



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a  
una contratación de servicio en un organismo público, Perú 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Castro Vilca, Irvin Hans (ORCID: 0000-0001-6387-6980)

**ASESOR:**

Mg. Sánchez Vásquez, Segundo Vicente (ORCID: 0000-0001-6882-6982)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

LIMA – PERÚ

2022

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su apoyo constante a lo largo de mi vida y a mi esposa por siempre alentarme a seguir avanzando.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, mis padres, hermanos y esposa, por hacer de mi un hombre feliz. Y a los profesionales que compartiendo sus experiencias hicieron posible esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	11
3.1. Tipo, diseño y nivel de investigación.....	11
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....	12
3.3. Escenario de estudio y contexto .....	12
3.4. Participantes .....	13
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	14
3.6. Procedimientos .....	15
3.7. Rigor científico .....	15
3.8. Método de análisis de la Información .....	16
3.9. Aspectos éticos .....	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	17
V. CONCLUSIONES .....	33
VI. RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS.....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Síntesis de la entrevista al gerente del área usuaria .....	18
Tabla 2: Síntesis de la entrevista al asesor de gerencia 1 .....	19
Tabla 3: Síntesis de la entrevista al asesor de gerencia 2 .....	20
Tabla 4: Síntesis de la entrevista al subgerente del área técnica especializada..	21
Tabla 5: Síntesis de la entrevista al analista de gestión .....	23
Tabla 6: Síntesis de la entrevista al especialista en contrataciones.....	24
Tabla 7: Criterio de agrupación .....	26
Tabla 8: Síntesis por grupo .....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Piramide de Maslow .....	9
Figura 2: Jerarquía del personal entrevistado .....	17

## RESUMEN

La presente investigación describe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021. Este conocimiento podrá ser considerado en la mejora continua de los procedimientos de auditoría y control interno. El presente estudio tiene un enfoque cualitativo de nivel descriptivo y diseño de estudio de caso. Utilizando los métodos de análisis y documentación; así como las técnicas de entrevista, observación y análisis documental, y utilizando como instrumento la guía de entrevista. Las categorías consideradas para la descripción de la actitud del personal son cognitiva, afectiva y conativa, y se clasificó a los entrevistados en funcionarios, asesores y trabajadores. Las conclusiones fueron que la actitud del personal frente a la auditoría de control simultáneo, a nivel conceptual, es mayoritariamente buena. La ejecución de la auditoría a este servicio generó en los funcionarios y asesores incertidumbre al percibir que el equipo auditor no tenía experiencia y/o buen conocimiento respecto a este tipo de servicio. Asimismo, los funcionarios y asesores, no contaron con información que respalde la efectividad de la auditoría de control simultáneo. La carga adicional de trabajo que significó atender la auditoría, generó malestar a los trabajadores.

**Palabras clave:** *actitud, auditoría, control interno, control simultáneo*

## **ABSTRACT**

This research describes the attitude of the personnel before a simultaneous control audit of a service contract of a public body in Peru in 2021. This knowledge may be considered in the continuous improvement of the audit and internal control procedures. The present study has a descriptive-level qualitative approach and case study design. Using the methods of analysis and documentation; as well as the techniques of interview, observation and documentary analysis, and using the interview guide as an instrument. The categories considered for the description of the attitude of the staff are cognitive, affective and conative, and the interviewees were classified as officials, advisers and workers. The conclusions were that the attitude of the staff towards the concurrent control audit, at the conceptual level, is mostly good. The execution of the audit of this service generated uncertainty in the officials and advisers when they perceived that the audit team did not have experience and / or good knowledge regarding this type of service. Likewise, the officials and advisers did not have information to support the effectiveness of the concurrent control audit. The additional workload that attending the audit meant, generated discomfort to the workers.

**Keywords:** *attitude, audit, internal control, simultaneous control*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El control interno es un proceso de verificación simultáneo o posterior que tiene por finalidad asegurar que el uso de los recursos públicos sea o haya sido de forma correcta y eficiente (Ley 27785). La auditoría de control simultánea, es una forma de control que consiste en revisar de forma objetiva y metódica un proceso en curso, con el objetivo de detectar oportunamente la existencia de situaciones o riesgos negativos para la entidad, a fin de que se tomen acciones correctivas o preventivas (Directiva N° 002-2019-CG/NORM).

A nivel mundial, el control interno es considerado fundamental para los gobiernos del mundo y empresas del sector privado. Países como los Estados Unidos, Brasil, Ecuador, Venezuela, Uruguay, Chile y Perú, entre otros, cuentan con órganos llamados Contraloría General, encargadas del control interno de sus respectivos países y considerados como organismos de gran importancia para el logro de objetivos y la lucha contra la corrupción.

El secretario general de las Naciones Unidas, António Guterres, declaró que la corrupción es un crimen inmoral y una traición que está siendo más explotada en estos tiempos de pandemia por COVID-19 perjudicando a la población con menores recursos económicos, pues merma recursos destinados a apoyarlos (Europa Press, 2020). En este contexto el estudio de control interno toma aún más relevancia como herramienta de prevención y detección de actos de corrupción en los procesos de las instituciones y organismos públicos en favor de la población.

A nivel Latinoamérica, The Transparency International (2020), un reconocido organismo sin fines de lucro, en el ranking mundial del año 2020 clasificó en el peor puesto de Latinoamérica a Venezuela y en el mejor a Uruguay, puestos 176 y 21 respectivamente. En la referida evaluación, el Perú fue situado en el puesto 94, puesto menos favorable que el de Colombia, Ecuador y Brasil situados en los puestos 92, 92 y 94 respectivamente.

El Estado Peruano tiene a la Contraloría General como más alta autoridad del Sistema Nacional de Control, con la misión de vigilar y fiscalizar a las entidades públicas para contribuir al buen uso con transparencia, eficacia y eficiencia de los

recursos públicos, el servicio que control interno de la contraloría comprende servicios o auditorías de control simultáneo y posterior.

Entre los años 2017 y 2020, el Perú promovió las auditorías de control simultáneo, que se ejecutan durante el desarrollo del proceso auditado a manera de acompañamiento a la gestión, con el objetivo de detectar y alertar situaciones adversas para la oportuna adopción de medidas correctivas y/o preventivas por parte de la gestión.

La Contraloría General (2021) concluye en su informe que el modelo de control simultáneo en el Perú funciona. Se puede observar que los proyectos que tuvieron control simultáneo, se lograron terminar las obras y a menores costos, aunque los tiempos se incrementan debido a la implementación de las recomendaciones que permiten corregir situaciones adversas detectadas por el control simultáneo. Aun así, el beneficio es ampliamente superior. En el referido periodo entre los años 2017 - 2020, se generaron 1925 informes de auditoría producto del control simultáneo a 721 proyectos, significando una inversión del Estado Peruano de S/79'100,000.00, es decir S/41,100.00 por informe. Al respecto, la Contraloría General estima un ahorro de S/485'900,000.00, es decir seis veces lo invertido en control simultáneo.

Un organismo público, cuya oficina principal se encuentra en Lima – Perú, en 2021 suscribió un contrato para ser ejecutado con el fin de atender la necesidad pública a nivel nacional (en adelante servicio) por más de setenta millones de soles, que fue revisado por el Órgano de Control Institucional bajo la modalidad de auditoría simultáneo de control simultáneo. El servicio fue supervisado por un funcionario a cargo de una subgerencia técnica especializada que monitoreó el servicio como gerente de proyecto. Al final del servicio, el gerente del proyecto, en su calidad de subgerente del organismo, formuló un informe sugiriendo al área usuaria emitir la conformidad del servicio, documento requisito para el pago total del servicio en un único desembolso. El gerente de proyecto es el funcionario que atendió las consultas y requerimientos de la auditoría de control simultáneo.

Si bien, la auditoría de control simultáneo es importante y buscan tener un efecto positivo para el organismo público, tiene riesgos propios como el de no detectar oportunamente la existencia de situaciones o riesgos negativos para la entidad,

(GROSU y MIHALCIUC, 2021). Para mitigar ese tipo de riesgo, es importante la cooperación del funcionario responsable de atender los requerimientos del equipo auditor. Por este motivo es preciso conocer cuál es la actitud del personal frente a una auditoría de control simultáneo.

Es de resaltar que la Artículo 2 de la Ley N° 27785, consigna la obligatoriedad de las entidades públicas de atender los requerimientos de la auditoría, sin embargo, la atención podría limitarse a ser solo suficiente en atención a la obligación, más no por convicción.

Es de considerar que Pennington, et al. (2017) concluyó que existe un vínculo importante entre la actitud del auditor y la objetividad de la auditoría, dejando así un precedente de que la actitud de los participantes en un proceso de auditoría puede afectar el resultado de la misma.

El control interno en la implementación de políticas que aseguren una eficiente administración, siendo que esto va de la mano con la actitud de los funcionarios de la organización respecto a su voluntad de implementar y mantener el control interno, con miras a aminorar y/o erradicar todo intento de corrupción en la administración que debe ser un proceso continuo, interiorizado en la mente del trabajador (Alvarez, 2007).

Existe la posibilidad de que la auditoría de control simultáneo no sea aprovechada completamente debido a una posible actitud desfavorable por parte del responsable de atender los requerimientos del equipo auditor, debido a las siguientes situaciones hipotéticas:

Primero, los funcionarios que lideran los procesos auditados no consideren importantes u oportunas las recomendaciones producto de la auditoría simultáneo.

Segundo, perciban a la auditoría simultáneo como una distracción a los esfuerzos del personal que deberían concentrarse en el logro de objetivos.

Tercero, no perciban a la auditoría simultáneo como un apoyo sino como un riesgo negativo que retrasa su gestión.

Por lo expuesto, se planteó la pregunta general ¿Cómo es la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021?

Las preguntas específicas fueron dos, (a) ¿A qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021? y (b) ¿El personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021?

El estudio realizado está justificado porque a través de la descripción de cómo es la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021, será posible revelar sus efectos positivos o negativos, permitiendo la mejora continua en el organismo en beneficio de la población que finalmente son los usuarios de los servicios públicos.

El objetivo general fue describir la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021. Los objetivos específicos fueron dos: (a) Determinar a qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021 y (b) Conocer si el personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedente internacional, se tuvo la investigación de López y Pesántez (2017), Ecuador, que tuvo por objetivo evaluar de forma comparativa a los Sistemas de Control Interno en el Sector Privado y en el Sector Público. Esta investigación de tipología explicativa y diseño no experimental, concluyó que, en el sector público los procedimientos se establecen en base a leyes y en el sector privado existe informalidad en cuanto a procedimientos. Esta investigación sustenta que el control interno del sector público es comparable con el del sector privado, por tanto se pueden considerar antecedentes de ambos sectores para la presente investigación.

Salnave y Lizarazo (2017), Colombia, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo brindar estrategias al Estado Colombiano para el logro de objetivos mediante el fortalecimiento del control interno; investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental, concluyó que, los adecuados sistemas internos permitirán contar con gestiones adecuadas, donde prime la efectividad en la gestión de las entidades estatales y el control interno se encargue de detectar de manera oportuna algunas falencias para tomar medidas correctivas y preventivas. Esta investigación representa un antecedente debido a que enfatiza la importancia del control interno para el aparato estatal.

Cadena (2019), Ecuador, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo saber el nivel de cumplimiento del proceso de control interno en el Área de Tesorería; investigación de tipo aplicada y diseño no experimental, concluyó que, el control interno tiene un nivel deficiente, debido a que no se desarrolla de manera eficiente y oportuna, no se hace partícipes a los colaboradores en desarrollo de las actividades y no existe un plan de capacitación o retroalimentación a los mismos. En esta investigación se observó la importancia del conocimiento y participación de los involucrados en el sistema de control interno, así como de la retroalimentación necesaria para asegurar un buen nivel del proceso de control interno.

Paredes (2018), Ecuador, en su tesis para obtener el grado de maestro que tuvo por objetivo evaluar el control interno mediante el método COSO 2013 a un departamento de un instituto; investigación de tipo descriptiva y diseño no

experimental, concluyó que, las deficiencias en el control y seguridad financiera e informática se deben a descuidos de carácter administrativo dados por la falta de compromiso para dar mantenimiento a estos procedimientos dentro de la protección de información de los clientes. La conclusión de esta investigación demostró que hay ocasiones en que aspectos como el compromiso del personal pueden afectar el sistema de control interno.

Laurido (2018), Ecuador, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo evaluar a través del modelo COSO el control interno de los Operadores Portuarios para así proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de las empresas y la continuidad del negocio; investigación de tipo documental y de diseño no experimental, concluyó que, la empresa estudiada no tiene procedimientos de control interno que favorezcan la mejora de los procesos y la calidad de servicios ofrecidos.

Esta investigación resalta, de forma indirecta, la importancia de la investigación a realizar, debido a que muestra como las empresas u organismos o en este caso el equipo auditor, cuenta con diversos procedimientos de control que resguarda por ejemplo el patrimonio y sin embargo carecen de procedimientos enfocados en mejorar los procedimientos y calidad del servicio prestados. Con los resultados de la investigación se espera evidenciar la importancia de, así como se realizan esfuerzos para mejorar las técnicas de auditoría de detección, se deben realizar esfuerzos que permitan propiciar y mantener, más no sólo obligar y exigir, la cooperación del líder del proceso auditado, en beneficio de los objetivos de la auditoría y de la organización.

Como antecedente nacional, Alvarado (2018), Lima, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión; investigación de tipo básica y diseño no experimental, concluyó que, existe una gran relación positiva entre ambos conceptos.

Celestino (2017), Ancash, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo determinar el nivel de cumplimiento del proceso de control interno; investigación de tipo descriptivo y diseñado no experimental, concluyó que, el compromiso y apoyo del personal genera que los controles sean más eficientes y

oportunos, así como que se tomen medidas preventivas y correctivas. Esta conclusión señala que el compromiso y apoyo del personal, tiene relación con la efectividad del control interno.

Meneses (2019), Lima, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo determinar la relación entre la administración y el control interno; investigación de diseño no experimental, concluyó que, la administración determina los lineamientos de control, por lo que muchas veces estos se diseñan para beneficiar a ciertos grupos de internos. Esta conclusión es importante, debido a que si el funcionario que atiende la auditoría percibe o cree que no se lleva un proceso objetivo, puede generarle una actitud negativa,

Orihuela (2018), Lima, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo por objetivo determinar la relación entre el Control Interno y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos; investigación de diseño no experimental, concluyó que, el control interno incide en el desempeño laboral con una correlación positiva baja, así también la relación entre el control interno y los factores actitudinales para los trabajadores. Finalmente, recomienda realizar talleres para mejorar la actitud de los trabajadores para así mejorar el control interno. Esta conclusión y recomendación sustenta la relación positiva entre la actitud y el desempeño laboral.

Huerta (2017), Ancash, en su tesis para obtener el grado de maestro, que tuvo como objetivo determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa; investigación de diseño no experimental y corte transversal, concluyó que, existe correlación positiva media entre control interno y gestión administrativa; es decir, un adecuado control interno, buena gestión administrativa o inadecuado control interno, mala gestión administrativa. La conclusión de esta investigación afirma que un inadecuado control interno tendrá como efecto una mala gestión administrativa.

Con referencia a la actitud, López (1999) la definió como la predisposición a considerar, como algo bueno o algo malo, conductas, personas y cosas. Asimismo, Morales et al. (1997) definen a la actitud como la predisposición aprendida a actuar hacia una persona, situación o cosa. Por otro lado, Chiavenato, (1996) señala que la actitud es la competencia más importante de un administrador, definiéndola como

el comportamiento personal del administrador ante situaciones de trabajo y representa el estilo propio de realizar las tareas.

Robbins y Coulter (2005) afirman que las actitudes “son juicios favorables o desfavorables sobre por ejemplo los sucesos”. Alvarez (2007), afirmó que la implementación de mejorar al control interno va de la mano con la actitud de los funcionarios respecto a su voluntad de cooperar con las mejoras, por ello expresa que la luchar contra la corrupción se debe hacer de forma continua e interiorizada por los trabajadores. Se infiere, que hay posibilidad que trabajadores o funcionarios que no interiorizan la importancia del control interno y/o que tengan una actitud negativa ante el proceso de auditoría de control simultáneo, no cooperen del todo con el proceso de auditoría afectando así sus resultados.

El control simultáneo está definido como como la revisión objetiva y metódica de las actividades de una operación en curso, con el objetivo de hallar y alertar oportunamente situaciones que afecten de forma negativa a la entidad y el logro de objetivos, para que así la entidad pueda tomar acciones que prevengan o corrijan esas situaciones, Contraloría General de la República del Perú (2019). Asimismo, se precisa que estas revisiones, bajo ninguna circunstancia injieren en las actividades, las decisiones son exclusiva competencia de la entidad; no representa la conformidad de los actos observados, ni limita la realización de futuros servicios de control.

De acuerdo a Leon et al. (2010), la actitud tiene tres componentes: a) el cognitivo; b) el afectivo; y, c) conativo o conductual. El componente cognitivo se refiere al conocimiento, expectativas, valores y opiniones que influyen en el actuar de determinado modo ante una cosa o situación. El componente afectivo esta referido al sentimiento de aceptación o rechazo a un objeto y su valoración positiva o negativa, lo que influye de manera importante en la motivación. El componente conductual se refiere a la predisposición que el individuo tiene a reaccionar de forma favorable o desfavorable ante un objeto o situación.

Festinger (1957), con su teoría de la disonancia cognitiva, sugiere que cada individuo necesita fuertemente que sus creencias, actitudes y su conducta sean afines entre sí, evitando contradicciones entre sí. Cuando existe contradicciones

entre estos elementos conlleva a la falta de armonía de las ideas del individuo lo que a su vez muchas veces genera malestar. En decir, la disonancia cognitiva es la malestar, tensión o ansiedad que sienten los individuos cuando sus creencias o actitudes entran en conflicto con sus acciones. Molina (2013), agrega que el referido malestar generado por la disonancia cognitiva, generalmente se presenta acompañado de sentimientos de culpa, enfado, frustración o vergüenza.

Mayo (1933), en su teoría de las relaciones humanas, señala que la parte más importante de una organización es la persona y afirma que cada individuo está más conectado con el bienestar que le rodea, que la propia tarea que desarrolla. Por este motivo, la presente investigación considera importante describir la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio en un organismo público en el Perú en el año 2021, a fin de contribuir con información que sirva a futuras investigaciones a evitar la disonancia cognitiva.

Maslow (1943), en su teoría de las necesidades humanas, considera que las necesidades tienen una jerarquía piramidal, donde la parte superior de ésta incluye la necesidad de la autorrealización y autoestima y las necesidades de la base de la pirámide tienen que ver con la necesidad de seguridad y supervivencia, como por ejemplo el empleo, las necesidades deben ser satisfechas desde la base hacia la punta de la pirámide.

**Figura 1**

*Pirámide de Maslow*



En base a la pirámide de Maslow, esta investigación sustenta la importancia de describir la actitud del personal ante una auditoría de control concurrente, debido a que, si la obligatoriedad de atender la auditoría de control simultáneo sólo es en cumplimiento de la legislación vigente, cuyo incumplimiento por ejemplo pone en riesgo el empleo y por tanto las necesidades básicas del individuo, el siguiente paso para motivar al trabajador a atención a la auditoría es que el individuo atienda y acepte la auditoría de control concurrente como un ayuda para que él mismo logre alcanzar los objetivos y en consecuencia lo relacione a su necesidad autoestima y autorrealización. Para que de esta manera, en base a la descripción de la actitud de los trabajadores ante una auditoría de control concurrente, futuras investigaciones busquen la forma de evitar una posible disonancia cognitiva y se motive el apoyo del personal a la auditoría más haya de solo lo obligatorio.

Mc Gregor (1960), exponente de la Teoría Científica del Comportamiento, identificó dos supuestos básicos, la Teoría X y Teoría Y. La Teoría X plantea que los trabajadores sólo trabajan por necesidad y sienten antipatía por el trabajo, por lo que lo evitan siempre que pueden, pues son renuentes a la responsabilidad e indiferentes a las necesidades de la organización. La Teoría Y, de manera contraria, plantea que los trabajadores tienen potencial de desarrollarse, de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. Estas teorías son importantes para esta investigación debido a que refiere a las posibles actitudes del personal ante el trabajo.

Esta investigación se justifica como parte inicial del proceso de mejora continua de los procedimientos de auditoría, buscando que se considere y cuide la actitud del personal frente a la auditoría de control simultáneo para así hacerla más efectiva y eficiente ya que si bien la legislación y normativa vigente obliga a los funcionarios a atender los requerimientos del Contraloría General de la República u Órgano de Control Institucional, si la atención a la auditoría no se da por convicción. podría generar en el personal malestar y frustración, disonancia cognitiva.

Al tener un enfoque cualitativo, la presente investigación no tiene por objeto que se generalice el conocimiento adquirido como producto de esta investigación, sino que

se considere la actitud del personal en el proceso de mejora continua de los procedimientos de auditoría, para este fin se utilizó entrevista a profundidad para lograr describir la actitud del personal.

Weber (1922) con su teoría de la burocracia, enfatizó en la necesidad en una jerarquía estricta definida, con normas claras y precisas y con lineamientos de autoridad. En las comunicaciones y requerimientos producto de la ejecución de la auditoría de control concurrente, es importante identificar a las autoridades y responsables de atender la auditoría, asimismo distinguir a los trabajadores que ejecutan directamente esa atención, a fin de mantener comunicación efectiva y eficiente entre ambas partes.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo, diseño y nivel de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada, dado que el objetivo general de la investigación fue describir la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021. La investigación de tipo aplicada busca atender problemas relacionados a los servicios que forman parte de la actividad humana (Esteban, 2018).

Asimismo, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, debido a que el estudio se centró en las acciones, relaciones y argumentos de una situación problemática, con el objetivo de examinar con rigurosidad una determinada actividad (Vera, 2008). Según Taylor y Bogdan (1984), la investigación cualitativa tiene por objetivo la comprensión detallada de la perspectiva de las personas.

Se recurrió al diseño de estudio de caso, que se aplicó de manera transversal. El estudio de caso se caracteriza por la investigación empírica de los problemas en sus propios contextos sin alteración por parte del investigador (Hartley, 1994). Según Hernández y Mendoza (2018), las investigaciones transversales no necesitan realizar estudios en más de un momento.

La investigación se realizó a nivel descriptivo, debido a que el objetivo general fue describir la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una

contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021 (Hernández et al., 2014).

### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

La categoría de la investigación fue la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021. De acuerdo a Allport (1935), la actitud es un estado mental de disposición espiritual y física que influye en la respuesta de las personas ante diferentes objetos y situaciones. Esta categoría se centró en describir la actitud del personal, entrevistado, ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021.

Para el análisis de la actitud del personal, se ha recurrido a las siguientes subcategorías de investigación: cognitivo, afectivo y conativo, que de acuerdo a Leon et al. (2010) son los tres componentes de la actitud; considerando que la auditoría de control simultáneo es un servicio.

- a. Cognitivo, se define como el conocimiento y percepción que tiene un sujeto como resultado del conocimiento directo y de otras fuentes
- b. Afectivo, se define como los sentimientos que se tiene un sujeto ante un servicio.
- c. Conativo, se define como la probabilidad de un sujeto de actuar en relación a la actitud frente a un producto.

Asimismo, es de considerar lo dicho por Miles y Huberman (1994), la recolección de datos es un proceso selectivo, no podemos ni logramos abarcar todo.

La matriz de categorización se encuentra en el Anexo 2.

### **3.3. Escenario de estudio**

La investigación se realizó en las oficinas de la sede central de un organismo público, ubicada en la ciudad de Lima, en el año 2021, en donde los trabajadores laboran de forma presencial y de forma remota a través de medios informáticos. El

referido organismo contó para el desempeño de sus funciones relacionadas al hecho objeto de estudio con más de cuatrocientos millones de soles.

Como contexto económico, se cursaba el tercer año desde el inicio de la emergencia nacional por COVID-19 que debido a las cuarentenas afectó significativamente la economía nacional, generando el quiebre de empresas y desempleo en el Perú y en el mundo.

El contexto político y social, durante el hecho a estudiar se enmarca en el estado de emergencia sanitaria por COVID-19 (Decreto Supremo n° 058-2020-SA), previo al inicio de la vacunación, y de inestabilidad política manifestada por el paso de cuatro presidentes de la república en los últimos cuatro años, debido a renunciaciones y destituciones relacionadas a casos de corrupción, que genera desconfianza en la población. La observación tendrá en cuenta el entorno social del objeto de estudio (Hernández et al., 2014).

### **3.4. Participantes**

Se seleccionó a seis participantes mediante muestreo no probabilístico que abarca al personal que participó en la atención a la auditoría de control simultáneo al servicio:

- a. El gerente del área usuaria, es el superior inmediato del subgerente del área técnica especializada. Responsable de emitir el informe de conformidad del servicio contratado en base al “informe previo de conformidad” emitido por el área técnica especializadas. Tiene responsabilidad funcional.
- b. Dos asesores de la gerencia del área usuaria, personas especializadas en el servicio contratado, que apoyaron al área técnica especializada en la supervisión del servicio y en la atención de la auditoría de control simultáneo. No tienen responsabilidad funcional.
- c. El subgerente del área usuaria, que a su vez cumple la función de gerente de proyecto, funcionario de alta responsabilidad en relación al servicio contratado seleccionado, pues es el responsable de supervisar la ejecución del servicio y de una vez concluido, emitir el “informe de pre conformidad”, documento en base al

cual se emitirá la “conformidad del servicio”, documento indispensable para el pago del servicio en un solo desembolso. Tiene responsabilidad funcional.

d. Dos subordinados del subgerente del área técnica especializada, que apoyaron en la supervisión del servicio y en la atención de la auditoría de control simultáneo. No tienen responsabilidad funcional.

Chapman y McKnight (2010), describen la actitud, desde la propia perspectiva, como la manera que vemos las cosas mentalmente.

Asimismo, se revisó parte de la documentación emitida como parte de la auditoría de control de control simultáneo como preparación para la elaboración de la guía de entrevista, luego se listo los dieciséis documentos que sustentan las afirmaciones de los entrevistados (véase anexo 12).

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la técnica de entrevista a profundidad debido a que el objetivo general fue conocer la actitud de un funcionario ante la auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021; asimismo, se utilizó instrumentos de recolección de datos tales como la guía de entrevista aplicada a un funcionario de alta responsabilidad y a cuatro trabajadores que interactuaron con él, a fin de poder analizar desde sus perspectivas la actitud del funcionario. La entrevista a profundidad busca la libre expresión del entrevistado con el objetivo de recolectar información de la singular y subjetiva experiencia del informante respecto al objeto de estudio (Izcara et al., 2003).

Los instrumentos de recolección se sometieron a opinión de expertos, a fin de ser validados.

Se utilizó la técnica de análisis documental (véase anexo 12), como preparación para las entrevistas a profundidad:

- a) Términos de referencia del servicio
- b) Documento que comunica el inicio de la auditoría
- c) Seis informes de hito de control

- d) Requerimientos de auditoría
- e) Memorandos de respuesta a auditoría

### **3.6. Procedimientos**

Se recolectó información durante la semana nueve, diez y once, para lo cual se coordinó con los funcionarios del organismo público. Revisado el análisis documental de los siete documentos de la muestra, se confeccionó la guía de entrevista de trece preguntas considerando las tres subcategorías: cognitivo, afectivo y conativo. Este instrumento fue validado por tres expertos (véase Anexo 4).

Durante la semana doce y trece, se solicitó el consentimiento informado del superior jerárquico de los participantes para proceder con las entrevistas y luego de cada participante, para lo cual se les informó los objetivos de la investigación y el respeto por sus derechos y libertades. Luego, se coordinó con los informantes sobre las fechas y horas de las entrevistas y la aplicación de guía de entrevista (véase Anexo 3).

Luego, durante la semana 14 se elaboró una tabla de síntesis por cada una de las seis entrevistas, tablas del 1 al 6, y se procedió a elaborar el análisis y discusión correspondiente.

### **3.7. Rigor científico**

El rigor científico de la presente investigación se basa en la validez interpretativa y mediante el procedimiento de la triangulación de métodos, el cual consiste en la exploración del material cualitativo a través de la utilización de diferentes métodos de análisis, en relación con la investigación involucra el contraste de las entrevistas, las observaciones y el análisis de documentos, para crear un marco neutral y reducir el componente personalista, Izcara (2009).

El conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo donde las partes se significan entre sí y en relación con el todo, Vargas (2011).

Asimismo, la presente investigación ha recurrido a de tres expertos para la validación el contenido del instrumento guía de entrevista a profundidad a fin de guardar consistencia lógica, la credibilidad, confiabilidad y la aplicabilidad (Hernández et al., 2014). Asimismo, se ha aplicado de forma correcta la aplicación de la metodología empleada, sin errores (Scott, 1991).

### **3.8. Método de análisis de datos**

Los datos recolectados serán analizados a través de la categorización, codificación, triangulación, interpretación que permitirán encontrar patrones o estructuras en la información obtenida en el trabajo de campo. Romero (2005), señala que la categorización es una parte muy importante de la investigación cualitativa, y es esencial para la reducción de la información recolecta. Okuda y Gómez-Restrepo (2005), definen triangulación como el uso de varias teorías, métodos y fuentes de datos en el estudio de un fenómeno.

### **3.9. Aspectos éticos**

La investigación aplicó aspectos éticos tales como: derecho de la propiedad intelectual sin incurrir en el plagio, el respeto del anonimato de los informantes, la confidencialidad de la información, obtención del consentimiento informado de los informantes, el respeto de los derechos y libertades de los participantes, con el apoyo de los estándares APA y en cumplimiento del CÓDIGO DE ÉTICA en investigación de la Universidad César Vallejo aprobada con resolución de consejo universitario N° 0262-2020/UCV el 28 de agosto de 2020. Para Sánchez-Vázquez (1969), la ética es la ciencia del comportamiento moral de las personas en sociedad.

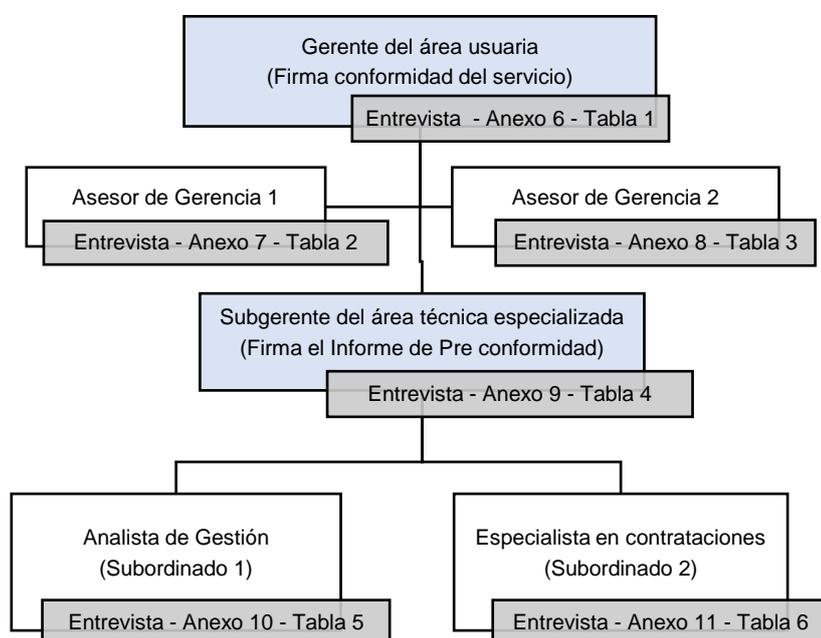
## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Resultados:

Se recopiló información a través de la técnica de la entrevista a profundidad a seis personas anónimas que conforman el equipo encargado de supervisar la ejecución del servicio y de atender los requerimientos de la auditoría de control simultáneo:

Figura 2

*Jerarquía del personal entrevistado*



En base a la información obtenida, se realizó una tabla de síntesis por cada una de las seis entrevistas realizadas al personal.

### Leyenda:

- SC: Subcategoría
- TDR: Término de Referencia
- Status quo: Estado de cosas en un momento específico

**Tabla 1**

*Síntesis de la entrevista al gerente del área usuaria*

SC	Pregunta	Gerente del área usuaria
Cognitivo	¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?	Participar en la definición de la necesidad, aprobar el requerimiento, y emitir conformidad, previo informe de la subgerencia. Las sub gerencias que son los encargados de asegurar de que se cumpla todo lo que está definido en los términos referencia. (Anexo 6, fila 10)
	¿En qué consiste una auditoría control simultáneo?	Verificación simultánea de cumplimiento, para advertir posibles problemas y se puedan tomar las acciones correctivas oportunas. (Anexo 6, fila 14 y 23)
	¿Recibió una explicación de la metodología a aplicar o en que consiste la auditoría?	No. (Anexo 6, fila 14 y 27)
	¿Ya atendido usted antes auditoría de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?	No había experimentado control simultáneo antes. (Anexo 6, fila 22)
	¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?	En lo personal me parece bueno. Descontento del personal operativo por recargar sus labores. (Anexo 6, fila 16)
	¿Cuáles eran sus expectativas antes de la auditoría de control simultáneo?	Que me advirtieran de un posible problema a futuro en el servicio en la contratación, para tomar acciones correctivas. (Anexo 6, fila 23)
Afectivo	¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?	Nos pedían información, mientras no me digan nada, entiendo que están bien las cosas. Cuando me hacen una observación o me envían un documento entiendo que hay observaciones que se tienen que levantar. (Anexo 6, fila 25, Anexo 12)
	¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?	Era un tercero que me decía, porque encontrará algunos riesgos y me permitía tomar algún tipo de decisión para levantarlos. (Anexo 6, fila 29, Anexo 12)
	En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?	Yo estaría convencido de que estas auditorías de control simultáneo aportan valor cuando venga un control posterior y valide probablemente lo mismo que haya validado la auditoría de control simultáneo, y no haya ningún tipo observación. (Anexo 6, fila 31)
	¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?	Desde el punto de vista de gerencia, sí me parece bueno. Pediría algún tipo de retroalimentación, no toda la retroalimentación tiene que ser positiva ni tampoco negativa, pero sí debería haber digamos los dos tipos, saber que está yendo bien ((el objetivo de la advertir riesgos para la oportuna ejecución de acciones correctivas). Probablemente a la gente operativa la que tiene el día a día si le afecta porque es incrementa más su trabajo. (Anexo 6, fila 33)
	¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?	No creo. Básicamente podría ser el tiempo que necesitas. Ahora que conozco como son las auditorías de control simultáneo, una estrategia que yo establecería es de considerar algunos recursos más, cosa de que no te distrae de tus labores principales. (Anexo 6, fila 35 y 38)
	¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?	Me parece bueno. Habrá que ver con los resultados de la auditoría posterior. (Anexo 6, fila 16 y 31)
Conativo	¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?	La comunicación y me gustaría conocer que tan efectiva son. Si las auditorías de control ayudan a que no se cometan tantos errores y que eso se corrobore con las auditorías posteriores sería un gran logro. (Anexo 6, fila 31 y 37)
	¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?	Yo me imagino, que no conocen de repente el proceso, la persona nueva, van pidiendo de acuerdo como ven en el TDR porque tranquilamente, si estudian bien el TDR y lo entienden, porque, a veces tú lees, todo y no sabes para qué es o si no has llevado un proceso dentro de la institución. No sabes para qué es, no sabes que pedir, se te hace más complicado. (Anexo 6, fila 40)

¿En futuros servicio preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?	Sí, siempre y cuando se demuestre que la auditoría es efectiva con los resultados de la auditoría posterior. (Anexo 6, fila 43)
---	---

**Tabla 2**

*Síntesis de la entrevista al asesor de gerencia 1*

SC	Pregunta	Asesor de Gerencia 1
	¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?	Apoyo al personal que estaba a cargo de ejecutar el proyecto, y eventualmente revisar la conformidad, así mismo asegurar la correcta revisión de los documentos que tenían que procurarse justamente al órgano auditor. (Anexo 7, fila 4)
Cognitivo	¿En qué consiste una auditoría control simultáneo?	Una auditoría de control simultáneo tiene como propósito alertar oportunamente al equipo ejecutor del proyecto con la finalidad de que pueda tomar las acciones correctivas en forma inmediata. (Anexo 7, fila 10)  Todo era simplemente una cuestión de poner en autos que nuestro equipo de trabajo estaba ante un inminente incumplimiento de los términos de referencia y más nada no, y simplemente digamos lejos de reiterar algo provechoso, lo único que se nos comunicaba era, se nos hacía recordar reiteradamente, era que el incumplimiento nos podía acarrear algunas faltas o responsabilidades. ((El alcance de auditoría es alertar situaciones de riesgo)) (Anexo 7, fila 22 y 30)
	¿Recibió una explicación de la metodología a aplicar o en que consiste la auditoría?	No. (Anexo 7, fila 56)
	¿Ya atendido usted antes auditorías de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?	No. (Anexo 7, fila 18)
	¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?	Consumía muchas horas hombres de manera innecesaria, y no se sentía un beneficio tal cual se esperaba. Fue más que todo momento o circunstancia que significaron horas hombre invertidas, para recalcar, o digamos reiterar información que se había enviado, en otros casos aclarar cierta información que pedía el órgano auditor, cuando muchas veces esta información ya estaba totalmente clara, totalmente comunicada en los documentos. No dejaba de incomodar al Gerente del Proyecto, pero su actitud era dar atención. (Anexo 7, fila 12, 14, 16 y 18)
	¿Cuáles eran sus expectativas antes de la auditoría de control simultáneo?	Se esperaba que auditorías de control simultáneo podía alertar digamos de forma oportuna cualquier hallazgo, circunstancias que podía significar una desviación involuntaria obviamente en la ejecución de los planes. (Anexo 7, fila 20)
Afectivo	¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?	Nos remitían una información cada cierto tiempo a cargo del control simultáneo, pero sinceramente en lo personal no veía nada provechoso que destacar. (Anexo 7, fila 22)
	¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?	No, en absoluto ningún aporte, nada que podía ayudar, pero a la luz de los documentos que se remitían al equipo ejecutor del proyecto, más que todo se sentían como reprimendas, enfocadas en resaltar el hallazgo en sí, y decir que estábamos en un inminente incumplimiento, más que comunicarnos esta información con el afán de procurar una acción correctiva. Es el hecho de decir te lo advertí, más que el hecho por favor toma acción. (Anexo 7, fila 22 Y 24)
	En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?	Ninguno, lo único que fue solamente gastar horas hombres. (Anexo 7, fila 26)
	¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?	No benefició, el equipo auditor debió empaparse en la naturaleza del objeto del proyecto, veían inconvenientes, veían incumplimientos, veían problemas por todas partes, y tenía que reiterar información de que dicho requerimiento ya fue atendido en el pasado. (Anexo 7, fila 28 y 42)

	¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?	Nosotros teníamos que invertir bastantes horas hombre en la correcta elaboración de las respuestas al equipo auditor, justamente para comunicarle que la opinión vertida o la afirmación comunicada a través del documento no era tal. (Anexo 7, fila 30; Anexo 12)
	¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?	No, no he sentido ningún beneficio. Solamente todo fue digamos una total inversión de horas hombres tratando de explicar que lo ejecutado se adecuaba dentro de los trabajos, dentro de la normativa, dentro de los parámetros de la institución, y que todo estaba yendo tal cual había sido de alguna manera proyectado. (Anexo 7, fila 34)
	¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?	Me parece que la gran tragedia de esta experiencia fue, y lo reitero, fue que el equipo auditor no estuvo empapado de la naturaleza del proyecto. (Anexo 7, fila 32, 36 y 42)
<b>Conativo</b>	¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?	Sí, yo recomendaría que se haga proactivo, en esa misma entrevista previa se puede pactar con el equipo auditor de repente un determinado formato de información y una prioridad de la entrega. (Anexo 7, fila 40)
	¿En futuros servicio preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?	Si va ser llevada de esta manera no, no ayuda en nada en absoluto. (Anexo 7, fila 44)

**Tabla 3**

*Síntesis de la entrevista al asesor de gerencia 2*

<b>SC</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Asesor de Gerencia 2</b>
	¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?	Monitorear la ejecución del servicio y dar auxilio a cierta problemática o incidentes que se puede ir presentando en la ejecución propia del servicio por parte de la gerencia. (Anexo 8, fila 4)
<b>Cognitivo</b>	¿En qué consiste una auditoría control simultáneo?	Entiendo que una auditoría de control simultáneo, lo que busca hacer, en la ejecución propia de las actividades, estar revisando, auditando las actividades en sí. Con el objeto de que las actividades se den conforme a lo que está normado en la Ley y Reglamentos. (Anexo 8, fila 10 y 12)
	¿Recibió una explicación de la metodología a aplicar o en que consiste la auditoría?	No, yo creo que no está en ningún procedimiento de ellos. (Anexo 8, fila 63 y 65)
	¿Ya atendido usted antes auditorías de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?	Sí, y no he sentido la utilidad, sin recomendaciones de valor, porque el tipo de operación era muy simple. (Anexo 8, fila 30, 32 y 34)
	¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?	De gran interés en atender los requerimientos de auditoría. Había personal que colaboraba con él para poder afrontar la auditoría. (Anexo 8, fila 14, 16, 18 y 24)
	¿Cuáles eran sus expectativas antes de la auditoría de control simultáneo?	Es que si nos iba a quitar algo de tiempo. (Anexo 8, fila 36)
<b>Afectivo</b>	¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?	Sí. (Anexo 8, fila 61)
	¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?	En el aspecto de las visitas inopinadas y que revelaron cosas que nos van a permitir mejorar; sí. (Anexo 8, fila 71)
	En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?	Desde mi punto de vista para que valga la pena, esto tendría que cuantificarse en costo. (Anexo 8, fila 75, 77, 79 y 81)  El equipo auditor no lo entendió completamente el servicio debido a la dificultad de explicar temas técnicos. Tuvimos que hacer varias veces la información sobre la contingencia que debió haberse resuelto en la primera comunicación. (Anexo 8, fila 40, 42 y 43)

	¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?	Yo creo que no beneficia al logro del objetivo primario del servicio, porque ese se cumple, con auditoría o sin auditoría, pero si hay objetivos digamos secundarios, como es el tema de la transparencia. (Anexo 8, fila 81)
	¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?	No considero que lo perjudique. Digamos que gasta un poco más de tiempo, pero tampoco no es significativo. (Anexo 8, fila 83 y 87)
	¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?	Las visitas inopinadas y a las 'sedes descentralizadas', me parecieron muy interesantes y saludables, porque eso obligó a los funcionarios a salir de sus actividades acostumbradas que no podemos controlar desde aquí. (Anexo 8, fila 47 y 55; Anexo 12)
Conativo	¿Qué recomendación para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?	Que la auditoría debería no tomar información en el camino, sino participar del seguimiento completo del proyecto, ¿por qué?, porque cuando tú capturas datos en el camino lo que va a suceder es que va a interpretar de una manera posiblemente distinta a los hechos ocurridos. (Anexo 8, fila 36)
		Recomienda que contrate personal más especializado, en función del servicio que va a auditar "criterio experto". La materia del servicio es de habilitación y acondicionamiento. (Anexo 8, fila 95, 99, 105 y 109)
		Recomendaría reunión inicial tipo Kick Off de proyecto. (Anexo 8, fila 65 y 69)
	¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?	Sólo a solicitud del equipo auditor. Si no hay un criterio experto realmente dentro del equipo, cualquier información proactiva puede ser interpretada de muchas formas. (Anexo 8, fila 111 y 113)
	¿En futuros servicios preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?	Si se mantiene, díganos el status quo de esta auditoría, pues no. Cada auditor tiene un sesgo en base a su conocimiento y muchas veces se va a centrar en temas contables o temas de procedimientos, cuando la problemática de repente no está en ninguno de esos puntos. (Anexo 8, fila 117)

**Tabla 4**

*Síntesis de la entrevista al subgerente del área técnica especializada*

SC	Pregunta	Subgerente del área técnica especializada (Gerente de Proyecto)
	¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?	Soy el Gerente del Proyecto. Mi responsabilidad es asegurar que el desarrollo del mismo se enmarque dentro de lo que se ha solicitado en los términos de referencia. Y emitir el informe de pre conformidad necesario para el pago del servicio. (Anexo 9, fila 4, 6, 7, 8, 12 y 14)
Cognitivo	¿En qué consiste una auditoría control simultáneo?	Evaluar si las actividades que está ejecutando el contratista corresponden a lo que se está solicitando en los TDR. Implica que el auditor se desplaza a las zonas donde se está ejecutando la actividad e in situ verifica que lo que está haciendo o está ejecutando el contratista corresponde a lo que se está solicitando. Su función no es orientar sino verificar. (Anexo 9, fila 18, 20 y 25)
	¿Recibió una explicación de la metodología a aplicar o en que consiste la auditoría?	No, solo nos informaron por documento. Más que todo para la coordinación de entrega de información frente a la atención a las observaciones realizadas por la auditoría. (Anexo 9, fila 102, 108 y 110)
	¿Ya atendido usted antes auditorías de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?	Sí, han sido favorables, no han sido tan abrumadores con respecto a la autoría de control simultáneo 'de este servicio'. (Anexo 9, fila 45 y 47)
Afectivo	¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?	La actitud de mi superior es darles a los auditores las facilidades del caso. La actitud de los subordinados es diferente, porque no siempre ven a un aliado a quien viene a auditar, sino como alguien que puede poner peros y contras, es decir que no viene con el ánimo de aportar con ideas que ayuden a mejorar el desenvolvimiento del proyecto, sino de repente a poner obstáculos en el desarrollo del mismo. (Anexo 9, fila 22 y 23)
		Desde el inicio, el personal no lo toman como que fuese algo que sume, sino como algo contrapuesto a sus actividades. Les va a demorar, les va a demandar un esfuerzo adicional por la posible carga administrativa, que significa el hecho de responder las observaciones o informes de atención respecto a la auditoría. (Anexo 9, fila 27)
		Siempre hay un fastidio en el personal y es inevitable porque al no ser una actividad

	de ejecución de frecuente, se asocia muchos más al esfuerzo adicional que uno tiene que invertir para atenderlos. (Anexo 9, fila 180 y 182)
¿Cuáles eran sus expectativas antes de la auditoría de control simultáneo?	La expectativa siempre al inicio es que te digan que ha estado bien el desarrollo del proyecto. (Anexo 9, fila 53)
¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?	Sí, desde su inicio hasta el final. (Anexo 9, fila 62; Anexo 12)
¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?	Sí información útil. Porque nos alertaba de esas debilidades en las evidencias de la ejecución de la actividad. (Anexo 9, fila 66)  La debilidad de repente no esté reunir la evidencia que justifique esa actividad a pesar de que se ha hecho se ha dado y se ha cumplido con los términos de referencia. (Anexo 9, fila 39, 53 y 55; Anexo 12)
En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?	Sí justifica porque preferible esforzarse e involucrar horas hombre en la fase pre que después de que ha terminado toda la actividad de ejecución del proyecto y recién te des cuenta que no se hicieron cosas que el TDR pide. (Anexo 9, fila 72)
¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?	Validar o apoyar a que se evidencie que lo que se ha solicitado en los TDR ha sido ejecutado por el contratista de turno que se hizo del público. Beneficia en el hecho de que se ha pagado por lo que se ha solicitado. (Anexo 9 y 78)  Entonces allí es donde tuvimos una debilidad, faltó precisar, ser más puntual para indicar en qué momento se debería presentar en el TDR la evidencia de la ejecución de las actividades. Es un hallazgo positivo, porque nos ayuda para más adelante, poner hincapié en la indicar y ser precisos, cuando se quiere entregamos evidencia de ejecución de actividades. (Anexo 9, fila 56, 58 y 190; Anexo 12)  Una auditoría posterior ya no tiene forma de evaluar si es que se implementó lo que dice el TDR porque son estructuras que se desmontan apenas sacaba el proyecto, no son estructuras que quedan para más adelante. (Anexo 9, 82 y 84)
¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?	No es que perjudique al logro de objetivos, sino simplemente de repente, que al no estar tan al tanto del alcance del proyecto. (Anexo 9, fila 86)
¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?	Nos hacía sentir que la información que nosotros entregábamos no era revisada ni analizada con la debida importancia y resulta que unos días después nos vuelve a pedir la información porque según ellos, no hemos atendido. (Anexo 9, fila 132 y 136)  Nos pedían información de un día para el otro: Me incomoda, no sé si en su entendido ellos creen que nosotros solo estamos abocados a la ejecución de ese proyecto y nada más, o que tenemos la disponibilidad del tiempo de las 8 horas, 12 o 14 horas que estamos en la institución para atender su requerimiento. (Anexo 9, fila 136, 140; Anexo 12)  Muy al margen de la carga administrativa que signifique para el auditado, pero sí considero que es un elemento positivo que ayuda a la ejecución y al logro del objetivo. (Anexo 9, fila 142, 192 y 194)
¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?	Falta más un tema de una conversación inicial para que el auditor y el auditado se entiendan bien de cuál es el alcance de auditoría y bajo qué términos y aspectos se va a dar. (Anexo 9, fila 25, 91, 158 y 184)  Se puede evitar con que desde un inicio el personal a cargo de la auditoría este en comunicación con la parte ejecución del proyecto, entonces eso da un mayor conocimiento del proyecto y sus observaciones van a ser mucho más razonables. (Anexo 9, fila 88)  El auditor no tiene el contexto general del proyecto, sus observaciones daban la impresión de que no tenían el conocimiento profundo de lo que significaba el proyecto como tal. (Anexo 9, fila 39, 96, 142, 144, 146, 158, 184 y 186, 188 y 190)  EL servicio de auditoría ha sido apropiado, oportuno y de valor. Se resalta la necesidad de especificar bien en los TDR las fechas de entrega de las evidencias de cada actividad que se ejecute en el desarrollo del proyecto, eso es fundamental. (Anexo 9, fila 150, 152, 154 y 156)

¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?	Sólo a solicitud del equipo auditor ya que sería un mayor esfuerzo y uno está más enforcado en el desarrollo y gestión del proyecto. (Anexo 9, fila 162, 164 y 166)
¿En futuros servicio preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?	Considero que es un elemento positivo que ayuda a la ejecución y al logro del objetivo. (Anexo 9, fila 142)

**Tabla 5**

*Síntesis de la entrevista al analista de gestión*

SC	Pregunta	Analista de Gestión (Subordinado 1)
	¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?	Apoyar al Gerente de Proyecto en el seguimiento, alertar cosas que estén sucediendo, verificar parte de los estipulado en los TDR, más que todo ver las fechas y una cosa muy importante, velar por el estricto cumplimiento del TDR. (Anexo 10, fila 10)
Cognitivo	¿En qué consiste una auditoría control simultáneo?	He escuchado el término, pero (.) en si la palabra exacta no la tengo. (Anexo 10, fila 16)  Cuando nosotros de forma pro activa les damos información, tengo entendido que ellos ya no nos exigen a nosotros respuestas, lo que nos hacen es nos recomiendan. Algo así tengo entendido ((no es así)) (Anexo 10, fila 92)
	¿Recibió una explicación de la metodología a aplicar o en que consiste la auditoría?	No, en aquel momento el Gerente de Proyecto nos dejó muy en claro que teníamos que atender en su plazo indicado a las consultas o documentación que llegaba por parte de la contraloría. (Anexo 10, fila 67 y 69)
	¿Ya atendido usted antes auditorías de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?	No, es la primera vez. (Anexo 10, fila 36)
	¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?	Era la atención de algo importante. (Anexo 10, fila 20, 23)  Llegaba el día de hoy y en la tarde llegaba otro y llegaba y llegaba y nos bombardeaban con preguntas. Y al comienzo era como que ya lo atendernos de una vez, pero llegó un momento en el cual que se generó todo un fastidio porque nos generaba muchas veces un retrabajo. (Anexo 10, fila 25)  Pero parte del equipo que por ejemplo tienen familia y viven lejos, les genera un fastidio, más horas a dedicarse a atender estas cosas. (Anexo 10, fila 61)
Afectivo	¿Cuáles eran sus expectativas antes de la auditoría de control simultáneo?	Al inicio lo consideré como que se sumará una revisión adicional a lo que nosotros ya habíamos revisado, pero después se volvió algo tedioso, porque la información que pedían generaba una sobrecarga de trabajo. (Anexo 10, fila 40)
	¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?	No, porque a nosotros nos llegaba la información cuando una respuesta que era otorgada, para ellos no subsanaba. (Anexo 10, fila 42)  Ellos hacían una consulta, nosotros le respondíamos, y después si le respondíamos diez preguntas y de esas diez preguntas por ejemplo cuatro no estaban claras, entonces seis salían en un estado que decían subsanó y las otras pendientes, esa era la única información que recibíamos como parte de nuestra respuesta. (Anexo 10, fila 44 y 46)
	¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?	Sí. (Anexo 10, fila 48)
	En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?	Considero que si valió darle tiempo a la contraloría porque pudimos mejorar la información que nosotros íbamos a dejar del proyecto. (Anexo 10, fila 60)

	¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?	Sí, en el momento que ellos solicitaban información a nosotros nos servía para poder mejorar los próximos documentos a emitir y hacerlos con más detalle. (Anexo 10, fila 48, 50, 52, 54, 56, 71, 78 y 82)
	¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?	Por un lado, nos recargaban de trabajo, demataba más tiempo, nos quedábamos hasta más tarde, pero al final mejorábamos la calidad de información que teníamos. Nos agotaba, nos absorbía parte del tiempo y parte de las funciones que dejábamos a un lado por atender. (Anexo 10, fila 76, 77, 82)
	¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?	Por el volumen de información que nos solicitaban, a veces llegaba muy tarde y había que atenderlo al mismo día o a veces era algo (.) que para nosotros estaba a simple vista, pero para ellos de repente no y teníamos que explicarle a un mayor detalle. (Anexo 10, fila 34, 38)
	¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?	Recuerdo que en aquel momento las preguntas que hacían, quizás no era un especialista o un ingeniero quien realizaba la consulta, y nosotros teníamos que responderle dándole la síntesis. (Anexo 10, fila 20)
Conativo	¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?	Si la información que nos solicitan llegara directamente a nosotros de repente podríamos atenderlo de forma más inmediata. La contraloría no remite la información directamente a nosotros que somos quienes vemos directamente el servicio, sino que la contraloría enviaba a la Gerencia, la Gerencia lo enviaba a la Subgerencia, la Subgerencia lo enviaba al gerente de proyecto y hasta eso pasaba tres días. (Anexo 10, fila 84 y 86; Anexo 12)
	¿En futuros servicios preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?	Sí, porque hay un control que es posterior al servicio. Entonces si yo lo tengo todo claro ahora va a ser mejor a que haya este tipo de control. (Anexo 10, fila 101)

**Tabla 6**

*Síntesis de la entrevista al especialista en contrataciones*

SC	Pregunta	Especialista en Contrataciones (Subordinado 2)
	¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?	Estoy encargado del seguimiento a la ejecución, de que se cumpla de acuerdo a la estipulado en los términos de referencia, bases estándar y el contrato del servicio dentro del Marco de la Ley de Contratación, y sobre todo que se esté cumpliendo la ejecución como tal, ya que contamos con tiempos establecidos con un objetivo que cumplir. Participó en la atención de algunos requerimientos de auditoría. (Anexo 11, fila 4, 8 y 84)
Cognitivo	¿En qué consiste una auditoría control simultáneo?	Ellos revisan de forma simultánea como es el avance de la ejecución de ese servicio de acuerdo obviamente al TDR, que se esté cumpliendo cada componente que se especifica dentro del TDR, de las bases del contrato, y eso se hace durante la ejecución. (Anexo 11, fila 16)
		Demostrar que se esté cumpliendo de manera transparente, el objetivo, la finalidad pública de esa contratación ((no es exacto, es realidad busca advertir riesgos para la oportuna toma de acciones correctivas)). (Anexo 11, fila 18)
		Veo en mi TDR que eso no es una falta que está enmarcada dentro de una penalidad, entonces tanto como observación, yo no lo pondría, pero si lo pondría dentro de una recomendación para que el área usuaria. ((hay que tener en cuenta que se puede observar independiente té a si el incumplimiento está penalizado)) (Anexo 11, fila 70 y 80; Anexo 12)
	¿Recibió una explicación de la metodología a aplicar o en que consiste la auditoría?	No directamente. (Anexo 11, fila 30)

	¿Ya atendido usted antes auditorías de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?	No. (Anexo 11, fila 32 y 34)
	¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?	En realidad, es de mucha ayuda. (Anexo 11, fila 20 y 22) Sí notó fastidio de parte del personal por ser más trabajoso y por las falencias que generar las observaciones. (Anexo 11, fila 86, 88 y 90, 92 Y 94)
	¿Cuáles eran sus expectativas antes de la auditoría de control simultáneo?	En realidad, yo pensé que todo estaba en orden, a nivel de servicio sí se estaba ejecutando de acuerdo a lo establecido en los TDR. (Anexo 11, fila 36 y 38)
	¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?	Sí, se iba respondiendo cada ítem, levantado las observaciones, se iba documentado y se iba informando al Órgano de Control Interno. (Anexo 11, fila 50; Anexo 12)
	¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?	Sí, yo creo que sí porque eso nos ha permitido adoptar una posición en la cual nos permita tener un mayor control no solamente de la ejecución efectiva o técnica en sí del servicio, sino también la parte importante de la documentación. (Anexo 11, fila 52 Y 94)
Afectivo		La falencia como equipo fue que no estuvimos al tanto de la documentación que vaya a la par con la ejecución del servicio. (Anexo 11, fila 36)
		Se cumplió la ejecución, sin embargo, no se evidencio a través del documento. Se observo la misma situación en 20 sedes descentralizadas. (Anexo 11, fila 42 y 44; Anexo 12)
	En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?	Sí, yo creo que sí, porque eso nos ha servido como una oportunidad de mejora para futuros servicios de similar categoría. (Anexo 11, fila 56)
	¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?	Yo creo que beneficia en gran manera, porque nos permite como entidad ser más eficientes, más eficaces, no solo en lo que solicitemos sino también en lo actuado, en un control más riguroso, sobre todo en la parte de tramite documental que en realidad es lo que genera tiempo. (Anexo 11, fila 58)
	¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?	Cansancio y distracción y menos tiempo al personal, que atiende los requerimientos de auditoría y que debería estar detrás del servicio. (Anexo 11, fila 60, 62) Directamente al servicio, yo creo que no. (Anexo 11, fila 64)
	¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?	Bien ejecutado. Nos ayudó a tener una visión de un control más riguroso. (Anexo 11, fila 66 Y 96)
	¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?	Otorgar un plazo más real a la entidad para la atención de requerimientos. Yo creo que quizás eso nos puede dar un poco de tiempo para poder responder directamente a ellos. (Anexo 11, fila 72 y 78) Yo creo que sí, porque es bueno que haya un ojo externo viendo la ejecución del proyecto y nos permita eso tener oportunidades de mejoras. (Anexo 11, fila 80)
Conativo	¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?	Sólo lo que piden. (Anexo 11, fila 76)
	¿En futuros servicio preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?	Yo creo que sí, porque es bueno que haya un ojo externo viendo la ejecución del proyecto y nos permita eso tener oportunidades de mejoras. (Anexo 11, fila 80)

Se procedió a agrupar la información con el siguiente criterio:

**Tabla 7**

*Criterio de agrupación*

<b>Grupo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Integrante</b>
Funcionarios (Anexo 6 y 9)	Con responsabilidad funcional y personal a cargo.	- Gerente del área usuaria - Subgerente del área técnica especializada
Asesores (Anexo 7 y 8)	Sin responsabilidad funcional, apoyo a la gestión.	- Asesor de gerencia 1 - Asesor de gerencia 2
Trabajadores (Anexo 10 y 11)	Sin responsabilidad funcional, con labores operativas o de análisis.	- Analista de Gestión - Especialista en contrataciones

Se elaboró la siguiente tabla de síntesis por grupo, utilizando las tablas del 1 al 7:

**Tabla 8**

*Síntesis por grupo*

<b>Grupo</b>	<b>Funcionarios</b> (Anexo 6 y 9)	<b>Asesores</b> (Anexo 7 y 8)	<b>Trabajadores</b> (Anexo 10 y 11)	<b>Interpretación</b>
<b>Cognitivo</b>	<p>Sí tiene conocimiento de en que consiste una auditoría de control simultáneo.</p> <p>Consideran que la auditoría de control simultáneo es un apoyo a su gestión.</p> <p>Señalan que no hubo una presentación del equipo auditor que explique el modo de trabajo ni los objetivos. Asimismo, lo consideran recomendable.</p>	<p>Sí tiene conocimiento de que consiste una la auditoría de control simultáneo, pero uno parece no tener claro el alcance al cuestionar al sentido crítico de la auditoría.</p> <p>Señalan que no hubo una presentación del equipo auditor que explique el modo de trabajo ni objetivos. Asimismo lo consideran recomendable.</p> <p>Uno no ha atendido antes auditorías de control simultáneo, el otro sí, pero no las cree muy útiles.</p>	<p>Su conocimiento en relación a la auditoría de control simultáneo no es exacto, al no entender bien su alcance.</p> <p>Señalan que no hubo una presentación del equipo auditor que explique el modo de trabajo ni objetivos. Asimismo lo consideran recomendable.</p> <p>Tienen confianza de que las auditorías de control simultáneo ayudan a que no haya observaciones significativas en auditorías posteriores.</p>	<p>Una reunión inicial entre el equipo auditor y el equipo a cargo de atender la auditoría serviría para que el equipo auditado pueda recibir información en relación al proceso, objetivo y alcance de la auditoría de control simultáneo, así también el equipo auditor podría hacer consultas en cuanto al servicio auditado.</p>

Afectivo	<p>Perciben que el equipo auditor no conoce bien el servicio auditado. Uno sintió incomodidad por los constantes requerimientos en plazos apremiantes.</p> <p>Incertidumbre en cuanto a la efectividad de las auditorías de control simultáneo frente a la probabilidad de futuras observaciones de auditorías posteriores.</p> <p>Percibieron incomodidad de parte del grupo <b>trabajadores</b> por la carga laboral adicional que representa atender a la auditoría.</p>	<p>Perciben que el equipo auditor no conoce bien el servicio auditado y que no han revisado apropiadamente el TDR.</p>	<p>Percibieron incomodidad de parte del equipo de trabajo por la carga laboral adicional que representa atender a la auditoría.</p> <p>Sintieron incomodidad por los constantes requerimientos en plazos apremiantes.</p> <p>Sin embargo, entienden a la auditoría de control simultáneo como un apoyo a la verificación del servicio contratado.</p>	<p>Una reunión inicial entre el equipo auditor y el equipo a cargo de atender la auditoría serviría para que el equipo auditor pueda hacer consultas en cuanto al servicio auditado y así ser más efectivos y eficientes con sus requerimientos de información.</p> <p>Información de la medida y análisis de la efectividad de la auditoría de control simultáneo que permita compararla con el resultado de la auditoría posterior a un mismo servicio o compra, podría evitar incertidumbre en cuanto a su efectividad.</p>
	<p>Uno condiciona su predisposición positiva a futuras auditoría de control simultáneo a la efectividad de esta, tomando como referencia una probable auditoría posterior.</p> <p>Ambos opinaron que el equipo auditor parecía no conocer el servicio auditado.</p>	<p>Ambos condicionan su predisposición positiva a futuras auditorías de control simultáneo a que el equipo auditor conozca mejor el servicio, sea a través de la lectura minuciosa de los documentos o a la participación de expertos en el equipo auditor.</p>	<p>Manifiestan tener una buena predisposición a nuevas auditorías de control simultáneo.</p>	<p>Una reunión inicial entre el equipo auditor y el equipo a cargo de atender la auditoría serviría para que el equipo auditor pueda hacer consultas en cuanto al servicio auditado y así ser más efectivos y eficientes con sus requerimientos de información.</p> <p>Asimismo, procurar absolver dudas de manera verbal antes de emitir requerimientos que podrían ser innecesarios.</p>

## Análisis:

- a) En relación al primer objetivo específico: Determinar a qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021, se realizó el siguiente análisis:

En relación a la subcategoría Cognitivo:

- No conocer el alcance y el objetivo de la auditoría de control simultáneo, ha generado a uno de los seis entrevistado, expectativas equivocadas y que los informes de auditoría no sean valorados apropiadamente. (Anexo 7, fila 22 y 30; Anexo 10, fila 92; Anexo 11, fila 18)

- No conocer la efectividad de las auditorías de control simultáneo en relación a probables auditorías posteriores a los mismos servicios o la cuantificación de su costo beneficio, ha generado, a dos de síes entrevistados incertidumbre en cuanto real valor aportado por la auditoría de control simultáneo. (Anexo 6, fila 31 y 37; Anexo 8, fila 75, 77, 79 y 81)

En relación a la subcategoría Afectivo:

- Percibir que el equipo auditor no tiene experiencia o conocimiento pertinente en cuanto al servicio auditado, generó la sensación de que la auditoría de control simultáneo fue poco eficiente y efectiva en sus informes y requerimientos. (Anexo 6, fila 40; Anexo 7, fila 30, 32, 36 y 42; Anexo 8, fila 117; Anexo 9, fila 39, 96, 142, 144, 146, 158, 184 y 186, 188 y 190; Anexo 10, fila 20, 34, 38)
- La auditoría de control simultáneo representa un apoyo en la revisión para la mayoría de los entrevistados, sin embargo también representa un incremento en la carga laboral para los trabajadores encargados de facilitarles información. (Anexo 6, fila 29; Anexo 8, fila 36, 47 y 55; Anexo 9, fila 142, 180 y 182; Anexo 10, fila 40, 60, 76, 77, 82; Anexo 11, fila 52, 94, 86, 88 y 90, 92 y 94)
- Los plazos para la atención de los requerimientos de la auditoría de control simultáneo no eran suficientes y a veces hasta redundantes, generando incomodidad. (Anexo 7, fila 12, 14, 16 y 18; Anexo 9, fila 136, 140; Anexo 10, fila 34, 38; Anexo 11, fila 72 y 78)

En relación a la subcategoría Conativa:

- Los seis entrevistados prefieren que sí haya auditoría de control simultáneo en futuros servicios. Sin embargo, cuatro participantes lo condicionan a alguno de estos dos factores: a) Que el equipo auditor realice la lectura minuciosa de los documentos como el TDR y/o tenga a expertos en su equipo. b) Que la auditoría de control simultáneo sea efectiva tomando como referencia una probable auditoría posterior. (Anexo 6, fila 43; Anexo 7, fila 44; Anexo 8, fila 117; Anexo 9, fila 142; Anexo 10, fila 101; Anexo 11, fila 80)

- b) En relación al segundo objetivo específico: Conocer si el personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021, se realizó el siguiente análisis de la muestra por grupos de acuerdo a la Tabla 7:

Funcionarios:

- Uno de dos tiene incertidumbre en cuanto a la efectividad de la auditoría simultáneo en relación a los resultados de una probable auditoría posterior. (Anexo 6, fila 31 y 37)
- Uno de dos manifiesta que la auditoría de control concúrrete le parece beneficiosa (Anexo 9, fila 142)

Asesores:

- Uno de dos tiene incertidumbre en cuanto a la efectividad de la auditoría simultáneo en relación a la cuantificación de su costo beneficio. (Anexo 8, fila 75, 77, 79 y 81)
- Uno de dos considera que la auditoría de control simultáneo a este servicio no ayudó en nada, no es beneficiosa. (Anexo 7, fila 44)

Trabajadores:

- Uno de dos percibir que el equipo auditor no tiene experiencia o conocimiento pertinente en cuanto al servicio auditado. (Anexo 10, fila 20, 34, 38)
- Dos de dos consideran que la auditoría de control simultáneo es beneficiosa Anexo 10, fila 101; Anexo 11, fila 80)

La interpretación general de la percepción de los entrevistados resultó en:

- Tres entrevistados percibieron a la auditoría de control simultáneo como beneficiosa
- Dos entrevistados percibieron a la auditoría de control simultáneo con incertidumbre.
- Un entrevistado percibió a la auditoría de control simultáneo como perjudicial.

## **Discusión:**

Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- a) En relación al primer objetivo específico: Determinar a qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021, se realizó el siguiente análisis:

Cognitiva:

- La poca claridad en cuanto al alcance de la auditoría de control simultáneo y la falta de información sobre la efectividad de este tipo de auditoría, generó que dos de seis trabajadores entrevistados sientan incertidumbre y a uno que concluyera que fue una pérdida de horas hombre.

Afectiva:

- Percibir que el equipo auditor no tiene experiencia o conocimiento pertinente en cuanto al servicio auditado, generó la sensación de que la auditoría de control simultáneo fue poco eficiente y efectiva en sus informes y requerimientos.

Conativa:

- Los seis entrevistados prefieren que sí haya auditoría de control simultáneo en futuros servicios. Sin embargo, cuatro participantes lo condicionan a alguno de estos dos factores: a) Que el equipo auditor realice la lectura minuciosa de los documentos como el TDR y/o tenga a expertos en su equipo. b) Que la auditoría de control simultáneo sea efectiva tomando como referencia una probable auditoría posterior.

- b) En relación al segundo objetivo específico: Conocer si el personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021, se halló que de seis entrevistados, tres percibieron que la auditoría de control simultáneo como beneficiosa, dos entrevistados

percibieron con incertidumbre y uno percibió a la auditoría de control simultáneo como perjudicial.

Comparación de resultados con la literatura científica, por convergencia:

Orihuela (2018), señaló que el control interno incide en el desempeño laboral con una correlación positiva baja, así también la relación entre el control interno y los factores actitudinales para los trabajadores, y recomienda realizar talleres para mejorar la actitud de los trabajadores para así mejorar el control interno. de la auditoría de control simultáneo. Asimismo, Celestino (2017), concluyó que el compromiso y apoyo del personal genera que los controles sean más eficientes y oportunos, así como que se tomen medidas preventivas y correctivas. Estas conclusiones convergen con los resultados de la presente investigación, debido a que uno de seis entrevistados considera que la auditoría de control simultáneo no es beneficiosa, debido a que no tiene claridad en cuanto al alcance de la auditoría; situación que se pudo haber evitado.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) señalan que existe la posibilidad de que los trabajadores o funcionarios que no interiorizan la importancia del control interno y/o que tengan una actitud negativa ante el proceso de auditoría de control simultáneo, no cooperen del todo con el proceso de auditoría afectando así sus resultados. Esta conclusión converge con los hallazgos de la presente investigación en cuanto a la incertidumbre que genera en el personal la falta de información respecto a la efectividad de la auditoría de control simultáneo en relación a la probable auditoría posterior a un mismo servicio. De darse el caso de que la auditoría posterior tenga significativas observaciones no detectadas por la auditoría simultáneo, esto podría afectar negativamente la actitud del personal a futuras auditoría de control simultáneo.

La actitud del personal involucrado con el servicio audita es importante, Cadena (2019), observó la importancia del conocimiento y participación de los involucrados en el sistema de control interno, así como de la retro alimentación necesaria para asegurar un buen nivel del proceso de control interno. Asimismo, Paredes (2018), demostró que hay ocasiones en que aspectos como el compromiso del personal pueden afectar el sistema de control interno, lo que resalta la importancia de cuidar

la actitud del personal frente a una auditoría de control simultáneo. Estas conclusiones convergen con los resultados de la presente investigación respecto a que el personal percibió que el equipo auditor no tenía experiencia o conocimiento pertinente respecto al servicio auditado, generando la sensación de que la auditoría de control simultáneo fue poco eficiente y efectiva en sus informes y requerimientos.

Colocassides (2021) afirma que, la comunicación de liderazgo motiva a los empleados a una mayor productividad y efectividad. Esta afirmación converge con los resultados de la presente investigación que resulta en que los problemas de comunicación afectaron de forma negativa la percepción del personal de la auditoría de control simultáneo.

Soh y Martinov-Bennie (2011), señalan como un indicador de la calidad de una auditoría “la competencia” refiriéndose a la capacidad y conocimiento. Esta afirmación converge con los resultados de la presente investigación en cuanto que el personal sintió desconfianza en cuanto a la eficiencia y eficacia de la auditoría al percibió que el equipo auditor no tiene conocimientos y/o experiencia pertinente al servicio auditado.

Wright (2009), afirma que las reuniones de inicio de la auditoría ayudan a los auditores a establecer el tono de una auditoría, desarrollar una relación con el cliente y hacer que el proyecto tenga un comienzo exitoso. Asimismo precisa que posible que algunas auditorías nunca se recuperen por completo de una reunión de inicio mal realizada, por lo que este aspecto del compromiso nunca debe tomarse a la ligera. Esta afirmación converge con los resultados de la presente investigación debido a que no hubo reunión inicial generando incertidumbre en el personal.

Prawitt et al., (2009), aborda la importancia de la auditoría interna y la necesidad de medir su calidad. Esta indagación converge con la presente investigación en cuanto se considera necesario medir la efectividad de la auditoría de control simultáneo para generar confianza en el personal que invierte horas hombre en atenderla.

Festinger (1957), con su teoría de la disonancia cognitiva, sugiere que cada individuo necesita fuertemente que sus creencias, actitudes y su conducta sean

afines entre sí, y Molina (2013) agrega que el referido malestar generado por la disonancia cognitiva, generalmente se presenta acompañado de sentimientos de culpa, enfado, frustración o vergüenza. Esta teoría tiene una relación de convergencia con los resultados de la presente investigación, debido a que los trabajadores saben que la auditoría de control simultáneo busca alertar de errores para su oportuna atención y por tanto es positiva, sin embargo sienten malestar o incomodidad en cuanto a su ejecución y la sobre carga laboral que genera los requerimientos del equipo auditor con plazos cortos, que a veces los consideran redundantes y que denotan la falta de conocimiento pertinente en cuanto al servicio auditado.

Comparación de resultados con la literatura científica, por divergencia:

Los resultados de la presente investigación se relacionan por divergencia con las teorías X y la teoría Y de Mc Gregor (1960), pues en las entrevistas realizadas a seis trabajadores no se identifica como un factor la actitud positiva ni negativa hacia el trabajo en general o el hecho de trabajar, sino sobre tareas específicas relacionados al trabajo, como por ejemplo la atención a la auditoría de control simultáneo, la incertidumbre en cuanto a su efectividad y la sensación de que el equipo auditor no tiene conocimiento ni experiencia pertinente del servicio auditado.

## **V. CONCLUSIONES**

1. La actitud del personal frente a la auditoría de control simultáneo, a nivel conceptual, es mayoritariamente buena. Sin embargo, existe incertidumbre en cuanto a su real efectividad. Un entrevistado de seis considera que la auditoría no es beneficiosa, ya que esperaba recomendaciones siendo el objetivo de la auditoría alertar situaciones adversas.
2. La actitud mayoritariamente positiva a la auditoría de control simultáneo se debe a que por definición, es una revisión que busca alertar situaciones adversas para la oportuna ejecución de acciones correctivas. Sin embargo, la ejecución de la auditoría generó en los funcionarios y asesores incertidumbre al percibir que el equipo auditor no tenía experiencia y/o conocimiento pertinente respecto al servicio auditado. Asimismo, los funcionarios y asesores, señalaron no que contaron con información que demuestre o respalde la efectividad de la

efectividad de la auditoría de control simultáneo, lo que les generó incertidumbre.

3. La mayor parte del personal entrevistado percibe a la auditoría de control simultáneo como beneficiosa, a pesar del trabajo adicional que significó atender al equipo auditor que generó malestar en parte del personal. No obstante, un funcionario, un asesor y un trabajador sintieron incomodidad debido a los requerimientos del equipo auditor de información que ya se había proporcionado o a tener que explicar situaciones ya definidas en el contrato y en los términos de referencia del servicio.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a futuros investigadores, abordar los efectos en la actitud del personal la realización de reuniones de presentación de auditoría de control simultáneo, en la que se exponga los objetivos de la auditoría, como se realizará el proceso de auditoría, generen compromiso y expongan su objetivo de aportar valor a través de la alerta de situaciones adversar y riesgos, para la oportuna toma de acciones correctivas por parte de los funcionarios. Asimismo, en las que el equipo auditor realice consultas generales respecto al servicio, que les permita hacer un adecuado plan de auditoría.
2. Se recomienda a futuros investigadores, proponer modelos de informes que permitan comunicar el análisis y estadísticas de la efectividad de la auditoría de control simultáneo frente a la auditoría posterior de un mismo servicio, así como su efecto en la actitud del personal frente a la auditoría de control simultáneo.
3. Se recomienda a futuras investigadores proponer metodologías para la ejecución de auditorías de control simultaneo que eviten la disonancia cognitiva en los trabajadores, es decir, que generen en el auditado una idea de concordancia entre el concepto positivo de la auditoría de control concurrente, su ejecución, y los objetivos del servicio auditado.

## REFERENCIAS

- Abraham Maslow (1943), Theory of Human Motivation. [https://books.google.com.pe/books?id=SV2HDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Abraham+Maslow+Theory+of+Human+Motivation&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Abraham%20Maslow%20Theory%20of%20Human%20Motivation&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=SV2HDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Abraham+Maslow+Theory+of+Human+Motivation&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Abraham%20Maslow%20Theory%20of%20Human%20Motivation&f=false)
- Allport, G. (1933). Attitudes. Terminology (pp.219). Recuperado de: <http://aurora.upsi.edu.my/wp-content/uploads/2021/02/ALLPORT-ATTITUDES-ARTICLE.pdf>
- Alvarado, L. (2018). Control interno y Gestión Administrativa según el personal del Ministerio Público - Lima, 2018. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28424/Alvarado\\_OL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28424/Alvarado_OL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarez, J. (2007). Auditoría Gubernamental Integral. Editorial El pacífico. Lima. Perú. <http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2981>
- Audit Issue Follow-Up and Auditor Performance Evaluations. The Accounting Review (p.51). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3784342](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3784342)
- Cachay, B. (2017). Control Interno y la gestión administrativa en la Municipalidad de Los Olivos, Lima-2017 (Tesis de maestría). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8808>
- Cadena, H. (2019). Diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión de servicios de la Cooperativa de Transporte Terrestre San Martha del Cantón El Triunfo. (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3133/1/TM-ULVR-0144.pdf>
- Carrillo Pineda, Marcela, Leyva-Moral, Juan Manuel, & Medina Moya, José Luís. (2011). The analysis of qualitative data: a complex process. Index de

Enfermería, 20(1-2), 96-100. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962011000100020>

Celestino, I. (2017). Nivel de cumplimiento del proceso de control interno en el área de tesorería de la Dirección de Transportes y Comunicaciones de Ancash, 2016. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12824>

Chapman, E. N., & McKnight, W. (2010). Actitud: Vol. 5. ed. Axzo Press. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=383322&lang=es&site=eds-live>

Chiavenato, I. (2020). Introdução à teoria geral da administração : uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Atlas. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=eds-mib.000017560&lang=es&site=eds-live>

Colocassides, E. (2021). International Journal of Information, Business and Management, Vol. 13, No.2, 2021 (p.415). DIGITAL MARKETING: THE EFFICACY OF LEADERSHIP COMMUNICATION UNDER ECONOMIC CHALLENGES. [http://ijibm.site666.com/IJIBM\\_Vol13No2\\_May2021.pdf#page=52](http://ijibm.site666.com/IJIBM_Vol13No2_May2021.pdf#page=52)

Contraloría General de la Republica del Perú (2019). Directiva n°002-2019-CG/NORM. Servicio de control simultáneo. [https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC\\_115-2019-CG.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_115-2019-CG.pdf)

Contraloría General de la Republica del Perú (2021). El control concurrente: Estimando cuantitativamente sus beneficios. [https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento\\_trabajo/2021/Paper\\_Control\\_Concurrente\\_2021\\_9JUL2021.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2021/Paper_Control_Concurrente_2021_9JUL2021.pdf)

Decreto supremo n° 058-2020-SA “Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, prorrogado por los Decretos Supremos N° 201-2020-PCM, N° 008-2021-PCM y N° 036-2021-PCM, y modifica el Decreto Supremo N° 184-2020-

PCM". <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-nacional-decreto-supremo-n-058-2021-pcm-1938954-2/>

Directiva N° 002-2019-CG/NORM "Servicio de control simultáneo" de 2019 (2019, 28 de marzo) Contraloría General de la República del Perú. Numeral 6.3. [https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC\\_115-2019-CG.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_115-2019-CG.pdf)

Esteban Nieto, N. (2018). Tipos de Investigación. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

Europa Press (15 de octubre de 2020). La ONU tacha de "inmoral" la corrupción en tiempos de coronavirus y pide combatirla "juntos". <https://www.europapress.es/internacional/noticia-onu-tacha-inmoral-corrupcion-tiempos-coronavirus-pide-combatirla-juntos-20201015233434.html>

Festinger, L. (1957). Theory of Cognitive Dissonance. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=voeQ-8CASacC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Theory+of+cognitive+dissonance+festinger&ots=9z72Qwrezy&sig=0KqHby0yj9ysJ5OjVjtVQoZGq3Y#v=onepage&q=Theory%20of%20cognitive%20dissonance%20festinger&f=false>

Grosu, M., & Cătălina MIHALCIUC, C. (2021). Evaluarea riscului de audit și influența asupra opiniei auditorului. *Audit Financiar*, 19(163), 427–543. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2021/163/017>

Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research, en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications, 208-229.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M (2014). *Metodología de la Investigación*, sexta edición. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores SA de Cv. México. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial

Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Huerta, E. (2017). El control interno y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Carhuaz – Ancash, 2017 (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11994>

Izcará, S y Andrade, K. (2003). La entrevista en profundidad: teoría y práctica (Página 11). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Simon-Izcará-Palacios/publication/271516834\\_LA\\_ENTREVISTA\\_EN\\_PROFUNDIDAD\\_TEORIA\\_Y\\_PRACTICA/links/58949701a6fdcc45530efb32/LA-ENTREVISTA-EN-PROFUNDIDAD-TEORIA-Y-PRACTICA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Simon-Izcará-Palacios/publication/271516834_LA_ENTREVISTA_EN_PROFUNDIDAD_TEORIA_Y_PRACTICA/links/58949701a6fdcc45530efb32/LA-ENTREVISTA-EN-PROFUNDIDAD-TEORIA-Y-PRACTICA.pdf)

Izcará, S. (2009), La praxis de la investigación cualitativa: Guía para elaborar tesis, México, Plaza y Valdés. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edseul&AN=edseul.3000146587952&lang=es&site=eds-live>.

Laurido, G. (2018). Análisis del control interno en los operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10701>

Leon G, Schiffman L. y Lazar K. (2010). Pag 231, 232 y 233 (Edición 10). Consumer behavior. Versión traducida al español recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38989466/Comportamiento\\_del\\_Consumidor\\_Leon\\_G\\_Schiffman\\_Leslie\\_Lazar\\_Kanuk\\_10ed-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633316037&Signature=Ece2wpNhfJ-b~0KHcEmRjITH8Yk-PMzY-6MgCopcHbMs2cOiJ7L5Bkh98ZAwbNzR-hCk7pVB2gdgENta9twotebkrDVRM3vG-gV7x~NLrgmrLXI44ux5XesOCFUwlrzaQ3xpr1AqbMcamiuDYgVdwsXVvZzOx0F6F3HBBC5yboFsFbJbnEPZGIQfJqXu4ZTeP~UuUFW1KJH1ID9Y1bTIEDbhdMzHg6lze3OBAy8enhPIJ04sgGLVKdzcHT8B91I~I~NbkCIkZNzUSf0](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38989466/Comportamiento_del_Consumidor_Leon_G_Schiffman_Leslie_Lazar_Kanuk_10ed-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633316037&Signature=Ece2wpNhfJ-b~0KHcEmRjITH8Yk-PMzY-6MgCopcHbMs2cOiJ7L5Bkh98ZAwbNzR-hCk7pVB2gdgENta9twotebkrDVRM3vG-gV7x~NLrgmrLXI44ux5XesOCFUwlrzaQ3xpr1AqbMcamiuDYgVdwsXVvZzOx0F6F3HBBC5yboFsFbJbnEPZGIQfJqXu4ZTeP~UuUFW1KJH1ID9Y1bTIEDbhdMzHg6lze3OBAy8enhPIJ04sgGLVKdzcHT8B91I~I~NbkCIkZNzUSf0)

JXRdfZkKBW2CopK81wHejEk7W1XXSAs8ZeWLT0F1XAwGI8SZoYGcVJL  
yvwNP7zsFxjyFtfA\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Ley N°27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República de 2002. (2002, 23 de julio). Congreso de la República. Artículo 7.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/7LjkxDCU4XX8AQiFxEHH-1>

López, A. & Pesántez, J. (2017). Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona. (Artículo Científico). Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. Recuerdo de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6297494.pdf>

López, F. (1999). La importancia de las actitudes en la educación sexual. Información psicológica, 69, 7-15. <http://www.informaciopsicologica.info/OJSmottif/index.php/leonardo/article/view/696>

Maxweell, J (2019). Diseño de investigación cualitativa (Página 3). Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZLewDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT351&dq=dise%C3%B1o+de+investigacion&ots=fl2vCAo7xK&sig=MBLt p2AdJMNpwwk3h6rsZw0zd0VY#v=onepage&q&f=false>

Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OQcBYqgKh5cC&oi=fnd&pg=PT8&dq=The+Human+Problems+of+an+Industrial+Civilization&ots=Rwyv-Trfv&sig=RgTg7nxddamLjlle\\_6VWcmcYuAk#v=onepage&q=The%20Human%20Problems%20of%20an%20Industrial%20Civilization&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OQcBYqgKh5cC&oi=fnd&pg=PT8&dq=The+Human+Problems+of+an+Industrial+Civilization&ots=Rwyv-Trfv&sig=RgTg7nxddamLjlle_6VWcmcYuAk#v=onepage&q=The%20Human%20Problems%20of%20an%20Industrial%20Civilization&f=false)

Mc Gregor, D (1960). The human side of enterprise. Versión en español: <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/EI-Lado-Humano-de-las-Organizaciones.pdf>

Meneses, P. (2019) Gestión administrativa y control interno en la Municipalidad de Independencia. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3560>

Miles, M. B. y Huberman, A.M. (1994) Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=U4IU\\_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Qualitative+data+analysis+miles&ots=kFVD6HOSYT&sig=KmFFrEV292xoyt9Td1GujtWxT4I#v=onepage&q=Qualitative%20data%20analysis%20miles&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=U4IU_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Qualitative+data+analysis+miles&ots=kFVD6HOSYT&sig=KmFFrEV292xoyt9Td1GujtWxT4I#v=onepage&q=Qualitative%20data%20analysis%20miles&f=false)

Molina, C. (2013). Emociones expresadas, emociones superadas. [https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/36/35243\\_EMO\\_CIONES\\_EXPRESADAS\\_EMOCIONES\\_SUPERADAS.pdf](https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/36/35243_EMO_CIONES_EXPRESADAS_EMOCIONES_SUPERADAS.pdf)

Morales, J., Reboloso, E., Moya, M. (1997). Mensajes persuasivos y cambio de actitudes. In J. Morales, *Psicología social* (pp. 525-545). Madrid: McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4783757>

Okuda, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Retrieved October 21, 2021, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es).

Orihuela, P. (2018). Control Interno y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de un Municipio Limeño, 2017 (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14446>

Paredes, A. (2018). Evaluación del Control Interno Mediante la Metodología Coso 2013 al Departamento Financiero del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro de Especialidades Letamendi en el Período 2016-2017. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10921>

Pennington, R., Schafer, J. K., & Pinsker, R. (2017). Do Auditor Advocacy Attitudes Impede Audit Objectivity? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 32(1), 136–151. <https://doi.org/10.1177/0148558X16641862>

Prawitt D, Smith, J. y Wood, D (2009). Internal Audit Quality and Earnings Management. *The Accounting Review. Edicion* 84 (4), (p.1255–1280). <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.4.1255>

- Robbins y Coulter (2005), Management 8th ed. Prentice Hall. México. Versión traducida al español en <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Romero, C. (2005) Revista de Investigaciones Cesmag Vol. 11 No. 11 (JUN. 2005) p113-118.  
[http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos\\_virtuales/posgrado/maestria\\_asesoría\\_familiar/Investigacion%20I/Material/37\\_Romero\\_Categorizaci%C3%B3n\\_Inv\\_cualitativa.pdf](http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoría_familiar/Investigacion%20I/Material/37_Romero_Categorizaci%C3%B3n_Inv_cualitativa.pdf)
- Salnave, M. & Lizarazo, J. (2017). El sistema de Control Interno en el Estado Colombiano Como Instancia Integradora de los Sistemas de Gestión y Control para Mejorar la Eficacia y Efectividad de la Gestión Pública a 2030. (Tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Colombia. Recuperado de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/661/1/ASA-Spa-2017-El\\_sistema\\_de\\_control\\_interno\\_en\\_el\\_estado\\_colombiano\\_como\\_instancia\\_integradora\\_Trabajo\\_de\\_grado.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/661/1/ASA-Spa-2017-El_sistema_de_control_interno_en_el_estado_colombiano_como_instancia_integradora_Trabajo_de_grado.pdf)
- Sanchez-Vazquez, A., (1978). Ética. México 1969 española: Editorial Crítica, S. A., Barcelona, mayo de 1978 octubre de 1979 octubre de 1981 febrero de 1984. <https://pdfcoffee.com/sanchez-vazquez-adolfo-1969-etica-5-pdf-free.html>
- Scott, M.M. (1991). Naturalistic research: Applications for research an professional practice with college students, en: Journal of college student development. 32: 416-423. <https://eric.ed.gov/?id=EJ435444>
- Soh, D. y Martinov-Bennie, N. (2011), "The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation", Managerial Auditing Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 605-622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>
- Taylor. S y Bogdan. R (1984) "Introduction to Qualitative Research Methods". Barcelona, Paidós Ibérica. Versión traducida al español en [http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/MODELOSDEINVESTIGACIONII2019III/document/libro\\_metodo\\_de\\_investigacion.pdf](http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/MODELOSDEINVESTIGACIONII2019III/document/libro_metodo_de_investigacion.pdf)

- The Transparency Internacional (2020). Corruption perceptions index. <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>
- Vargas, L. (1994) Sobre el concepto de percepción. Revista alteridades de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, 4, (8), 47-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>
- Vera, L. (2008). La investigación cualitativa. Universidad interamericana de Puerto Rico. <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Weber, M (1922) Wirtschaft und Gesellschaft. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=RWK\\_6TKVENcC&oi=fnd&pg=PR35&dq=Weber,+M+\(1922\)+Wirtschaft+und+Gesellschaft.&ots=dqZVbB\\_Q07&sig=beBsZK57CA34UgFMpRi9xV620BY#v=onepage&q=Weber%2C%20M%20\(1922\)%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=RWK_6TKVENcC&oi=fnd&pg=PR35&dq=Weber,+M+(1922)+Wirtschaft+und+Gesellschaft.&ots=dqZVbB_Q07&sig=beBsZK57CA34UgFMpRi9xV620BY#v=onepage&q=Weber%2C%20M%20(1922)%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.&f=false)
- Woods, P. (1986). Inside schools: ethnography in educational research. Routledge & Kegan Paul. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edshlc&AN=edshlc.001681897.0&lang=es&site=eds-live>
- Wright, R. (2009). Effective kickoff meetings: by setting a positive tone in their initial meeting with clients, auditors can ensure a successful partnership during the audit engagement. Institute of Internal Auditors, Inc. (Vol. 66, Issue 2). <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA197675111&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00205745&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E668879f1>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio en un organismo público, Perú 2021

Autor: Castro Vilca, Irvin Hans (ORCID: 0000-0001-6387-6980)

Problema	Objetivo	Categoría	
General	General	Categorías	Subcategoría
¿Cómo es la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021?	Describir la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021	<b>Cognitivo</b> Se define como el conocimiento y percepción que tiene un sujeto como resultado del conocimiento directo y de otras fuentes (Leon et al.,2010)	1 Opinión del funcionario sobre el valor de la información producto de la auditoría de control simultáneo 2 Opinión del funcionario sobre la inversión de tiempo y esfuerzos para la atención de la auditoría de control simultáneo 3 Expectativas antes y después de la auditoría de control simultáneo
Específico	Específico	Categoría	Subcategoría
1 ¿A qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021?	1 - Determinar a qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021	<b>Afectivo</b> Se define como los sentimientos que se tiene un sujeto ante un servicio (Leon et al., 2010)	1 Marco normativo 2 Experiencias previstas con relación a auditoría de control simultáneo 3 Experiencia específica sobre la muestra selectiva de una auditoría de control simultáneo
2 ¿El personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021?	2 - Conocer si el personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021	<b>Conativo</b> Se define como la probabilidad de un sujeto de actuar en relación a la actitud frente a un producto (Leon et al., 2010)	1 Apertura o hermetismo ante la auditoría de control simultáneo 2 Opinión de los beneficios de la auditoría de control simultáneo 3 Opinión de los perjuicios de la auditoría de control simultáneo

## Anexo 2: Matriz de categorización

Ámbito Temático	Problema de investigación	Pregunta general	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategoría	Ítems (Anexo 3)
Gestión de políticas públicas	La actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021 es positiva o negativa	¿Cómo es la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021?	Describir la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021	1. Determinar a qué se debe la actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio de un organismo público del Perú en 2021	<b>Actitud</b> Se define como un estado mental de disposición espiritual y física que influye en la respuesta de las personas ante diferentes objetos y situaciones (Allport, 1935)	<b>Cognitivo</b> Se define como el conocimiento y percepción que tiene un sujeto como resultado del conocimiento directo y de otras fuentes (Leon et al., 2010)	1, 2, 3, 4 y 5
				2. Conocer si el personal percibe como beneficioso o perjudicial a la auditoría de control simultáneo a un organismo público del Perú en 2021		<b>Afectivo</b> Se define como los sentimientos que se tiene un sujeto ante un servicio (Leon et al., 2010)	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13
						<b>Conativo</b> Se define como la probabilidad de un sujeto de actuar en relación a la actitud frente a un producto (Leon et al., 2010)	14, 15 y 16

### **Anexo 3: Guía de entrevista**

#### **FASE INICIAL:** En relación a la sub categoría cognitiva

1. ¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?
2. ¿En qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control Institucional?
3. ¿En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo?
4. ¿Como es la actitud de su superior inmediato y/o subordinados respecto a la utilidad y beneficios de la auditoría de control simultáneo?
5. ¿A través de qué acciones, palabras o gestos percibías esa actitud?

#### **FASE INTERMEDIA:** En relación a la sub categoría afectiva

6. ¿Ya ha atendido a auditorías de control simultáneo?Cuál es su opinión en cuanto a su ejecución y resultados?
7. ¿Cuáles eran sus expectativas antes y después de la auditoría de control simultáneo?
8. ¿Usted ha tomado conocimiento del progreso y resultado de la auditoría de control simultáneo?
9. ¿La información le pareció valioso para el organismo y para su gestión?
10. ¿Qué opina sobre el costo de tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoría de control simultáneo, para con el logro de objetivos del servicio contratado?
11. ¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?
12. ¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo perjudica el logro de objetivos?
13. ¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?

#### **FASE FINAL:** En relación a la sub categoría conativa

14. ¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?

15. ¿Recomendaría presentar información de forma pro activa o solo a solicitud del equipo a cargo de la auditoría de control simultáneo?
16. ¿En futuros servicios, preferirías que tengan o no tengan auditoría de control simultáneo?

## Anexo 4: Certificados de validez de contenido del instrumento entrevista

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

#### GUÍA DE ENTREVISTA

N°	SUBCATEGORIA / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>SUBCATEGORIA 1: COGNITIVA</b>								
1	Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado	x		x		x		
2	En qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control Institucional	x		x		x		
3	En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo	x		x		x		
4	Como es la actitud de su superior inmediato y/o subordinados respecto a la utilidad y beneficios de la auditoría de control concurrente.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORIA 2: Afectiva</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
4	Ya ha atendido a auditorías de control simultáneo. Cuál es su opinión en cuanto a su ejecución y resultados	x		x		x		
5	Cuáles eran sus expectativas antes y después de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		
6	Usted ha tomado conocimiento del progreso y resultado de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		
7	La información le pareció valiosa para el organismo y para su gestión	x		x		x		
8	Qué opina sobre el costo de tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoría de control simultáneo, para con el logro de objetivos del servicio contratado	x		x		x		
9	En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos	x		x		x		
10	En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo perjudica el logro de objetivos	x		x		x		
11	Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio	x		x		x		
<b>SUBCATEGORIA 3: COGNITIVA</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
12	Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		
13	Recomendaría presentar información de forma pro activa o sólo a solicitud del equipo a cargo de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		

Apellidos y nombres del juez validador: AGUIRRE SANCHEZ, LAGOMARCINO CECILIA  
DNI: 09608317

Especialidad del validador: Magister em Administración

Fecha: 10.10.21




---

Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

N°	SUBCATEGORÍA / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>SUBCATEGORÍA 1: COGNITIVA</b>								
1	Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado	x		x		x		
2	En qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control Institucional	x		x		x		
3	En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo	x		x		x		
4	Como es la actitud de su superior inmediato y/o subordinados respecto a la utilidad y beneficios de la auditoría de control concurrente.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA 2: Afectiva</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
4	Ya ha atendido a auditorías de control simultáneo. Cuál es su opinión en cuanto a su ejecución y resultados	x		x		x		
5	Cuáles eran sus expectativas antes y después de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		
6	Usted ha tomado conocimiento del progreso y resultado de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		
7	La información le pareció valiosa para el organismo y para su gestión	x		x		x		
8	Qué opina sobre el costo de tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoría de control simultáneo, para con el logro de objetivos del servicio contratado	x		x		x		
9	En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos	x		x		x		
10	En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo perjudica el logro de objetivos	x		x		x		
11	Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA 3: COGNITIVA</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
12	Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		
13	Recomendaría presentar información de forma pro activa o sólo a solicitud del equipo a cargo de la auditoría de control simultáneo	x		x		x		

Apellidos y nombres del juez validador: BAMBERGER VARGAS, BRAGGI ALFREDO

DNI: 09304515

Especialidad del validador: Dr. en Contabilidad y Finanzas

Fecha: 12.10.21



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUIA DE ENTREVISTA A  
PROFUNDIDAD**

N°	SUBCATEGORIA / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>SUBCATEGORIA 1: COGNITIVA</b>								
1	Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado	x		x		x		
2	En qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control Institucional	x		x		x		
3	En qué consiste una auditoria de control simultaneo y cuál es su objetivo	x		x		x		
4	Como es la actitud de su superior inmediato y/o subordinados respecto a la utilidad y beneficios de la auditoria de control concurrente.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORIA 2: Afectiva</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
4	Ya ha atendido a auditorias de control simultaneo. Cuál es su opinión en cuanto a su ejecución y resultados	x		x		x		
5	Cuáles eran sus expectativas antes y después de la auditoria de control simultaneo	x		x		x		
6	Usted ha tomado conocimiento del progreso y resultado de la auditoria de control simultaneo	x		x		x		
7	La información le pareció valiosa para el organismo y para su gestión	x		x		x		
8	Qué opina sobre el costo de tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoria de control simultaneo, para con el logro de objetivos del servicio contratado	x		x		x		
9	En qué aspecto considera que la auditoria de control simultaneo beneficia el logro de objetivos	x		x		x		
10	En qué aspecto considera que la auditoria de control simultaneo perjudica el logro de objetivos	x		x		x		
11	Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoria de control simultaneo específica a una contratación de servicio	x		x		x		
<b>SUBCATEGORIA 3: COGNITIVA</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
12	Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoria de control simultaneo	x		x		x		
13	Recomendaría presentar información de forma pro activa o sólo a solicitud del equipo a cargo de la auditoria de control simultaneo	x		x		x		

Apellidos y nombres del juez validador: QUISPE ICHPAS RUBEN  
DNI: 098132374

Especialidad del validador: DR. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MAESTRO EN DERECHO PENAL Y PROCESAL PENAL, ABOGADO.

Fecha: 21 DE OCTUBRE DEL 2021.




---

Firma del Experto Informante

## Anexo 5: Simbología para la transcripción de las entrevistas a profundidad

Símbolo	Significado
...	Pausa prolongada
(.)	Pausa corta
( )	Aclaración por parte del entrevistador
S	Entrevistador
E	Entrevistado
(( ))	Yo del entrevistador <sup>1</sup>
' '	Palabras o nombres omitidos o reemplazada para mantener el anonimato

### Leyenda:

- TDR: Término de referencia, documento que contiene las características del servicio.
- Kick Off: Reunión que se da al inicio de un proyecto y sirve como primer contacto y para saber la opinión del equipo desarrollador sobre la audiencia a la que se dirigen.
- Texto resaltado en verde: Relacionado a la submateria cognitivo.
- Texto resaltado en celeste: Relacionado a la submateria afectivo.
- Texto resaltado en amarillo: Relacionado a la submateria conativo.

---

<sup>1</sup>Woods (1986), "Yo del etnógrafo", se utiliza para indicar sensaciones, análisis o ideas propias del investigador que no pueden esperar a un análisis posterior.

**Anexo 6: Transcripción de la Entrevista – Gerente del área usuaria – Fecha 26/11/2021**

1. S: Buenos días, habiendo explicado el objetivo y el tema de la investigación, ¿usted brinda su consentimiento informado para iniciar la entrevista.
2. E: Sí, claro.
3. S: Asimismo, ¿brinda su consentimiento informado para realizar entrevistas a su personal a cargo?
4. E: Claro.
5. S: Ok, muchas gracias. La primera la primera pregunta es ¿cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?
6. E: Yo soy quien aprueba los requerimientos y, obviamente, participo en general de definir la necesidad de lo que se va contratar.
7. S: Y en cuanto al 'servicio', ¿cuál era su responsabilidad?
8. E: Básicamente aprobar los términos de referencia, y determinar en conjunto con las sugerencias, básicamente los servicios que se va a contratar como parte del servicio, los sub servicios, el alcance.
9. S: ¿Con respecto a la conformidad?
10. E: Bueno, aquí en esta institución la conformidad se da por la gerencia, previo informe de las sub gerencias que son los encargados de asegurar de que se cumpla todo lo que está definido en los términos referencia.
11. S: ¿En qué consiste el trabajo de la contraloría en sus propias palabras o el órgano de control institucional?
12. E: Lo que yo creo que ellos revisan lo actuado o las actividades que se realizan como parte de una contratación o un servicio que realizamos nosotros como área usuarios. Que se cumpla todo lo que hemos solicitado en los términos de referencia o en las bases del concurso, que se cumpla exactamente lo que se ha pedido.
13. S: En específico, ¿en qué consiste una auditoría control simultáneo?, ¿Cuál sería su objetivo?
14. E: Para mí es una auditoría de acompañamiento, porque las auditorías clásicas antes de que aparezca lo del control simultáneo, venían los auditores después

de que ya se habían ejecutado las actividades. En cambio, ahora están contigo solicitando información permanente, desde que se va a iniciar a contratar un servicio, entonces están contigo en haciéndole seguimiento a lo que uno va haciendo a lo largo del servicio. **Que se cumpla con los entregables, los tiempos, solicitan información de los entregables, los revisan, te dan opinión. Van trabajando en conjunto contigo.**

15. S: ¿Cuál es la actitud que percibe de su personal a cargo o superior respecto a este tipo de auditoría?

16. E: Bueno, **personalmente a mí me parece bueno**, pero en realidad también constituye, creo que la principal dificultad, es una carga en las labores que ellos realizan, porque a veces en las actividades que nosotros realizamos, a veces estamos a full, entonces llega un pedido que hay que atender. Yo creo que, por ahí más va él podría digamos haber un, **no sé si llamarlo descontento, pero sí digamos podría haber alguna actitud por la cual no les guste control simultáneo, porque recarga un poco sus labores.**

17. S: ¿A través de qué acciones, palabras o gestos usted percibe esta actitud?

18. E: Básicamente, bueno porque los pedidos que llegan de los auditores hay que responderlos en plazos perentorios. A veces estamos con actividades corriendo a todos y llegó un pedido y bueno, tienes que destinar tiempo. Eso se ve porque la gente se queda hasta tarde, simplemente te dicen ¿qué hago primero? que tienen que priorizar algunas otras actividades para tratar de responder o hay que incrementar algunos recursos que inicialmente no se tenían planificados.

19. S: ¿A sido básicamente a través de palabras?

20. E: Sí básicamente, de palabras. Uno se entera por palabras, conversado con ellos.

21. S: ¿Ya atendido usted antes auditorías de control simultáneo? ¿Qué opinión le ha dejado los casos pasados?

22. E: Bueno, básicamente en este proceso en estas últimas actividades que hemos venido realizando, **no había experimentado control simultáneo antes.**

S: ¿Cuáles eran sus expectativas cuando supo que iba haber una auditoría de control simultáneo?

23. E: Básicamente, **recibir algún tipo de aporte de los auditores, que me advirtieran de un posible problema a futuro en el servicio en la contratación. Y tomar alguna**

- medida correctiva obviamente ((se refiere a su propia acción frente al aporte de auditoría)), que creo que es lo más valioso del control simultáneo, que te advierte de algún tipo de riesgo para que puedas tomar la medida y no esperes al final que ya metiste la pata. Yo creo que sí en ese sentido, sí es muy valioso.
- 24.S: ¿Lo mantuvieron informado del progreso del auditorio?
- 25.E: Bueno a través de los informes nos pedían información. Yo lo entiendo así, mucha retroalimentación nosotros no hemos recibidos, pero yo entiendo que se entrega un informe y no me hacen ninguna observación, quiere decir que lo que estoy haciendo está bien. Yo entiendo que la contraloría no te va a decir que está muy bien lo que estás haciendo, sino cuando estás haciendo algo mal reciente conmigo contigo. No sé si sea bueno, eso es malo, pero bueno es así, al menos yo de lo que he vivido lo siento así. Mientras no me digan nada, entiendo que están bien las cosas, cuando me hacen una observación o me envían un documento entiendo que hay observaciones que se tienen que levantar.
- 26.S: En ese contexto, cuando inició la auditoría o estuvo en desempeño, el equipo auditor se presentó con usted, ¿le explicó algo valioso o interactuó en persona?
- 27.E: No, ahora calculo que eso también podría ser por el tema del COVID. Pero sí sería interesante de repente que se presenten y que te digan. Bueno, esta vez ha sido la primera experiencia, hubiera sido vacan que te expliquen, eso sería interesante, sería bueno.
- 28.S: ¿La información que llegó a recibir le pareció valiosa para la organización y para su gestión?
- 29.E: Sí sí, sí porque era un tercero que me decía, porque encontrará algunos riesgos y me permitía tomar algún tipo de decisión para levantarlos, para que no ocurra, no se materialicen, tomar alguna medida correctiva.
- 30.S: En términos de costo tiempo, esfuerzo y oportunidad, ¿vale la pena, compensa todo ese esfuerzo del equipo para obtener ese tipo de la información?
- 31.E: Yo creo que sí, pero yo esperaría un poco, yo sé que después vienen igual auditorías posteriores. Yo estaría convencido de que estas auditorías simultáneo aportan valor cuando venga un control posterior y valide probablemente lo mismo que haya validado la auditoría de control simultáneo, y no haya ningún tipo observación. Porque si después de que viene una

auditoría posterior y encuentre un montón de problemas en un proceso donde había una auditoría de control simultáneo, hay si no tendría sentido. Y eso lo vamos a saber cuándo suceda esa auditoría posterior, sino allí sí no tendría sentido, sería una pérdida de tiempo, tanto para la contraloría que estaría destinado recursos en algo que no y bueno tiempo de nosotros.

32. S: ¿En qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?

33. E: Sí, sí a mí sí me parece, la verdad, a mí sí me parece una excelente idea. Hay algunas cosas que yo mejoraría con el tema de las comunicaciones de repente que sea un poco más comunicativa. No le pido a la Contraloría que me diga muy bien muchacho está muy bien, pero si algún tipo de retroalimentación, no toda la retroalimentación tiene que ser positiva ni tampoco negativa, pero sí debería haber digamos los dos tipos, saber que está yendo bien, que yo entiendo que el silencio es la respuesta o cuando tienes un problema un documento. Ahora, yo te estoy dando esta opinión desde el punto de vista del gerente, probablemente a la gente operativa la que tiene el día a día si le afecta porque es incrementa más su trabajo, pero desde el punto de vista digamos de gerencia, sí me parece bueno.

34. S: ¿En algún aspecto considera que perjudica el logro de objetivos?

35. E: Perjudicar el logro de objetivos, no creo. Básicamente podría ser el tiempo que necesitas. Ahora que conozco como son las auditorías de control simultáneo, de repente una estrategia que yo establecería es de repente considerar algunos recursos más, cosa de que no te distrae de tus labores principales.

36. S: ¿Qué recomendaría para mejorar la ejecución de las auditorías de control simultáneo?

37. E: Creo que la comunicación y me gustaría conocer, no sé si es que hay algún tipo de medida o si la contraloría tiene algún tipo de estudio o algo, de que tan efectiva son. Si las auditorías de control ayudan a que no se cometan tantos errores y que eso se corrobore con las auditorías posteriores sería un gran logro. No pediría que sea del 100%, pero sí que sea un buen porcentaje.

38. Yo creo que la contraloría debería ser algún tipo de estudio, o de alguna manera no sé si lo tiene, para que demuestre si vale la pena. A mí me parecen muy útil.

Seguramente hay cosas que mejorar como la que te digo que es las comunicaciones y la entidad que tiene que prepararse un poco. Esta ha sido nuestra primera experiencia ya más o menos se con cómo son, entonces ya puedo tomar algunas medidas como, por ejemplo, poner algunos recursos más en ver qué es lo que te chequea. Por ahí me tema.

39.S: ¿Recomendaría presentar la información completa antes de la pidan o cree que eso no es conveniente?

40.E: Es que, ¿sabes qué es lo que pasa?, por qué, por qué creo que hacen eso, porque las entidades son diferentes, los servicios sobre los cuales tiene que ejercer control son completamente diferentes. Si yo por ejemplo fuera auditor, y vendría hacerle una auditoría a esta institución y conozco más o menos los procesos y servicios, sabría yo que pedirte. En cambio, aquí, yo me imagino, que no conocen de repente el proceso, la persona nueva, van pidiendo de acuerdo como ven en el término de referencia porque tranquilamente, si estudian bien el TDR y lo entienden, porque, a veces tú lees, todo y no sabes para qué es o si no has llevado un proceso dentro de la institución. No sabes para qué es, no sabes que pedir, se te hace más complicado. Yo creo que, a medida que van conociendo cómo se van moviendo las cosas o cómo se va dando el servicio, van a ir pidiendo las cosas.

41.Ahora si lo ves fríamente. Yo no sé, yo no soy un auditor, pero también yo miro un término de referencia, miro los entregables, miro un cronograma y ya sabría que pedirte o por lo menos ya tendría un esquema de que cosas te tengo que pedir. Pero tienes que entender los términos de referencia y en el camino obviamente van a ver algunas cosas, como que ven el entregable y pidan información adicional.

42.S: ¿En futuros servicio preferiría que tengo o no una auditoría de control simultáneo?

43.E: Sí normal, no me molesta, siempre y cuando se demuestre que la auditoría es efectiva, si la auditoría posterior te va a sacar el ancho y te va a encontrar miles de cosas, sería terrible, terrible, porque la Contraloría estaría invirtiendo en hacer control simultáneo dinero del Estado, para que no funcione, sería terrible. No sé si a la Contraloría también le hicieran una auditoría y una auditoría de control simultáneo no cumplió el objetivo y después en una auditoría posterior

descubre un montón, allí están gastando dinero por las puras, sería una falta grave.

44. S: ¿Desea agregar algo?

45. E: No, no, no. Todo lo que pienso ya lo dije.

46. S: Muchas gracias.

**Anexo 7: Transcripción de la Entrevista – Asesor de Gerencia 1 – Fecha 08/11/2021**

1. S: Muy buenas tardes, ya habiendo explicado el objeto de la investigación y las preguntas, y habiendo hecho sus consultas, ¿usted brinda su consentimiento informado para continuar con la entrevista?
2. E: Sí.
3. S: Ok muchas gracias. La primera pregunta es ¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?
4. E: Mi función fue brindar apoyo al personal que estaba a cargo de ejecutar el proyecto, y eventualmente revisar la conformidad, así mismo asegurar la correcta revisión de los documentos que tenían que procurarse justamente al órgano auditor.
5. S: ¿En qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control institucional?
6. E: El propósito de ambas entidades es justamente garantizar la correcta ejecución o provisión de los servicios, en concordancia con las características y requerimientos suscitados, así como también garantizar el correcto uso del gasto público.
7. S: ¿Y cuál vendría a ser el resultado de ese trabajo?
8. E: El resultado de ese trabajo tendría que ser, un servicio brindado con total transparencia, con celeridad y con calidad solicitada según los Términos de Referencia.
9. S: ¿En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo?
10. E: Una auditoría de control simultáneo tiene como propósito (.) procurar digamos alertas oportunas al equipo ejecutor del proyecto con la finalidad de que pueda tomar las acciones correctivas en forma inmediata y de esta manera puedan encausar la labor justamente dentro de lo que corresponde, digamos las explicaciones técnicas, o términos de referencias procurados.
11. S: ¿Cómo es la actitud de su superior inmediato y/o subordinado ante la utilidad, beneficio de la auditoría de control simultáneo?

- 12.E: De alguna manera no sintieron mucho el beneficio esperado, o lo que se esperaba de la acción simultánea. Fue más que todo momento o circunstancia que significaron horas hombre invertidas, para recalcar, o digamos reiterar información que se había enviado, en otros casos aclarar cierta información que pedía el órgano auditor, cuando muchas veces esta información ya estaba totalmente clara, totalmente comunicada en los documentos. Más que todo se sintió como un elemento que de alguna manera consumía muchas horas hombres de manera innecesaria, y no se sentía un beneficio tal cual se esperaba.
- 13.S: ¿Y esta actitud que describe a través de qué acciones, palabras o gestos la percibió?
- 14.E: Obviamente había digamos en las conversaciones de planificación o conversaciones que teníamos con el equipo de trabajo, se manifestaban justamente en la franqueza con la que el personal comunicaba su fastidio por el hecho de tener que reiterar la información que ya se había comunicado. Por el hecho de que estando en momento bien álgidos del proceso, en la ejecución misma del proyecto, teníamos también que invertir horas hombre en atender estos requerimientos de información de auditoría; que nos permitían utilizar ese tiempo para poder culminar con la ejecución del proyecto y todo ello era más que todo se sentía como que era horas hombre perdidas en vano, justamente por reiterar información, más que todo eso.
- 15.S: ¿Y específicamente el Gerente de Proyecto, cual fue la actitud que percibiste?
- 16.E: (.) En el caso del Gerente de Proyecto, lo vi sereno, es una persona que ha tenido, o tiene mucha experiencia en el sector público, sabía como era este tiempo de circunstancias, no dejaba de incomodarlo, pero sin embargo su actitud era digamos era dar atención, atención sin postergar más tiempo al requerimiento de información que formulaba la entidad auditora.
- 17.S: ¿Ya había atendido usted antes auditorías de control simultáneo?, ¿Cuál es su opinión en cuanto a la ejecución y resultados de esas experiencias pasadas?
- 18.E: No, en el pasado había atendido otros tipos de auditorías, auditorías posteriores, en este caso es la primeras ves q participo en auditorías de control simultáneo, la verdad es que en lo personal no he sentido ningún beneficio

alguno. Creo que de todas las oportunidades de mejoras que pudo haber procurado el auditor, solamente un mensaje fue oportuno de las 80 o 90 mensajes que nos remitieron a través de documentos, por lo demás no se sintió beneficio en lo personal, y no se vio la mejora.

19. S: ¿Y antes de la auditoría que atendió cuales eran sus expectativas y si difieren mucho de las que tuvo al final?

20. E: Sí, porque informado de los alcances de una auditorías de control simultáneo, se esperaba que auditorías de control simultáneo podía alertar digamos de forma oportuna cualquier hallazgos, circunstancias que podía significar una desviación involuntaria obviamente en la ejecución de los planes, pero a la luz de los documentos que se remitían al equipo ejecutor del proyecto, más que todo se sentían como que eran reprimendas, se veían como una intención de, como explicarlo, más que todo están enfocados en resaltar el hallazgo en sí, y decir que estábamos en una inminente incumplimiento, más que comunicarnos esta información con el afán de procurar una acción correctiva. Es el hecho de decir te lo advertí, más que el hecho por favor toma acción. Esa actitud es la que se sintió en los documentos que venían oficialmente al despacho nuestro para la atención.

21. S: ¿Usted ha tomado conociendo del progreso y resultado de la auditoría de control simultáneo?

22. E: Nos remitían una información cada cierto tiempo a cargo del control simultáneo, pero sinceramente en lo personal no veía nada provechoso que destacar. Todo era simplemente una cuestión de poner en autos que nuestro equipo de trabajo estaba ante un inminente incumplimiento de los términos de referencia y más nada no, y simplemente digamos lejos de reiterar algo provechoso, lo único que se nos comunicaba era, se nos hacía recordar reiteradamente, era que el incumplimiento nos podía acarrear algunas faltas o responsabilidades.

23. S: ¿La información le pareció valiosa para el organismo o para su gestión?

24. E: No, en absoluto ningún aporte, nada que podía ayudar.

25. S: ¿Entonces que opina del costo de tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoría de control simultáneo para con el logro de objetivos del servicio contrato?

26. E: **Ninguno**, a la larga visto lo que fue la documentación que se tuvo que cursar con el órgano auditor desde el momento que se inició el control hasta fecha, **lo único que fue solamente gastar horas hombres**, para dejar por escrito digamos oficial alguna explicación de algún requerimiento de información o simplemente comunicar que la opinión o el sesgo que tenía el órgano auditor respecto a un tema no era tal y teníamos que invertir tiempo explicándolo y sustentándolo con documentos.
27. S: ¿En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo beneficia al logro de objetivos?, ¿beneficio en algo directa o indirectamente?
28. E: **No, no beneficio en algo**. Mucha parte también y creo que ese fue el error, porque **el equipo auditor, debió empaparse en la naturaleza del objeto del proyecto**, eso creo que fue un gran problema. El problema es que, **al no entender la naturaleza del objeto, veían inconvenientes, veían incumplimientos, veían problemas por todas partes**. ¿Y eso qué significaba?, que el equipo a cargo de la ejecución del proyecto tenía que aclarar esas dudas, o por lo menos, **tenía que reiterar información de que dicho requerimiento ya fue atendido en el pasado**. Creo que eso fue un gran inconveniente que tuvo el equipo auditor en esta experiencia.
29. S: ¿En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo perjudica el logro de objetivos?
30. E: Digamos, más que todo yo lo veo por el tema de las horas hombre invertidas, porque lo digo, los requerimientos de información que solicitaba el equipo auditor eran extensos y lo que más incomodaba era la reiterada comunicación al equipo del proyecto del **inminente incumplimiento y justamente los cargos de responsabilidad que estos atraía**. Ya estamos bajo una presión bastante fuerte procurando lograr los objetivos del proyecto y ahora teníamos que también atender esta información que era importante, porque de no aclararla, de no tratarla en forma adecuada y simplemente dejando cabos sueltos, podría significar que en el futuro hubieses reiterativos solicitando mayor explicación o mayor información con respecto a las observaciones que comunicaba el equipo auditor. Esto que significo que **nosotros teníamos que invertir bastantes horas hombre en la correcta elaboración de las respuestas al equipo auditor**, documentadas, sustentada con documentos de la ejecución del proyecto, otras

veces con citas a la normativa legal, **justamente para comunicarle que la opinión vertida o la afirmación comunicada a través del documento no era tal** (se refiera a sustentar que la observación no aplica).

31.S: ¿Considera que todos estos problemas son necesarios dentro de una auditoría de control simultáneo o cree que es un caso extraordinario, atípico?

32.E: Espero que sea un caso extraordinario, **me parece que la gran tragedia de esta experiencia fue, y lo reitero, fue que el equipo auditor no estuvo empapado de la naturaleza del proyecto.** Parece ser, a mi entender, que trabajaba bajo una plantilla y simplemente esa misma plantilla que había sido exitosa en la ejecución de otras actividades de auditoría la estaban replicando en este proyecto, **no entendía la naturaleza, la envergadura de lo que estaba en juego y sinceramente no se sintió un beneficio**, una ayuda oportuna, en lo absoluto.

33.S: En síntesis, ¿qué opina sobre la ejecución y el resultado de la auditoría de control simultáneo específica a una contratación de servicio?

34.E: Bajo la experiencia, esta primera experiencia que tuve, primera y única experiencia hasta el momento de lo que es una acción simultánea, **no, no he sentido ningún beneficio**, no he sentido ese beneficio en la cual la auditoría de control simultáneo me advierta de forma oportuna de alguna desviación de mi trabajo y que esto pueda significar tomar pronta acción y tomar las correcciones debidas. Si ese fue el propósito del control simultáneo, nunca se dio, no se cumplió. **Solamente todo fue digamos una total inversión de horas hombres tratando de explicar que lo ejecutado se adecuaba dentro de los trabajos, dentro de la normativa, dentro de los parámetros de la institución, y que todo estaba yendo tal cual había sido de alguna manera proyectado.**

35.S: ¿Qué recomienda para mejorar la ejecución o resultado de la auditoría de control simultáneo?

36.E: (.) Primero que nada, sería bueno que el equipo, que se sienta que el equipo auditor, sea pues un equipo que sinceramente este interesado, que se sienta eso, que se vea interesado en garantizar la mejor ejecución del gasto y el cumplimiento de los objetivos. De repente **parte de una manera por tener necesariamente alguna entrevista previa con el equipo auditor para empaparlo del trabajo** y yo creo que a la luz de los hechos firmar un documento conjunto, en el cual el equipo auditor toma conocimiento de los alcances, objetivos del

proyecto, cosa que determinados elementos quedan claros. Porque un tema que fue recurrente, al no tener claro algunos elementos lo solicitaban por documento, y lo solicitaban por documento como si fuera una falta nuestra. Me parece que esos temas más que todos han sucedidos por las circunstancias en que el equipo auditor desconocía la naturaleza del proyecto y de alguna manera en el temor de ellos fallar o fracasar, o que pudieran tener alguna omisión sin pretenderlo, achacaban esa falta de información o ese requerimiento a nosotros con la dureza que se expresaban en los documentos, sin merecerlos.

37.S: ¿Y eso que describe lo traduciría como desorden, falla en la comunicación, como lo describiría?

38.E: La verdad, poco difícil saber cómo se organizó el equipo de trabajo. En parte yo creo que es comunicación, pero una comunicación en la cual el equipo auditor tiene que asumir alguna responsabilidad; es decir sí, estoy enterado de la naturaleza del proyecto y sí entiendo los alcances, y bajo ese parámetro y ese perfil, puedo hacer la mejor evaluación y el mejor seguimiento posible al trabajo nuestro.

39.S: ¿Recomendaría entregar información de forma proactiva o sólo a solicitud del equipo a cargo de la auditoría de control simultáneo?

40.E: Sí, yo recomendaría que se haga proactivo, me parece que podríamos hacer ello, justamente cuando yo comunicaba que debería haber una entrevista previa con el equipo auditor, en esa misma entrevista previa se puede pactar con el equipo auditor de repente un determinado formato de información y una prioridad de la entrega, justamente para que ellos puedan ver el progreso del trabajo nuestro y en forma oportuna también ellos puedan hacer el control y ver la desviación justamente del proyecto con respecto a lo planificado. Sí estaría de acuerdo, estaría conforme con que exista ese tipo de información.

41.S: ¿Le parece más eficiente que estar buscando documento específico?

42.E: Sí, eso es exactamente, porque eso tiene que ver, si la auditoría supiera la naturaleza del proyecto, sabría que pedir, y si lo sabe y lo estudia bien, podía suscitar claramente desde el inicio del proyecto mismo los indicadores que requiere tener cada cierto tiempo, y nuestro equipo de trabajo procurarlos con esa periodicidad, lo que no exime la auditoría de pedir más información en el

- futuro, está en su derecho, pero esa información clave podría solicitarla desde el inicio mismo y tener sus comparativos, y hacer su cuadros de seguimiento.
- 43.S: Con la experiencia que ha tenido, ¿en futuros servicios preferiría que tenga o no una auditoría de control simultáneo?
- 44.E: Si va ser llevada de esta manera no, no ayuda en nada en absoluto.  
Solamente lo único que hace es procurar mayor presión al equipo de trabajo en un proyecto de por sí, es un proyecto de bastante importancia, con un manejo presupuestario muy alto, y donde hay que controlar a muchas personas, una gestión de esa manera de gestión simultáneo no ayuda en lo absoluto.
- 45.S: Tengo entendido que hubo una o dos observaciones que fueron significativas; una era la firma de las actas de las sedes y otra de un documento que aparentemente no tenía respuesta.
- 46.E: Correcto.
- 47.S: Esas dos observaciones frente a todo el trabajo, que tuvo que hacer en la auditoría y otras observaciones más que recuerde, ¿Cree que válido la pena, el costo beneficio o con todo eso no?
- 48.E: Bueno, definitivamente ambas circunstancias fueron errores materiales, errores humanos, que de alguna manera contribuyeron. El hallazgo fue bueno, porque la idea también es dejar una documentación totalmente pulcra, transparente, para que se evidencie un buen trabajo, y pueda ser consultado en el futuro por cualquier órgano auditor que quiera tomar conociendo de lo que fue el proyecto, fue pertinente. Sin embargo si uno analiza las 90 y tantas comunicaciones cursadas a lo largo de lo que fue la acción concurrente, solo esas dos valieron la pena, pero sin embargo el resto de observaciones solamente fue una pérdida de tiempo total, tratando de explicar o corregir apreciaciones incorrectas por parte del órgano auditor, y en eso se iban las horas hombre nuestras.
- 49.S: ¿Cuál es su relación de trabajo con el Gerente del proyecto?
- 50.E: Con el gerente de proyecto más que todo fui como un asistente-asesor, un asesor más que todo. Ya yo tenía experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos en el pasado, yo mismo ejecuté uno, pero no era gestor, pero sin embargo dada la envergadura del proyecto, era necesario también tener una mirada de como se hizo el tratamiento del proyecto en el pasado y como también

se atendió en el pasado eventuales consultas de auditoría o de algún otro órgano que requería información. Así que fue más que todo eso, como un asesor, y que brindó conciliaciones o algunas notas oportunas para la mejor respuesta, o la mejor ejecución de proyecto.

51.S: ¿Usted y el Gerente de Proyecto tiene el mismo supervisor o superior inmediato?

52.E: Es correcto.

53.S: ¿Cuál era la actitud, o la disposición de este superior inmediato respecto a la auditoría de control simultáneo?

54.E: En definitiva, era de total apoyo y celeridad en atención de las consultas emitidas. La comunicación brindada tanto al ejecutor del proyecto como a mi persona fue de sacar, brindar la mayor atención al órgano auditor, con la mayor celeridad posible, si es posible contestada en el día.

55.S: Y dentro del equipo o del órgano control Institucional ¿alguien les explicó los alcances, el beneficio o en que consiste la auditoría de control simultáneo?

56.E: No, tan solo recibimos una comunicación oficial indicando el inicio de las actividades y el objetivo, y eso fue todo.

57.S. ¿Considera que esto no se explicó por no ser necesario o porque se considera que ya se sabe, o a que se debe?

58.E: Sí yo creo que es eso, se considera que ya se sabe de ante mano como se maneja una auditoría de control simultaneó Estatal y obviamente, simplemente fue un tema meramente informativo nada más.

59.S: Para finalizar, respecto a la auditoría de control simultáneo ¿considera que implícitamente o indirectamente sí tuvo algún beneficio?, como por ejemplo ser disuasiva, que el equipo sea más meticoloso en su trabajo.

60.E. No, yo creo que por allí no va tema. Yo creo que el mayor beneficio que hemos tenido es que, si en algún momento se hace una auditoría posterior a lo que fue el ejercicio del proyecto de acá a unos años, creo que la celeridad con las que se hicieron las consultas en el marco de esta auditoría, ha dejado testimonio para quien lea, el grado de trabajo, exactitud y documentación con la que hemos respondido cada una de las consultas. No debería generar dudas en una auditoría posterior de la labor que se ha hecho, salvo por allí no veo otro beneficio.

61. S: Ok. Muchas gracias. ¿Hay algo que quiera agregar antes de terminar?

62. E: No, eso sería todo por lo pronto.

63. S: Ok muchas gracias, damos por terminada la entrevista.

**Anexo 8: Transcripción de la Entrevista – Asesor de Gerencia 2- Fecha 12/11/2021**

1. S: Buenos días, habiendo explicado las características de la investigación y habiendo absuelto sus consultas, ¿usted brinda su consentimiento informado para para iniciar la entrevista?
2. E: Sí.
3. S: Ok gracias. ¿Cuál era su responsabilidad respecto al servicio contratado?
4. E: **Monitorear la ejecución del servicio y dar auxilio a cierta problemática o incidentes que se puede ir presentando en la ejecución propia del servicio por parte de la gerencia.**
5. S: ¿Su superior inmediato es el mismo que el superior inmediato del Gerente de proyecto?
6. E: Sí correcto.
7. S: ¿En qué consiste el trabajo de la contraloría General de la República y órgano constitucional en sus propias palabras?
8. E: Observar, posiblemente auditar, y también proponer mejoras o medidas correctivas a determinados incidentes que se puedan encontrar en esas auditorías.
9. S: ¿En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuáles son sus objetivos?
10. E: **Entiendo que una auditoría de control simultáneo, lo que busca hacer, en la ejecución propia de las actividades, estar revisando, auditando las actividades en sí.**
11. S: ¿Con qué objeto?
12. E: **Con el objeto de que las actividades se den conforme a lo que está normado en la Ley y Reglamentos.**

- 13.S: ¿Cómo es la actitud de su superior, respecto a la auditoría de control simultáneo?
- 14.E: Yo siento que es **de su preocupación absoluta**, él siempre está preocupado de que tengamos toda la documentación necesaria para poder atender a las acciones de la auditoría, las solicitudes de auditoría.
- 15.S: ¿Preocupación entiéndase como angustia o como interés?
- 16.E: No, como **intereses**.
- 17.S: ¿Y cuál es la actitud que percibe del gerente del proyecto respecto a la auditoría?
- 18.E: **Igual, pero el más abocado a la parte operativa**, a estar preocupado del día a día viendo el proceso, está inmerso en el proceso, el superior aquí el gerente está un poco viendo lo de encima, en función de un seguimiento de un cronograma.
- 19.S: ¿A través de qué acciones o palabras gestos percibe su actitud del gerente del proyecto?, son cosas que se han conversado, son cosas que ha visto.
- 20.E: Cuando yo he tenido que abordar ciertos temas que eran de preocupación de la gerencia lo que yo he percibido de parte del gerente de proyecto, es que básicamente estaba muy inmerso en lo que estaba haciendo en ese momento, y un poco que no necesariamente estaba ya mirando hacia delante lo que estaba por venir, mi percepción ha sido esa, él a estaba muy inmerso en la actividad del día a día.
- 21.S: ¿En la actividad del día a día con respecto al servicio?
- 22.E: Al servicio.
- 23.S: Entonces, ¿cuál era su actitud frente a la auditoría?
- 24.E: No la afrontaba directamente, **había personal que colaboraba con él para poder afrontar la auditoría**. Él estaba más inmerso en la actividad de la ejecución
- 25.S: Y eso ¿cómo se entiende, como desinterés?
- 26.E: No, delegación de funciones básicamente.

27.S: ¿Usted ya ha tenido auditoría de control simultáneo antes?

28.E: Sí.

29.S: ¿Cuál es su opinión respecto a la utilidad de este tipo de auditoría?

30.E: (.) En las que yo he recibido no he sentido la utilidad, porque creo que las auditorías de control simultáneo deberían definirse en función del propósito del servicio, donde un servicio es realmente crítico para la ejecución de ese presupuesto o de lo que se persigue como proyecto. yo he tenido básicamente, he tenido la mala experiencia de recibir esas auditorías en acciones de adquisiciones porque eran de muy gran valor, ósea el criterio para asignar una auditoría de control simultáneo no estaba relacionada a la simplicidad de las actividades, sino más bien al volumen o al monto económico del servicio que se estaba prestando, entonces hice una contraprestación no se de veinte millones y me pusieron una auditoría de control simultáneo, para una actividad tan simple como entrega instalación y pago.

31.S: ¿No hubo aporte, un valor agregado?

32.E: No, es que no había digamos mucha metodología procedimiento, era algo muy simple, lo único es que el producto era cuantioso.

33.S: ¿No sintió una recomendación de valor?

34.E: No, allí no.

35.S: ¿Cuáles eran sus expectativas respecto a esta auditoría de control simultáneo a este servicio?

36.E: (.) Siendo sincero, mis expectativas es que si nos iba a quitar algo de tiempo. Porque yo sugeriría que la auditoría debería no tomar información en el camino, sino participar del seguimiento completo del proyecto, ¿por qué?, porque cuando tú capturas datos en el camino lo que va a suceder es que va a interpretar de una manera posiblemente distinta a los hechos ocurridos, porque tomas data, y aquí hay un problema de comunicación. De repente no se redacta correctamente, no se da la información exacta y la persona que recibe el mensaje, lo entiende o lo interpreta de forma diferente. Entonces para hacer una

auditoría de ese tipo creo yo que el auditor tiene que estar inmerso en el proceso, podría estar en las reuniones de seguimiento, en las reuniones semanales o puede estar en las reuniones críticas, pero definir una participación más activa como observador del proceso.

37.S: ¿Más allá de lo documentario?

38.E: Exactamente, más allá que un tomador de datos de ciertos puntos de control, porque eso le va a permitir entender el proceso en el que estaría participando.

39.S: ¿Usted percibe que esta auditoría no conocía bien el servicio?

40.E: **No lo entendió completamente**, posiblemente por una mala información que recibió.

41.S: ¿O sea incompleta o equivocada?

42.E: **No, mal explicada en muchos aspectos. Hay cosas que no se explican con facilidad, sobre todo temas técnicos.** Por ponerte un ejemplo el tema de la habilitación o no habilitación de un ambiente de contingencia, fue interpretado de diferentes formas por cada vez que fue informaba e insistían en algo que no se había dado, porque desde su punto de vista era así.

43. **Entonces tuvimos que hacer varias veces la información sobre la contingencia que debió haberse resuelto en la primera comunicación.**

44.S: Antes de la auditoría, ¿usted tenía la idea que le iba a tomar tiempo?

45.E: Sí.

46.S: Y después de la auditoría, ¿consideras que ese tiempo fue algo bueno o malo?

47.E: Yo confirme que sí, que me quitó tiempo, que nos quitó tiempo, pero hubieron un par de cosas, o una cosa en particular que si me pareció importante, **las visitas inopinadas y a las 'sedes descentralizadas', me parecieron muy interesantes y saludables**, porque eso obligó a los funcionarios a salir de sus **actividades acostumbradas que no podemos controlar desde aquí.** Entonces hay muchos temas que están relacionado a la regularización cuando no tienes al jefe delante tuyo. Debes firmar un acta en el día y no la firmas, y bueno la

firma mañana o pasado. El hecho se dio, sabe el hecho sucedió, el hecho se reportó porque hay un seguimiento y control de la actividad como tal, pero la evidencia física de esa actividad qué era el acta no se firmó en el momento correcto, en el momento que sucedieron las cosas, porque aduces tiempo, por problemas de presencia en el lugar, siempre hay una razón por las cuales no la firma, y la regularización unos días después. La visita inopinada permitió, darle a entender al personal que labora en provincia, que tiene que firmar las actas en la fecha. Yo creo que ahí sí, esa visita inopinada fue interesante.

48.S: ¿Por qué el gerente de proyecto o todo el aparato que supervisaba el servicio no podía hacer visitas inopinadas?

49.E: Porque no hay presupuesto como parte del servicio para realizar esas visitas.

50.S: Debo de entender que se solicitó y no se otorgó, o no sé previó visitas.

51.E: No sé prevé, porque no es parte de la actividad de seguimiento que la entidad realiza, porque para eso tienes personal en campo. Tú despliegas a un encargado de 'sede descentralizada' que debe hacer las actividades.

52.S: Entonces la visita inopinada como un supervisor fuera de la 'sede descentralizada' no se previó por falta de recurso o no se previó simplemente.

53.E: No, no sé estila hacer.

54.S: Ok.

55.E: Nunca se ha pedido viáticos para que se hagan supervisiones inopinadas, entiendes una visita inopinada, pero la contraloría sí lo hizo, la auditoría sí lo hizo.

56.S: Después de esta experiencia, ¿Considera que debería seguir confiándose en que la auditoría lo va hacer o debería preverse una supervisión inopinada por parte de la gerencia del proyecto?

57.E: Deberá de preverse un mecanismo de supervisión más fino, yo creo que la visita inopinada es más gasto para la institución, cuándo hay mecanismo de control, usando tecnología, que permitiría manejar mejor estas situaciones; por ejemplo, la firma digital. Si tú prevés la forma en que tú proveedor cuente con la

firma digital, y pides en tus bases o en tus términos de referencia qué se use la firma digital; el proveedor va estar obligado a firmar en el día y el personal de la institución también.

58.S: Una visita inopinada abarca más cosas.

59.E: Yo sé, pero digamos lo que reveló está visita inopinada es que no se habían firmado los documentos, las actividades realizadas, pero los documentos no estaban. Eso fue lo que reveló la auditoría en realidad.

60.S: ¿Usted ha tomado conocimiento del progreso y resultado de la auditoría y control simultáneo?

61.E: **Sí.**

62.S: ¿Algún funcionario o compañero que ha portado a este proyecto, o la misma OCI, le ha explicado en qué consiste la auditoría y los objetivos?

63.E: **No.**

64.S. ¿Usted cree que esto sucede porque sobreentiende que lo saben?

65.E: **Yo creo que no está en ningún procedimiento de ellos, realizar una actividad tipo Kick Off, así como hay un Kick Off de proyecto que inicia y explica los alcances, los equipos de trabajo, y definiciones, no existe esa práctica me parece por parte del área de control.** Ellos informan de su presencia mediante un documento y donde lo que suelen pedir son facilidades, sin explicar demasiado la metodología, que es lo que va hacer, ni como lo van a realizar.

66.S: Entonces, ¿en ninguna auditoría que usted ya ha participado ha visto que ocurra algo así?, que se le explique cómo va hacer el trabajo.

67.E: No.

68.S: ¿Considera que sería algo bueno?

69.E: **Por supuesto.**

70.S: ¿La información le pareció valiosa para el organismo y para su gestión en general?

- 71.E: En el aspecto de las visitas inopinadas y que revelaron cosas que nos van a permitir mejorar; sí. Hubo aspecto, donde se incidía demasiado en un punto que de repente era repetitivo.
- 72.S: ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo, esfuerzo y oportunidad de tener la auditoría frente al logro de objetivos? costo beneficio de tener la auditoría, ¿cree que se justifica, o no?
- 73.E: Haber, si lo veo desde el punto de vista como funcionario o como la posición de asesor, lo que descubrió la auditoría, yo ya lo tenía claro, que no tenía como aplicar una medida no. La auditoría me ha permitido que se releve y ahora incidir en el tema de que simplemente una medida, entonces son cosas que ya sabíamos que sucede pero que no le habíamos puesto hasta ahora la medida correctiva necesaria, para que eso no siga pasando, entonces el resultado de la auditoría me sirve desde ese punto de vista; ahora con respecto a qué valor proporcionó la auditoría...
- 74.S: Frente al esfuerzo que significó atenderla, ¿vale la pena?
- 75.E: (.) Desde mi punto de vista para que valga la pena, esto tendría que cuantificarse en costo; (.) ¿por qué? Porque digamos, habría que llevar un control de alguna forma para saber que los servicios que nos vienen prestando, está dentro del marco de lo presupuestado, allí yo encontraría valor.
- 76.S: ¿Y si lo pones en términos de tiempo, esfuerzo del personal, valió la pena todo ese esfuerzo y tiempo frente a las recomendaciones?
- 77.E: Hay una capa de aprendizaje que se valora, porque la gente ya se llevó una lección de esto, pero es muy puntual con respecto a todo el proceso. A nivel de transparencia, creo que también hay un aporte valor, porque permite transparentar las actividades que se viene realizando, pero creo que las auditorías en general deben de tener como propósito, más allá de cumplir con reglamentos y leyes es establecer el beneficio para la entidad a nivel de costo, ósea la transparencia es buena, ¿qué costo involucra?, hay que cuantificarlo.
- 78.S: ¿Y le gustaría ser informado sobre eso?
- 79.E: Por supuesto.

80. S: (.) ¿Entonces en qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo beneficia al logro de objetivos?

81. E: (.) Yo creo que no beneficia al logro del objetivo primario del servicio, porque ese se cumple, con auditoría o sin auditoría, pero si hay objetivos digamos secundarios, como es el tema de la transparencia, como es el tema de demostrar buenas prácticas, entonces hay ahí mejoras, pero como te digo no se termina de valorar porque no se cuantifica.

82. S: ¿En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo perjudica al logro del objetivo?

83. E: No considero que lo perjudique.

84. S: ¿En nada?

85. E: No.

86. S: Ok.

87. E: Digamos que gasta un poco más de tiempo, pero tampoco no es significativo.

88. S: ¿Qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo específica de este servicio? Entendí que todo va en la experiencia de otros procesos, pero este en específico ¿le pareció bien ejecutada o tiene algún comentario al respecto?

89. E: Desde mi punto de vista como especialista, creo que no incidieron en los puntos que nos hubieran dado más valor, no lograron descifrar, donde está los problemas principales del servicio.

90. S: Y si usted lo sabía, digamos hubiese creído pertinente pedirles a ellos que insistieran más en esos puntos., o cree que eso no es conveniente

91. E: Yo, creo que eso es políticamente incorrecto, y no se hace.

92. S: ¿Por qué?

93. E: Porque, que yo lo sepa no soy la cabeza de la organización, si mi jefe no me pide que se le indique yo no podría indicarle, tendría que haber un consenso a nivel del área como para poder transmitirlo.

94. S: Recomendaría indicarlo, o no.

95. E: **Recomienda que contrate personal más especializado, (.) en función del servicio que va a auditar.**

96. S: ¿Un especialista?

97. E: Sí, y no especialista porque sea informático.

98. S: ¿Especialista con respecto a qué?

99. E: **Especialista en la materia del servicio, este es un servicio de habilitación, acondicionamiento**, entonces pon a un especialista que sabe como se ejecuta eso y eso no necesariamente es un informático, podría ser un civil, no va por el cartón que hayas obtenido en la universidad sino por la experiencia profesional en el desarrollo de tus actividades.

100. S: Comprendo.

101. E: Entiendes, solo llegamos acá, ya somos más o menos expertos en 'este servicio', pero en realidad, el componente técnico dentro de 'este servicio' tiene una cápita de dos capítulos, la mayoría está abocado a un tema de construcción o de habilitación.

102. S: Comprendo. Tomando en cuenta lo que ha dicho, ¿qué opina de la ejecución de esta auditoría simultánea?

103. E: Me parece que ha sido similar a otras, particularmente cubre mis expectativas porque abordó una problemática que a mí me interesaba, pero no sé si podría considerar eso como un éxito para la auditoría.

104. S: ¿Cree que pudieron haber hecho más?

105. E: Sí en realidad, hay muchos aspectos del servicio que debieron ser controlado de otra forma, en los cuales ni siquiera preguntaron, **y me parece que es por falta de experticia. Pueden saber de auditoría, pero les falta el perfil que ponga el ojo en las cosas y diga, mira aquí hay deficiencia**, considero que solo se abocaron en la deficiencia de lo que sucede con la firma de documentos y trataron de jalar de allí información, jalar, jalar información que de nuestro lado contestándola adecuadamente no le permitimos jalar mucha información,

entonces se vuelve un juego. Si tuvieran un ojo más experto dentro del equipo, hubieran podido ayudar a mejorar muchas otras cosas, por lo menos se ha encontrado una necesidad de mejorar algo en concreto, que es el control de la firma de documentos en provincia.

106. S: ¿Qué recomendaría para mejorar la ejecución y resultado de auditoría?, si lo menciono ligeramente pero como intensificaría., puntual
107. E: Criterio experto.
108. S: Expertos.
109. E: Les falta criterio experto.
110. S: Recomendaría presentar información de forma proactiva o solo a solicitud del equipo auditor
111. E: (.) Sólo a solicitud del equipo auditor.
112. S: ¿Por qué?
113. E: Si no hay un criterio experto realmente dentro del equipo, cualquier información proactiva puede ser interpretada de muchas formas.
114. S: ¿Generar confusión?
115. E: Sí, exactamente.
116. S: ¿A futuros servicios preferiría que tenga o no una auditoría de control simultáneo?, si estuviera en su potestad elegir.
117. E: Si se mantiene, díganos el status quo de estas auditoría, pues no, realmente no me suma. Pero si mejoraran esos procesos sí, o sea tener al auditor dentro de tu proceso yo creo que es importante, pero si el auditor tiene un equipo detrás que sabe lo que está haciendo, entonces cada auditor tiene un sesgo en base a su conocimiento y muchas veces se va a centrar en temas contables o temas de procedimientos, cuando la problemática de repente no está en ninguno de esos puntos.
118. S: Para usted, normalmente un equipo de auditoría de control simultáneo tiene ese factor.

119. E: No lo he visto hasta ahora.

120. S: ¿Normalmente no?

121. E: No.

122. S: Antes de terminar, ¿quisiera agregar algo?

123. E: No, en base a lo que me has consultado, ya te dije todos los alcances que tengo.

124. S: Ok, muchas gracias.

## **Anexo 9: Transcripción de la Entrevista – Subgerente del área técnica especializada (Gerente de Proyecto) – Fecha 09/11/2021**

1. S: Habiéndole explicado el alcance de la investigación y habiendo absuelto sus dudas, le consultó ¿usted brinda su consentimiento informado para iniciar la entrevista en carácter de anónimo?
2. E: De acuerdo
3. S: Ok, gracias. ¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?
4. E: Según el documento, es Gerente de Proyecto.
5. S: ¿Y cuáles eran sus responsabilidades al respecto?
6. E: Asegurar que el desarrollo del mismo se enmarque dentro de lo que se ha solicitado en los términos de referencia.
7. S: ¿Cuál vendría a ser su producto final?
8. E: La ejecución del servicio en los diferentes alcances que constituye el requerimiento de la institución, tanto por 'sedes desenraizadas' como a nivel de sede central.
9. S: Entiendo que el producto final sería el informe de pre conformidad. ¿Cierto?
10. E: Si hablamos de documentación, el entregable final es la documentación del servicio, actas de entrega, recepción e implementación. 'Sub servicios por cada sede'.
11. S: Entonces, digamos su responsabilidad tiene dos aspectos: una vez que el servicio se desempeñe, que sucedan y el otro es la parte documentaria y entiendo que la parte documentaria vendría a ser la el informe de pre conformidad.
12. E: Sí es el informe de pre conformidad.
13. S: ¿Qué es indispensable para el desembolso?

- 14.E: **Correcto, sin el informe de pre conformidad emitido por la Sub gerencia, no se puede decir que el servicio fue concluido.**
- 15.S: ¿En qué consiste el trabajo de la contraloría general de la república y el órgano de control institucional en sus propias palabras?
- 16.E: Evaluar si se está cumpliendo, con lo que pide el TDR en plazos tiempos, cantidad y calidad y también si eso se enmarca dentro de la ley de contrataciones del estado.
- 17.S: ¿En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo?
- 18.E: **Evaluar si las actividades que está ejecutando el contratista corresponden a lo que se está solicitando en los términos de referencia.**
- 19.S: Ok, y al ser simultáneo ¿qué implica?
- 20.E: **Implica que el auditor se desplaza a las zonas donde se está ejecutando la actividad e in situ verifica que lo que está haciendo o está ejecutando el contratista corresponde a lo que se está solicitando.**
- 21.S: Ok, ¿Cómo es la actitud de su superior y de sus subordinados respecto a la utilidad y beneficios de la autoridad de control simultáneo?
- 22.E: **La actitud de mi superior es consecuente con lo que el propio marco normativo lo pide, no podemos oponernos a la ejecución de una auditoría. Al contrario, es darle las facilidades del caso.**
23. **La actitud de los subordinados es un tanto diferente, porque no siempre ven a un aliado a quien viene a auditar, sino como alguien que puede poner peros y contras, es decir que no viene con el ánimo de aportar con ideas que ayuden a mejorar el desenvolvimiento del proyecto, sino de repente a poner obstáculos en el desarrollo del mismo.**
- 24.S: ¿Qué vio, que escuchó o cómo llegó usted a esa conclusión?
- 25.E: Creo que **allí falta más un tema de una conversación inicial para que el auditor y el auditado se entiendan bien de cuál es el alcance de auditoría y bajo qué términos y aspectos se va a dar, es decir, que el auditor llegue con el ánimo de aportar y no solo con el ánimo de señalar que es lo que no se estado cumpliendo**

en ese momento, así, no decir, de repente mira esto se puede mejorar de esta manera y vienen la sugerencia inmediata y no solamente decir que esto está mal, esto está mal. Claro que la función del auditor no es orientar si no simplemente verificar, pero creo que allí sí hizo faltó una conversación, una introducción en la actividad del auditor frente al auditado.

26. S: ¿Cómo usted tomó conocimiento de la actitud de sus subordinados?

27. E: A través de conversaciones con el propio personal. Vamos a hacer auditoría. Entonces se ve el propio gesto, la propiedad predisposición negativa de para qué, no lo toman como que fuese algo que sume, sino como algo contrapuesto a sus actividades. Les va a demorar, les va a demandar un esfuerzo adicional por la posible carga administrativa, que significa el hecho de responder las observaciones o informes de atención respecto a la auditoría.

28. S: ¿Esta actitud la manifestaron oralmente?

29. E: Sí oralmente, en algunos casos también se nota en el gesto propio de la persona. Cuando le decimos la próxima semana tenemos auditoría, entonces es visual la actitud que manifestó ante temas de auditoría.

30. S: ¿Eso fue desde el inicio?, ¿Puede considerarse un prejuicio?

31. E: Sí, un prejuicio por parte de ellos.

32. S: ¿Cuál era el nombre de los puestos del equipo encargado de ayudarlo con la supervisión del servicio?

33. E: Tenemos al jefe de área, a los especialistas, analistas y soportes técnicos, esto a nivel de sede central. A nivel de sedes descentralizadas ‘ ‘, tenemos a los encargados de cómputo, asistentes administrativos y jefes de ‘sede’, los que están en comunicación directa con el equipo de la sede central son encargados de sede y los asistentes.

34. S: ¿Había un apersona que centralizaba todo ello?

35. E: Quien centralizaba toda la información que viene de ‘las sedes descentralizadas’ es el personal del área de ‘Operaciones’ quien monitorea todo el desarrollo de actividades, como un seguimiento a la actividad.

Sin embargo, la sugerencia a mi cargo tiene un jefe de proyecto que se encarga de ser el enlace con la empresa encargada de brindar el servicio y también el enlace con las otras sugerencias en materia de coordinación y comunicación ejecución de actividades del proyecto.

36.S: Entiendo que también se apoyaba de asesores de su superior inmediato

37.E: Claro, y la propia gerencia tiene un equipo que apoya en el seguimiento también del proyecto y en sus aportes de mejora.

38.S: ¿A todos ellos se refiere con la actitud digamos prejuiciosa para con la auditoría o de algunos?

39.E: (.) Se acentúa más la actitud negativa, si la llamamos así, frente a la lectura de los informes que emite el órgano de control bajo una óptica de repente dissociada, no compartida, de lo que realmente existe de la ejecución del proyecto. Ya será porque de repente **el auditor no tiene el contexto general del proyecto**, a detalle del proyecto o porque consideran que la observación no se ajusta realmente al hecho acaecido sucedido en la ejecución del proyecto. Y de repente porque, para la gente que está muy muy ligada a la inclusión del proyecto, algo se da como ejecutado se da como realizado y por ello este se presenta a **la debilidad de repente no esté reunir la evidencia que justifique esa actividad a pesar de que se ha hecho se ha dado y se ha cumplido con los términos de referencia**, se ha cumplido con el requerimiento.

40.S: ¿Sus superiores o usted mismo explicó en que consiste la auditoría al personal que la atendía o sobreentendió que lo sabían?

41.E: No, no. Se sobre entendió que se sabía.

42.S: ¿Ha tenido anteriormente auditorías de control simultáneo?, ¿ya las ha atendido?

43.E: Con respecto a este servicio, es la primera vez que se desarrolla una auditoría de esa naturaleza.

44.S: ¿Y en otros?

45.E: En otros proyectos, **sí hemos tenido hemos tenido a nivel de sede central**.

46.S: ¿Y qué opinión tiene de su ejecución y resultados?

47.E: Han sido favorables y, pero no han sido tan abrumadores, si lo podemos llamar así, con respecto a la autoría de control simultáneo 'de este servicio'.

48.S: Entonces ha sido algo atípico.

49.E: Algo atípico.

50.S: ¿A qué cree que se deba?

51.E: De repente a la envergadura y al alcance propio del servicio ' ' de por si es un proyecto grande comparado con los otros proyectos que se desarrollan que son de un alcance más reducido. Entonces muchas cosas más que ver, atender.

52.S: Respecto de la auditoría de control simultáneo de este servicio ¿hay alguna diferencia entre las expectativas que tuvo al inicio con la opinión que tuvo al final?

53.E: La expectativa siempre al inicio es que te digan que ha estado bien el desarrollo del proyecto, que solamente tienen algunas oportunidades de mejora. En contraposición con lo que encontramos en la ejecución del control simultáneo porque nos llegaban observaciones no solo como oportunidad de mejora sino observaciones de incumplimiento que no es una oportunidad de mejora. Observaciones que nos decían que estamos dejando de hacer o que no se ha hecho. Pero ese no se ha hecho iba de la mano, no porque en realidad no se había hecho, sino nuevamente por la falta de la evidencia en su momento de que la actividad se había ejecutado. Entonces ahí nos encontramos con que si bien la observación es correcta en el hecho de que diga que no se ha hecho, pero no se ha hecho porque no presentamos la evidencia no es que no se ha hecho porque el proveedor no hizo la actividad, sino simplemente que no había un documento que evidencia que la actividad se había ejecutado.

54.S: ¿Esa situación es positiva o negativa?

55.E: Es negativa, porque si bien es cierto también faltó precisión en los TDR, si bien es cierto que le decimos al contratista "me tienes que presentar la evidencia

de la ejecución de la actividad”, pero por allí faltó decir cuando teníamos que presentarla o el espacio o la ventana de tiempo que pedíamos para que ejecute la actividad, este era demasiado. Entonces nos encontramos con el escenario en el cual viene la ejecución de la auditoría de control simultáneo en un momento en el cual, habiéndose trabajado y habiéndose ejecutado en la actividad como tal, el contratista no estaba obligado para ese momento que se ejecuta la actividad de entregar la documentación o evidencia de la ejecución de la actividad. Entonces auditoría dice “si aquí dice que me presentes un acta y no la tienes entonces esto no queda claro si es que debes o no debes aplicarle penalidad porque tu TDR dice “Qué debe presentar la evidencia en un tiempo posterior” o no está claro si lo de presentar en un tiempo posterior o en ese momento que terminó la actividad.

56. Entonces allí es donde tuvimos una debilidad, faltó precisar, ser más puntual para indicar en qué momento se debería presentar la evidencia de la ejecución de las actividades.

57. S: O sea, al respecto de la percepción de la utilidad, la eficiencia, eficacia del servicio de auditoría. ¿Ese hallazgo es positivo o negativo?

58. E: Es un hallazgo positivo, porque nos ayuda para más adelante, poner hincapié en la indicar y ser precisos, cuando se quiere entregarnos evidencia de ejecución de actividades.

59. S: Si auditoría no lo hubiese detectado, ¿habría sido un problema en el futuro?

60. E: No, porque de todas maneras esa documentación se tenía que entregar, porque para efectos de que se ejecute el pago al contratista, en sus informes finales del servicio, toda esa información tiene que estar presente.

61. S: ¿Usted ha tomado conocimiento del progreso y resultado de la lotería de control?

62. E: Sí, desde su inicio hasta el final.

63. S: Entiendo que el informe final no lo recibió.

64.E: No, no hasta ahora ((se refiere a la respuesta de auditoría al último informe emitido por el equipo auditor)), pero lo del progreso sí, hemos estado muy de cerca en la atención a los informes de los auditores y en la atención a las respuestas a las observaciones.

65.S: Y durante ese proceso, ¿le parecía información útil?

66.E: (.) Sí información útil. Porque nos alertaba de esas debilidades en las evidencias de la ejecución de la actividad. Vuelvo a repetir, no es que la actividad no se haya hecho, sino que era el tema de fortalecer la gestión con la documentación de la ejecución de la actividad con mayor prontitud.

67.S: ¿La información le pareció valiosa para el organismo y para su gestión?

68.E: Sí

69.S: ¿Qué opinas sobre el costo de tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoría de control simultáneo para el logro de objetivos y del servicio contratado?, ¿es proporcional, vale la pena?

70.E: Significa una carga administrativa adicional para quienes gestionan el proyecto. Sin embargo, no vamos a desconocer que, al margen de esa carga adicional de trabajo en la gestión administrativa, el valor que ofrece la auditoría es prevenir que identifiques esos posibles problemas antes de la ejecución de entrega de los informes de pre conformidad, en ese sentido si es oportuna la ejecución de la auditoría.

71.S: ¿el esfuerzo involucrado es proporcional o justifica...?

72.E: Sí justifica porque preferible esforzarse e involucrar horas hombre en la fase pre que después de que ha terminado toda la actividad de ejecución del proyecto y recién te des cuenta que no se hicieron cosas que el TDR pide. Entonces en ese escenario es muy complicado tratar de viabilizar cualquier actividad que ayude a sopesar el impacto de la no ejecución de esas actividades en el desarrollo del proyecto.

- 73.S: Tengo entendido que cuando el documento de pre conformidad se derivó a otras áreas ‘ ‘ saltaron observaciones. Considera que esas observaciones debieron ser encontradas por auditoría o son independientes.
- 74.E: No, son observaciones más de (.) ejecución y control del propio proyecto, porque son observaciones que tienen que ver, por ejemplo, con mal título de algún documento, con hojas repetidas, con información duplicada en alguna hoja de datos. De repente faltó incluir algún aspecto de la ejecución de la actividad en un informe. Entonces son cosas que ya, sí bien es cierto, la auditoría de control sanitario se evidenció que se hicieron que al momento de plasmarlo todo ello son la documentación faltó tener el debido cuidado. **Son cosas independientes.**
- 75.S: ¿En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo beneficia el logro de objetivos?
- 76.E: En validar o apoyar a que se evidencie que lo que se ha solicitado en los TDR ha sido ejecutado por el contratista de turno que se hizo del público.
- 77.S: ¿En qué aspecto beneficia el logro de objetivos?
- 78.E: **Beneficia en el hecho de que se ha pagado por lo que se ha solicitado.**
- 79.S: ¿Es como la reafirmación de su propia labor?, o ¿cómo lo vería usted?, ¿Por qué su función era esa verdad?
- 80.E: Esto es como, si yo lo digo me pueden decir como que tu has ejecutado el proyecto, tu no vas a decir que no se ha hecho, entonces como una tercera parte que dice que sí se ha hecho, se ha cumplido con el TDR. Ya no va solamente de mi parte (.) como gestor del proyecto, como director del proyecto sino ya viene de alguien más, que no ha sido parte de la elaboración de los TDR, no ha sido parte en la contratación del servicio, no ha sido parte en el seguimiento a la ejecución del servicio. Si no había venido a verificar que eso se dé correctamente.
- 81.S: Así como lo está describiendo, no tendría diferencia de una auditoría posterior.

- 82.E: A muy bien, el tema que sí es una auditoría posterior ya no tiene forma de evaluar si es que se implementó lo que dice el TDR porque son estructuras que se desmontan apenas sacaba el proyecto, no son estructuras que quedan para más adelante. Termina el proyecto y se desmonta todo, entonces yo podría decir se hizo A, se hizo B, pero una auditoría después del proyecto no tiene forma de verificar si efectivamente lo que uno dice se hizo.
- 83.S: Entonces, por las características del proyecto ¿ve más valiosa una auditoría de control simultáneo que una posterior?
- 84.E: Sí, en este escenario en particular y para este tipo de proyectos, que son de cuatro o cinco meses, es positivo.
- 85.S: ¿En qué aspectos considera que la auditoría control simultáneo perjudica el logro de objetivos?
- 86.E: No es que perjudique al logro de objetivos, sino simplemente de repente, que al no estar tan al tanto del alcance del proyecto, de las características del proyecto, hace que, sus observaciones sean de alto nivel o a la ligera que involucre un esfuerzo de la parte de la gestión del proyecto para atender y dar respuesta a sus informes y observaciones.
- 87.S: ¿Como se pudo evitar es la situación?
- 88.E: Se puede evitar con que desde un inicio el personal a cargo de la auditoría este en comunicación con la parte ejecución del proyecto, entonces eso da un mayor conocimiento del proyecto y sus observaciones van a ser mucho más razonables, si se puede decir así, o enfocadas al aspecto, no que podría ser, sino a que es el proyecto, de que la ejecución se está dando de acuerdo a lo que se pide y no de repente tener un concepto, por decirlo así, desalineado a lo que realmente significa el proyecto.
- 89.S: Estoy entendiendo que hay parte de los requerimientos o consultas que se pudieron haber evitado con una mejor comunicación.
- 90.E: Con un mayor conocimiento del proyecto. Sí, de hecho, que sí, bastante.

91.S: ¿Quizás las cosas que pudieron haberse conversado o explicado en reuniones?

E: Sí, sí yo creo. Esto involucra tiempo y entiendo bien que la naturaleza misma de las auditorías a veces es inopinada o tienen esa característica y entonces, por allí que también es una cuestión de estrategia también. No porque nos pongan de sobre aviso a la parte que ejecutó el proyecto, o porque vayamos, por decirlo así, a no ser sinceros en la ejecución del proyecto, sino a que entiendan bien cuál es el alcance del proyecto, sepan en qué consiste el proyecto, sepan que se va a ser, que no se va hacer, dónde se va a ser, quienes lo van a hacer, y acentúen su auditoría sobre esos aspectos.

92.S: Esta falta de conocimiento por parte del equipo auditor ((referido a lo dicho por el entrevistado)). Cree que se debe a quizás una mala preparación o que no les hicieran las preguntas, digamos en reuniones, en vez de documentos o ¿a qué cree que se deba?

93.E: Tengo una percepción un poco diferente, porque si bien es cierto, el conocimiento de del auditor respecto al producto en si lo podría hacer sin necesidad de repente sin contacto directo con quienes ejecutan el proyecto, puede hacerlo, porque los términos de referencia son públicos, como tal, entonces, la lectura profunda y el entendimiento del requerimiento ayuda bastante, pero si no hacen esa primera etapa, de hecho que al momento de auditar van a surgir un montón de preguntas y un montón de inquietudes. Eso, por un lado. El otro aspecto es que no necesariamente el auditor debe conocer, por decirlo así, a profundidad de qué se trata el proyecto si es que el término de referencia está muy bien especificado. Entonces si el requerimiento del servicio o TDR esta impecable, es una herramienta también de ayuda para los auditores, que también les permite ser finos en sus juicios respecto a la auditoría que ejecuten y le permite también al área que ejecuta el proyecto, no tener debilidades en lo que concierne a la parte entregables del proyecto, en los tiempos de ejecución del proyecto, en los alcances del proyecto.

94. Estoy tocando dos etapas o dos fases. Uno es la claridad con la cual debe ser ejecutado o elaborado el requerimiento o TDR que ayude a ambas partes, a los

autores y ayuda a la parte que ejecute el proyecto. Y la otra es que los auditores deberían darle una lectura profunda antes ir a auditar el proyecto a los requerimientos y términos de referencia.

95. S: Entiendo que tiene la percepción de que no dieron esa lectura profunda.

96. E: Me parece que no, porque sus observaciones daban la impresión de que no tenían el conocimiento profundo de lo que significaba el proyecto como tal.

97. S: ¿Observaciones como tal o consultas o preguntas?

98. E: Han sido, en algunos casos han sido consultas y en algunos casos han sido observaciones.

99. S: Un ejemplo de una observación que usted considere que denota esa falta de la revisión previa del proyecto.

100. E: Por ejemplo, en el tema del desmontaje, preguntaban sobre la fecha de desmontaje, pero el término referencia decía que si había una 'determinada circunstancia que ocurrió' esa fecha se pospone ' ' entonces dicen que no se dieron en los tiempos oportunos, que preguntaban cuándo acaba el desmontaje o informe sobre el montaje, ¿qué te voy a informar sobre el desmontaje si eso no se va a dar en esta primera etapa?

101. S: Eso denota que no entraban en cuenta de esa cláusula o esa parte del contrato. ¿El equipo auditor se reunió con usted al inicio para que no presentarse, hacerle consultas?

102. E: No, solo nos informaron por documento, quiénes eran las personas que estaban encargadas de coordinar con nosotros, pero en esta oportunidad fueron varios auditores que se desplazaron a nivel nacional y bueno empezaron a llegar pues los informes de acción simultánea de varios autores de los lugares donde se habían ejecutar la actividad.

103. S: ¿La comunicación con usted fue principalmente escrita u oral?

104. E: Escrita

105. S: ¿Llegó a haber comunicación oral?

106. E: En un par de ocasiones.
107. S: ¿Para qué tipo coordinación?
108. E: Más que todo para la coordinación de entrega de información frente a la atención a las observaciones realizadas por la auditoría.
109. S: ¿En esa reunión le pidieron información o le explicaron el procedimiento que estaban haciendo?
110. E: No, simplemente nosotros informamos como estábamos entregando la información y si tenían alguna inquietud que nos consultarán para que puedan ellos tener acceso a su información, más conversación de otra naturaleza no.
111. S: En esa reunión ¿qué actitud percibió del equipo auditor?
112. E: (.) Una actitud normal.
113. S: ¿Neutra?
114. E: Una actitud neutra, una actitud neutra.
115. S: ¿Fueron amables?
116. E: Bueno sí, fueron amables.
117. S: Y a través de los documentos sintió esa misma actitud neutra o amable.
118. E: A no, no, no. En la documentación que nos llegaba (.) la naturaleza de la comunicación era diferente, porque como lo comenté, observaban cosas que se suponían que para nosotros estaba sobreentendido. Entienda que sobreentendió viene por un conocimiento que se hace o se tiene del proyecto, es por ello creo que de repente ellos no tuvieron esa iniciativa de conocer todos los alcances del proyecto.
119. S: En los documentos sintió, a través de la redacción, o lo que usted pudo percibir, ¿qué buscaba apoyar, buscaban acusar o sintió amabilidad o algún tipo de sensación ese tipo?
120. E: Bueno, la naturaleza de la comunicación de los auditores es en términos que uno no está familiarizados correcto, uno está elaborando documentos de otro tipo o de otra naturaleza, entonces cuando llegan un documento de

auditoría, el tenor es diferente, entonces de repente para quien labora ese documento es muy natural porque es su día a día, o no le toma atención de como lo hice y de qué forma lo traslada, pero cuando nos llegan a nosotros las observaciones, en lo particular habían algunas (.) que este me parecían o me daban la impresión de que este expresaban una situación dada y no una situación probable, pero nuevamente hay viene una inquietud y una pregunta: Si tú me auditas y verificas que si es que lo que estoy haciendo está de acuerdo a lo que pido, me deberías observar si es que no se ha hecho, pero si me observas habiéndolo hecho, me dices que esto podría, entonces allí siempre he tenido un tema.

121. S: ¿Recuerda un hecho particular?

122. E: Bueno, he tenido más de un hecho, pero el punto exacto no me acuerdo.

123. S: Tengo entendido que hubo un documento donde ellos observaban que estaban excediendo los plazos para emitir la pre conformidad.

124. E. A muy bien, ese tema haber (.) los plazos están; bueno acá hay dos temas, uno que tiene que ver con el tema del Marco de la Ley de Contrataciones del Estado que fija plazos que dice 7 días, y si es caso complejo 10 días para dar la conformidad de un servicio, y el otro aspecto es el conocimiento práctico de la ejecución de proyectos de esta envergadura como tal. El conocimiento de ejecución de proyectos de esta envergadura ha demostrado que es poco probable que se dé la conformidad de un servicio de 7 a 10 días, entonces si bien es cierto la auditoría me dice ya estas fuera del plazo porque ya pasaron 7 días, ya pasaron 10 días, ya pasaron 15 días, entonces ¿cómo poder el área usuaria atender al requerimiento de emitir la conformidad si por la complejidad propia del servicio aún no se ha terminado a evaluar el propio servicio? Entonces eso me lleva a pensar que auditoría simplemente observa en base al marco o al paraguas normativo nada más y eso es su trabajo verdad, observar bajo el marco normativo, sin embargo, en la práctica es diferente. En la práctica para proyectos complejos, esos plazos, esos escenarios por lo general no se ajustan y es lo que en respuesta hemos dado; dada la complejidad del escenario

del proyecto, esto aún falta evaluar documentación, falta evaluar entregables y bueno todavía va a demorar.

125. S: De lo que usted recuerda, la forma en que se redactó ese documento, solo por poner un ejemplo, ¿estuvo redactado como una alerta, como una acusación, como una ayuda, como percibió ese documento?, porque no estaba dirigido a usted.

126. E: No, no fue dirigido, bueno esos documentos van dirigidos a alta Gerencia, y la gerencia la deriva hacia nosotros, pero son documentos como alerta porque dentro del texto la redacción incluye el término “podrían “, y de hecho que eso es más una alerta que la ejecución propia de que se haya dado la actividad como tal.

127. S: ¿Esa alerta considera que debió haberse conversado con usted antes, o está bien que se haya emitido a la alta Gerencia?, Porque entiendo que, en el conteo de días tampoco están del todo de acuerdo.

128. E: Así es, ahora como debió o no debió proceder Contraloría en ese aspecto, se pudo haber tenido una conversación previa, que pudo haberse dado, pero también, sin embargo, pienso que, dado que Contraloría se basa en un marco o paraguas normativo, entonces difícil esta decir que iba a dejar de hacer esa alerta, porque es parte de su trabajo. Ahora que de repente la redacción o la forma como hace llegar la alerta al área usuaria, pudo ser, sin dejar de ser alerta, pudo ser, en otros términos, podría haber sido sí, pero no creo que bajo cualquier otro escenario hayan dejado de dar la alerta. La iban a dar sí o sí.

129. S: ¿Tengo entendido que había veces que solicitaban información dos veces o hacían repreguntas?

130. E: A ya, muy bien.

131. S: ¿Cómo se sentía al respecto’

132. E. En ese escenario, nos hacía sentir que la información que nosotros entregábamos no era revisada ni analizada con la debida importancia, porque nos piden información en un documento, nosotros atendemos esa información, creamos un repositorio donde colocamos toda la información, se le explica

donde esta y resulta que unos días después nos vuelve a pedir la información porque según ellos, no hemos atendido. Entonces, a mí me da la sensación de que ni siquiera revisaron lo que entregamos, ese podría ser un caso o el otro es que no supieron revisar lo que se le entregó.

133. S: Eso de que no supieron revisar lo que se le entrego, ¿a qué se refiere?

134. E: Al hecho de no saber de repente utilizar la herramienta con la cual nosotros estábamos empleando para compartir la información, en este caso utilizamos OneDrive, y lo colocamos en un directorio toda la información, se le daba un usuario y contraseña al auditor, y el auditor tenía que entrar a la herramienta de repositorio compartido del OneDrive, y simplemente entrar a la carpeta compartida y ver la información guardaba y una vez que estaba en ese directorio verificar lo que ha puesto el auditado corresponde o no corresponde con lo solicitado.

135. S: En cualquiera de eso dos supuestos, ¿cómo lo hacía sentir?

136. E: (.) Que no valoraban nuestro esfuerzo, porque nos piden y nosotros lo hacemos de forma inmediata. Como lo decíamos al inicio todo esto es un esfuerzo administrativo, necesario sí, pero que no deja de ser esfuerzo. Entonces como si no reconocieran el esfuerzo que la parte auditada hace como parte integrante de la ejecución propia del propio servicio. El otro tema que también nos llamaba la tensión es que nos pedían información de un día para el otro, no sé si en su entendido ellos creen que nosotros solo estamos abocados a la ejecución de ese proyecto y nada más, o que tenemos la disponibilidad del tiempo de las 8 horas, 12 o 14 horas que estamos en la institución para atender su requerimiento, eso también nos creaba un sin sabor frente al pensar de que la rapidez o prontitud con la cual solicitan esa información se podía dar, lo cual no era y en la mayoría de los escenarios pedíamos ampliación de plazos.

137. S: ¿A qué cree que se deba que pidan información en tan breve plazo?

138. E: A bueno, no lo sé. Podría pensar que hasta eso es una estrategia de parte de ellos o que esa es su metodología, no podría hablar, no lo se.

139. S: ¿Cómo lo hace sentir?

140. E: Me incomoda, porque como lo comento, no es que estemos solamente dedicados a la atención de lo que pide auditoría, sino que hay muchas cosas más que la Subgerencia y la Gerencia propia. Porque no solo respondo a la Subgerencia sino en alguno caso donde más de una Subgerencia que tiene que pasar por el control de la Gerencia para que luego sea emitido a Gerencia General, para que luego ellos den la respuesta a control interno.

141. S: Considerando todo lo que me ha dicho, ¿qué opina sobre la ejecución y resultado de la auditoría de control simultáneo de este servicio?

142. E: No voy a negar ni desmerecer también el aporte que da una auditoría de control simultáneo. Muy al margen de la carga administrativa que signifique para el auditado, pero sí considero que es un elemento positivo que ayuda a la ejecución y al logro del objetivo, pero si también es importante mencionar que la parte que audita, como ya también lo hemos dicho hace unos instantes, debería nutrirse más de lo que audita, del alcance del proyecto, eso ayudaría mucho más a la auditoría y haría sentir a la parte auditada que quien audita sabe lo que está auditando, sabe lo que está pidiendo a la institución y que sus observaciones no viene hacer obstáculo sino que viene hacer oportunidades de mejoras a la ejecución del proyecto.

143. S: ¿Esta auditoría le pareció que no sabía lo que auditaba y no sabía lo que pedía?

144. E: En algunos casos, sus observaciones eran de carácter o de repente como uno está muy ligado al proyecto sabe que es el proyecto, y sabe que se ejecutó el proyecto, entonces su observación indicaba que no se había ejecutado alguna actividad cuando sí se había ejecutado, es hay cuando se comenta que debieron nutrirse más en qué consistía el proyecto, de qué era el proyecto, cual es el alcance del proyecto. De que sus observaciones por el margen o por lo abierta que son no podemos decir que son infundadas, porque al ser de carácter general algunas definitivamente corresponden a la ejecución propia del proyecto. Pero si pedimos que sean puntuales, que sean por decirlo así muy acucioso con lo que observan o que lo expresen de una manera que no

signifiquen que estamos siendo, por decirlo así, descuidado o displicentes, y eso sí creo que ayudaría.

145. S: ¿Usted considera que algunas observaciones no fueron específicas, sustentadas o bien explicadas?

146. E: Sí algunas observaciones, (.) o de repente (.) opinaban que no habían hecho la actividad porque no había el acta de evidencia, sin embargo, en el propio TDR, como le comentamos, se estipulaba que el acta de evidencia se entregaba en otra frecuencia de tiempo, y no en ese momento. Pero también el TDR no ayudaba porque, en algunos aspectos o en algunas partes del requerimiento sembraba la duda, si es que lo tenías que entregar en ese momento o al final. Entonces en algunas partes del TDR estaba claro y en algunas otras no. Cuando el auditor observaba en esas áreas donde decía falta el acta, por ejemplo, pero llegaba a nosotros la observación, y nosotros decíamos “pero no es que falte el acta, la actividad se ha hecho, sino que simplemente el acta dice que se debe entregar en una fecha posterior”. Pero si leíamos bien TDR, si bien es cierto, nosotros entendíamos que se podía entregar en una fecha posterior, **el auditor al no leer todo el TDR y solamente leer esa sección que le corresponde, no le queda claro, entonces observaba y allí venía el tema de que en ciertos escenarios decían que “no se estaba cumpliendo con lo que dice el TDR”.**

147. S: Y esa observación, indebida entiendo, ¿pudo haberse evitado con una consulta, o una conversación?

148. E: Pudo haberse evitado con una conversación, con una consulta, solo que me parece que, en esta oportunidad, nuevamente por ser visitas inopinadas, creo que tampoco hubo tiempo de realizar esa fase previa de comunicación. Sumado a ello tenemos el tema de lo que es que **se ejecutó también en época de pandemia, las propias dificultades de la situación social,** no eran tan amenas para poder reunirse todos los auditores que iban a desplazarse por todos los lugares y que el equipo acá también pueda estar alerta con respecto a las inquietudes o consultas. **Creo que hubo algunos aspectos que no ayudaron más de coyuntura social, que de predisposición de los equipos.**

149. S: Sin ánimo de justificar o de alguna forma ser empático con el equipo auditor, si tuviésemos que calificar el resultado del trabajo del equipo auditor, ¿considera que fue un buen trabajo esta auditoría de control simultáneo?
150. E: Si solo miro lo que hemos obtenido, (.) yo creo que sí hemos obtenido, si solo miro la nota, no mirando como lo obtuvimos, si solo miro la nota **yo creo que sí ha sido apropiado.**
151. S: ¿Recibieron recomendaciones, oportunas y de valor?
152. E: **Sí ha sido apropiados.**
153. S: ¿Oportuna y apropiadas?
154. E: **Oportuna, apropiadas y de valor sí.**
155. S: ¿Una observación valiosa?, por ejemplo.
156. E: Me quedo con el tema de **especificar bien en los TDR las fechas de entrega de las evidencias de cada actividad que se ejecute en el desarrollo del proyecto, eso es fundamental.** Porque eso ayuda mucho a definir incumplimientos y penalidades al contratista por actividades que se haya retrasado o no haya cumplido al cien por ciento. Eso para mí es fundamental.
157. S: ¿Qué recomendaría para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?
158. E: Muy al margen de la estrategia que utilice el equipo auditor o el ente de control interno, es esa fase previa de comunicación, es esa **fase previa de comunicación de auditores** y auditados donde se indique cual es el objetivo, cual es el alcance. Y lo otro es que **los auditores como tal sientan interés de nutrirse de cuál es el alcance del proyecto que va auditar,** sería esas cosas.
159. S: ¿Cree que hubiese mejorado la experiencia?
160. E: Claro, hubiese mejorado bastante.
161. S: ¿Recomendaría presentar información de forma proactiva o solo a solicitud del equipo auditor?
162. E: (.) **Sólo a solicitud del equipo auditor.**

163. S: ¿Por qué?

164. E: No porque uno no lo quiera hacer, simplemente porque la ejecución propia del proyecto **uno está enfocado más en el desarrollo y gestión del proyecto**, entonces mi horizonte es ese, mi línea de acción es esa. No es que no desee que me observen, nada por el estilo, pero estoy más enfocado en la ejecución propia del proyecto en estar alerta y en comunicación constante con los socios internos y externos.

165. S: ¿No es más práctico entregarle todo el paquete del informe del proveedor que solamente algunas actas?

166. E: A muy bien, **sí lo podemos medir con el tema de esfuerzo que se genera para entregar toda la documentación, entonces es mayor**. Entonces nuevamente, no tenemos un equipo que este destinado a atender todo el requerimiento en tiempo real de lo que solicita los auditores, por eso es que nos centramos en atender lo que pide el auditor, y no todo lo que podríamos entregarle.

167. S: ¿Prefiere atender lo que piden?

168. E: Sí.

169. S: ¿Por qué? ¿Porque es más rápido?

170. E: Sí, porque es más rápido. Porque si me hacen tres preguntas, entonces busco la información que me atiende a esas tres preguntas. Pero si de cada pregunta yo mismo (.) también podría necesitar a, b, c, d, e en vez de invertir de repente en una o dos horas de repente invierto 10 veces más tiempo en ello, entonces atento entre la ejecución propia de mis actividades y también en la expectativa de tiempo en la cual ellos pretendan recibir esa información

171. S: ¿Usted recomendaría hacerle consultas al equipo auditor respecto a la ejecución del servicio?

172. E: Sí.

173. S: ¿Lo ha hecho?

174. E: No, pero lo que sí, para la ejecución de grandes proyectos, nosotros como parte usuaria y como parte integrante también del comité de ejecución de los proyectos invitamos al Órgano de Control Interno para que forme parte del proyecto del proceso de selección, entonces si es que tenemos inquietudes, dudas, en ese momento se les hace consultas al Órgano de Control Interno, en los procesos de selección. Después en los procesos de ejecución contractuales simplemente lo que hemos hecho es atender esas consultas que nos han hecho.
175. S: ¿Cuándo han hechos consultas, la respuesta fue de valor, fue útil?
176. E: No han sido en varias ocasiones, pero en la oportunidad que lo hicimos, sí, si fue de valor.
177. S: ¿En futuros servicios preferiría que tenga o no una auditoría de control simultáneo?
178. E: Mi posición así, a pesar que signifique un esfuerzo adicional de horas hombres y todo lo demás, preferiría tener un control simultáneo de parte de OCI.
179. S: ¿En todo este proceso ha percibido un fastidio del personal que atendió la auditoría, que lo ayudaba atender la auditoría?
180. E: Bueno sí, **siempre hay un fastidio porque al no ser una actividad de ejecución de frecuente, se asocia muchos más al esfuerzo adicional que uno tiene que invertir para atenderlos**. Ya no haces, una, dos o tres actividades, sino ahora haces dos o tres más para atender esos requerimientos que es propio de Contraloría. Viene más ligado a ello, a la inversión de tiempo y esfuerzo para atender sus requerimientos. Pero si lo hacemos como una actividad frecuente, yo creo que los equipos se van a tener que hacer la idea de que siempre va haber una auditoría de control simultáneo y que es parte del proyecto.
181. S: ¿Considera que ese fastidio es natural, inevitable?
182. E: **Sí, ese fastidio inevitable**, porque son actividades como te digo, puntuales no frecuentes, y por ahí que inviertes horas hombres y personal para atender esos requerimientos.
183. S: ¿Hay algo que quisiera agregar?

184. E: No, solo recalcar esos dos aspectos, el tema de **la comunicación inicial entre el auditor y el auditado**, fijar el tema de los alcances y el tema de, **para los auditores, el tema de nutrirse bien del alcance y características del proyecto que va auditar** y para la parte auditada, afinar bien la parte de los requerimientos y/o Términos de referencia esos dos aspectos para mí son fundamentales.
185. S: ¿Su actitud para la auditoría cree que hubiese sido aún mejor o mejor si se hubiesen presentado, explicado los alcances, haber hecho preguntas en cuanto al servicio que iban auditar?
186. E: Mira, considero que la auditoría hubiera tenido un nivel adicional de éxito, más allá de la presentación inicial de compartir el alcance del proyecto y todo lo demás, si **es que los auditores como tal se nutren bastante del proyecto**, del conocimiento del proyecto. Porque si al inicio realizamos una entrevista, un kick off entre ellos y nosotros, pero después pierden el interés de saber de qué se trata el proyecto, no hay nada, no llegamos a nada. **Si tendría que elegir entre una reunión inicial y entre que ellos se involucren de mutuo propio con el conocimiento del proyecto, con la lectura del TDR, con ver de qué se trata, me quedo con lo segundo.** Prefiero que ellos revisen bien de que se trata el proyecto o cual es el alcance del proyecto, qué implica el proyecto y sacrificaría de repente la parte de reunión inicial, pero si se dan los dos geniales. Pero si tendría que elegir, me quedo con lo segundo.
187. S: La sensación ante alguien que te audite o te observe y sientas que sepa poco o menos que usted del proyecto, ¿le genera una sensación de rechazo o incertidumbre?
188. E: **Sí, me genera "no rechazo" pero si una desazón frente de que me observen con una (.), superficialidad del proyecto y no con un conocimiento propio del proyecto como tal**, ahora cuidado con ello no es que tendría que ser tan especialista o tan técnico como el área técnica, porque sabemos que eso es complicado, pero si saber en qué consiste el proyecto.
189. S: Comprendo
190. E: Pero para que ellos sepan en que consiste el proyecto van hacer lectura del TDR y si el TDR tiene dudas o debilidades definitivamente eso no va ayudar

en que ellos también sean puntuales, sino que les va a causar también inconveniente, y más aún a nosotros la parte usuaria, porque esa debilidad se traslada hacia la ejecución propia del servicio. Por eso es que hay dos aspectos fundamentales para mí, uno es lo prolijo que deben ser la elaboración del TDR y otro es el conocimiento de quien audita, viene del requerimiento que es la lectura del TDR.

191. S: Considerando todo, ¿considera que fue un buen servicio de la auditoría?

192. E: Sí.

193. S: ¿Del 1 al 10, donde el 10 es un excelente servicio?

194. E: Yo creo que podríamos quedarnos en un 7 .

195. S: Ok, muchas gracias, voy a detener la grabación.

196. E: Gracias.

**Anexo 10: Transcripción de la Entrevista - Analista de Gestión (Subordinado 1) – Fecha 05/11/2021**

1. S: Ya habiéndole explicado el tema de instigación, el objeto y preguntas de la investigación, y absuelto sus preguntas, ¿usted da su consentimiento informado para proceder con la entrevista?
2. E: Sí, acepto.
3. S: La primera pregunta es ¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?
4. E: (.) Mi responsabilidad, más que todo está, en cómo (.) respondo a la expectativa del Gerente del Proyecto, ya que yo formo parte de su equipo. O sea, responsabilidad sobre el proyecto en sí, de acuerdo a las funciones que yo tenía encomendada, no, más que todo tenía un compromiso con el equipo. Yo me encargaba en ver el tema de seguimiento, alertar cosas que estén sucediendo, verificar parte de los estipulado en los TDR, más que todo ver las fechas y una cosa muy importante, velar por el estricto cumplimiento del TDR. Ese era mi responsabilidad a manera de compromiso sobre el equipo de trabajo.
5. S: ¿Su puesto tenía un nombre?
6. E: Analista de Gestión 'del servicio'.
7. S: En la medida de lo que usted conoce, ¿en qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control Institucional?
8. E: Entiendo que lo que ustedes ven (el entrevistado indica ustedes porque sabe que el entrevistador tiene experiencia en auditoría y no porque sea parte de la Contraloría General de la Republica u Órgano de Control Institucional), (.) ustedes lo que ven como un funcionario administra los recursos o bienes del Estado, entiendo yo que eso es parte de la función, control previo por decirlo así.
9. S: ¿Cuál sería el resultado de ese trabajo?

- 10.E: Podría ser detectar algunas carencias dentro del servicio, alertar frente a algo que no se está cumpliendo, o inclusive realizar consultas de acuerdo a lo que ustedes encuentran dentro del alcance del servicio.
- 11.S: Entonces, según de lo que usted conoce, ¿cuál es el producto final del trabajo del trabajo de la Contraloría y el Órgano de Control Institucional?
- 12.E: ...Tengo entendido, que lo que ustedes tendrían que realizar es verificar el contrato, el TDR, y en base a eso comparan con la documentación que podamos tener a la fecha, para poder alértanos o detectar que algo que no está bien, no se está cumpliendo o algún error. Más que todo como una alerta, es un control previo.
- 13.S: ¿En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo?
- 14.E: Control simultáneo (.)
- 15.S: También llamado control simultáneo o auditoría de control simultáneo.
- 16.E: Control simultáneo ... control simultáneo, he escuchado el término, pero (.) en si la palabra exacta no la tengo.
- 17.S: Cuando una auditora se puede presentar como auditoría posterior o auditoría simultánea, posterior es después que se dio el hecho y simultánea es cuando aún se está desempeñando.
- 18.S: ¿Cómo es la actitud de su superior inmediato y/o subordinados respecto a la utilidad y beneficios de la auditoría de control simultáneo?
- 19.En el caso, por ejemplo, de la contratación que estamos revisando, hubo una auditoría de control simultáneo. Como percibiste la actitud de superiores y subordinados antes las solicitudes, preguntas, cuestionamientos o sugerencias del equipo auditor.
- 20.E: En primera instancia, lo primero era verificar la fecha y el plazo para la respuesta. Y reunir al equipo y ver, en base a las preguntas que se presentaron, ver analizar de forma inmediata las respuestas que podríamos proporcionar a esas preguntas. Recuerdo muy bien que era como una prioridad atender estas consultas, pero en realidad parte de las consultas que se tenían las teníamos

nosotros en un repositorio digital, solamente era cuestión de ordenarlas o proporcionarlas porque recuerdo que en aquel momento las preguntas que hacían, quizás no era un especialista o un ingeniero quien realizaba la consulta, y nosotros teníamos que responderle dándoles la síntesis, la carne por decirlo así.

21. La reacción del equipo era atender a estas consultas, ver que tengamos toda la información y proporcionarla, elaborar un informe para responder a todo esto. Inclusive, nosotros mismos nos poníamos una fecha anterior a presentar el informe para tenerlo listo para revisarlo.

22. S: Entonces ¿era una labor impórtate que se debía atender?

23. E: Sí

24. S: ¿Cómo percibes que era actitud del superior y de tus subordinados de la auditoría? ¿Era un trabajo más, era algo positivo, una inversión de tiempo, una pérdida de tiempo?, ¿Cuál era su percepción?

25. E: En este caso, la documentación que nos solicitaban, era algo que (.) llegaba el día de hoy y en la tarde llegaba otro y llegaba y llegaba y nos bombardeaban con preguntas. Y al comienzo era como que ya lo atendernos de una vez, pero llegó un momento en el cual que se generó todo un fastidio porque nos generaba muchas veces un retrabajo porque ya teníamos todo al día y teníamos que revisar todo lo que ya estaba hecho, pasarlo para acá, elaborar el informe, inclusive ya era un poco ya fastidioso, porque nos preguntaban algo que ya estaban allí y continuaban y era todo un tema. Lo que empezó como responder como prioridad a las consultas se volvió en un momento incomodo porque era ya, (.) no quisiera decir que nos haga perder el tiempo, pero sí nos quitaba tiempo ante otras labores que teníamos frente al proyecto en sí, frente al servicio. Entonces, nos absorbía parte del tiempo, teníamos que destinar tiempo de supervisión del servicio para atender estas respuestas (se refiere a la elaboración de las respuestas).

26. S: Esta actitud que percibías, ¿cómo lo sabes?, ¿fueron expresiones verbales claras, o gestos faciales u órdenes que has recibido?, ¿Cómo has llegado a esas conclusiones respecto a sus actitudes? ¿o lo han conversado quizás?

- 27.E: Lo he podido observar, por la forma como (.), o sea como se dice, llega el informe, lo leo ¡oye, pero si esto ya está, por qué piden esto!, entonces ya uno se puede percatar por la forma como uno responde, entonces ¡pero esto ya lo tenemos, esto ya lo respondimos, por qué nos están volviendo a preguntar lo mismo!, o sea te das cuenta que hay un fastidio desde la parte de arriba y obviamente, en el caso de los subordinados es recargarlos con funciones (se refiere a tareas).
- 28.S: Y esta actitud que describes ¿es del gerente de proyecto y otras personas más o solamente a él te refieres?
- 29.E: Lo que pasa es que, el grupo que trabajamos en el servicio era un grupo que ya veníamos trabajando durante 6 meses, y a partir del sexto mes comenzaron a llegar de estas preguntas por parte de control previo, ya existía un grado de confianza, de lazos más amicales de repente, entonces por allí entre confianza podíamos expresar algún malestar o hacer gesto. La misma confianza hacia de que el superior se muestre tal cual, si se encuentra fastidiado por las reincidentes preguntas o porque nos parece que nos recargan con más trabajo a parte del que teníamos, entonces se genera un fastidio que era notorio.
- 30.S: ¿Entonces, sientes que es generalizado en el equipo o de algunos pocos o de la mayoría?
- 31.E: (.) Comúnmente yo trabajaba con el Gerente del Proyecto, y yo era la persona que (.) conjuntamente con un par de compañeros a veces nos reuníamos todos o a veces me reunía directamente con él, entonces no podría generalizar que eran todos, porque no encajábamos dentro del tiempo tampoco.
- 32.S: ¿Entonces, te refieres al Gerente del Proyecto básicamente?
- 33.E: Claro, porque es él, el que recibe de primera mano la documentación y el sería quien da las indicaciones respecto a la atención, pero como le dije yo le hablo en base a una percepción, de lo que yo puedo concluir de un gesto o una reacción
34. Cosa que no se presentaba a un inicio, poco a poco ya. Inclusive referente a mi personal en un momento se me hizo algo incomodo, **por el volumen de**

información que nos solicitaban, a veces llegaba muy tarde y había que atenderlo al mismo día o a veces era algo (.) que para nosotros estaba a simple vista, pero para ellos de repente no y teníamos que explicarle a un mayor detalle.

35.S: ¿Ya habías atendido una auditoría de control simultáneo?

36.E: No, es la primera vez.

37.S: ¿Cuáles eran sus expectativas ante la auditoría?, ¿qué esperabas de la auditoría cuando te dijeron que ibas a empezar a atenderla?

38.E: Yo, al comienzo, cuando empezó a llegar parte de la documentación, solicitaban ellos información referente a parte del servicio, no voy a negar de que hizo que el equipo revisara esa documentación que teníamos en nuestros repositorios digitales y físicos, y de repente por allí encontrar que faltó una fecha, una firma o de repente que podríamos mejorar el documento agregándole algo, o sea al comienzo fue tomarlo de una manera positiva, pero conforme fue pasando el tiempo ya se puso, (.) ya no era algo como que (.) como que bien recibido, es como que te pregunta y te pregunta, te pido información y te pide, y tú le respondes y te vuelve a pedir y te sigue pidiendo y ahora te pidió de otra cosa, faltó eso, faltó lo otro y todo el rato esta que te bombardea con cosas. Al comienzo, en mi caso personal lo recibí de buena manera, a mí me sirvió mucho para poder ver los formatos que presentaban, poder elaborar los informes de respuesta. Me sirvió para poder tener un panorama más amplio del que estaba viendo, pero a la vez se volvió algo muy tedioso porque era demasiada información y a veces era información que para nosotros era lógico para ellos era de repente algo no tan entendible.

39.S: Entonces, si tendrías que sintetizar cual era tu expectativa y que terminó siendo, ¿cómo lo describirías en síntesis?

40.E: Al comienzo lo consideré como un segundo, como te lo podría decir, (.) como más ojos frente a lo que estamos haciendo nosotros, o sea como que tener un equipo adicional que sobre lo que estamos trabajando revise y nos haga consultas, o sea como que se sumara una revisión adicional a lo que nosotros ya habíamos revisado, eso era al inicio. Pero después se volvió algo tedioso, porque se sobre cargaba la información que pedían.

- 41.S: ¿Usted ha tomado conocimiento del progreso de la auditoría de control simultáneo?
- 42.E: No, porque a nosotros nos llegaba la información cuando una respuesta que era otorgada, para ellos no subsanaba, como que estaba pendiente.
- 43.S: Entonces, ¿llegaste a recibir información que consideres útil para el objetivo, para la revisión del servicio durante el proceso?, ¿algún tipo de retroalimentación o sugerencia?
- 44.E: No, no. Lo que pasaba era que ellos hacían una consulta, nosotros le respondíamos, y después si le respondíamos diez preguntas y de esas diez preguntas por ejemplo cuatro no estaban claras, entonces seis salían en un estado que decían subsanó y las otras pendientes, esa era la única información que recibíamos como parte de nuestra respuesta. Y si por ejemplo la respuesta que se les proporcionaba ya estaba lista ya a mis manos no llegaba ya otras documentaciones, ni me informaban del estado de esa respuesta.
- 45.S: Entonces digamos, que proporcionabas la información, pero no llegabas a saber si era correcto u observado. Solamente emitías la información.
- 46.E: Emitía la información, y si persistía la observación recién tenía conocimiento, pero si la respuesta subsanaba a las consultas, entonces ya no retornaba a mi persona.
- 47.S: Has recibido algún tipo de alerta, algún tipo de información útil para el objetivo del servicio o de tu labor.
- 48.E: Sí.
- 49.S: ¿Cómo cuál?, un ejemplo.
- 50.E: Por ejemplo, (.) a mejorar la documentación que nosotros manejábamos, en algunos casos (.) no llevaba mucho detalle, entonces en el momento que ellos solicitaban información a nosotros nos servía para poder mejorar los próximos documentos a emitir y hacerlos con más detalle.
- 51.S: No era a consecuencia de una recomendación, sino del hecho de la revisión.

52. E: No era una recomendación directa, pero al darte cuenta tú el tipo de revisión que ellos hacían y al ver la documentación que tú ((se refiere a sí mismo)) le proporcionabas podías darte cuenta que de repente faltaba mejorar algunas cositas para que la información este completa o de repente más clara.
53. S: Entonces, según lo dicho ¿la información que te haya llegada de la auditoría te pareció valiosa para la organización y para tu labor?
54. E: Sí, porque quizás ellos podían detectar algunas cosas que para el equipo ya era claro, entonces si a ellos algo no les quedaba claro, nos exigía a nosotros a mejorar esa documentación o esa información que nosotros manejábamos, y de esa manera se mejoraba la información que iba a quedar, o sea la información que se manejaba respecto al servicio.
55. S: ¿Era como una revisión de no especialistas que te ayudaba a ser más claro?
56. E: Lo que pasa es que yo considero que, si nuestra información estaba claro cualquier persona lo podía entender y si ellos no entendían algo, entonces es que quizás algo faltaba, faltaba pulir al documento que yo custodiaba.
57. S: ¿Qué opinas sobre el costo y tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender a la auditoría de control simultáneo, para con el logro de objetivos del servicio contratado? O sea, la relación del costo beneficio de la auditoría frente al objetivo que tenías del servicio. Porque antes mencionaste que te significo tiempo y esfuerzo. ¿Valió la pena?
58. E: (.) Por tratarse de un servicio grande, de un servicio muy importante. Considero yo que (.) demandaba mucho tiempo atender las consultas por parte de la contraloría, pero también yo era consciente de que posterior al servicio podían existir preguntas, de repente al momento de efectuar el pago, de repente logística podía ver qué faltaba una cosa falta u otra cosa y de repente, nosotros ya nos encontrábamos trabajando en el servicio. Entonces considero yo de que, con la intervención de la contraloría, con las preguntas que ellos hacían, con las respuestas que nosotros proporcionábamos dejábamos más claro la documentación que se llevaba en el servicio. Entonces yo considero que sumaban.

59. S: Claro, si hablamos de costo beneficio, todo el esfuerzo y tiempo dedicado a la atención de la auditoría, ¿valió la pena?
60. E: (.) En mi caso personal, en mi condición de persona, demando un tiempo adicional con respecto a la cantidad de horas que estaba involucrado en el servicio, quizás si la contraria no hubiera estado con estas consultas, hubiera tenido el tiempo total para ver el proyecto. Considero que si valió darle tiempo a la contraloría porque pudimos mejorar la información que nosotros íbamos a dejar del proyecto, o sea suma.
61. Esa es mi apreciación personal, pero parte del equipo que por ejemplo tienen familia y viven lejos, les genera un fastidio, más horas a dedicarse a atender estas cosas.
62. S: “El equipo” ¿te refieres a pares, al gerente del proyecto a personal que quizás tenías a cargo?
63. E: Si al personal que apoyaba, eran ellos quienes proporcionaban todos esos insumos para dar respuesta a esta documentación.
64. S: ¿Este personal estaban a cargo tuyo?
65. E: Había un par de señoritas que nos apoyan con la documentación.
66. S: ¿Recuerdas, si te explicaron en qué consiste una auditoría, porque tenían que atenderla o su beneficio?
67. E: No, en aquel momento el Gerente de Proyecto nos dejó muy en claro que teníamos que atender en su plazo indicado a las consultas o documentación que llegaba por parte de la contraloría y era una u otra forma una prioridad atenderlo en plazo. Entonces el equipo lo tenía bien en claro que debía darse atención en el plazo establecido.
68. S: ¿Les explico cuáles eran los beneficios o en qué consistía la auditoría?
69. E: No, solamente la prioridad de su atención.
70. S: ¿Qué aspectos considera que la auditoría de control simultáneo beneficia al logro de objetivos?

- 71.E: Para mí, yo considero que benefician el aspecto de que mejora nuestra (.) la calidad de la información que manejábamos y la información que íbamos a dejar, o sea, nos ayudaba a aclararla, a pulir la información más que todo.
- 72.S: ¿En algún aspecto considera que perjudica a los logros y objetivos?  
E: Había días, en los cuales nos encontramos muy ocupados y, obviamente nos generaba cierto fastidio (.) atenderlos, porque había muchas cosas dentro del servicio, el servicio es muy grande.
- 73.S: ¿Cuál es el perjuicio allí?
- 74.E: Nos cargaba trabajo, nos recargaba.
- 75.S: ¿Cómo se conecta ello al logro de objetivos?
- 76.E: (.) Por un lado, nos recargaban de trabajo, demoraba más tiempo, nos quedábamos hasta más tarde, pero al final mejorábamos la calidad de información que teníamos.
- 77.Éramos más minucioso, el problema es que como el servicio es grande, y andábamos con los tiempos a full, nos agotaba, nos absorbía parte del tiempo y parte de las funciones que dejábamos a un lado por atender.
- 78.No considero que la acción de la contraloría sea negativa, porque en este caso la información que pedían ellos era durante la ejecución del servicio, pero nosotros también teníamos en claro que posterior a la culminación del servicio iba a intervenir la contraloría. No considero que nos haya perjudicado, porque de alguna manera antes que se cierre el servicio, ya nos estaba previniendo o haciendo consultas respecto a lo que nosotros teníamos, por el contrario, nos sirvió para mejorar la información que íbamos a dejar para un control posterior al servicio.
- 79.S: Tengo entendido, por ejemplo, que había plazos para la conformidad del servicio, y que no se dieron dentro de lo estipulado. Por ejemplo, ese tiempo que se tomó adicionalmente para la revisión de la información ¿no le atribuyen ni la relacionas entonces a la atención de la auditoría?, ¿es algo completamente independiente?

80. E: Es independiente, porque nosotros, para emitir la conformidad 'nuestra área' pasaba la información a otras áreas, ellos realizaban revisiones y si algo no les quedaba claro regresaba a nosotros, volvíamos a responder y se generaba todo un vaivén.

81. S: ¿Cuál es tu opinión de este servicio de auditoría, de su ejecución y resultado?

82. E: Consideró que las observaciones por parte de la contraloría sumaron para poder mejorarla la calidad de nuestra información, de nuestra documentación. Entonces, bien en claro que en algún momento fue algo tedioso, fue algo absorbente, algo como que demandaba su tiempo, pero considero que ha sumado para que la información muestra, la información que vamos a dejar del servicio, sea más clara sea más un poco más entendible.

83. S: ¿Qué recomienda para mejorar la ejecución o resultado de la auditoría de control simultáneo?, en base a la experiencia que ha tenido.

84. E: Hay un tema que a nosotros nos ha afectado mucho. Que la contraloría no remite la información directamente a nosotros que somos quienes vemos directamente el servicio, sino que la contraloría enviaba a la Gerencia, la Gerencia lo enviaba a la Subgerencia, la Subgerencia lo enviaba al gerente de proyecto y hasta eso pasaba tres días, entonces no era algo directo. Si bien en claro teníamos cinco días para responder, y todo este caminito que llegaba hasta que llegue a nosotros ya nos absorbió dos días o tres días, entonces cuantos días nos quedamos la respuesta, de repente dos días más. Entonces eso era un poco lo que, no sabría cómo indicarlo, si la información que nos solicitan llegara directamente a nosotros de repente podríamos atenderlo de forma más inmediata, pero la contraloría, no sé, si el organigrama es de esta forma o el camino es el adecuado que los manda arriba y de arriba comienza ya a bajar, o de repente en todas las entidades es así, desconozco si en realidad es así.

85. S: Entonces, sientes que los pasos que tú tenías para atender eran cortos.

86. E: Claro, a nosotros nos hacían correr.

- 87.S: ¿Recomendaría presentar información proactiva o solamente a solicitud de la auditoría de control simultáneo?
- 88.E: En base a lo a lo vivido en ese control que se realizó, yo considero que la mejor opción es proporcionarles a ellos toda la información, toma y revisa, quizás no me lo pediste, allí está.
- 89.S: ¿Y así no tendrías que hacer correr con requerimientos específicos?
- 90.E: Lo que pasa es que, si yo me anticipo, tengo entendido que ellos lo que nos harían serían recomendaciones, nos darían sus recomendaciones si es que algo llegara a faltar o si algo no está claro.
- 91.S: ¿Qué diferencia hay si te lo piden?
- 92.E: O sea, cuando ellos se anticipan nosotros tenemos un cierto plazo para darles las respuestas, si es que las respuestas estén bien o no, si las respuestas cumplan con lo que ellos solicitan. O sea, ese es cuando ellos nos piden a nosotros, pero cuando nosotros de forma pro activa les damos información, tengo entendido que ellos ya no nos exigen a nosotros respuestas, lo que nos hacen es nos recomiendan. Algo así tengo entendido ((no es así)).
- 93.S: Como pregunta final, ¿cuál sería tu predisposición para futuras auditorías? Entendí que primero te parecía un apoyo y luego como algo cansado. ¿Sería algo positivo o negativo para ti?
- 94.E: Lo que pasa es que, a nosotros como profesionales la contraloría, con esta primera experiencia por el servicio que estuvimos viendo, sabiendo como es la forma de trabajo, sabiendo como es la exigencia de ellos; a nosotros como equipo nos queda muy en claro, para una próxima oportunidad cómo es el trabajo de ellos y como nosotros debemos manejar la información como para que esto no vuelva a suceder. O sea, considero que, todo lo que hemos pasado con este control por parte de la contraloría, a nosotros como profesionales nos sirve como para estar preparados para una próxima vez y ya no llegar a pasar esto. Tenerlo todo listo según como ya hemos pasado.
- 95.sea, (.) como ya hemos pasado una primera experiencia, ya estamos preparados para un aproxima (.) no se si decir auditoría. Ya sabemos cómo es

su forma de revisar, sabemos cuál es su exigencia, entonces para un próximo servicio ya sabemos que exigir, ya sabemos que tener, ya sabemos y podríamos estimar más o menos qué fechas. Para un próximo servicio nos sirve porque ya conocemos la forma de trabajo que ellos tienen entonces nosotros ya estaríamos preparados (.) para esto y evitaríamos que se genere todo esto porque ya nos anticiparíamos.

96.S: Entonces, ¿la experiencia te ayudará a atender mejor a la auditoría o te ayudará a mejorar el servicio?

97.E: O sea, con esta experiencia que hemos pasado con la contraloría, para un próximo servicio ya conocemos la forma de trabajo que ellos tienen, entonces ya estaríamos preparados y evitaríamos que se genere todo esto, ya que nos anticiparíamos.

98.S: ¿A qué te refieres?

99.E: O sea, ya una vez controlados nos hizo correr con toda la información. Eso no pasaría una segunda vez, porque ya lo hemos pasado por ese tipo de control. Si ya sabemos qué es lo que nos van a pedir, si ya sabemos cómo trabajan ellos, entonces para una próxima vez y estamos preparados, ya tenemos todo listo.

100. S: Si tu pudieras decidir si el nuevo proyecto que estás a cargo como estas funciones, tenga o no auditoría de control simultáneo ¿preferías que tenga o no?

101. E: Sí, porque hay un control que es posterior al servicio. Entonces si yo lo tengo todo claro ahora va a ser mejor a que haya este tipo de control cuando yo ya no esté y el servicio ya culminó. Tengo todas las herramientas para dar la respuesta ahora y no voy a tener todo eso posteriormente

102. S: Muchas gracias, ¿quisiera agregar algo?

103. E: Espero haber sido claro, quizás no me expresé de la mejor manera, pero traté de ser lo más transparente en base a lo que lo que he vivido en aquel momento. Gracias.

104. S: Ok muchas gracias, voy a detener la grabación.

### **Anexo 11: Transcripción de la Entrevista N° 03 –Especialista en Contrataciones (Subordinado 2) - Fecha 08/11/2021**

1. S: Buenas noches, ya habiéndole explicado el objetivo de la investigación y aclarado sus dudas, ¿usted presta su consentimiento informado para el inicio de esta entrevista?
2. E: Sí.
3. S: Ok, muchas gracias. ¿Cuál es su responsabilidad respecto al servicio contratado?
4. E: Bueno, yo estoy encargado del seguimiento a la ejecución, de que se cumpla de acuerdo a la estipulado en los términos de referencia, bases estándar y el contrato del servicio.
5. S: ¿Cuál es la diferencia con la responsabilidad del 'Analista de Gestión-Subordinado 1'?
6. E: Él está encargado de hacer el seguimiento, un poco más directo en el servicio, y también está encargado de realizar todo lo que es la coordinación entre el gestor del proyecto de la entidad y el gestor de proyecto de la empresa ((contratista)); por ejemplo: hacer el seguimiento de que se cumpla las firmas de actas, hacer el seguimiento de que se esté llevando a cabo los diferente servicios dentro del TDR que se explica, que se estén cumpliendo los tiempos establecidos, por ejemplo si hay alguna gestión de cambio que hacer, está teniendo también los documentos firmados a tiempo, coordinar con las diferentes áreas de la organización, para que puedan apoyar, ya sea también para la firma de acta, para la firma de cualquier documento, algunas solicitud de los contratista para darles un plazo mayor para la ejecución de algún documento o de algún servicio.
7. S: ¿Entonces la labor de usted es una revisión más general?
8. E: Sí, la mía era más general, la mía básicamente se encargaba de que la ejecución se esté dando dentro del tiempo establecido, revisar la documentación que este saliendo, o que este firmando el gestor del proyecto, que esté de acuerdo a la normativa, que esté de acuerdo a la Ley de Contrataciones o dentro del Marco de la Ley de Contratación, y sobre todo que se esté cumpliendo la

ejecución como tal, ya que contamos con tiempos establecidos con un objetivo que cumplir.

9. S: Entonces su labor con respecto a la del “Analista de Gestión-Subordinado 1’, eran distintas, complementarias, ¿usted lo supervisaba a él?
10. E: Sí, yo creo que eran complementarias, porque a mí me servía la información que él me podría brindar, para yo poder reportar o poder hacer un seguimiento más exacto.
11. S: ¿Su Supervisor, de usted, es el Gerente de Proyecto?
12. E: Así es.
13. S: ¿En qué consiste el trabajo de la Contraloría General de la República y el Órgano de Control institucional?
14. E: Bueno, lo que sé por experiencia, ellos están encargado de hacer el seguimiento y control a las prestaciones que se dan dentro de las instituciones, ver que todo esté de acuerdo a la normativa establecida, ya sea Ley de Contrataciones o que los recursos disponibles para ese servicio en particular, este siendo usado en buena forma, de forma transparente.
15. S: ¿En qué consiste una auditoría de control simultáneo y cuál es su objetivo?
16. E: Yo sé que es mientras se está ejecutando el servicio, supervisar de forma simultánea si se está dando en diferentes lugares o en algún lugar en especial, ellos revisan como es el avance de la ejecución de ese servicio de acuerdo obviamente al TDR, que se esté cumpliendo cada componente que se especifica dentro del TDR, de las bases del contrato, y eso se hace durante la ejecución.
17. S: ¿Y cuál es el objetivo o cual es el producto final de ese trabajo?
18. E: Demostrar que se esté cumpliendo de manera transparente, el objetivo, la finalidad pública de esa contratación ((no es exacto, es realidad busca advertir riesgos para la oportuna toma de acciones correctivas)).
19. S: ¿Cómo es la actitud de su superior inmediato y/o subordinado respecto a la utilidad- beneficio de la auditoría de control simultáneo.
20. E: En realidad es de mucha ayuda, nos permite estar más alertas, está más al tanto de la ejecución de un servicio de gran envergadura, como sucede en muchas instituciones y nos permite verificar o hacer un feedback de lo que quizás no estamos cumpliendo en ese momento.

21. S: Y al respecto, ¿cuál es la actitud de su supervisor inmediato en cuanto a la labor de la auditoría simultánea?
22. E: Bueno, él lo toma como una ayuda quizás, para verificar que es lo que no estamos cumpliendo de manera eficiente y corregir de manera inmediata lo que no esté ejecutándose o lo que no se esté cumpliendo en ese momento en que la auditoría simultánea se está dando.
23. S: ¿A través de qué acciones, palabras o gestos usted percibió esa actitud?
24. E: A través de las reuniones que teníamos producto de los controles simultáneos, nos informaba sobre lo que pasó ya sea a través de los sitios de control, también nos liberaba para poder actuar de manera inmediata y solucionar lo que este faltando en ese momento.
25. S: ¿Perdón, Lideraba o liberaba?
26. E: Lideraba.
27. S: ¿Usted tenía subordinado también, percibía una actitud simular??
28. E: No, no, en este caso, yo estaba trabajando a la par con el analista del proyecto, y no, no tenía subordinado, prácticamente era el gestor del proyecto, el analista del proyecto y yo como encargada del seguimiento.
29. S: ¿En algún momento alguien le explico en que consiste la auditoría y sus beneficios, su importancia?
30. E: No directamente porque ya empezamos en realidad cuando comenzaron a llegar los hitos de control simultáneos, empezamos a responder, comenzamos a ver la falencia que había identificado el control simultáneo de contraloría, y nos enfocamos en responder y no básicamente en ver el trasfondo de esa auditoría y que beneficios podría traer a la institución, en cumplir con los objetivos que nos trazamos.
31. S: ¿Previamente ya había atendido una auditoría de control simultáneo?
32. E: No.
33. S: ¿Primera vez?
34. E: Sí, primera vez.
35. S: ¿Cuáles eran sus expectativas cuando se enteró que iba haber una auditoría de control simultáneo?
36. E: En realidad, yo pensé que todo estaba en orden, a nivel de servicio sí se estaba ejecutando de acuerdo a lo establecido en los TDR (término de

referencia), sin embargo, lo que fallamos o **la falencia quizás como equipo fue que no estuvimos al tanto de la documentación que vaya a la par con la ejecución del servicio**, quizás hay nos confiamos un poco en no darle el seguimiento debido e identificamos el error cuando ya teníamos el control simultáneo ya hecho prácticamente.

37.S: ¿Cuáles eran sus expectativas antes y después de la auditoría de control simultáneo?, entiendo que antes esperaba que no encuentren nada.

38.E: Exacto, **no esperamos que haya tantas observaciones** y posterior a ello lo que hicimos fue tratar de resarcir esa falta de ejecución con respecto a las falencias encontradas, a las observaciones. El objetivo fue tratar de solucionar de manera inmediata y de manera eficiente todo lo que habían encontrado en el control simultáneo.

39.S. ¿Hubo muchas observaciones?

40.E: Sí, fueron muchas, un poco más de 20, en diferentes lugares que se ejecutó el servicio, como fue a nivel nacional, entonces fue en varios lugares, si fueron en su gran mayoría.

41.S: Yo recuerdo de los documentos revisados, ¿era la misma situación en más de un lugar o eran 20 situaciones diferente que representaba un problema?

42.E: No, básicamente era lo mismo, que era el tema de actas sin firmas, **se cumplió la ejecución, sin embargo, no se evidencio a través del documento**. La firma se dejó para posterior, sin embargo, esa fue una observación, porque en realidad tu terminas el trabajo que está de acuerdo a tu TDR e inmediatamente tratar de documentarla para llevar un orden, sin embargo, en este caso se dejó de lado la parte documental. Simplemente se aplazó un poco la firma, y esa fue una de las observaciones que se repitió en la mayoría de los casos.

43.S. ¿Se refiere a la misma observación, en diferentes lugares?

44.E. **Exacto, sí.**

45.S: ¿Has tomado conocimiento del progreso y resultado de la auditoría de control simultáneo?

46.E: (.) En la institución actual, la verdad yo solo...

47.S: ¿Me refiero a este servicio, del que estábamos conversando?

- 48.E: Ya, bueno atendimos ese control simultáneo, las observaciones que fue el resultado de ese control y luego ya hemos tenido otras observaciones, pero ya a nivel de control interno.
- 49.S: Entonces, mientras se desempeñaba el servicio y avanzaba la auditoría, ¿usted tomaba conocimiento de los avances, los progresos, o no llegaba a usted la información?
- 50.E: Sí, se iba respondiendo cada ítem, levantado las observaciones, se iba documentado y se iba informando al Órgano de Control Interno.
- 51.S: La información le pareció valiosa para el organismo y para su gestión o su labor.
- 52.E: Sí, yo creo que sí porque eso nos ha permitido adoptar una posición en la cual nos permita tener un mayor control no solamente de la ejecución efectiva o técnica en sí del servicio, sino también la parte importante de la documentación, porque esa es la evidencia que nosotros tenemos que el contratista está cumpliendo con lo que nosotros solicitamos, entonces para mí ha sido de mucha ayuda, ese control simultáneo y el hecho de haber encontrado algunas observaciones, y bueno en realidad la misma observación en diferentes lugares. Creo que eso nos ha permitido ya a posterior tener un mejor control.
- 53.S: ¿Qué opina sobre el costo tiempo, esfuerzo y oportunidad de atender la auditoría de control simultáneo frente al logro de objetivos del servicio contratado? Es decir, el costo beneficio, todo el tiempo que demoró en atender la auditoría frente al beneficio de las observaciones o el resultado de trabajos de auditoría.
- 54.E: Sí, en realidad creo que sí bien es cierto nos ayudó a determinar la falencia como gestores, sin embargo, obviamente se invirtió tiempo y recurso, quizás también a nivel de personal, ya que era varios hitos en los cuales teníamos que responder de manera inmediata y poder resarcir esas observaciones, trajo un costo alto a nivel de tiempo, a nivel de personal, a nivel de capacidad también. Quizás se pudo haber evitado o haber sido un poco menos las observaciones en lugares quizás más específicos, pero se hizo en muchos lugares, entonces eso obviamente eso genera un alto costo a nivel de tiempo.
- 55.S: ¿Frente a los beneficios, valió la pena o no?

- 56.E: Sí, yo creo que sí, porque eso nos ha servido como una oportunidad de mejora para futuros servicios de similar categoría. Yo creo que como entidad ya hemos identificado cuales pueden ser las oportunidades de mejora que no nos permitan volver a caer en los mismos errores.
- 57.S: Entonces, con todo lo dicho, ¿en qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo beneficia al logro de objetivos?
- 58.E: (.) Yo creo que beneficia en gran manera, porque nos permite como entidad ser más eficientes, más eficaces, no solo en lo que solicitemos sino también en lo actuado, en un control más riguroso, sobre todo en la parte de tramite documental que en realidad es lo que genera tiempo, un tiempo adicional de lo que es la ejecución efectiva del servicio, pero en particular, yo creo que sí es de gran ayuda tener un control, o saber que hay un organismo que está controlando que se cumpla de manera correcta la finalidad y el objetivo de un servicio de gran envergadura como se maneja en esta entidad.
- 59.S. ¿En qué aspecto considera que la auditoría de control simultáneo perjudica el logro de objetivos?
- 60.E: Yo considero que quizás en el tiempo de poder responder que las observaciones están levantadas cuando estamos en plena ejecución de servicio, sobre todo cuando son servicios que contamos con tiempo muy marcados, con una línea de tiempo muchas veces muy estrechas, entonces responder a las observaciones que nos hace llegar un control simultáneo definitivamente, como lo mencione, genera un costo alto de tiempo y de recurso a nivel de personal. Porque incluso a veces lo que estamos a cargo del proyecto no nos abastecemos y tenemos que contar con más personal, o también delegar al personal que está encargado para un tema para que nos apoye en responder las operaciones. Yo creo que eso sería un poco de las dificultades que se podría tener con el control simultáneo.
- 61.S. Esa inversión de hora hombre que menciona, ¿cuál sería el aspecto negativo en el servicio, quizás cansancio, distracción, menos tiempo?
- 62.E: Sí, yo pienso que puede ser, cansancio porque nos genera más horas de trabajo. Distracción, yo creo que también porque ya nos enfocamos en

responder a un organismo que esta atrás de la ejecución del servicio que nos exige cumplir, lo cual es lo correcto, pero eso implica definitivamente gastar más horas más tiempo, el personal se queda trabajando más horas en la oficina para poder responder dichos pedidos, o bueno indicar que se está levantando las observaciones, se trabaja definitivamente más a lo adicional.

63. S: Claro, eso entiendo que es por parte de los trabajadores, pero ¿al servicio en si como perjudicaría eso?

64. E: Al servicio en sí, en particular yo creo que no, que el servicio sí se ejecutó dentro de sus plazos. El problema fue a la parte documental, pero sin embargo ya para la conformidad del servicio obviamente sí puede traer observaciones por parte de otras áreas, porque nosotros colocamos como un incumplimiento con cierta documentación que el proveedor tenía que haber presentado, o lo tenía que haber firmado, sin embargo no está enmarcado dentro de penalidades, entonces puede traer confusión y puede traer retraso en sí, para poder cerrar el proyecto que en este caso es emitiendo la conformidad y posteriormente emitiendo el pago al proveedor, pero en este caso no, en la ejecución en sí de manera particular yo creo que no, como dije el servicio sí se ejecutó, el tema fue más por el lado de documentos.

65. S: Y específicamente sobre este servicio de auditoría, ¿qué opina, fue bien ejecutado, fue mal ejecutado, fue beneficiosos?, recordando quizás de las observaciones que después hizo el área de Logística, ¿considera que este servicio de auditoría y control simultáneo fue bueno? o en general sus impresiones.

66. E: Yo creo que fue bueno en el sentido de que quizás como área usuaria o como gestor del proyecto, nos ayudó a tener una visión de un control más riguroso, así como también tener una mejora para futuros servicios de similar envergadura. Pero con respecto a las otras áreas usuarias lo que se rescató en realidad es que las observaciones que se realizaron, como mencione, no estaba descrita como un incumplimiento, entonces lo único que el control simultáneo pudo evidencia es que no estás firmando tu acta de trabajo que acabas de hacer, pero sin embargo, cuando ya llega al área logística te indica porque me

pones como incumplimiento si no está enmarcado dentro los incumplimientos que describes en tu TDR, básicamente esa fue la confusión que se generó para poder cerrar el proyecto.

67.S: Yo recuerdo haber visto entre los documentos una lista bien grande de documentos no firmados y observaciones de ese tipo, que no observo auditoría con control recurrente, esa situación, por ejemplo, le da impresión de que la auditoría fue bien ejecutada, mal ejecutada o considera que son hechos aislados y distintos.

68.E: Sí, fueron hechos aislados y sí distintos que básicamente ya fueron a nivel de acta en lugares muy específicos, que en esos casos la auditoría simultánea me parece que no logro llegar a esos lugares, donde básicamente falta de firma era mucha veces por el encargado de la 'sede descentralizada', encargado de ese lugar, o básicamente por la firma del gestor del proyecto que muchas veces se olvidaban de sacarle la firma, pero básicamente no eran las mismas observaciones que se evidencio a través de Hitos.

69.S: ¿Qué recomienda para mejorar la ejecución y/o resultado de la auditoría de control simultáneo?

70.E: Yo considero que quizás, las observaciones o los hitos que se generen puede ir un poco más de la mano de lo que se solicite en los TDR, a lo que me refiero, no firmo un documento que es la evidencia que realizado un trabajo, pero yo también **veo en mi TDR que eso no es una falta que está enmarcada dentro de una penalidad, entonces tanto como observación, yo no lo pondría, pero si lo pondría dentro de una recomendación para que el área usuaria ((hay que tener en cuenta que se puede observar independiente té a si el incumplimiento está penalizado))**, en este caso los gestores del proyecto puedan tomarlo en cuenta y mejorar eso durante la ejecución que quizás faltaba, porque sabemos que el control simultáneo se hizo prácticamente a mitad de ejecución, lo cual retrasó también quizás mejorar los seguimiento que invertimos tiempo viendo los hitos.

71.S: Entonces, en síntesis ¿cuál sería su recomendación de mejoras?

72.E: ... Yo creo que quizás, **otorgar un plazo más real a la entidad**, sabiendo que nos encontramos en medio de ejecución del servicio y sabiendo que si exigimos

responder inmediatamente, sabemos que eso también puede traer otras implicancias, a tener control quizás de la ejecución que aún está pendiente. Yo sugiero que quizás se pueda manejar a nivel de tiempo, responder los hitos o las observaciones.

73.S: ¿Recomendaría presentar información de forma proactiva o solo a solicitud del equipo a cargo de la auditoría de control simultáneo?

74.E: Yo creo que a cargo del equipo de control simultáneo.

75.S: ¿Sólo lo que piden?

76.E: Claro, sólo lo que piden.

77.S: ¿Por qué?

78.E: Yo creo que quizás eso nos puede dar un poco de tiempo para poder responder directamente a ellos, porque a veces cuando llega un Hito de control que viene directamente de Contraloría sabemos que pasar por distintas áreas dentro de la institución, entonces eso toma más tiempo y sabemos que para levantar observaciones si vienen de provincias, entonces eso genera más tiempo, porque tenemos que esperar respuesta de las distintas capas de gestión que está llevándose en el proyecto. Lo que yo si solicitaría es, por ejemplo, que den más tiempo porque sabemos que a veces nos piden responder o absolver observaciones 2, 3 días los cual muchas veces como experiencia, que lo he visto, no siempre podemos cumplir. Se están solicitando ampliaciones de plazos, entonces ya se genera un retraso, no solo en responder esas observaciones, también nos genera retraso en otras funciones que son propias del proyecto.

79.S: ¿En futuros servicios preferiría que tenga o no auditoría de control simultáneo?

80.E: Yo creo que sí, porque es bueno que haya un ojo externo viendo la ejecución del proyecto y nos permita eso tener oportunidades de mejoras, lo único que yo si indicaría que las observaciones sean más, antes de realizar, yo sé que cualquier observación se debe evidencia, pero también tener en cuenta que

tanto eso impactó esa observación en mi ejecución del servicio y si eso yo como entidad lo estoy penalizando o no.

81. S: Dos preguntas complementarias, si me permite.

82. E: Sí.

83. S: ¿Usted participó en la atención de todos los requerimientos que hizo la auditoría de control simultáneo o solamente en algunos?

84. E: **No, solo en algunos**, pero si logré ver que cuando llegaban los hitos de control en su mayoría era la misma observación, y se iba respondiendo en realidad **no todo pasaba por mi revisión** ya que en algunos casos como le digo estábamos ya sobre el tiempo, entonces ya salía directo del gestor del proyecto.

85. S. En algún momento notó algún tipo de fastidio por parte de las personas a cargo de atender el servicio, de atender la auditoría?

86. E: **Sí definitivamente sí**, como ya mencione anteriormente eso implicaba horas hombre, implica coordinaciones adicionales con el personal que estaba a cargo en distintos lugares, ya sea que envíe la documentación , coordinar con el contratista de que firme, coordinar con las personas encargadas de la firma de esa documentación, entonces **es obviamente un poco más trabajoso**, y fastidioso encontrándonos en una etapa que ya teníamos que estar con el servicio ya cerrando o viendo de que se cumpla de acuerdo a la línea del tiempo que contábamos, entonces sí es un poco fastidiosos eso.

87. S: ¿Percibió fastidio por parte del Gerente del Proyecto?

88. E. **Sí también**, porque estábamos con carga de trabajo, en ese momento todos no solo el gestor del proyecto, sino también los analistas, en mí no era el único servicio que teníamos a cargo, sino que teníamos más servicios, que atender.

89. E: ¿El fastidio del gerente del proyecto era por la sobrecarga laboral o por algún motivo más específico?

90. E: **No, era por la sobre carga laboral** y quizás por el descuido que se tuvo por parte del analista, que quizás no se hizo el seguimiento exhaustivo o en exigir

al proveedor que mande las actas firmadas, es un fastidio en cadena que se generó por ese tema.

91. S: ¿Fue por la forma en que se llevó el servicio, no por la auditoría en sí?

92. E: Exacto. No fue por la auditoría porque sabemos que esa auditoría es parte de, **en realidad fue por falencia de nosotros.**

93. S: ¿Antes de terminar quisiera agregar algo?

94. E: Bueno en realidad solamente, **a mí me parece muy óptimo que se realicen controles simultáneos porque yo creo que nos permite identificar quizás algunas falencias que tenemos como gestores de proyectos o como gestores de seguimiento de la ejecución.** En ver que no solo es cumplir con la ejecución en sí, ejecución técnica del servicio, sino también que no hay que descuidar la parte documental que es la parte que nos evidencia que el contratista está cumpliendo, como entidad yo estoy también dando fe de que está cumpliendo. Yo creo que un control simultáneo siempre nos va a servir en general como institución, lo único es que si hay que tener en cuenta de que si hay observaciones **nos va a generar más trabajo más horas hombres y quizás en muchos casos nos va a generar fastidio por la acumulación de trabajo.** Pero en general yo creo que está muy bien los controles que genera la Contraloría y quizás el mismo Órgano de Control Institucional también dentro de la entidad que nos permite o nos hace ver las falencias que podamos tener, no solamente en la elaboración de los términos de referencia, en la ejecución, en brindar la conformidad en cumplir los plazos.

95. S: Entonces el concepto de auditoría de control simultáneo le parece favorable, en cuanto a la ejecución en esta oportunidad ¿le parece bien ejecutado?

96. E: **Sí, a mí sí me parece bien ejecutado.** Lo único que sí yo diría que quizás ser más eficiente en cuanto al control de la ejecución en sí y sobre todo en general la documentación a tiempo y tener todo ordenado sabiendo que son servicios grandes y que eso exigen tener un orden y un control rígido para que no se nos escape, digamos nada de los que estamos indicando en los términos de referencia los cuales tiene que ser cumplido por el contratista.

97.S: Ok, Muchas gracias

98.E: Gracias.

## Anexo 12: Documentos revisados

N° Doc.	Referencia	Cantidad	Comentario
1	Termino de referencia (TDR) del servicio	1	Se verificó que es un documento extenso y complejo que detalla la característica del servicio que se espera recibir.
2	Documento que comunica el inicio de la auditoría de control simultáneo a un servicio	1	Se verificó que el equipo auditor se presentó por escrito, pero no incluyeron en el documento la explicación del alcance y objetivo de la auditoría.
3	Informes de hito de control emitidos por la Contralora General de la República, resultado de visitas inopinadas a las sedes descentralizadas ubicadas en provincia	6	Se verificó la observación de auditoría respecto a las actas de instalación pendiente de firma, refiriéndose a las sedes descentralizadas. Al respecto, se verificó que el TDR no señala explícitamente una fecha de firma del acta, pero sí una fecha de entrega que aún estaba dentro de plazo.
4	Memorando de respuesta emitidos por el área técnica especializada	4	Se verificó que hubo ocasiones en que el equipo auditor solicitaba información que ya se le había remitido.
5	Requerimientos de auditoría	4	Se verificó que los plazos para atención de los requerimientos son de uno a dos días y que son dirigidos a la Gerencia General, para luego ser derivados a la Gerencia del Área usuaria, luego al subagente del área técnica especializadas u finalmente al Analista de gestión.