



ESPECIALIZACIÓN en  
AUDITORÍA INTERNA  
GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

# ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LA PLATA

PROPUESTA DE TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

---

**Las competencias genéricas del Auditor Gubernamental y su  
relación en los equipos de trabajo en el marco de las Unidades  
de Auditoría Interna Gubernamental**

**AUTORA: SOLARI GISELA**

**DIRECTORA: CÓCCARO ANA**

**AGOSTO, 2021**

Página 1



## 1. RESUMEN

En la actualidad el Estado se encuentra en proceso de transformación, en el cual no solo incluye su modernización, sino la necesidad garantizar que las políticas públicas orientadas al servicio del ciudadano sean implementadas con efectividad. Para ello se necesita incrementar la cantidad de Auditores Gubernamentales, instruidos para verificar el cumplimiento del Sistema de Control Interno de Cada organismo de la Administración Pública Nacional (APN).

En este sentido, el objetivo de esta investigación es identificar las competencias genéricas del Auditor Gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo. Las preguntas de investigación formuladas son: ¿Cuál es la implicancia de las competencias genéricas del auditor gubernamental en los equipos de trabajo?, ¿qué competencias genéricas se deben considerar para definir el perfil del puesto del auditor gubernamental?, ¿qué otras características amplían las competencias genéricas del auditor gubernamental?

Dichas preguntas se respondieron a través de la realización de entrevistas a auditores gubernamentales y responsables jerárquicos; con preguntas orientadas hacia el objeto de estudio.

Asimismo, las respuestas demostraron que es necesario que el auditor adquiera ciertas competencias genéricas para la realización de las auditorías; y que esto tiene una implicancia en el equipo de auditoría para el alcance de las metas y objetivos generales de cada organismo.

Teniendo en cuenta los resultados, se recomienda que los organismos de la APN incentiven a los equipos de trabajo en las Unidades de Auditoría Interna (UAI) a desplegar diferentes competencias genéricas; no solo para profesionalizar y hacer más eficiente su función, sino para que estos, como agentes de cambio, ofrezcan un servicio con valor público.

**Palabras claves:** M4 Auditor Gubernamental- Y9 Competencias- Y9 Equipo de trabajo.



## 2. ÍNDICE

### Contenido

1. Resumen .....	2
2. ÍNDICE .....	3
3. INTRODUCCIÓN .....	6
3.1. Descripción del tema/problema .....	6
3.2. Relevancia Científica y social .....	7
3.3. Justificación .....	7
4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA.....	8
4.1. Descripción del Problema.....	8
4.2. Alcance .....	10
4.3. Diseño de la investigación .....	11
5. OBJETIVOS.....	11
5.1. Objetivo General .....	11
5.2. Objetivos específicos.....	11
6. MARCO TEÓRICO.....	12
6.1. Auditor Gubernamental .....	12
6.1.1 Auditor .....	12
6.1.2. Ambiente de control interno .....	12
6.2. Competencias.....	14
6.2.1. Clasificación de las competencias .....	15
6.2.2. Competencias del Auditor Interno Titular .....	17



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

6.2.3. Principios Fundamentales de la Auditoría Financiera (INTOSAI) .....	19
6.2.4. Norma Internacional de Auditoría 200 (NIA).....	20
6.2.5. Código de ética de la Sindicatura general de la Nación .....	20
6.2.6. Otras competencias genéricas y/o blandas .....	20
6.2.6.1. Competencias cognitivas y habilidades intelectuales .....	21
6.2.6.2. Competencias Conductuales .....	21
6.2.6.3. Competencia de la personalidad .....	23
6.2.6.4. Competencias valóricas .....	25
6.2.7. Instrumentos para la gestión de competencias: Evaluación.....	26
6.3. Equipo de trabajo .....	27
6.3.1 Como el Capital Humano Influye en los equipos de Auditoría .....	29
6.3.3. Eficacia en los equipos de trabajo .....	30
6.3.4. Procesos orientados a la acción y la conducta grupal .....	31
7. desarrollo .....	32
7.1. Universo .....	32
7.2. Unidad de análisis .....	32
7.3. Muestra .....	32
7.4. Criterios de inclusión .....	32
7.5. Criterios de exclusión .....	32
7.6. De las técnicas de recolección de datos .....	33
7.6.1. Dimensión de las Competencias.....	34
7.6.2. Dimensión de las Competencias Conversacionales .....	38
7.6.3. Dimensión de la eficacia en los equipos de trabajo .....	47
8. conclusiones.....	49



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

8.1.	Recomendaciones .....	52
9.	Bibliografía .....	54
10.	anexos .....	55
10.1.	Entrevista para el Auditor Interno Titular y Auditor Gubernamental .....	56



### 3. INTRODUCCIÓN

#### 3.1. Descripción del tema/problema

La presente investigación se iniciará debido a que en los últimos años el Estado se encuentra en un proceso de modernización. A partir de esa transformación, diferentes investigadores, autores e incluso el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), elaboraron una Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.

La Secretaría de gestión y Empleo Público es la encargada de implementar políticas en la materia de empleo público y tiene dentro de sus funciones la investigación, análisis y diseño de los puestos de trabajo de toda la Administración Pública Nacional (APN).

Asimismo, la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) y el área de Desarrollo de Carrera relevan los perfiles de puesto de cada organismo; con el fin de confeccionar el “Nomenclador de puestos” y establecer un criterio uniforme en la APN.

En este sentido, se investigará sobre las competencias genéricas del auditor gubernamental, su perfil del puesto y su implicancia en los equipos de trabajo. Entendiéndose a las competencias genéricas como:

Las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos (Anzorena, 2011, p.11).



De esta manera, se considerará el trabajo realizado por la ONEP para el diseño de las competencias en los puestos de trabajo, antecedentes de otras investigaciones y normativa vigente de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN). Aquellos conceptos abordados permitirán establecer relaciones entre los aportes de Auditoría Interna Gubernamental, Recursos Humanos, Coaching y Cambio Organizacional.

### 3.2. Relevancia Científica y social

Esta investigación contribuirá al aporte de nuevos conocimientos para el rol del auditor gubernamental, en donde se profundizará en las competencias genéricas que este debe desarrollar y su implicancia en los equipos de trabajo. Además, resultará novedoso el enfoque a partir de la mirada de la ONEP, experta en la temática, los conocimientos y avances de la SIGEN y la vinculación con aportes de la formación de Recursos Humanos, Coaching y Cambio Organizacional.

De este modo, servirá en primera instancia al mundo académico en auditoría gubernamental pues permitirá generar teoría, tanto para estudiantes de carreras afines y a los profesionales de auditoría interna. Además generará conocimiento a las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de cada organismo, a través de la SIGEN para que los auditores puedan desarrollar las competencias necesarias en el ejercicio de su función.

Por último, es de relevancia para cualquier persona que desee profundizar en la temática y adquirir mayor conocimiento. En especial a los auditores gubernamentales como agentes de cambio. El desarrollo de sus conocimientos técnicos y aptitudes en estos funcionarios permitirá que el organismo pueda alcanzar sus objetivos y metas principales al servicio del ciudadano.

### 3.3. Justificación

La elección del tema surgió a partir de trabajar en la Secretaria de Gestión y Empleo Público ya que uno de sus ejes centrales es la modernización del Estado.



En relación al tema, la ONEP cuenta con una dirección encargada de relevar los puestos de trabajo, diseñar los perfiles y generar un nomenclador de puestos para toda la APN. La misión y objetivos de esta oficina impulsaron a esta investigación para poder identificar las competencias genéricas del auditor interno gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo.

En el presente se necesita de un Estado al servicio del ciudadano y el auditor como tal es un agente de cambio. Ya que, en la medida que los auditores puedan desarrollar ciertas habilidades o competencias, estos podrán contribuir a la detección de riesgos y desvíos en la aplicación de las políticas públicas. En consecuencia, los organismos de la APN podrán alcanzar sus metas y objetivos principales.

Este trabajo intentará mostrar que los auditores gubernamentales son un elemento clave en la gestión del cambio en el Estado. Por lo que deberán prepararse no solo desde el desarrollo de sus competencias técnicas y actualizarse, sino que habrán de adquirir ciertas destrezas genéricas como manejo de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, la escucha, la negociación y resolución de conflictos, el liderazgo y el trabajo en equipo.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA**

##### 4.1. Descripción del Problema

A partir del año 2020, la Secretaría de Gestión y Empleo Público perteneciente a Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) enunció los principios de: Estado al Servicio del desarrollo, capacidad de gestión, Empleo Público, Integridad y transparencia.

También, puso su foco en la evolución que, en los últimos años, ha acontecido a la APN y el papel que hoy cumplen los servidores públicos. A partir de esta transformación, es que resultará necesario pensar en el diseño de diferentes políticas públicas que impulsen el cambio, modernizar los procesos de selección del personal y brindar



capacitación continua; para el desarrollo de las competencias que todo servidor público debe contar hacia un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

Según lo estipulado por la ONEP: “su principal objetivo es recuperar y valorizar las capacidades existentes en el Estado, orientándolas al servicio de las políticas públicas” (ONEP, 2020, p.5).

En el mismo sentido, la SIGEN en los últimos años a través del (Instituto Superior de Gestión Pública, 2020) “adoptó el compromiso de formar agentes en el sector público nacional con el fin de lograr una gestión eficiente y eficaz de Estado. Esto permite asegurar el perfeccionamiento y la actualización permanente de las capacidades de los agentes públicos”. Dentro de sus funciones se encuentran: Establecer actividades de capacitación y formación teniendo en cuenta las competencias del sector público nacional y las necesidades actuales.

Por otro lado, las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por la Resolución 152/2002-SGN entre sus propósitos y principios fundamentales enuncian:

- Contribuir a la comprensión del rol del auditor y sus responsabilidades en el ejercicio de la auditoría interna gubernamental.
- La auditoría debe actuar como agente de cambio, aplicando y ejerciendo docencia sobre el valor de la creatividad, la innovación y la vocación de servicio.
- El personal de auditoría deberá presentar un perfil de alta y actualizada capacitación técnica, creatividad, valores éticos, intachables, motivadores y comprometidos con la sociedad (SIGEN, 2002, p.6).

De la misma forma, estos propósitos y principios, impactan en las condiciones para el ejercicio de la auditoría cuando los agentes ejercen su rol en los equipos de trabajo. Estas condiciones son: independencia y objetividad, cumplimiento de normas éticas y conducta; conocimiento, pericia y experiencia, capacitación continua, debido cuidado profesional y secreto profesional (SIGEN, 2002, pp.10, 11, 12,13).



Si bien, todas las condiciones son de valor y se encuentran directamente interconectadas, esta investigación se concentrará en los principios de conocimiento, pericia y experiencia y la capacitación continua. Cuando se refiere a adquirir conocimiento, alcanzar la pericia y experiencia data de: “las capacidades técnicas y las cualidades personales del auditor deben ser tales que aseguren la apropiada conducción y ejecución de los trabajos de auditoría” (SIGEN, 2002, p.11).

Sobre la capacitación, el auditor debe velar por instruirse en forma continua para actualizar sus competencias técnicas en cuestiones de normas, procedimientos, auditoría interna y en el desarrollo de ciertas aptitudes para desenvolverse en el campo de trabajo.

Por último, estas condiciones para el ejercicio de la auditoría toman intervención a partir de la selección y evaluación del personal para detectar si el auditor reúne las competencias necesarias del perfil del puesto. Para ello, es necesario evaluar de manera continua y sobre aquellas necesidades relevadas brindar suficiente capacitación para el desarrollo de las habilidades necesarias (SIGEN, 2002, p.16).

Por lo anterior expuesto, es que surgen en esta investigación las siguientes interrogaciones: ¿Cuál es la implicancia de las competencias genéricas del auditor gubernamental en los equipos de trabajo?, ¿qué competencias genéricas se deben considerar para definir el perfil del puesto del auditor gubernamental?, ¿qué otras características amplían las competencias genéricas del auditor gubernamental?

De esta manera, esta investigación se propuso identificar las competencias genéricas del auditor gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo para el ejercicio de la auditoría.

#### 4.2. Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo porque se buscará mostrar las características genéricas del perfil del auditor gubernamental inmerso en equipos y/o comunidades.



### 4.3. Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación será de tipo no experimental. Se tratará de un estudio de caso, conformado por un grupo de individuos como los auditores; cuyo enfoque es de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo).

Será cualitativo, ya que se intentará comprender la realidad tal como es, y de observar al auditor gubernamental como parte de un sistema social inmerso en un equipo de trabajo. Igualmente, se tratará de un proceso espiral donde el investigador descubrirá el fenómeno, lo observará y lo describirá para responder a sus preguntas de investigación.

De igual manera, es cuantitativo ya que pretenderá acotar la información y seleccionar ciertas variables de estudio. Con el fin de conocer la realidad a partir de la recolección de datos y su análisis.

En resumen, según (Sampieri, 2004) “La triangulación es complementaria en el sentido de que traslapa enfoques y en una misma investigación mezcla diferentes facetas del fenómeno de estudio. Dicha unión o integración añade profundidad a un estudio y, aunque llegan a surgir contradicciones entre los resultados de ambos enfoques, se agrega una perspectiva más completa de lo que estamos investigando.” (p.s.n).

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

Identificar las competencias genéricas del auditor gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo.

### 5.2. Objetivos específicos

Definir la implicancia de las competencias genéricas del auditor gubernamental en los equipos de trabajo.

Identificar las competencias genéricas del auditor gubernamental para ampliar su perfil de puesto.



Descubrir otras características que amplíen las competencias genéricas del auditor gubernamental.

## 6. MARCO TEÓRICO

Palabras claves: Auditor gubernamental- Competencias- Equipo de trabajo

Si bien la normativa existente que forma parte de este marco teórico, refiere al perfil y responsabilidades de Auditor Interno Titular. Esta investigación consideró varias de las competencias definidas que todo auditor debe ampliar, sin importar si tiene o no un cargo jerárquico.

### 6.1. Auditor Gubernamental

#### 6.1.1 Auditor

Como lo estableció el artículo 2 el Auditor Interno es responsable de examinar en forma independiente, objetiva, sistémica e integral el funcionamiento del sistema de control interno establecido en las organizaciones públicas, sus operaciones y el desempeño del cumplimiento de sus responsabilidades financieras, legales y de gestión informando acerca de su eficacia y eficiencia. (Resolución 207, 2017)

#### 6.1.2. Ambiente de control interno

Las Normas de Control Interno basadas en el Modelo COSO III, son una guía para la implementación del control interno por parte de los responsables de la gestión.

Es decir, la Ley 24.156 (1992) estableció en su artículo 101 “La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo nacional será responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento de cada organismo y la auditoría interna”.



De esta forma, a partir de la Resolución 172 (2014) se definieron las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. Las mismas se basaron en el Modelo COSO estructurado en cinco (5) componentes y diecisiete (17) principios. Estos representan los conceptos claves para que exista un control interno efectivo (Normas Generales de Control Interno, 2014).

La presente investigación tomará para su análisis el Componente 1 de Ambiente de Control que consta de: “estimular e influenciar el desempeño del personal con respecto al cumplimiento de los objetivos de control interno. Abarca desde el estilo y conductas de las autoridades en la implementación del control interno, hasta la definición de las expectativas organizacionales respecto de los valores y los estándares de conducta del personal” (Normas Generales de Control Interno, 2014, p.9).

Dentro de este componente se considerará el Principio número 4 Competencias del Personal: “La organización debe poseer procesos adecuados de incorporación del personal, de desarrollo de carrera y de motivación para retener al personal competente, considerando los objetivos organizacionales” (Normas Generales de Control Interno, 2014, p.15).

En este punto se estableció que toda organización debe contar con políticas y planes para el desarrollo y la gestión del capital humano. Consta en la incorporación del personal, basado en un proceso de selección transparente y que contemple las mejores competencias para el puesto de trabajo.

De la misma forma, es importante hacer énfasis en el desarrollo de la carrera administrativa, en la evaluación del desempeño y en mecanismos de motivación para retener al personal.

Por otro lado, “la organización debe definir las competencias requeridas por el personal en los distintos niveles, para el logro de los objetivos de la organización. Para la definición de tales competencias se deben tener en cuenta los conocimientos, habilidades y



experiencia requeridos para cada puesto de trabajo” (Normas Generales de Control Interno, 2014, p.15).

Parte de la gestión del capital humano, implica generar planes de capacitación acordes para el desarrollo de las competencias necesarias en los puestos de trabajo y así poder cumplir con el logro de los objetivos propuestos. Estas capacitaciones deben contemplar el refuerzo de los valores y códigos de éticas, “guiando a cada empleado en el entrenamiento necesario a fin de asegurar el alineamiento con dichos valores y con las competencias requeridas para el logro de los objetivos” (Normas Generales de Control Interno, 2014, p. 16).

## 6.2. Competencias

Según lo Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público elaborada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), es necesario innovar y profesionalizar la Gestión Pública a partir de la implementación de nuevas estrategias.

En este sentido, se trata de trabajar en la gestión del talento de las personas en la Administración Pública y esta guía propone aplicar un Modelo de Gestión por Competencias. Ya que los trabajadores y trabajadoras públicas se deberán enfocar en la calidad del servicio que brindan a la comunidad. De esta manera, posibilitarán que lo organismos estatales a nivel nacional, provincial y municipal puedan alcanzar sus metas y objetivos principales.

De este modo, el CLAD reflexionó sobre la relación directa que tiene el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos para poder ofrecer servicios con valor público. Es por ello, que la pregunta que se hizo invita a la siguiente reflexión: ¿Cuál es el desempeño que se debe promover para que el personal pueda desarrollar su máximo potencial?

La guía precisó el concepto de Competencia como: “El desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas



esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real” (CLAD, 2016, p.7).

También, a la hora de evaluar por competencias de deberá contemplar los rasgos de personalidad y los valores intrínsecos de las personas ya que no pueden separarse del concepto de competencias. Estos inciden en el desempeño y para ello es necesario potenciar la gestión por competencias.

Igualmente, los mejores resultados en la administración pública son también impulsados por valores como: vocación de servicio, ética y transparencia. En donde, las competencias son claves para gestionar en las personas cuestiones como: “Planeamiento de personal, procesos de selección, desarrollo de capacidades, análisis de desempeño, diseño de incentivos laborales, evaluación de resultados y el desempeño laboral” (CLAD, 2016, p.8).

En el mismo, se definió a la Competencia como: “un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización: Saber (Conocimiento), Saber Hacer (Habilidades), Poder Hacer (Aptitudes), Querer Hacer (Actitudes) y Comprometerse a Hacer (Valores)” (ONEP, 2020, p.8).

### 6.2.1. Clasificación de las competencias

#### Competencias genéricas

Se trata de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos (Anzorena, 2011, p.11).

La ONEP las clasificó en:



**Institucionales:** Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, en tanto son inherentes al Servicio Público. Reflejan la cultura organizacional, y representan la esencia de la visión y valores de la APN.

**Orientación y compromiso con el servicio público:** Capacidad para comprometerse con los valores y objetivos institucionales brindando un servicio de excelencia a usuarios y ciudadanos. Implica un compromiso constante con su trabajo y con las políticas públicas ejecutadas por el Estado al servicio del ciudadano. Es la disposición para adherir a valores y objetivos institucionales orientados a los usuarios, y otorgar a su trabajo un sentido de pertenencia con el Servicio Público (ONEP, 2019, p.7).

**Integridad e Ética Institucional:** Capacidad para actuar con integridad y sentido ético alineado a los valores organizacionales, procedimientos y normas vigentes, utilizando de modo responsable y transparente los recursos públicos (ONEP, 2019, p.7).

**Aprendizaje continuo:** Capacidad para incorporar y aplicar nuevos conocimientos, para mantenerse actualizado en nuevos saberes y competencias en materia tecnológica, procedimental, metodológica y operativa. Implica indagar y profundizar sobre nuevas tendencias para fortalecer sus competencias y aplicarlas en su ámbito laboral (ONEP, 2019, p.7).

**Trabajo en equipo e integración:** Capacidad y disposición para trabajar con diversos equipos y comunidades de trabajo, integrando distintas perspectivas y aportes multidisciplinarios, contribuyendo al éxito de los objetivos comunes (ONEP, 2019, p.7).

**Funcionales:** Son aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto, que se materializan en el trabajo concreto y que aluden al “saber hacer”. Ej.: organización del trabajo, resolución de conflictos y negociación, comunicación y empatía.



De gestión: “Son las competencias orientadas a cargos directivos y con responsabilidad de conducción. Eje: liderazgo, tolerancia a la presión, gestión de políticas” (ONEP, 2020, p. 9.10).

### 6.2.2. Competencias del Auditor Interno Titular

Por medio de la reglamentación del inciso f) del artículo 104 de la Ley 24.156 (1992) “se le encomendó a la SIGEN, establecer como requisitos mínimos a imponer para la integración de las Unidades de Auditoría Interna, la calidad técnica y especialidad adecuados a cada actividad desarrollada por las jurisdicciones y entidades”.

Es decir, que ante la complejidad y la especialización continua que requiere la APN, se hace necesario que los auditores se profesionalicen y que se diseñen perfiles en las Unidades de Auditoría Interna (Ley 24.156, 1992).

Por otro lado, la Resolución 69 (2018) de SIGEN estableció el perfil y responsabilidades del Auditor Interno Titular. Donde en el punto 4 del anexo define a las **Competencias Conductuales** como habilidades personales e interpersonales. Estas se dividen en:

#### **Competencias Institucionales**

Compromiso con los valores institucionales: es la capacidad para identificarse y alinear la conducta personal con los valores institucionales.

Orientación al servicio: es la capacidad para identificar, comprender, satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo del ente de un modo efectivo, cordial y empático.

#### **Competencias personales**

Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas para ganar-ganar planificando alternativas para negociar



los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

De igual manera, la Resolución 390 (2019) de SIGEN derogó a la Resolución 69/2018 y aprobó en su artículo 1° “los requisitos de calidad técnica para los postulantes a titulares de Unidades de Auditoría Interna detallados en el ANEXO I de la misma” los cuales esta investigación considerará.

De acuerdo al ANEXO I los requisitos de calidad técnica que hacen al perfil del puesto del Auditor Interno Titular son:

Formación Académica: “el auditor deberá contar con estudios completos correspondientes a nivel universitario en carreras del ámbito de las ciencias jurídicas, económicas o afines a las incumbencias u objetivo principal de la jurisdicción, entidad u organismo a auditar, correspondiente a una carrera con un plan de estudios no menor a CUATRO (4) años” (SIGEN, 2019, p.1).

Experiencia: todo auditor habrá de acreditar una experiencia de SEIS (6) años de actuación profesional después de la titulación.

Además tendrá que poseer al menos TRES (3) años en el ejercicio profesional en materia vinculada al control o auditoría en el sector público nacional, provincial y municipal con capacidades de liderazgo y conocimientos en materia de administración financiera.

Por otra parte, se apreciaría que el auditor cuente con la realización de cursos y estudios especializados, actividades docentes o de capacitación. Inclusive, haber publicado trabajos referidos a dicha temática (SIGEN, 2019).

Condiciones personales para el ejercicio de auditoría interna: el auditor deberá reunir las condiciones de conocimiento, pericia y experiencia de las normas de auditoría interna gubernamental. Además, no encontrarse incurso en ninguno de los supuestos de



incompatibilidades, inhabilitaciones, inhibiciones y conflictos de intereses previstos en la norma vigente (SIGEN, 2019).

Documentación a presentar: para finalizar el auditor deberá adjuntar la siguiente documentación:

- Fotocopia autenticada del título universitario.
- Curriculum vitae firmado por el postulante, el cual deberá detallar los últimos cargos y actividades desempeñados y los actuales.
- Certificación de antecedentes laborales que avalen el cumplimiento de la experiencia.
- Fotocopia autenticada de los certificados de estudios complementarios.
- Declaración jurada sobre incompatibilidades, inhabilitaciones y conflictos de intereses de acuerdo al modelo que se adjunta en el ANEXO II (SIGEN, 2019).

### 6.2.3. Principios Fundamentales de la Auditoría Financiera (INTOSAI)

Esta investigación tomará el principio de: “La necesidad de que el auditor en jefe se asegure de que el equipo de auditoría y cualquier experto externo contratado cuenten, en su conjunto, con la competencia y capacidad necesarias” (INTOSAI, s.f, pp. 11, 12).

Asimismo, considerará las siguientes competencias:

**Gestión y habilidades del equipo de auditoría:** “El auditor debe asegurarse de que todo el equipo de auditoría y los expertos externos cuenten, en su conjunto, con la competencia y las habilidades” (INTOSAI, s.f, pp. 12, 13).

**Comunicación:** Con respecto a la comunicación “El auditor debe identificar a la persona o personas que sirvan de contacto dentro de la estructura de gobierno de la entidad auditada y comunicarse con ellos en relación con el alcance y tiempo planeados de la auditoría y de cualquier resultado significativo” (INTOSAI, s.f, pp. 16, 17).

**Acuerdo de los términos del compromiso/trabajo:** En cuanto a los acuerdos de compromiso, “El auditor debe acordar o, si los términos del trabajo o compromiso están claramente establecidos por mandato, llegar a un entendimiento mutuo sobre los términos



del trabajo de auditoría con la administración o aquellos encargados de la gestión” (INTOSAI, s.f, p.18).

#### 6.2.4. Norma Internacional de Auditoría 200 (NIA)

Las NIA “contienen objetivos, requerimientos y una guía de aplicación y otras anotaciones explicativas que tienen como finalidad ayudar al auditor a alcanzar una seguridad razonable. Estas normas requieren que el auditor aplique su juicio profesional y mantenga un escepticismo profesional durante la planificación y ejecución de la auditoría” (NIA, 2013, p. 3).

Esta investigación considero las siguientes competencias:

- **Integridad:** La integridad de los auditores establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- **Objetividad:** Los auditores exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas (Código de Ética, s.f, pp. 1,2).

#### 6.2.5. Código de ética de la Sindicatura general de la Nación

El código precisó que “quienes se desempeñen en el ámbito de SIGEN son “servidores públicos” y deben orientar su accionar según los valores que se enuncian a continuación: **Equidad y Respeto, Integridad, Compromiso con la organización y la mejora continua y Espíritu colaborativo**” (SIGEN, 2018, p.2).

#### 6.2.6. Otras competencias genéricas y/o blandas

El Diccionario de Competencias Blandas que se presenta a continuación, es el resultado de un proceso de síntesis de las competencias descritas para cada Carrera, con el objeto de establecer el conjunto de Competencias Transversales. Dentro de las carreras se incluye la Escuela de Administración y Negocios con la carrera de Auditoría.



#### 6.2.6.1. Competencias cognitivas y habilidades intelectuales

Este grupo de competencias tiene relación con aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas (Duoc UC, 2002, p.4)

**Juicio crítico:** Consiste en tener una mirada crítica del propio trabajo, mostrar inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos y personas; buscar información más allá de las preguntas rutinarias; pedir información concreta sobre los hechos, no conformarse con las primeras soluciones a los problemas (Duoc UC, 2002, p.4).

**Pensamiento analítico:** Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos (Duoc UC, 2002, p.5).

#### 6.2.6.2. Competencias Conductuales

En este grupo están incluidas aquellas competencias que involucran habilidades que se expresan en comportamientos laborales específicos en las relaciones con personas.

La comunicación como una competencia conversacional: la competencia comunicativa es una conversación que se da a partir de un intercambio entre el hablar y el escuchar. En el que en este circuito comunicacional se produce una danza entre las palabras y las emociones. Así, se dice que en una conversación surge la complejidad del ser humano. Con esta competencia, hablamos, escuchamos en profundidad, indagamos, entramos en sintonía e intentamos conversar de manera constructiva.

Es decir, la comunicación es acción y cuando hablamos accionamos a través de actos lingüísticos como: afirmaciones, declaraciones, juicios, pedidos, ofrecimientos y compromisos. Cada una de estas expresiones cumple una función específica en nuestras conversaciones (Anzorena, 2011).



La escucha efectiva en la comunicación: los elementos de una escucha efectiva son: verificar la escucha, compartir las inquietudes e indagar. Cuando se habla de verificar lo que escuchamos se refiere a que para cada persona el significado de las palabras es distinto. Por eso es clave poder interpretar lo que nuestro interlocutor nos quiso transmitir. Chequear es parte del proceso de escucha, porque ya se señaló que cada persona puede tener una diferente interpretación.

**Indagación:** referente a la indagación, cuando hacemos preguntas, cuando intentamos comprender lo que nuestro interlocutor quiere transmitir nos estamos comunicando efectivamente. Indagar nos permite conocer los intereses, identificar limitaciones y preocupaciones, desafiar juicios, corroborar lo que interpretamos, comprender el punto de vista de otros, evaluar opciones, accionar y encontrar nuevas posibilidades para el futuro (Mudarep, 2013).

Entrar en sintonía durante la comunicación: Cuando entramos en sintonía con alguien lo primero que hacemos es percibir al otro. Para sintonizar con el otro hay que calibrar. Es utilizar la agudeza sensorial y la comunicación no verbal para comunicarnos con el interlocutor (Anzorena, 2011).

Según lo indicado por (Anzorena, 2011) “Una vez que hemos observado con detenimiento a nuestro interlocutor podemos espejar, para adoptar una posición similar semejante” (p.322). Además, se observan cuestiones como “la postura corporal, los gestos y movimientos, la mirada, ritmo y posición de la respiración, el tono muscular, etcétera.” (Anzorena, 2011, pp. 320, 321).

Manejo de entrevistas: durante el proceso de auditoría los Auditores Internos necesitan valerse de una herramienta de recolección de datos como una entrevista. Con el propósito de obtener información, valer la misma, llegar a conclusiones y establecer acuerdos de negociación con el auditado.

Es decir que, “las entrevistas de la auditoría constituyen una parte integral del esquema global de la auditoría. A medida que los auditores internos se involucran en el campo de la auditoría la realización de entrevistas es una de las fuentes primarias de información, a



través de la cual el auditor procurará obtener o corroborar la mayor cantidad posible de elementos, que aporten datos a las decisiones de auditoría” (Parodi, 2019, p.41).

### 6.2.6.3. Competencia de la personalidad

En este grupo se incluyen aquellas competencias que están fundadas preferentemente en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado (Duoc UC, 2002, p.12).

**Auto Control:** Es la capacidad de mantener sus propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros, o cuando se trabaja bajo condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés (Duoc UC, 2002, p.12).

La Inteligencia Emocional: de acuerdo con la definición de Daniel Goleman, es “la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, para auto-motivarnos y administrar las emociones dentro de nosotros y en nuestras relaciones” (Kofman, 2001, p.108).

**Las emociones que dinamizan un equipo de trabajo son:** constancia, reto, pasión, compromiso, determinación, disfrute y amor (Ander- Egg y Aguilar, p.60, 2001).

**Las emociones que afectan a un equipo de trabajo:** miedo, enojo, apatía, estrés, ansiedad, hostilidad, envidia, celos, codicia, egoísmo y odio ((Ander- Egg y Aguilar, p.61, 62, 2001).

Es decir, para poder actuar con inteligencia emocional, es necesario entender las emociones básicas y conocer sus historias generativas.

Competencia emocional: Según Goleman, una competencia emocional es una capacidad aprendida, basada en inteligencia emocional, que produce un desempeño superior en el trabajo. Nuestra inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que están basadas en sus cinco elementos: auto-conciencia, auto-regulación, motivación, empatía y competencias sociales. Nuestra competencia emocional refleja cuánto nuestro potencial hemos traducido en capacidades concretas de trabajo (Kofman, 2001, p.174).



Hay cinco competencias básicas para trabajar con las emociones propias y al interactuar con las emociones de los demás. A continuación se mencionaran las relevantes para esta investigación:

**Auto-conciencia:** el primer paso para adueñarse de las emociones es permitirles que se expandan en su plenitud. Se trata de ampliar la conciencia para contener las emociones sin reprimirlas. La conciencia es el espacio donde me doy cuenta de mi emocionalidad. Asimismo, aunque no podamos observar los estados internos de los demás, podemos observar ciertas manifestaciones de esos estados. Ya que las emociones tienen un comportamiento físico. Por ejemplo, podemos observar las mejillas ruborizadas de alguien.

**Auto-regulación:** el tercer paso es la regulación de los impulsos, el mantenerse consiente frente a la presión de los instintos. Cuando regulamos le damos una dirección a la energía emocional y de esta manera al mantenernos calmados creamos una resonancia empática que ayuda a que los otros también se puedan centrar.

**Auto-análisis e indagación de la emoción del otro:** el cuarto paso es entender la emoción y registrar la racionalidad de los pensamientos que la fundaron. A cada emoción le corresponde una serie de preguntas que sirven para identificar sus orígenes y guiar su expresión consciente (Kofman, 2001, p.p. 148-169).

Otras competencias que hacen a la inteligencia emocional:

**Comprensión interpersonal y empatía:** Implica querer entender a los demás. Es la habilidad de escuchar correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad para ponerse en el marco de referencia del otro y comunicarle efectivamente esta comprensión (sensibilidad intercultural) (Duoc UC, 2002, p.14).

**Disposición a aprender:** Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje; recurrir a los demás como fuente de información; mostrar una actitud de apertura a los



cambios del conocimiento; consultar constantemente por fuentes de información para la adquisición de nuevos conocimientos; practicar el auto-aprendizaje (Duoc UC, 2002, p.15).

**Flexibilidad:** Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades el puesto (Duoc UC, 2002, p.16).

**Iniciativa- proactividad:** Se refiere a la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Puede verse como la predisposición a actuar en forma inmediata y no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Se aplica a una persona que busca formas más eficientes de hacer el trabajo, de perfeccionar las actividades normales en que se encuentra involucrado y a la capacidad de proponer soluciones o diferentes formas para ejecutar labores normales o nuevas labores (Duoc UC, 2002, p.17).

#### 6.2.6.4. Competencias valóricas

En este grupo se incluyen las competencias que derivan del ejercicio habitual de ciertas actitudes (virtudes), ya basadas en creencias profundamente enraizadas o como resultado de procesos de mediación cultural, que implican la educación y formación de hábitos (Duoc UC, 2002, p.19).

**Compromiso:** Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Empresa en que se labora. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la Misión de la Empresa por delante de las preferencias y objetivos laborales individuales (Duoc UC, 2002, p.19).

Es decir, no solo trata del compromiso con el propio lugar de trabajo sino con los compañeros y/o clientes. Puesto que en una conversación podemos negociar compromisos. El objetivo es lograr una mutua comprensión sobre quien hará qué y



cuándo. Es por ello que cuando organizamos acciones es necesarios coordinar expectativas. Cuando hay un compromiso, quien promete como quien recibe la promesa construyen un futuro basados en un acuerdo.

Sin embargo, los problemas comienzan a ocurrir cuando las personas tienen diferentes expectativas y no cumplen con sus compromisos. El compromiso siempre es un contrato entre dos partes, nunca es un acto unilateral. Las tres vías que llevan al compromiso son la promesa, las ofertas y los pedidos.

**Ética e integridad:** Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos, asumiendo sus consecuencias (Duoc UC, 2002, p.20).

**Responsabilidad:** Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados (Duoc UC, 2002, p.22).

#### 6.2.7. Instrumentos para la gestión de competencias: Evaluación

Para poder evaluar las competencias de un auditor o equipo de auditoría será necesarios considerar los siguientes instrumentos:

**Perfil del puesto:** Antes de analizar las competencias es necesario diseñar el perfil del puesto. Dentro de este, el puesto contempla competencias de distinto tipo como por ejemplo, Institucionales, Técnico Profesionales, etc.

**Selección de personal:** “Permite enfocarnos en qué competencias hay que tener para desempeñarse en determinado puesto o función, como así también identificar a las personas que pueden ocupar cargos de impacto” (ONEP, 2019, p.5).



**Instrumentos de evaluación de desempeño:** “Es una herramienta que permite medir objetivamente el desempeño a través de competencias. Facilita la identificación de los niveles de desarrollo de las competencias en cada empleado; la detección de personas con el potencial y de aquellas que se encuentran desmotivadas” (ONEP, 2019, p.5).

Asimismo, para el equipo de trabajo se evaluará:

- Evaluar la productividad (logro de objetivos)
- Evaluar el funcionamiento (realizaciones e interacciones en el equipo) (Ander-Egg y Aguilar, 2001).

La evaluación de competencias es necesaria realizarla en los equipos de auditoría interna. Al realizar la evaluación el responsable de auditoría obtiene la información necesaria para tomar decisiones sobre la gestión de este (Instituto de Auditores de España, 2017).

La formación profesional de Auditoría: para la ONEP (2019) luego de evaluar las competencias del puesto de trabajo es posible que surjan diferencias entre el nivel de posesión de la persona y el esperable a su puesto. Es así, como se recomienda implementar actividades de capacitación para mejorar el desarrollo de sus competencias laborales y su desempeño.

Asimismo, esto permitirá que la persona pueda tener un horizonte de carrera a través de recibir capacitación acorde con el perfil del puesto.

De igual manera, el Instituto de Auditores Internos de España (2017) mencionó que “los auditores deben perfeccionar sus conocimientos, capacidades y demás competencias mediante una Formación Profesional Continua” (p.23).

### 6.3. Equipo de trabajo

**Equipo de trabajo:** “se trata de un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (Ander-Egg y Aguilar, 2001, p.13),



**Trabajo en equipo y colaboración como competencia conductual:** Es la genuina intención de colaboración y cooperación con otros; capacidad de formar parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual y competitivamente; utilizar habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo; estar atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, y ayudar a enfrentarlos; desarrollar el espíritu de equipo (Duoc UC, 2002, p.10).

### **Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible:**

- Se debe realizar conjuntamente: es decir, estructurar los objetivos generales y específicos que direccionan las actividades y tareas.
- Debe existir una estructura organizativa y funcional: para organizar y realizar el trabajo.
- Tiene que haber un sistema relacional: donde haya participación, comunicación, complementación y resolución de problemas entre los participantes.
- Se debe contar con un marco de referencia común: donde sus miembros compartan ideologías, filosofías, etc.).
- Los miembros del equipo deben asumir que construir un equipo de trabajo lleva su tiempo (Ander-Egg y Aguilar, 2001).

### **Características, requisitos y exigencias para realizar el trabajo en equipo:**

- Objetivos comunes y valores compartidos que orienten al equipo.
- Estructura organizacional y funcional acorde a las exigencias del trabajo en equipo. El equipo de trabajo está más integrado cuando logra coincidir los objetivos individuales con los objetivos del equipo.
- Complementación humana e interprofesional para que el equipo de trabajo alcance la complementariedad. Ya que el equipo cumple su razón de ser cuando cada miembro se realiza y completa más gracias a los otros. Sin complementación no hay equipo, debido a que el trabajo de cada uno debe articularse con el del otro.



De esta manera: “al aportar cada miembro sus conocimientos, habilidades y competencias no solo contribuye al logro de los objetivos comunes, sino también al enriquecimiento de los otros” (Ander-Egg y Aguilar, p.23, 2001).

- Atención al personal y búsqueda del espíritu de equipo: se trata de que los miembros puedan alcanzar el sentimiento gratificante y satisfactorio de participar en equipo. El “sentimiento de nosotros”. Ya que tener un buen clima laboral incide en la productividad de un equipo.
- La implicancia personal y la vivencia de pertenecer a un equipo: el espíritu de pertenencia se desarrolla progresivamente cuando el miembro se identifica con el equipo (Ander-Egg y Aguilar, 2001).

### 6.3.1 Como el Capital Humano Influye en los equipos de Auditoría

Para garantizar en las auditorías la calidad de la información, se necesita de la capacidad del equipo para generar valor a su cliente. Es así, como es necesario para poder brindar un servicio de calidad gestionar al Capital Humano.

#### **Capital Humano:**

En este sentido, “el capital humano, puede ser definido como la capacidad colectiva de la organización para conseguir los resultados deseados mediante la utilización del conocimiento de los trabajadores, y puede ser considerado como la suma de la experiencia de los trabajadores, de sus conocimientos y de sus aptitudes” (Fernández, Gisbert y Salazar, 2013, p.1146). Estas habilidades y competencias laborales que se pueden transformar o desarrollar.

En los sectores de auditoría, el capital humano se compone por el equipo de auditoría que desarrollan sus funciones. Estos no solo precisan conocimientos técnicos específicos, sino desarrollar ciertas habilidades que les permitan desplegar las distintas auditorías con éxito.

Es decir, que para que un auditor pueda llevar adelante su profesión con acierto debe ampliar los siguientes factores: los conocimientos técnicos, la experiencia en el sector, las capacidades y las aptitudes personales.



**Capital Relacional:** permite que el auditor pueda aportar un valor agregado al servicio que brinda a través de una correcta comunicación con el auditado.

De esta manera, los auditores tienen la posibilidad de mejorar aquellos atributos que se relacionan con el desarrollo de su trabajo de auditoría y mejorar el rendimiento general.

También, cabe mencionar que el espíritu de un auditor es obtener evidencia y tratarla desde sus conocimientos técnicos. El uso de ciertas habilidades genéricas facilita y complementa su trabajo.

**Motivación:** En aquellos casos que un auditor se sienta motivado en el desempeño de su trabajo, es probable que se sea más perceptivo, que enfoque la auditoría con diferentes procesos y que cuente con un nivel mayor de evidencia a la hora de formar su juicio.

Entonces, el auditor se sentirá con más confianza en sí mismo asociado al uso indicado de los procedimientos de auditoría, su motivación y la habilidad para resolver los problemas que encuentre en el camino.

**Proactividad:** Otro de los aspectos a considerar, se vincula con el nivel de proactividad. Aquellos auditores proactivos cuentan con mayor capacidad cognitiva y obtienen mejores resultados en sus tareas. Se orientan con mayor facilidad a los resultados a diferencia de los menos productivos, que consideran que los resultados dependen de los otros. (Fernández, Gisbert y Salazar, 2013).

### 6.3.3. Eficacia en los equipos de trabajo

Para poder analizar la eficacia de los equipos de trabajo se considerarán los siguientes aspectos:

Composición del equipo: Se refiere a los atributos de los miembros de un equipo y como estos se combinan. Incluye el número de personas que lo componen y sus características. Respecto al tamaño del equipo, se trata de lograr la cantidad óptima.

Otro aspecto a considerar, trata del tiempo compartido entre los miembros tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para su coordinación. Es decir, aquellos miembros de un equipo que pasan más tiempo juntos adquieren conocimientos



precisos sobre las habilidades que cada uno posee en el trabajo y eso los ayuda a coordinar sus acciones (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

Homogeneidad-heterogeneidad: La diversidad de conocimientos y habilidades es apropiada para los equipos cuando realizan tareas creativas o intelectuales. De la misma manera, la diversidad también puede generar obstáculos para el desempeño del equipo. Debido a que se precisa más tiempo para integrar los conocimientos y puntos de vistas diferentes (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

Procesos de equipos: Por medio de los procesos los miembros de un equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzos).

En lo que respecta al trabajo en equipo, los equipos rinden más que los individuos actuando solos o en mayores grupos, especialmente cuando el rendimiento requiere de habilidades, juicios y experiencias múltiples. Los equipos verdaderos están comprometidos con sus propósitos, objetivos y enfoque. Es decir, están comprometidos unos con otros y comprenden que la sabiduría del equipo proviene del enfoque de una producción colectiva, crecimiento personal y resultados de rendimiento (Karzenbach y Smith, 1996, p.5)

De la misma forma, “existen confusiones hacia el individualismo, pero no necesitan interponerse en el camino del rendimiento de un equipo. La mayor parte de nosotros crecemos con un sentido de responsabilidad individual” (Karzenbach y Smith, 1996, p.9).

Es decir, que cuando un equipo se encuentra en la búsqueda de su máximo rendimiento sus miembros rápidamente identifican las carencias de habilidades y las necesidades de desarrollo para suplirlas.

El compromiso en los equipos estimula el reto de aprender. Asimismo, el sentido de responsabilidad individual de cada miembro promueve el aprendizaje.

Por último, cuando el equipo se encuentra con un propósito en común y un conjunto de objetivos definidos el individualismo natural motiva el aprendizaje dentro de los equipos. (Karzenbach y Smith, 1996, pp.42-44)

#### 6.3.4. Procesos orientados a la acción y la conducta grupal



**Cooperación:** se trata de como los miembros de un equipo hacen su contribución voluntaria para realizar las tareas interdependientes del equipo.

**Coordinación:** se trata de aquellas estrategias y patrones de conducta que los miembros de un equipo utilizan para sincronizar y ajustar temporalmente sus esfuerzos y conductas para alcanzar una meta en común (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

## 7. DESARROLLO

### 7.1. Universo

El conjunto de auditores gubernamentales que trabajen en las Unidades de Auditoría Interna (UAI).

### 7.2. Unidad de análisis

Auditores de la Especialización de Auditoría Interna Gubernamental del Instituto de Superior de Control de la Gestión Pública.

### 7.3. Muestra

Se realizaron diez (10) entrevistas a auditores gubernamentales (operativos) de la Especialización de Auditoría Interna Gubernamental y para ampliar información, tres (3) entrevistas a responsables jerárquicos (Auditor Interno Titular y Auditor Adjunto).

### 7.4. Criterios de inclusión

Auditores operativos y responsables jerárquicos de Unidades de Auditoría Interna (UAI) de la APN.

Que cuenten con al menos cinco (5) años de antigüedad ejerciendo su función en una UAI y tengan experiencia en el puesto.

### 7.5. Criterios de exclusión

Auditores en general que no realicen tareas de auditoría interna, que no trabajen en una UAI.



Que no cuenten con menos de cinco (5) años de antigüedad en el puesto de auditoría interna.

Síndicos Generales.

#### 7.6. De las técnicas de recolección de datos

Esta investigación utilizó como instrumentos de recolección y análisis de datos, una entrevista semiestandarizada con preguntas flexibles y orientativas para que el entrevistado se pueda explayar. Así, se realizó una guía de preguntas basadas en las palabras claves: Competencias y Equipo de trabajo. Es decir que, a través de esta herramienta se buscó comprender el hecho, analizar los datos, establecer relaciones y elaborar conclusiones para generar teoría (Ver 10. ANEXO).

De esta manera, el presente análisis es el resultado diez (10) entrevistas realizadas a auditores gubernamentales y tres (3) a responsables jerárquicos de los siguientes organismos: Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, PAMI, Instituto Nacional contra la discriminación, la xenofobia y el racismo (INADI), Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET), Instituto Nacional de Semillas (INASE), Hospital Nacional “Dr. Baldomero Sommer”, Instituto Nacional de Rehabilitación Psicofísica del Sur “Dr. Juan Omitió Tesone (INAREPS), Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y Administración de Laboratorios e Institutos de Salud “Dr. Carlos Malbran” (ANLIS).

Como se indicó al inicio de esta investigación a partir del papel que hoy cumplen los servidores públicos es necesario pensar en el desarrollo de las competencias hacia un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Es decir, la SIGEN en los últimos años a través del (Instituto Superior de Gestión Pública, 2020) adoptó el compromiso de formar agentes en el sector público nacional con el fin de lograr una gestión eficiente y eficaz de Estado. Esto permitirá asegurar el perfeccionamiento y la actualización permanente de las capacidades de los agentes públicos. Igualmente, las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por la Resolución 152/2002-SGN entre sus propósitos y



principios fundamentales enunció: “El personal de auditoría deberá presentar un perfil de alta y actualizada capacitación técnica, creatividad, valores éticos, intachables, motivadores y comprometidos con la sociedad” (SIGEN, 2002, p.6).

A partir de lo expuesto, esta investigación se propuso contestar los siguientes interrogantes: ¿Cuál es la implicancia de las competencias genéricas del auditor gubernamental en los equipos de trabajo?, ¿qué competencias genéricas se deben considerar para definir el perfil del puesto del auditor gubernamental?, ¿qué otras características amplían las competencias genéricas del auditor gubernamental? Tal es así, se planteó identificar las competencias genéricas del auditor gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo.

#### 7.6.1. Dimensión de las Competencias

Según el CLAD (2016), una competencia es el desempeño que puede observarse en un puesto o equipo de trabajo y que se orienta al alcance de las metas esperadas. Además, para la ONEP (2020) una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que una persona debe reunir para ejercer con éxito su función. Sin embargo, esta investigación se centró en el análisis de las competencias genéricas que hacen al perfil de auditor gubernamental. Es decir, que de acuerdo con Anzorena (2011) se trata de interactuar en grupos interdisciplinarios, trabajar en equipo, construir vínculos, negociar y obtener acuerdos, tomar decisiones en conjunto, etc. De esta manera, a partir de las entrevistas emergieron competencias conductuales definidas por la Resolución 69 (2018) derogada por la Resolución 390 (2019) de SIGEN que hacen al perfil del Auditor Interno Titular.

En relación a la flexibilidad, se observó que todo auditor gubernamental deberá contar con la capacidad para adaptarse a diversas situaciones en el ejercicio de las auditorías y en la interacción con distintas personas o equipos de trabajo (Duoc UC, 2002). Además, para la ONEP (2019) el auditor deberá ser íntegro y confiable ya que es la base para asegurar un acertado juicio profesional. Es decir, implica que este actuará en su trabajo



sin engañar u ocultar información relevante y respetará la confidencialidad de la información obtenida. Igualmente, este punto se relacionó con la objetividad profesional que el auditor deberá tener para reunir, evaluar y comunicar la información sobre el proceso examinado sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas (Duoc UC, 2002). También, se correspondió con la responsabilidad de cumplir con los compromisos, la realización de tareas y el cuidado de los bienes asignados para la ejecución de su trabajo (Duoc UC, 2002, p.22).

En cuanto a la motivación, se detectó que en la medida que un auditor se sienta motivado al realizar su trabajo es probable que logrará ser más perceptivo, fundará sus juicios con mayor precisión y alcanzará un mejor desempeño durante la auditoría (Fernández, Gisbert y Salazar, 2013). Además, el auditor deberá tener pensamiento crítico el cual se trata de la capacidad racional para comprender situaciones, organizar problemas, sistematizar la información, comparar y establecer conclusiones durante el proceso de auditoría.

Por otro lado, si bien la pasión se consideró como una emoción, se infirió que puede interpretarse como una característica que un auditor deberá poseer. Debido a que la pasión es el motor interior para que este pueda comprometerse con su trabajo. Esto se vio reflejado cuando un auditor expuso: “yo he visto una diferencia entre la gente que hace las cosas con pasión y compromiso con los que simplemente lo hacen para cumplir para que pasen las 8 hs y el resultado no es el mismo”. Además, se relacionó con que sin pasión y compromiso un auditor no podrá desarrollar habilidades como la empatía y la comunicación.

Con respecto al sentido común, se identificó que un buen auditor utilizará esta competencia para percibir, descubrir y analizar situaciones que se presenten durante la auditoría. Uno de los entrevistados lo indico al decir: “lo primero que me enseñaron cuando entré a la auditoría, que yo venía del mundo privado, me dijeron acá lo que más vas a usar es el sentido común y hoy después de ocho años te diría que sí que es el compromiso, la pasión y el sentido común más allá del desarrollo técnico que uno tenga”.



También, varios de los entrevistados afirmaron que una competencia es la docencia debido a que muchas veces se encuentran explicando o enseñando al auditado sobre diferentes temas. Además, estuvieron de acuerdo con que uno hace docencia con sus compañeros de trabajo, en especial aquellos auditores que recién ingresan a la UAI y precisan aprender todo lo referente al Sistema de Control Interno. Sobre este aspecto una de las auditoras lo manifestó al señalar: “yo como soy una auditora con experiencia hago mucho de docencia. Como tengo mucha antigüedad en el Ministerio y mucho curso generalmente la gente que es nueva y está conmigo en los equipos me consulta”.

Referente a la negociación, según la Resolución 69 (2018) derogada por la Resolución 390 (2019) de SIGEN, se observó que se trata de una competencia conductual del Auditor Interno Titular como parte de sus responsabilidades. Sin embargo, es una competencia que todo auditor deberá desplegar a la hora de establecer acuerdos con el auditado, para generar un ambiente colaborativo y fortalecer las relaciones. Es decir, una buena negociación generara que todas las partes ganen y se obtengan los mejores resultados.

De las entrevistas realizadas, los auditores comentaron que un auditor deberá tener iniciativa y proactividad para actuar en forma inmediata. Para identificar un problema, proponer soluciones u otras formas de ejecutar el trabajo durante las auditorias. Es decir, para (Fernández, Gisbert y Salazar, 2013) aquellos auditores con más proactividad se orientarán con más facilidad hacia los resultados sin depender que otros tomen la iniciativa.

Por otro lado, se descubrió como competencia la actitud de servicio ya que de acuerdo a la ONEP (2019) el auditor deberá comprometerse con los valores de la organización y las políticas de gobierno para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. Es decir, otorgará a su trabajo de auditoria un sentido de pertenencia con el Servicio Público. Un entrevistado lo explicó de esta manera: “todo funcionario público debería estar impulsado por una auténtica vocación de servicio. En el caso de los Auditores Internos esa vocación de servicio debe volcarse hacia el interior de la organización colaborando con el fortalecimiento del control interno de los procesos, rendición de cuentas y el cumplimiento de los objetivos de la organización y de las políticas de gobierno”.



A partir de la entrevista, emergió la interpretación como una competencia genérica que un responsable jerárquico deberá implementar. Se trata de poder conocer e interpretar a los miembros de un equipo para facilitar el entendimiento y el alcance de un trabajo eficiente. Uno de los auditores lo indico al expresar: “es importante estudiar al jefe, saber qué es lo que quiere de mí, interpretar eso”. Además, según Anzorena (2011) para poder interpretar a alguien será necesario entrar en sintonía, es decir poder percibir al otro. Se tratará de calibrar, observar y recurrir a la comunicación no verbal para adoptar una posición similar con el otro y así comunicarnos.

También, se descubrió al reconocimiento como una competencia que un responsable jerárquico deberá utilizar, para impulsar la motivación y el trabajo en equipo entre los auditores. El reconocimiento permitirá valorizar y gratificar el esfuerzo laboral. Abrirá posibilidades, generará mayor compromiso y fortalecerá los vínculos para que el auditor no solo sienta que su jefe le marca errores. Es decir, un auditor adjunto lo exteriorizó al decir: “acá el jefe es otro y quizás no tengas la posibilidad de gratificar económicamente a una persona que viene trabajando muy bien. Por eso es muy importante el reconocimiento, decirle que buen trabajo que hiciste, la verdad que me gustaría poder darte un aumento un ascenso te voy a considerar el día que haya una posibilidad. Que no sea solamente que te marque un error”.

Por otra parte, se evidenció que todo auditor tiene que tener un espíritu crítico que le permitirá ser más objetivo en una auditoría. Relativo al tema un entrevistado relató que será necesario: “tener siempre un espíritu crítico con uno mismo que permita lograr una mayor objetividad”. Tal es así, que la misión del Auditor Interno será transmitir esta competencia al equipo de trabajo para que los Auditores puedan expresar con libertad diferentes criterios o puntos de vista.

Respecto a la empatía, se manifestó que el auditor deberá querer comprender y entender a los demás. Es decir, se trata de la habilidad de poder escuchar y tener la sensibilidad de ponerse en el lugar del otro y comunicar con efectividad lo comprendido. Para un auditor esto se reflejó al expresar: “yo creo que se trata de eso hacer una devolución que sea empática con el otro”



En definitiva, las normas INTOSAI indican que el auditor deberá gestionar las competencias y habilidades del equipo de auditoría. Parte de la función, como lo mostró la ONEP (2020), será poner en práctica sus competencias de gestión orientadas a cargos directivos y con responsabilidad de conducción.

Para concluir, se identificó que un auditor gubernamental deberá ser flexible y adaptable a diversas situaciones y personas en los equipos de trabajo. Un entrevistado declaró que: “también todos tenemos nuestros caracteres en los equipos y es importante adaptarse. Todo el tiempo tengo que adaptarme a las distintas maneras por ejemplo de los supervisores que tienen distintos estilos entonces trato de adaptarme a cada uno”.

#### 7.6.2. Dimensión de las Competencias Conversacionales

##### **Competencias conductuales: Comunicación, escucha efectiva y manejo de entrevistas**

A partir de las entrevistas, se identificó a la comunicación como una habilidad necesaria para los equipos de trabajo. Según lo indicado por Anzorena (2011) se trata de una competencia conversacional. En donde es una conversación que se da a partir de un intercambio entre el hablar y el escuchar. En el que en este circuito comunicacional se produce una danza entre las palabras y las emociones. Con esta competencia, hablamos, escuchamos en profundidad, indagamos, entramos en sintonía e intentamos conversar de manera constructiva. Es decir, la comunicación es acción y cuando hablamos accionamos a través de actos lingüísticos como: afirmaciones, declaraciones, juicios, pedidos, ofrecimientos y compromisos. Cada una de estas expresiones cumple una función específica en nuestras conversaciones.

Por otra parte, se observó que en los equipos de trabajo suele fallar la comunicación entre los responsables jerárquicos y los auditores. Un entrevistado lo describió al decir: “La comunicación es importante no solo entre los auditores rasos, sino entre los auditores con los supervisores y los que están más arriba”. Además, los responsables jerárquicos entrevistados coincidieron que será clave incentivar canales de comunicación con sus



auditores y que llevar adelante esta dinámica conducirá a que el cumplimiento de los objetivos y metas de la UAI se lleven satisfactoriamente: “cuando uno es jefe tiene que generar esos canales de comunicación y los auditores tienen que estar abiertos y sentirse cómodos”. Es resumen, es preciso considerar a esta competencia como un elemento indispensable para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Posteriormente, se observó que una comunicación eficaz permite concretar acuerdos y compromisos basados en el entendimiento mutuo. Donde será significativa la comunicación entre el auditor y el auditado para obtener mayor información, comprender y mejorar los procesos auditados. Un entrevistado lo indico al decir: “la comunicación la describiría como la acción de escuchar y hacerse escuchar”. Igualmente, es la base para poder emprender cualquier auditoría, ya que permitirá acordar objetivos comunes y generará un intercambio de opiniones que enriquezcan el trabajo en equipo

De igual manera, se observó que la comunicación deberá ser fluida, positiva y los mensajes tendrán que ser claros sin dar lugar a confusiones. Un auditor lo ejemplificó al relatar: “esto me lo explicaba un ingeniero, si los cables están dañados no va a llegar la corriente como tiene que llegar con intensidad. Entonces, esto es un poco lo mismo con los engranajes internos y externos porque todos somos parte de un equipo grande de una misma organización”. Es por ello que resulta necesario promover en los equipos de trabajo una comunicación fluida, interna-externa donde todos son parte de una misma gestión.

En resumen, la comunicación es aquella capacidad que poseerá el auditor para transmitir novedades, hallazgos, negociar con las partes e interpretar objetivamente lo que se conversa o intercambia tanto con el equipo de trabajo para con los auditados. Su capital relacional le permitirá aportar un valor agregado al servicio que brinda a través de una efectiva comunicación. Según las normas INTOSAI (s.f) “el auditor debe identificar a la persona o personas que sirvan de contacto dentro de la estructura de gobierno de la entidad auditada y comunicarse con ellos en relación con el alcance y tiempo planeados de la auditoría y de cualquier resultado significativo” ( pp. 16, 17).



En relación a la escucha activa, se identificó que los elementos de una escucha efectiva son: verificar la escucha, compartir las inquietudes e indagar. De acuerdo a Mudarep (2013) cuando se habla de verificar lo que escuchamos se refiere a que para cada persona el significado de las palabras es distinto. Una de las entrevistadas lo asintió al decir: “sobre todo yo trato más de escucharlos que de hablar”. Además, al entrevistar a los responsables jerárquicos concordaron sobre la necesidad de hacer docencia en sus equipos de trabajo sobre este aspecto. Un auditor adjunto lo expuso así: “lo que se denomina escucha activa es algo muy importante que uno se lo tiene que recalcar a los auditores”.

Asimismo, se observó que parte de esa escucha implicará la plena atención del auditor para transmitir al auditado el interés de la información que compartida. Otra auditora interna lo manifestó al decir: “tiene que tener una aptitud de escucha activa, es decir no tiene que escuchar el monologo del otro sino tiene que escuchar analizándolo”.

Según Mudarep (2103) se conoció que la indagación es parte del proceso de escucha, ya que a través de ciertas preguntas intentamos comprender lo que escuchamos y de esta manera nos comunicamos efectivamente con nuestro interlocutor. Indagar nos permite conocer los intereses, identificar limitaciones y preocupaciones, desafiar juicios, corroborar lo que interpretamos, comprender el punto de vista de otros, evaluar opciones, accionar y encontrar nuevas posibilidades para el futuro. Respecto al punto, una entrevistada refirió que: “no solo es importante escuchar, si no también interpretar la información que brinda el auditado en el contexto en el cual se encuentra (Cultura Organizacional) para poder detectar desde donde partimos”.

En conclusión, resultará necesario que el Auditor Interno Titular promueva la escucha activa en los equipos de trabajo porque al indagar y chequear el auditor aclarará cuestiones que surjan de una entrevista o un documento relevado y que quizás no fueron bien interpretadas.



A partir de las entrevistas, se observó que durante el proceso de auditoría los auditores internos necesitarán valerse de una herramienta de recolección de datos como una entrevista. Con el propósito de obtener información, valer la misma, llegar a conclusiones y establecer acuerdos de negociación con el auditado. Una auditora lo indicó cuando expresó: “El manejo de entrevistas es un factor importante en toda auditoría, porque te permite recabar información que puede ser relevante para el objeto de la auditoría, despejar dudas que se puedan presentar, o profundizar algún aspecto que tal vez al momento del requerimiento no fue tenido en cuenta”.

Como lo definió Parodi (2019) las entrevistas forman parte del esquema global de la auditoría. Los auditores se involucrarán en el campo a través de la realización de entrevistas para obtener o corroborar la información. Un auditor lo comunicó al decir: “con las entrevistas puedes sacar qué es lo que está escondido debajo de la alfombra, porque uno puede auditar los procedimientos y las áreas pero la riqueza o lo que está oculto te lo va a sacar una entrevista. Es importante porque te permite encarar cosas desde otro punto de vista que de otro modo no las podrías sacar”. Es decir, acompañará la habilidad del auditor de llevar al auditado para el lado que este precisa. Un auditor también lo relató así: “vos en la entrevista vas guiando al auditado a que te diga algo que por ahí está medio reticente o no quiere decirte algo que por ahí va para otro lado”.

Para concluir, se reflexionó que esta herramienta se trata de una competencia genérica porque requiere que genere confianza en el otro. Un entrevistado compartió que: “vos le tenes que decir acá venimos para ver si te podemos dar una mano para mejorar algo. Para que vos puedas desarrollar una acción correctiva y puedas mejorar eso”.

### **Competencias de personalidad: inteligencia emocional**

A partir de las entrevistas, se indagó sobre las emociones y su implicancia en el equipo de trabajo para el alcance de las metas y objetivos. Goleman (2001) definió a la inteligencia emocional como la capacidad para reconocer y administrar nuestras propias emociones. Es decir, se observó que las emociones influirán en un equipo de trabajo debido a que sus miembros cuentan con diversas experiencias y vivencias que las crean.



Asimismo, se identificó la necesidad del control de las emociones debido a que cuando un auditor tiene un buen manejo de estas podrá influir en las emociones de los demás. Esto se evidenció cuando un entrevistado comentó: “entonces uno tiene que tratar de influir positivamente lo mejor que pueda en los demás para que sean lo más colaborativo posible y que entiendan que estamos en un mismo equipo”. Es decir, que ningún auditor deberá llevar sus emociones personales a ninguna de las situaciones de auditoría.

Según lo definido por Kofman (2001) la auto-regulación de los impulsos permitirá dar dirección a la energía emocional y de esta manera al mantenerse calmo el auditor creará una resonancia empática que ayude a que los otros también se puedan centrar. Tal es así, que el auditor deberá poder identificar emociones que también puedan afectar el trabajo en equipo: miedo, envidia, celos, codicia, estrés, ansiedad, etc.

En el mismo sentido, de acuerdo con Ander-Egg y Aguilar (2001) un auditor interno deberá incentivar aquellas emociones que dinamizan un equipo de trabajo: constancia, reto, pasión, compromiso, determinación, disfrute y amor. Para ello se observó que el responsable jerárquico tendrá que conocer cómo se manejan sus auditores y que les sucede en el día a día. Es decir, que el conocimiento brindará la posibilidad de entender al otro, de conocer sus reacciones e identificar como pedir las cosas. Un entrevistado lo reveló al decir: “en la cuestión de la inteligencia emocional es importante preocuparme por el otro”. Esto lo definió Kofman (2001) al decir que aunque no podamos observar los estados internos de los demás podemos identificar ciertas manifestaciones de esos estados.

De igual manera, lo expuesto se relacionó con la necesidad de que los miembros de un equipo puedan conocerse en diferentes situaciones que demuestren sus capacidades o debilidades. Es decir, para Kofman (2001) la auto-conciencia es el primer paso para adentrarnos en nuestras emociones.

Por otra parte, se manifestó que la ética y los valores jugarán un papel importante al realizar una auditoría. Debido a que los valores presidirán y orientarán a las emociones de un auditor. Una entrevistada lo expresó de la siguiente manera: “el tema es que uno tiene que diferenciar lo que es el trabajo de las personas. El otro con su sistema de valores



es el otro, por eso uno siempre como auditor tiene que estar en eje porque si no podes perder la reunión”.

De esta manera, se observó que las emociones de los integrantes del equipo de auditoría contribuirán en el cumplimiento o no de las metas y objetivos planteados. En este punto resultará fundamental el rol del Auditor Interno para desarrollar su propia inteligencia emocional y saber encausar las emociones negativas y conflictos que surjan dentro del equipo.

En resumen, Kofman (2001) refirió que una competencia emocional es algo que se aprenderá con inteligencia emocional y que producirá un desempeño superior. Así, determinarán nuestro potencial para mantener el auto-control de las propias emociones y el auto-análisis e indagación del otro para poder entender la emoción y los pensamientos que la fundaron.

### **Competencias relacionadas con los valores: compromiso, ética y responsabilidad**

Con el fin de conocer el nivel de compromiso que un auditor desplegará y su implicancia en el equipo de trabajo, se observó que este deberá estar comprometido en un 100% en su labor. El trabajo de auditoría también implicará un alto nivel de responsabilidad al analizar el trabajo realizado por otras personas por lo que tendrá que ser mayor su compromiso y ética.

En cuanto al nivel de implicancia en un equipo de trabajo, también deberá ser alto ya que a mayor compromiso por parte del auditor los resultados serán mejores y se llegaran a cumplir las metas y objetivos propuestos por la UAI. Un entrevistado lo indicó al revelar: “acá la participación, compromiso, trabajo en equipo y confianza son fundamentales para poder cumplir y lograr un buen producto”.

De esta manera, según el DUOC UC (2002) el compromiso se tratará de la capacidad de un auditor para orientar sus propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos del organismo. Es decir, no solo se tratará del compromiso con el propio lugar de trabajo sino con los compañeros y/o clientes puesto que en una



conversación podemos negociar compromisos. El objetivo será lograr una mutua comprensión sobre qué hará quién y cuándo. Así, cuando hay un compromiso quien promete como quien recibe la promesa construirán un futuro basado en un acuerdo.

Por otro lado, no solo se tratará del compromiso con los otros sino del propio compromiso vinculado a los estándares profesionales. Un auditor lo manifestó de la siguiente manera: “vos sos un profesional y el compromiso es parte de ese profesionalismo”. Es así, que dicho profesionalismo luego se verá reflejado en la calidad de los informes de auditoría y el cumplimiento de las metas y objetivos. Otro auditor lo transmitió al decir: “sin compromiso la auditoría no cumple con su finalidad de garantizar un buen funcionamiento del sistema interno de control”.

Para finalizar, a partir de las entrevistas se identificó que el compromiso y la responsabilidad que un auditor tendrá no solo serán con la SIGEN sino con la sociedad. Con respecto al tema una auditora titular lo reflejo al decir: “yo les hablo en el instituto que traten de visibilizar quien es el destinatario final de los servicios”.

En definitiva, el auditor desde su ética y responsabilidad no solo se comprometerá desde su puesto de trabajo con el organismo, sus compañeros y clientes; sino que como lo estableció INTOSAI (s.f) el auditor acordará, manifestará los términos de trabajo y compromiso para llegar a un entendimiento mutuo sobre el trabajo de auditoría.

### **Evaluaciones de Desempeño y Capacitaciones**

Con el fin de conocer la opinión sobre realizar evaluaciones de desempeño en los equipos de trabajo y capacitaciones. En una primera instancia, los entrevistados coincidieron con la necesidad de que se aplique esta herramienta para medir el nivel de las competencias genéricas. Un auditor lo manifestó al decir: “la evaluación de desempeño ayuda a mejorar nuevas competencias laborales”.

Según lo indicado por la ONEP (2019) la evaluación de desempeño es una herramienta que permitirá medir el desempeño laboral a través de las competencias. De esta manera,



se observó que la evaluación identificará cuál ha sido el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, dónde el auditor se encontrará parado y cuáles serán sus aspectos a mejorar. Además, se detectó que esta herramienta lo incentivará a prepararse para la evaluación. Un entrevistado lo advirtió al expresar: “es importante que sepan que hay un control entonces la gente se prepara y busca la mejora constante”.

Por otra parte, se identificó que esta herramienta les servirá a los responsables jerárquicos para conocer a su equipo, sus limitaciones y capacidades. Un entrevistado lo comentó al decir: “Si uno no conoce a su gente ya arrancas con un problema enorme y las evaluaciones de desempeño son fundamentales para conocer a la gente”. Además, estas serán útiles cuando tienen la finalidad de fortalecer las competencias de los integrantes de un equipo y potenciar de manera sinérgica sus fortalezas.

Respecto al tema, se observó que muchas veces quien evalúa no lo tomará con la suficiente responsabilidad. Una auditora titular lo indicó cuando dijo: “me paso una vuelta que me evaluaron y me digieron que tenía que tener más horas de capacitación y quien me evaluó nunca me hizo la devolución con una entrevista. No se llegaron a fijar en mi legajo que yo había terminado un doctorado y estaba haciendo la Especialización de Auditoría Interna de la SIGEN”. Igualmente, se descubrió que luego de ser evaluados los responsables jerárquicos no suelen disponer de recursos para mejorar la categoría salarial.

Por lo anterior expuesto, se concluyó que de nada servirá una evaluación si no está orientada a la mejora. Sobre este punto resultará clave que el área de Recursos Humanos de cada organismo contemple entre sus Objetivos: (i) la definición de los perfiles de cada puesto, (ii) la detección de debilidades de capacitación en los equipos de trabajo, (iii) la planificación de capacitaciones anuales para todo el personal según necesidades. Es decir, el nivel de exigencia y responsabilidad que requiere el rol del auditor, será importante que sea ponderado para dar la pauta si el desempeño estuvo a la altura de lo planificado.

En resumen, de acuerdo con la SIGEN (2002) las condiciones para el ejercicio de la auditoría tomarán intervención a partir de la Selección y Evaluación del Personal para



detectar si el auditor reunirá las competencias necesarias para el perfil del puesto. Para ello será necesario evaluar en forma continua y sobre aquellas necesidades reveladas se brindará suficiente capacitación para el desarrollo de las habilidades necesarias.

En relación a la capacitación, para la ONEP (2019) luego de evaluar las competencias del puesto de trabajo es posible que surjan diferencias entre el nivel de posición de la persona y el esperable en su función. Por ello se recomendará implementar actividades de capacitación para mejorar el desarrollo de las competencias genéricas y su desempeño.

De acuerdo a ello, se observó que la capacitación continua será clave para el auditor ya que le permitirá en la ejecución de los informes tener diferentes miradas y métodos para abordar los temas. Es decir, que para el Instituto de Auditores Internos de España (2017) los auditores deberán perfeccionar sus conocimientos, capacidades y competencias de forma continua. Además, se identificó que el impacto será el de un equipo de auditoría mejor preparado para comprender y afrontar los desafíos asignados.

En el mismo sentido, los entrevistados concordaron que al ingresar a trabajar a las UAI desconocían sobre el Sistema de Control Interno. Desde como analizar actos administrativos, dictámenes, leyes, etc.; por lo cual relataron que será esencial para aportar valor al equipo de trabajo. En este sentido un auditor refirió que: “lo primero que me dijo mi jefe que haga es el curso de SIGEN de Control de Gestión”.

Asimismo, a partir de la Resolución 390 (2019) de SIGEN se requiere a quienes se postulen como Auditor Interno Titular que cuenten con la realización de cursos y estudios especializados en materia de auditoría. Lo cual será base fundamental para que los responsables jerárquicos incentiven a los auditores a capacitarse y mantenerse actualizados participando de reuniones y desayunos de trabajo, cursos, seminarios y congresos internacionales, etc. Relativo al tema, una auditora titular mencionó que: “yo siempre llevaba a mis equipos a capacitarse a los congresos y soy una promotora de la capacitación”.

En conclusión, según el DUOC UC (2002) la capacitación dependerá de la disposición a aprender que cada auditor tenga. En su inquietud por participar de actividades de



aprendizaje, consultar fuentes de información y estar abierto a la adquisición de nuevos conocimientos.

### 7.6.3. Dimensión de la eficacia en los equipos de trabajo

#### **Capital Humano**

En cuanto al capital humano, se indagó sobre la necesidad de que los auditores combinen sus habilidades y conocimientos en el equipo de trabajo. Para Ander-Egg y Aguilar (201) un equipo de trabajo se tratará de personas que con conocimientos y habilidades complementarias unirán sus capacidades para lograr determinados objetivos.

A partir de las entrevistas, los auditores concordaron que las capacidades, experiencias y habilidades tendrán implicancia en el equipo de trabajo. Es decir, que para Fernández, Gisbert y Salazar (2013) el equipo contara con un capital humano capaz de organizarse en forma colectiva para conseguir resultados con la suma de experiencias, conocimientos y aptitudes.

De la misma manera, este aspecto tiene relación directa con lo estipulado en la Resolución 390 (2019) de SIGEN sobre los requisitos de calidad técnica para los postulantes a titulares de unidades de auditoría interna que hacen al perfil del puesto. Es decir, que el auditor deberá contar con una experiencia de SEIS (6) años de actuación profesional después de la titulación y poseer al menos TRES (3) años en el ejercicio profesional en materia de control o auditoría en el Sector Público Nacional, provincial y municipal.

Asimismo, los conocimientos del auditor titular se apreciarían a través de la realización de cursos y estudios especializados, actividades docentes o de capacitación, o haber publicado trabajos en la temática de auditoría. Así, este deberá reunir las condiciones de conocimientos, pericia y experiencia de las normas de auditoría interna gubernamental.

A partir de lo expuesto, se observó la necesidad que el responsable jerárquico no solo aporte su conocimiento, pericia y experiencia, sino que identifique como se combinan las



habilidades y conocimientos en el equipo de trabajo. Para ello según lo expuesto por Gil, Rico y Sánchez (2008) se propondrá analizarlo de acuerdo a tres elementos: la composición del equipo de auditoría (como se combinan los atributos de los miembros), la homogeneidad y heterogeneidad de los auditores (diversidad de conocimientos y habilidades) y los procesos (combinación de conocimientos, habilidades y esfuerzos).

Para finalizar, para que un equipo sea eficaz deberá alcanzar sus propósitos desarrollando todos los niveles de habilidades. El equipo tendrá el poder para el desarrollo y aprendizaje personal. Es decir, que cuando un equipo se encuentra en la búsqueda de su máximo rendimiento sus miembros rápidamente identificarán las carencias de habilidades y las necesidades de desarrollo para suplirlas.

### **Procesos de equipos: Cooperación y Coordinación**

Con respecto a la cooperación y la coordinación, se investigó que se tratan de habilidades necesarias para el trabajo en equipo. Según Gil, Rico y Sánchez- Manzanares (2008) la cooperación se tratará de como los miembros de un equipo hacen su contribución voluntaria para realizar las tareas interdependientes del equipo. En cuanto a la coordinación, se tratará de aquellas estrategias y patrones de conducta que los miembros de un equipo utilizarán para sincronizar sus esfuerzos a favor de una meta en común.

Referente a la coordinación, se observó que se conocerá como una competencia propia del responsable jerárquico para que los miembros del equipo puedan articular mejor las tareas y cumplir con las metas planificadas. Este aspecto una entrevistada lo expreso al decir: “el jefe es el director de orquesta y la coordinación es la armonía para cumplir con los objetivos”. Tal es así, que el responsable intentara que sus recursos humanos puedan aportar desde lo suyo para realizar el trabajo con el mayor profesionalismo. Es decir, que para Gil, Rico y Sánchez- Manzanares (2008) aquellos miembros de un equipo que pasen el tiempo juntos adquirirán conocimientos sobre las habilidades que cada uno posee y eso los ayudara a coordinar acciones.



Con respecto a la cooperación, se identificó que deberá ser total y recíproca entre los integrantes del equipo de auditoría donde cada auditor hará su aporte a la causa común de este. Un entrevistado lo indicó al decir: “lo bueno de las auditorías interdisciplinarias es que uno trabaja con un contador, un abogado, un ingeniero de sistemas y otras profesiones. En donde cada uno desde su lugar coopera. Creo que la cooperación hace que el trabajo y el equipo puedan consolidarse”.

Para finalizar, se concluyó que tanto la cooperación y la coordinación estarán interconectadas. Es decir, no hay cooperación sin coordinación, y sin cooperación no existirá la cooperación para el alcance de las metas y objetivos del equipo de auditoría.

## 8. CONCLUSIONES

El objeto de estudio de la presente investigación fue identificar las competencias genéricas del auditor gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo. De esta manera, durante la investigación se recolectó información precisa para responder a las preguntas de investigación.

En este sentido, este trabajo se basó en el componente 1 de ambiente de control según lo indicado por las Normas de Control Interno (2014) basadas en el Modelo COSO III, el cual propone estimular el desempeño del personal para el cumplimiento de los objetivos de control interno. Además, se consideró para el análisis el principio 4 “Competencias del personal” donde el organismo definirá las competencias requeridas en el personal para el logro de las metas y objetivos.

De lo analizado, se concluyó que son diversas las competencias genéricas que hacen al perfil del auditor gubernamental y que tendrán implicancia en el equipo de trabajo, debido a que el trabajo de auditoría deberá realizarse conjuntamente y para ello la comunicación jugará un papel importante. Así, esto también permitirá que el auditor y auditado puedan acordar objetivos comunes e intercambiar opiniones. Además, parte del proceso comunicacional implicará poner en acción la escucha activa para indagar y verificar lo



interpretado; para ello el auditor necesitará realizar una serie de preguntas valiéndose de la entrevista como herramienta.

Asimismo, el auditor al interactuar con el auditado o el equipo de trabajo deberá actuar con inteligencia emocional para registrar su propia emocionalidad debido a que las emociones influirán en el cumplimiento de las metas y objetivos de auditoría. Es decir, habrá de estar comprometido tanto con sus compañeros de trabajo como con los auditados para negociar compromisos y lograr acuerdos.

De la misma forma, será necesario que entre los auditores se fortalezca su sistema relacional para desplegar el uso de sus competencias genéricas. Igualmente, el responsable jerárquico intentará combinar las habilidades de coordinación y cooperación para facilitar la integración entre los miembros y coincidir los propios objetivos individuales con los del equipo. Además, la combinación interprofesional deberá ser complementaria ya que sin complementación no existiría el equipo de auditoría y el enriquecimiento entre sus miembros. Cuanto más habilidades y conocimientos adquiera el equipo será mayor su expertis para ocuparse del cumplimiento efectivo del Sistema de Control Interno; el cual es una herramienta esencial para garantizar la eficacia, eficiencia y economía en el cumplimiento de las metas y objetivos generales del organismo.

Asimismo, es preciso reflexionar sobre la relación directa entre los requisitos de calidad técnica que hacen al perfil del puesto del auditor interno titular y las competencias genéricas objeto de esta investigación. Es decir, que esto ejemplificará como ya antes se desarrolló cuando el auditor deba desplegar competencias tales como: la utilización de una entrevista para indagar y recolectar datos, una comunicación asertiva, con escucha activa y empática con el auditado, etc.

De esta manera, también se concluye que las competencias técnicas y las competencias genéricas no podrían existir unas sin las otras debido a que estas son complementarias y serán necesarias para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno.



En definitiva, el trabajo del auditor no solo será técnico sino que gran parte conllevará a su relación con el auditado y su equipo de trabajo. Tal es así, que para el caso del auditor interno titular este podrá liderar no solo desde lo técnico como lo indica la normativa, sino que además tendrá que desarrollar competencias genéricas si desea ser efectivo.

Por otra parte, para impulsar la adquisición de las competencias genéricas en los auditores se utilizará como herramienta la evaluación de desempeño para medir con objetividad el desempeño a través de las competencias. Es decir esto también permitirá medir la productividad del equipo y su funcionamiento. Igualmente, en la medida que los auditores reciban capacitación continua no solo se profesionalizará la UAI sino que podrán adquirir nuevas competencias.

Por otro lado, también será necesario trabajar en la gestión del talento de los auditores gubernamentales para orientar sus habilidades y conocimientos hacia la calidad del servicio que brindarán a la comunidad. En donde se determinó que los mejores resultados serán impulsados por valores como: vocación de servicio, ética y transparencia: “El código de ética precisó que quienes se desempeñen en el ámbito de SIGEN son servidores públicos y deberán orientar su accionar según los Valores que se enuncian a continuación: Equidad y Respeto, Integridad, Compromiso con la organización y la mejora continua y Espíritu colaborativo” (SIGEN, 2018, p.2).

Por último, esta investigación reconoció el rol social del auditor gubernamental como un agente de cambio. Respecto al punto, la SIGEN (2002) lo refirió al decir que la auditoría deberá actuar como agente de cambio ejerciendo la docencia, la creatividad, la innovación y la vocación de servicio. Puesto que en la medida que los auditores puedan desarrollar múltiples competencias genéricas y combinar las mismas en el equipo de trabajo; podrán contribuir a la detección de riesgos y desvíos en los procesos de auditoría interna para garantizar un Estado al servicio del ciudadano.



## 8.1. RECOMENDACIONES

Comunicación: se sugiere impulsar a través del Instituto Superior de Gestión Pública de la SIGEN, un taller para trabajar en la comunicación entre el auditor y el auditado. Dicho taller, se diseñará y facilitará por un Coach certificado en instituciones de reconocimiento y el temario deberá incluir como realizar de manera clara afirmaciones, juicios, pedidos, ofrecimientos y compromisos.

Escucha activa: se recomienda realizar una capacitación dictada por las áreas de Recursos Humanos de cada organismo que profundice los elementos esenciales de la escucha y técnicas para el uso eficiente de las entrevistas. El registro y la evaluación de la capacitación deberán ser presentados por el Auditor Interno de cada UAI a la SIGEN.

Inteligencia Emocional: se propone organizar con un coach certificado un Taller de Inteligencia Emocional donde se invitará a auditores de diferentes UAI a trabajar, por medio de distintas actividades, el manejo de las emociones y se realizará una puesta en común de las emociones frecuentes durante el ejercicio de una auditoría.

Compromiso: se invita a realizar para los auditores de las UAI un taller que aborde las tres vías que llevan al compromiso. Es decir, la promesa en donde alguien asume un compromiso. La oferta, como condición de reciprocidad entre las partes y el pedido, donde quien pide intenta obtener una promesa por parte de quien escucha.

Evaluaciones de desempeño: se sugiere que las áreas de Recursos Humanos implementen un modelo de evaluación de desempeño que vincule el perfil del puesto, con las acciones de capacitación de los equipos de auditoría y el Plan Interno de Auditoría aprobado por la UAI. Esta evaluación deberá estar unida al desarrollo de las personas y para ello será necesario definir los objetivos de la evaluación por competencias. Igualmente, se necesitará trabajar en el compromiso de todas las partes intervinientes (Responsable jerárquico y auditores). Además de que cada evaluador tendrá las competencias y experiencia para que sus juicios no condicionen las potenciales mejoras de los evaluados.



Capacitaciones: se sugiere que el Auditor Interno Titular organice en la UAI desayunos de trabajo con su equipo para debatir temas de actualización normativa, métodos de trabajo e implementación de técnicas de rotación de roles donde se desplieguen las competencias genéricas. Además, se recomienda a partir del desempeño diseñar un Plan de Capacitación acorde que incluya también el desarrollo de competencias técnicas. Al identificar las competencias actuales del equipo se podrá trabajar en las diferencias entre las competencias necesarias y las actuales. Igualmente, alinear los objetivos de auditoría con el programa de formación de auditores y los objetivos estratégicos del organismo.

Cooperación y coordinación: se propone planificar un taller con un coach especializado en equipos de alto desempeño donde a partir de diferentes actividades se trabajará en combinar sus conocimientos y habilidades para brindar un producto de auditoría con calidad.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Anzorena, O. (2011). *Maestría Personal. El Camino del Liderazgo*. Bs. As.: Ediciones Lea.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado*.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2016). *Documento Técnico N 76*. Chile: CAIGG Área de estudios.
- Decreto 1344. (2007). *Reglamentación de la Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional N 24.156*. Bs.As.
- Decreto 1714. (2010). *Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el personal de la Sindicatura General de la Nación*. Bs.As.
- Decreto 434. (2016). *Plan de Modernización del Estado*. Infoleg.
- Decreto 71 . (2018). *De la Ley de Administración Financiera y los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N 24.156*. Bs.As.
- Fernández, M, G. S. (2013). *Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable. Intangible Capital*.
- Francisco Gil, R. R.-M. (2008). *Eficacia de los Equipos de Trabajo. Vol.29*. Madrid: Departamento de Psicología Social y Metodología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Fredy, K. (2001). *Metamanagement Tomo 1*. Buenos Aires: Grito Sagrado.
- Gil, F, R. R.-M. (2008). *Eficacia de los Equipos de Trabajo. Papeles del Psicologo*.
- Hernández Sampieri, J. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Auditores Internos de España. (2020). *Risck Fucus*.
- INTOSAI. (2013). *Norma Internacional de Auditoría 200*.
- Ley 24.156. (1992). *Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional*. Bs.As.



- Maldonado Gómez, A. (2012). *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos ¿Qué competencias necesita el auditor para enfrentar los retos del presente?*
- Mudarep, L. (2009, 2012, 2013). *Coaching para la transformación personal*. Bs.As, Barcelona, México, Santiago, Montevideo: Granica.
- Oficina Nacional de Empleo Público. (2019). *Herramientas para la Gestión de Empleo Público. Directorio de Competencias*. Bs. As.
- Parodi, S. (2019). *Perfil del Auditor Interno: cualidades, competencias y comportamientos Modulo 1*. Bs.As: ISCGP.
- Resolución 152. (2002). *Apruébasen las Normas de Auditoría Interna Gubernamental, las que serán de aplicación en todo el Sector Público Nacional*. SIGEN.
- Resolución 172. (2014). *Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional*. Bs.As.: SIGEN.
- Resolución 207. (2017). *Pautas para la presentación de nuevas estructuras organizativas de las Unidades de Auditoría Interna o modificación de las oportunamente aprobadas*. Bs.As.: SIGEN.
- Resolución 69. (2018). *Perfil y Responsabilidades del Auditor Interno Titular*. Bs.As.: SIGEN.
- Resolución 390. (2019). *Requisitos de calidad técnica para postulantes a titulares de unidades de auditoría interna*. Bs.As.: SIGEN.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público. (2020). *Dirección de Procesos de Selección*. Bs.As.
- Secretaria de Gestión y Empleo Público. (2020).  
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/empleo-publico>.
- Sindicatura General de la Nación. (2002). *Normas de Auditoría Interna Gubernamental*. Bs.As.
- Sindicatura General de la Nación. (2014). *Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional*. Bs. As.
- Smith, J. R. (1196). *Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- UC, D. (2002). *Diccionario de Referencia Competencias Laborales Blandas*.

## 10. ANEXOS



### 10.1. Entrevista para el Auditor Interno Titular y Auditor Gubernamental

Auditor n°	
Puesto que ocupa	
Antigüedad en el puesto	
Organismo/ente	

**Objetivo:** recolectar datos precisos para el Trabajo Final Integrador (TIF) de la Especialización de Auditoría Interna Gubernamental dictada por la SIGEN y la Universidad Nacional de la Plata. El objetivo principal es identificar las competencias genéricas del Auditor Gubernamental y su implicancia en los equipos de trabajo.

- 1- ¿Cuáles considera que son las competencias blandas que hacen al perfil de puesto de un auditor gubernamental?
- 2- ¿Cómo describiría a la comunicación como una habilidad para los equipos de trabajo? ¿cómo supone que debe ser la comunicación entre el auditor y auditado?
- 3- ¿Qué reflexión tiene acerca de la escucha como parte de una comunicación efectiva?
- 4- ¿Qué reflexión tiene sobre las emociones y su implicancia en el equipo de trabajo a la hora de cumplir con las metas y objetivos? Ejemplifique
- 5- ¿Cuál supone que es el nivel de compromiso que los auditores deben tener durante una auditoría? ¿cómo piensa que el compromiso incide en el cumplimiento de las metas y objetivos del equipo de trabajo?
- 6- ¿Cuál es su opinión sobre realizar evaluaciones de desempeño en un equipo de trabajo? De realizarlas en su sector ¿podría compartir alguna experiencia de su implementación?



- 7- ¿Qué opinión tiene sobre recibir capacitación para desarrollo de competencias laborales? ¿cuál supone que su implicancia en el equipo de trabajo?
- 8- ¿Cómo reflexiona que se combinan en su equipo las habilidades y conocimientos que los auditores tienen? ¿Qué resultados generan en el equipo de trabajo?
- 9- ¿Qué considera acerca de las habilidades cooperación y coordinación para que los auditores trabajen en equipo?