

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

Isabel Micaela Fuenzalida Cisterna<sup>1a</sup>

## RESUMEN

**Objetivo.** 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. **Materiales y métodos.** Investigación cuantitativa, básica, diseño no experimental de nivel de contraste de hipótesis descriptiva - correlacional. Se aplicó el cuestionario como instrumento de medición; los cuales permitieron recoger información, relacionar y medir las variables de estudio, efectuar las correlaciones y las comparaciones correspondientes. La muestra estuvo conformada por 132 funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna. **Resultados.** 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.

## APPLICATION OF HOLISTIC AUDITING FOR THE IMPROVEMENT OF THE DECISION-MAKING IN PUBLIC ENTITIES OF THE TACNA REGION, 2017

## ABSTRACT

**Objective.** Determine how the application of the Holistic Audit would affect the improvement of decision-making in public entities of the Tacna Region, 2018. **Materials and method.** The research centered its methodology, under a quantitative approach, basic type, non - experimental design of contrast level of descriptive - correlational hypothesis. The questionnaire was applied as a measuring instrument; The data allowed us to collect information, relate and measure the study variables, make correlations and comparisons. The sample consisted of 132 officials from public entities of the Tacna Region. **Results** The application of the holistic audit would also affect the improvement of decision making in public entities of the Tacna Region, 2017.

**Keywords:** Holistic auditing; Decision making; Public entities; Region Tacna.

<sup>1</sup> Universidad Privada de Tacna. Tacna, Perú.

<sup>a</sup> Contador público. Doctor en Contabilidad

## INTRODUCCIÓN

El actual mundo globalizado incide en las empresas, interviniendo en su estabilidad, puesto que la empresa y/o institución ha mantenido una relación dinámica con su entorno, afectándose mutuamente. Las organizaciones requieren, debido a esto, un informe que le permita identificar variables cualitativas y cuantitativas que se puedan utilizar como análisis, ya sea de factores externos o internos, que se encuentren relacionados con ella. Estos hechos hacen necesaria la aplicación de un enfoque holístico en auditoría a fin de detectar las amenazas, oportunidades y debilidades de la institución, diferenciándose así de la auditoría tradicional, y a través de la retroalimentación, detectar los puntos clave en la que debe incidir la organización para concretar sus objetivos organizacionales, y al identificar las debilidades o falencias organizativas, se podrán tomar las mejores decisiones <sup>(1, 2)</sup>.

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 analizan 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 cómo 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, y las auditorías tradicionales quedan desfasadas a una escala inferior respecto al desarrollo tecnológico, por lo que la auditoría holística es una alternativa de solución para la mejor toma de decisiones, y así la organización pueda alcanzar los objetivos organizacionales previstos y pueda mantenerse en el tiempo.

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 hubo 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 es de 844 en la región y 6534 involucrados en toda la Macrorregión Sur <sup>(3)</sup>.

Por todo ello se propone un enfoque holístico en auditoría, que plantea un análisis considerando no solo el aspecto financiero, sino que busca identificar amenazas y oportunidades internas como externas que afectan a la entidad; considera también a su entorno, encontrando una respuesta a lo actual, el cual parte no solo del aspecto financiero, sino el estratégico, a fin de tomar decisiones correctas y oportunas para hacer frente a la globalización.

En ese sentido, el objetivo del presente estudio es 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.

## METODOLOGÍA

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. Se utilizó el diseño no experimental, transeccional.

La población objeto a estudio estuvo constituida por 200 funcionarios de las entidades públicas del departamento de Tacna. Siendo la muestra 132 funcionarios, de los cuales 35 fueron de la Dirección Regional de Educación, 35 de la Municipalidad Distrital de Pocollay, 22 de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva y 40 Gobierno Regional de Tacna <sup>(4)</sup>.

### Criterios de inclusión y exclusión

- **Criterios de inclusión.** Funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna.
- **Criterios de exclusión.** Se excluyen a todos los que por situaciones de contingencia no pudieron contestar el cuestionario.

### Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta, aplicada a los funcionarios de las entidades públicas de la Región Tacna.

## RESULTADOS

Los resultados del cuestionario se muestran a continuación:

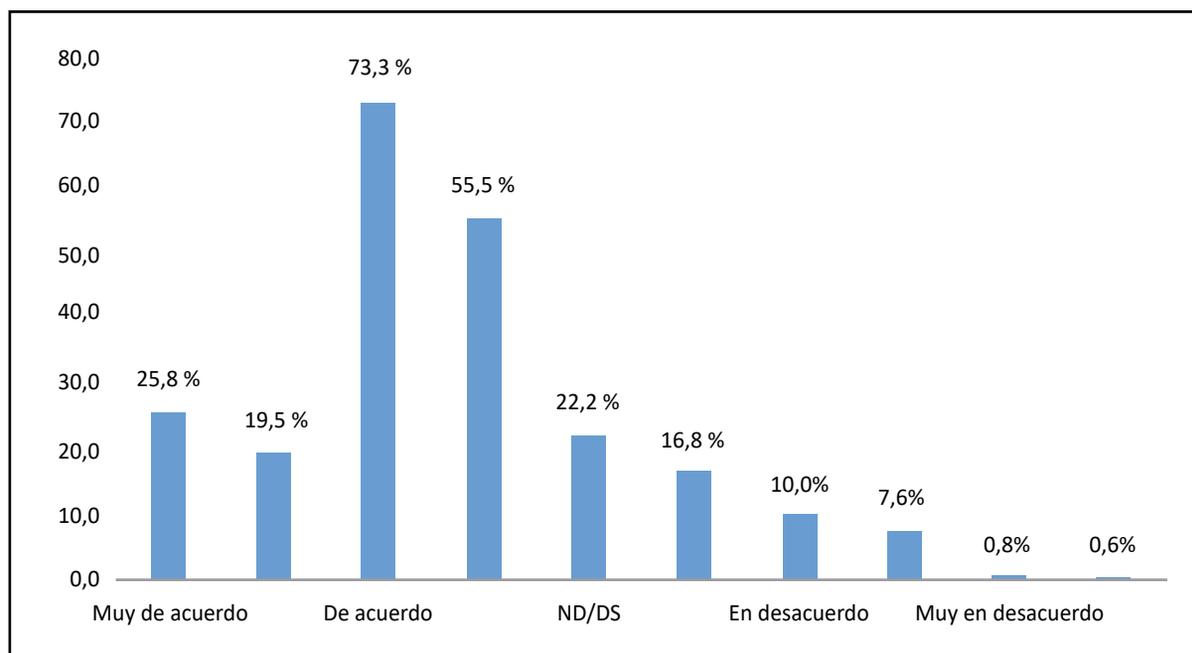
El cuestionario consta de 56 ítems relacionados con los indicadores de la variable, utilizándose para ello la escala de Likert.

**Tabla 1.** Aplicación de la auditoría holística en las entidades públicas

	Muy de acuerdo		De acuerdo		ND/DS		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
<b>A. Factores internos</b>											
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>B. Factores externos</b>											
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
<b>C. Grupos estratégicos</b>											
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
<b>D. Aspectos financieros</b>											
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
<b>E. Control interno</b>											
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

	Muy de acuerdo	De acuerdo	ND/DS	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total					
<b>F. Ejecución de los procedimientos</b>											
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
<b>G. informe del auditor</b>											
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: elaboración propia.



**Figura 1.** Aplicación de la auditoría holística en las entidades públicas de la Región Tacna

Los resultados de la evaluación para los factores internos, externos, grupos estratégicos, aspectos financieros, control interno, ejecución de los procedimientos e informe del auditor, en los promedios alcanzados, muestran que el 55,5 %

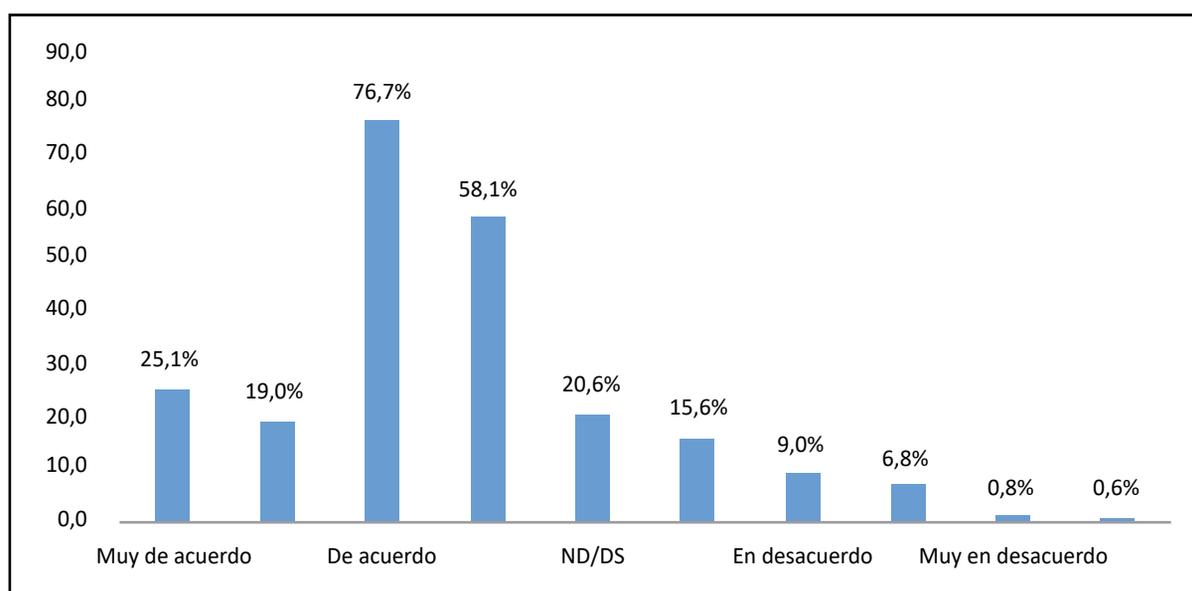
de los funcionarios está de acuerdo con dicha aplicación, el 19,5 % está muy de acuerdo, el 16,8 % no está de acuerdo ni en desacuerdo; el 7,6 % señala estar en desacuerdo; y, el 0,6 % señala estar muy en desacuerdo con lo planteado.

**Tabla 2.** 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	%		
<b>A. Forma de toma de decisiones</b>												
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>B. Establecimiento del consenso</b>												
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	
<b>C. Identificación de problemas</b>												
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	
<b>D. Selección de las alternativas</b>												
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	
<b>E. Desarrollo de alternativas</b>												
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	
<b>F. Evaluación de las alternativas</b>												
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	

	Muy de acuerdo		De acuerdo		ND/DS		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total
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
<b>G. Implementación de la decisión</b>											
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: elaboración propia.



**Figura 2.** Toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna

Los resultados del cuestionario sobre la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, aplicado 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% está 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.

**Relación entre las variables: aplicación de la auditoría holística y el mejoramiento de la toma de decisiones**

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 rho de Spearman

**Tabla 2.** Relación entre aplicación de la auditoría holística y toma de decisiones

CORRELACIONES		Aplicación de auditoría holística (agrupado)	Mejoramiento de la toma de decisiones (agrupado)
Aplicación de auditoría holística (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,68
	Sig (Bilateral)	–	0,005
	N	132	132
Mejoramiento de la toma de decisiones (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,005	1,000
	Sig (Bilateral)	0,68	–
	N	132	132

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.

## DISCUSIÓN

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.

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

### **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**

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 que, para los 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, y el 45,5% considera que es necesario evaluar las habilidades que no se poseen. Mientras que para la 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, y 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 rho Spearman nos permitió concluir 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.

### **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), cuyos resultados fueron los siguientes: para los 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, y el 52,3% considera que es necesario identificar las circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de la institución. Para el 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, y el 62,10% considera que es necesario promover el esclarecimiento del diálogo en situaciones de conflicto. La prueba de correlación rho Spearman permitió concluir que existe un 0,56% de probabilidad de una correlación directa entre los índices de análisis de factores externos y el consenso en la toma de decisiones.

#### **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, y el 51,5% considera que es necesario realizar el análisis del sector determinando sus principales grupos interés. Mientras que en 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 ello, y el 62,90% considera que es necesario identificar, la(s) causa(s) principal(es) del problema. La prueba de correlación de Spearman permitió concluir que existe un 0,66 % de probabilidad que el análisis de

los grupos estratégicos; tenga una relación directa en la identificación de problemas.

#### **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), cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes: para los 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 y financieros, y 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. Para la 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.), y 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 Spearman permitió concluir que existe un 0,58% de probabilidad que evaluación de los aspectos financieros; tenga una relación directa en la selección de alternativas.

#### **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) cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes: para la 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. Para el 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 para la toma de decisiones, y el 63,6% considera que es necesario valorar y se seleccionar las mejores acciones sobre las alternativas evaluadas. La prueba de correlación de Spearman nos permitió concluir que existe un 0,63% de probabilidad que evaluación del control interno; tenga una relación directa en desarrollo de las alternativas.

#### **La ejecución de los procedimientos de auditoría 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), cuyos resultados fueron los siguientes: para los procedimientos de auditoría, 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, y 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. Para la evaluación de las alternativas, el 67,4% considera que es necesario evaluar las alternativas para realizar las correcciones necesarias; el 61,4% considera que se deben evaluar los logros para tomar nuevas decisiones; el 64,4% considera que es necesario valorar críticamente las diferentes soluciones alternativas, y 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 Spearman permitió concluir 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.

#### **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), cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes: para el 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, y el 62,10% considera que es necesario presentar el resultado tangible del proceso de auditoría, de acuerdo a las normas vigentes. Para la 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, y 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 un 0,61% de probabilidad que el 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 hallados por Viloria, N. (2004), quien señala que actualmente

existen auditorías integrales que propone al proceso auditor como la suma de diferentes tipos de auditorías, lamentablemente mediante ello el problema de fondo queda sin corregir, lo cual implica analizar a la organización tal cual se efectúa el análisis de un sistema abierto y constantemente cambiante, por ello, revisar posturas independientes a través de estados financieros, podría propiciar formular opiniones fuera de contexto o erradas. Mediante un enfoque holístico en auditoría los resultados del informe del auditor resultan útiles porque incorpora el análisis estratégico. Asimismo, Mateus, J. (2015) concluyó que las empresas se encuentran inmersas en un fenómeno denominado globalización, y requieren también información estratégica, con el propósito de analizar su posición económica para dirigir los esfuerzos y decisiones en pro del desarrollo y crecimiento. En congruencia con los resultados de la investigación y lo señalado por los otros autores, De Gracia, C. (2013) dice 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 <sup>(5-7)</sup>.

y tienen una relación directa en consenso de la toma de decisiones, alcanzando un índice de correlación del 0,56% en el consenso de la toma de decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna, y las circunstancias en el mercado que son favorables

- El análisis de los grupos estratégicos incidiría significativamente determinando sus principales grupos interés, con un índice de correlación del 0,66%, guarda relación directa en la identificación de problemas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- La evaluación de los aspectos financieros incidiría significativamente, alcanza un índice de correlación del 0,58%, en la selección de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- El estudio y evaluación del control interno incidiría significativamente, con un índice de correlación del 0,63%, en el desarrollo de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- La ejecución de los procedimientos de auditoría incidiría significativamente, con un índice de correlación del 0,59%, en la evaluación de las alternativas en las entidades públicas en la Región de Tacna.
- El informe del auditor sobre los aspectos organizacionales, es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras; y el resultado tangible del proceso de auditoría, de acuerdo con las normas vigentes, con un índice de correlación del 0,61%. incidiría significativamente en la implementación de las decisiones en las entidades públicas en la Región de Tacna.

## CONCLUSIONES

- La aplicación de la auditoría holística y el análisis holístico permitirían el mejoramiento de la toma de decisiones, pues alcanza un índice de correlación del 0,68% que incidiría significativamente en el mejoramiento de la toma de decisiones en las entidades públicas de la Región Tacna, 2017.
- El análisis de los factores internos incidiría significativamente en la forma de la toma de decisiones, con un índice de correlación del 0,64%.
- El análisis de los factores externos incidiría significativamente y permiten obtener ventajas competitivas para el crecimiento de la institución,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.
2. Bermúdez, H. G. Esbozo de la auditoría estatutaria y el control interno en las organizaciones privadas. Cuadernos de Contabilidad. 2000. Vol 1 No 7, 1-254.
3. Guevara, D. Diario la Republica. 2016. <https://larepublica.pe/sociedad/945556-corrupcion-genero-perjuicio-mayor-a-s-51-millones-en-tacna>

4. Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. 2016. En < <http://www.educaciontacna.edu.pe/web/>>
5. Vilorio, N. (julio-diciembre 2004). Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría. Actualidad contable faces, Vol, 7, 85-94.
6. Mateus, J. Aproximación a un cambio de enfoque de la auditoría tradicional hacia la auditoría holística: una mini revisión de literatura. Bogotá. Colombia, 2015.
7. De Gracia, C. Auditorías que agregan valor. Un enfoque hacia los resultados que resultan útiles a la organización. Costa Rica, 2013.

---

**Correspondencia**

Isabel Micaela Fuenzalida Cisterna  
Universidad Privada de Tacna. Tacna 23003 - Perú  
[isabel\\_fuenzalida@hotmail.com](mailto:isabel_fuenzalida@hotmail.com)