



UNAP



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TEMA

AUDITORIA DE GESTIÓN

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADORA PÚBLICA**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

JACKELYN LISBETH PAREDES TAPAYURI

IQUITOS, PERÚ, 2019



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADÉMICOS"

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana



ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA

En la ciudad de Iquitos, a los 26 días del mes de ABRIL del 2019, a horas 9:00 A.M. se ha constituido en el Auditorio de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N° 471-2019-FACEN-UNAP, integrado por el CPC. JOSE RICARDO BALBUENA HERNANDEZ, Mgr. (Presidente), CPC. HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL, Dr. (Miembro) y el CPC. CESAR ULISES MARIN ELESPURU, Mgr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Contables JACKELYN LISBETH PAREDES TAPAYURI, tendiente a optar el Título Profesional de CONTADOR PÚBLICO.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió al examen oral sobre la Balota N°04: "AUDITORIA DE GESTIÓN".

El acto público fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar al examinado a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido: APROBADA POR UNANIMIDAD

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público, siendo las 10:30 A.M. se dio por terminado el acto académico.

CPC. JOSE RICARDO BALBUENA HERNANDEZ, Mgr.
Presidente

CPC. HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL, Dr.
Miembro

CPC. CESAR ULISES MARIN ELESPURU, Mgr.
Miembro

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos - Maynas - Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facenunap@yahoo.es
Teléfonos: #065-234364 / 065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



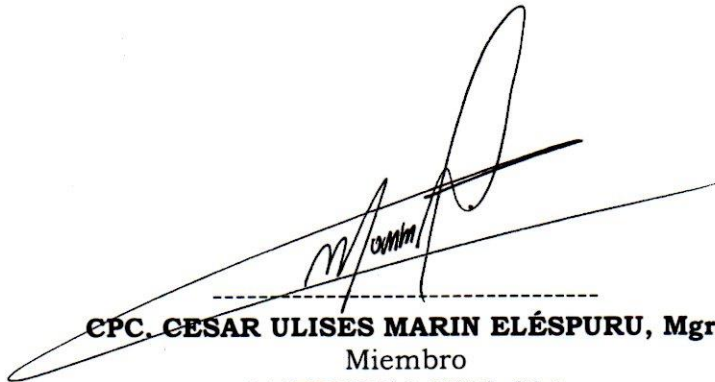
MIEMBROS DEL JURADO



CPC. JOSE RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mgr.
Presidente
MATRICULA N°10-0849



CPC. HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL, Dr.
Miembro
MATRICULA N°10-0439



CPC. CESAR ULISES MARIN ELÉSPURU, Mgr.
Miembro
MATRICULA N°10-904

RESUMEN

La Auditoría de Gestión (Desempeño) es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

La Auditoría de Gestión tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública.

De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores. La Auditoría de Gestión busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano.

Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

Esta auditoría no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen las materias a examinar, se excluyen aquellas que presenten problemas asociados a ilícitos penales, administrativos, denuncias de actos de corrupción, entre otros. No obstante, si durante el desarrollo de una auditoría de gestión, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría.

Dimensiones de la Auditoría de Desempeño

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen a continuación. EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMIA y CALIDAD.

La Auditoría de Gestión (Desempeño) tiene las siguientes características:

- Constructiva
- Interdisciplinaria
- Orientada al ciudadano
- Participativa
- Transversal

Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, destacando para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva.

Dentro de este tipo de auditoria tenemos los siguientes objetivos:

1. Identificar los factores que afectan el logro de los objetivos en la producción y entrega del bien o servicio público.
2. Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del proceso de producción y entrega del bien o servicio público que realizan las entidades públicas, son adecuados, principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.
3. Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

Servicio de la Auditoria de Gestión

El servicio de la Auditoría de Gestión está vinculado con los procesos de planeamiento y seguimiento a la implementación de las recomendaciones. El servicio y estos procesos se describen a continuación.

- ❖ PLANEAMIENTO: Carpeta de Servicio.
- ❖ PLANIFICACION: Plan de auditoria.
- ❖ EJECUCION: Resultados de auditoria.
- ❖ ELABORACION DE INFORME: Informe de auditoria
- ❖ SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES: Reporte de cierre.

ÍNDICE GENERAL

1	CRITERIOS BÁSICOS DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL	9
1.1	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.....	9
1.2	TIPOS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL:	9
1.2.1	Auditoría Financiera:	9
1.2.2	Auditoría de Desempeño (A. de Gestión):.....	9
1.2.3	Auditoría de cumplimiento (Examen Especial):.....	10
1.3	SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.....	10
1.4	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	11
1.5	CONTROL GUBERNAMENTAL	11
1.6	PRINCIPIOS DEL CONTROL GUBERNAMENTAL	12
1.7	NORMAS GENERALES DEL CONTROL GUBERNAMENTAL.....	13
1.8	CONTROL INTERNO	13
1.9	CONTROL EXTERNO	14
1.10	ACCIÓN DE CONTROL.....	14
2	VISIÓN GENERAL	14
2.1	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	14
2.1.1	Dimensiones de la Auditoría de Desempeño	14
2.2	CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	15
2.3	PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	16
2.4	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	16
2.5	ORIENTACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	16
3	PLANEAMIENTO	17
3.1	ACTIVIDADES DE LA FASE DE PLANEAMIENTO.....	17
3.1.1	Comprender la materia a examinar y su problema asociado	17
3.1.2	Analizar las relaciones causales del problema asociado.....	17
3.1.3	Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.....	17
3.1.4	Formular las preguntas y los objetivos de auditoría	18
3.1.5	Establecer los criterios	18
3.1.6	Definir el alcance de la auditoría	18
3.1.7	Establecer la metodología.....	18
3.1.8	Elaborar la matriz de planificación	18
3.1.9	Elaborar el programa de auditoría.....	18
3.1.10	Elaborar y aprobar el plan de auditoría.....	19
3.2	Preguntas y los objetivos de auditoría.....	19
4	EJECUCIÓN.....	20
4.1	ACTIVIDADES DE LA FASE DE EJECUCIÓN	20
4.2	PROGRAMAS DE AUDITORIA.	22
4.3	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.	23

4.4	MANEJO DE EVIDENCIAS DE AUDITORIA.....	24
4.5	DOCUMENTOS DE AUDITORIA.....	24
5	ELABORACIÓN DEL INFORME	26
5.1	ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DEL INFORME	26
5.2	CIERRE DEL SERVICIO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.....	28
5.3	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.	28
6	REFERENCIAS.....	30

INTRODUCCIÓN

La auditoría evalúa y proporciona información a los poderes del estado y a la opinión pública, sobre limitaciones, oportunidades, y posibilidades de la administración pública y los resultados de su gestión en relación con los planes, programas y presupuestos establecidos. Determina los niveles de economía, eficiencia y eficacia que permitirán a la administración gubernamental tomar las correspondientes decisiones.

La auditoría se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público. La confianza depositada en el auditor gubernamental ha aumentado la necesidad de contar con las normas modernas que lo orienten y permitan que otros se apoyen en su labor.

La auditoría gubernamental es el mejor medio para verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficacia, eficiencia y transparencia, así como el sistema nacional de control tiene por objetivo la evaluación periódica de los resultados de la gestión pública, dentro de criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia; y del ejercicio de las funciones de los servidores y funcionarios públicos, en relación al cumplimiento de la normativa y de los objetivos y metas propuestos, a fin de formular recomendaciones que permitan contribuir al desarrollo de la auditoría gubernamental.

Las NGCG se orienta a reforzar y actualizar el desarrollo de la auditoría gubernamental, que le permite al auditor gubernamental contar con un instrumento técnico que posibilite el desarrollo de sus actividades profesionales, acordes con los cambios de diverso orden acontecidos en el ámbito gubernamental, tanto a nivel nacional como mundial.

Para finalizar, la auditoría se encarga de seleccionar y aplicar las pruebas y demás procedimientos de auditoría que, según su criterio profesional sean apropiadas en las circunstancias para cumplir los objetivos de cada auditoría. Esas pruebas y procedimientos deben planearse de tal modo que permitan tener evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar razonablemente las opiniones y conclusiones que se formulen en el informe final.

AUDITORIA DE DESEMPEÑO (GUBERNAMENTAL)

1 CRITERIOS BÁSICOS DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

1.1 AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Es un examen objetivo, sistemático, profesional, independiente y selectivo de evidencias de las operaciones financieras y/o administrativas efectuadas con posterioridad a la gestión y al manejo de los recursos públicos, con el objeto de determinar la razonabilidad financiera y presupuestal, así como evaluar y verificar la adquisición, internamiento, protección y empleo de los recursos físicos y financieros. En conclusión, la auditoria es el examen integral que verifica con posterioridad operaciones financieras, administrativas y evalúa en términos de razonabilidad la situación financiera y los logros obtenidos durante la gestión en base a criterios de legalidad, efectividad, eficiencia y economía.

1.2 TIPOS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL:

1.2.1 Auditoría Financiera:

Es el examen a los estados financieros de las entidades, que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable.

Tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros, constituyéndose igualmente en una herramienta para la rendición de cuentas y de evaluación del sector público.

1.2.2 Auditoría de Desempeño (A. de Gestión):

Es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes y servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Se orienta a la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión de resultados.

1.2.3 Auditoría de cumplimiento (Examen Especial):

Es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito de Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas.

Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permitan optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

1.3 SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

La Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y la Ley N° 28716, Ley de Control Interno para las entidades del estado, define las atribuciones, ámbito de competencia, organización del sistema y el proceso de Auditoría Gubernamental sobre la actividad pública nacional. El Sistema Nacional de Control está integrando por la Contraloría General de la República, Órgano de Control Institucional – OCI y Sociedades de Auditoría – SOAs.

Constituye el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule (Artículo 12 Ley N° 27785). El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General

de la Republica, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución.

1.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen.

Dichas entidades sujetas a control por el Sistema, que en adelante se designan con el nombre genérico de entidades, son las siguientes:

- a. El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.
- b. Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.
- c. Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- d. Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.
- e. Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de privatización.

1.5 CONTROL GUBERNAMENTAL

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes

de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

1.6 PRINCIPIOS DEL CONTROL GUBERNAMENTAL

Son principios que rigen el ejercicio del control gubernamental:

- ✓ **La universalidad**, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuera su jerarquía.
- ✓ **El carácter integral**, en virtud del cual el ejercicio del control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones materia de examen en la entidad y sus beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e índices históricos de eficiencia.
- ✓ **La eficiencia, eficacia y economía**, a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos.
- ✓ **La oportunidad**, consistente en que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes para cumplir su cometido.
- ✓ **El acceso a la información**, referido a la potestad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad, aunque sea secreta, necesaria para su función.
- ✓ **La reserva**, por cuyo mérito se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.

1.7 NORMAS GENERALES DEL CONTROL GUBERNAMENTAL

La Resolución N. 273-2014-CG / 12 MAYO 2014 resuelve aprobar las NGCG, dejando sin efecto las Normas de Auditoría Gubernamental, así como el Manual de Auditoría Gubernamental.

Las NGCG son las disposiciones de obligatorio cumplimiento para la realización del control gubernamental bajo estándares adecuados de calidad, que garanticen su ejercicio con eficiencia, objetividad e idoneidad.

De conformidad con la ley N°27785, compete a la contraloría General de la República actualizar e interpretar las presentes Normas Generales y emitir las normas relativas al desarrollo del control gubernamental, derivadas de ellas.

Las Normas Generales del Control Gubernamental cuentan con siete secciones, divididas en subsecciones:

- I. Marco conceptual
- II. Normas de desempeño profesional
- III. Normas de gestión de calidad
- IV. Normas comunes a los servicios de control
- V. Normas de servicios de control previo
- VI. Normas de servicio de control simultáneo
- VII. Normas de servicio de control posterior.

1.8 CONTROL INTERNO

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales

y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

1.9 CONTROL EXTERNO

El control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado.

1.10 ACCIÓN DE CONTROL

La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales.

2 VISIÓN GENERAL

2.1 AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

2.1.1 Dimensiones de la Auditoría de Desempeño

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público. Estas dimensiones se describen a continuación.

- a. **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.

- b. **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c. **Economía:** Es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros.
- d. **Calidad:** Es el grado de cumplimiento de los estándares definidos para responder a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas, precisión y continuidad en la entrega de los bienes o servicios o satisfacción de usuarios.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- a. **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- b. **Interdisciplinaria:** Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.
- c. **Orientada al ciudadano:** Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- d. **Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. e información relevante en el desarrollo de la auditoría.

e. Transversal: Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

2.3 PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, destacando para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico y especializado del control, flexibilidad, participación ciudadana, publicidad, objetividad y reserva.

2.4 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño tiene los siguientes objetivos:

- a) Identificarlos factores que afectan el logro de los objetivos en la producción y entrega del bien o servicio público.
- b) Establecer si el seguimiento (monitoreo), supervisión y evaluación del proceso de producción y entrega del bien o servicio público que realizan las entidades públicas, son adecuados, principalmente, si proveen información necesaria y suficiente y si esta es utilizada en la toma de decisiones.
- c) Establecer si la ejecución del proceso de producción y entrega del bien o servicio público se realiza de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

2.5 ORIENTACIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Auditoría de Desempeño tiene un enfoque orientado a problemas, lo cual implica que se examine y verifique la existencia de problemas específicos y se analicen sus causas, desde las distintas dimensiones de desempeño. Dichas causas constituyen potenciales áreas de mejora, las cuales se identifican conjuntamente con las entidades responsables de la intervención pública. De este modo, se formulan recomendaciones que dan lugar a acciones específicas a implementar por los gestores.

La Auditoría de Desempeño busca contribuir con la mejora continua de la gestión pública, considerando su impacto positivo en el bienestar del ciudadano. Fomenta la implementación de una gestión por resultados, la transparencia de la gestión pública y la rendición de cuentas de modo que el uso de los recursos públicos genere el mayor valor o bienestar para el ciudadano.

3 PLANEAMIENTO

La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño. En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de planificación y el programa de auditoría.

3.1 ACTIVIDADES DE LA FASE DE PLANEAMIENTO

3.1.1 Comprender la materia a examinar y su problema asociado

Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado.

3.1.2 Analizar las relaciones causales del problema asociado

Se identifican y se Clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

3.1.3 Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.

El problema de auditoría es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar.

El problema de auditoría y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible, los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (excluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoría que examine dicho problema y causas.

3.1.4 Formular las preguntas y los objetivos de auditoría

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoría de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoría y sus posibles causas. De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente.

3.1.5 Establecer los criterios

Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros.

3.1.6 Definir el alcance de la auditoría

El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.

3.1.7 Establecer la metodología

La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis. Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores).

3.1.8 Elaborar la matriz de planificación

La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

3.1.9 Elaborar el programa de auditoría

El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

3.1.10 Elaborar y aprobar el plan de auditoría

Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a examinar y el problema de auditoría. Asimismo, presenta las preguntas de auditoría, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoría (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución).

El plan de auditoría es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoría, para su aprobación por las instancias competentes.

3.2 Preguntas y los objetivos de auditoría

Por su enfoque orientado a problemas, para verificar y comprender el problema de auditoría y explicar sus causas, la auditoría de desempeño cuenta con una estructura de preguntas de hasta tres niveles: una pregunta general, varias preguntas específicas y subpreguntas vinculadas a cada pregunta específica. Esta estructura debe contener al menos una relación causal entre dos niveles de preguntas. Se definen dos tipos de estructura de preguntas que difieren, principalmente, en cuanto al abordaje de las relaciones causales.

La comisión auditora formula las preguntas, a cualquier nivel, considerando lo siguiente:

- Contienen la dimensión de desempeño a la cual se orientan.
- Especifican un subproceso (referido a la producción o entrega de un bien o servicio público) o proceso de soporte.
- Identifican un actor activo, que lidera el subproceso (referido a la producción o entrega de un bien o servicio público) o proceso de soporte, y otro actor pasivo (de ser el caso), que se beneficia del mismo.

Dado lo anterior, las preguntas tienen la siguiente redacción:

¿Es eficaz/eficiente/oportuno/económico el [subproceso] de [actor activo] hacia [actor pasivo]?

Las preguntas deben reflejar una hipótesis sobre una brecha o problema de desempeño en el subproceso (referido a la producción o entrega de un bien o servicio público) o proceso de soporte relevante. Su formulación debe señalar que pueden ser respondidas de forma dicotómica (sí/no), aunque la respuesta requerida sea más elaborada.

Las preguntas específicas o subpreguntas (según la estructura tipo) guían el recojo, el registro, procesamiento y análisis de información. Por tanto, deben ser relevantes y auditables; es decir, debe ser posible evaluarlas tomando en cuenta los métodos de investigación disponibles, los recursos y las capacidades de la comisión auditora.

4 EJECUCIÓN

La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoría, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información, se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

4.1 ACTIVIDADES DE LA FASE DE EJECUCIÓN

Se realizan las siguientes actividades:

- a. Organizar el manejo de las evidencias**
- b. Identifican y se registran las fuentes de los datos**

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva.

Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría.

c. Recoger los datos

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoría. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoría, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.

d. Registrar y procesar los datos

Se identifican, se ordenan y se Clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoría. Luego, se elaboran documentos que reflejan un primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoría.

e. Analizar la información

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoría que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

f. Elaborar la matriz de resultados

La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

De acuerdo a la metodología definida para la auditoría, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente qué resultados aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoría y cuáles aplican para casos específicos.

g. Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores

La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

h. Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría

Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

4.2 PROGRAMAS DE AUDITORIA.

El programa de auditoría es el documento que contiene los procedimientos para lograr los objetivos de la auditoría e identifica el personal responsable de desarrollarlos. Sustenta la determinación de los recursos y plazos de ejecución. Asimismo, sirve para identificar el trabajo efectuado, en la documentación de auditoría, por cada procedimiento.

Los procedimientos son acciones a realizar para responder las preguntas de auditoría (al nivel más bajo, preguntas específicas o subpreguntas, de acuerdo a la estructura de preguntas). No son tareas estandarizadas. Si su definición fuese demasiado prescriptiva, se podría “afectar la flexibilidad, el juicio profesional y los altos niveles de habilidades analíticas requeridas en una auditoría de desempeño”.

Por tanto, los procedimientos se pueden modificar durante la ejecución de la auditoría, según se hagan ajustes a la matriz de planificación.

4.3 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.

Como primer paso para el recojo de datos, la comisión auditora debe elaborar los instrumentos correspondientes para cada herramienta, definida en el plan de auditoría. Todos ellos se elaboran teniendo en cuenta el libro de códigos, de modo que permitan recoger los datos que satisfacen las necesidades de información de la auditoría.

Para las herramientas usadas en la auditoría de desempeño, se consideran los siguientes instrumentos:

- **Datos cuantitativos:** revisión de base de datos existente y cuestionario para encuesta muestral o censal.
- **Datos cualitativos:** entrevista, panel de expertos, taller participativo, grupo focal, observación no participante o usuario oculto.
- **Datos documentales:** revisión de normas y documentos de gestión, expedientes o literatura especializada.

La metodología de la auditoría refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. (En adelante, se usa la denominación “pregunta de auditoría” para referirse indistintamente a una pregunta específica o una subpregunta; no obstante, el nivel de pregunta usado para cada auditoría depende de su estructura tipo. La metodología asegura la coherencia entre las preguntas, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas y los métodos. Constituye un plan que orienta las distintas actividades en la etapa de ejecución para que la comisión genere evidencia suficiente y apropiada que respalde los resultados de auditoría.

La auditoría de desempeño utiliza y combina diversas herramientas de recojo de datos y métodos de análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con flexibilidad en la elección de los mismos. Lo hace de manera pragmática⁷; es decir, utilizando aquellos métodos que sirven mejor al desarrollo de la auditoría, lo cual depende de la naturaleza de las preguntas y la dimensión de desempeño a la cual se refieren.

4.4 MANEJO DE EVIDENCIAS DE AUDITORIA

En preparación a la etapa de ejecución, la comisión auditora organiza el manejo de las evidencias, que sustentan los resultados de la auditoría, mediante la construcción de un inventario de fuentes de información y de un libro o diccionario de códigos.

Se debe señalar que, si bien la mayor parte de las evidencias se generan durante la etapa de ejecución, tanto en el planeamiento como en la etapa de planificación se realizan actividades de recojo, registro, procesamiento y análisis de datos. Estas actividades permiten la elaboración de la carpeta de servicio y el plan de auditoría, respectivamente. Por tanto, antes de la etapa de ejecución, también es necesario usar alguno o algunos de los instrumentos.

4.5 DOCUMENTOS DE AUDITORIA

La documentación de auditoría es el principal registro y evidencia de la labor efectuada durante la auditoría de desempeño. Debe estar organizada, clasificada y referenciada en archivos, conformados por carpetas u otros medios de almacenamiento físico o digitales para facilitar su acceso, uso y custodia

La documentación del servicio de auditoría comprende la documentación generada durante el desarrollo de la auditoría y sustenta el recojo, registro, procesamiento y análisis de las evidencias de auditoría. Su registro está a cargo de la comisión auditora.

Permite verificar el trabajo efectuado y fundamentar los resultados de la auditoría. Facilita la supervisión dentro de la comisión y la preparación del informe de auditoría. Se busca que, al revisar dichos documentos, un auditor experimentado, sin conexión previa con la auditoría, pueda comprender el trabajo realizado por la comisión para alcanzar los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría de desempeño.

La comisión auditora procura el uso y conservación de la documentación en medios magnéticos, siempre que se garantice su fiabilidad. Asimismo, asigna una persona que coordine el registro ordenado de la documentación de auditoría.

Para el recojo de información externa, la comisión auditora debe considerar lo siguiente: Como principio básico, se solicita solo la información necesaria y suficiente para realizar la auditoría.

Los documentos oficiales se codifican y se archivan por orden de ingreso.

Se puede recibir información de los gestores mediante medios magnéticos (CD o USB) anexados a oficios o mediante medios electrónicos (e-mail). De recibir la documentación en formato impreso, esta se digitaliza.

De recoger información de los gestores en el campo, no entregada oficialmente, se usa un acta de entrega de información.

De recoger información de actores que no sean entidades públicas (p. ej. comités de gestión, juntas de administración, asociaciones comunitarias, etc.), se pueden usar fotocopias simples o copias escaneadas en formato digital que permitan su lectura y procesamiento posterior.

Para procesar los datos registrados, la auditoría de desempeño requiere la elaboración de “documentos de trabajo”, diferentes según el tipo de datos:

- **Documento de trabajo cuantitativo**

Este documento se elabora, principalmente, para responder una pregunta de auditoría con un método cuantitativo puro, a partir de una base de datos. Además, puede servir para demostrar que se realiza una triangulación “dentro del método” a fin de fortalecer la confiabilidad del análisis. Por ejemplo, con una misma base de datos, se pueden estimar dos modelos diferentes transformando algunos datos cuantitativos, construyendo índices o agrupando variables asociadas en factores.

- **Documento de trabajo cualitativo**

Este documento de trabajo refleja el desarrollo de un método cualitativo puro o un análisis complementario a otros. El documento debe demostrar que se ha efectuado una triangulación “dentro del método”; es decir, que se ha realizado una comprobación cruzada de herramientas cualitativas (p. ej. usando datos de entrevistas y talleres). Se incluyen los códigos del inventario de fuentes de información, lo cual permite verificar qué ideas comunes fueron recogidas con distintas herramientas de recojo de datos.

- **Documento de trabajo documental**

Para cada pregunta de auditoría, este documento resume información de documentos de gestión, informes de supervisión o evaluaciones externas. Al igual que en el documento de trabajo cualitativo, este documento contiene información procesada a nivel transversal y a nivel de estudios de caso.

5 ELABORACIÓN DEL INFORME

5.1 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DEL INFORME

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

a. Elaborar el informe de auditoría

El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría. El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.

Como resultado del desarrollo del servicio de auditoría se emite el informe de auditoría, documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.

El informe de auditoría no es un documento estandarizado; su contenido depende de los objetivos de la auditoría.

En cuanto a su presentación y redacción, el informe de auditoría tiene las siguientes características:

- **Conciso:** El informe expresa naturalmente los argumentos, tratando que cada párrafo presente un mensaje Especifico de forma directa, con pocas palabras, pero adecuadas.
- **Ligero:** El informe no es más largo de lo necesario para transmitir y apoyar los principales mensajes de la auditoría. Los detalles técnicos y metodológicos se explican en anexos.
- **Amigable:** El informe es fácil de leer y entender. Está bien estructurado y usa ejemplos o estudios de caso para mostrar los resultados. No contiene lenguaje ambiguo. Define con claridad, de ser el caso, los términos técnicos y las siglas, aunque su uso es limitado.
- **Riguroso o exacto:** El informe contiene evidencias suficientes y apropiadas para abordar las preguntas de auditoría. Es transparente en cuanto a las limitaciones en la metodología o los datos usados. Asimismo, expone los resultados de un modo coherente para garantizar al lector que son estos son creíbles y fiables.
- **Objetivo:** El informe presenta los resultados con imparcialidad, evitando el uso de calificativos al exponer los problemas de desempeño y de ser posible, presenta diferentes perspectivas y puntos de vista. Tiene un contenido y un tono equilibrado. Interpreta los hechos en términos neutrales, evitando lenguaje que genere actitud defensiva u oposición.

El informe de auditoría contiene principalmente:

- ✓ Resumen Ejecutivo
- ✓ Introducción
- ✓ Descripción y problemática de la materia a examinar

- ✓ Preguntas y objetivos de la auditoría
- ✓ Metodología • Análisis y resultados
- ✓ Comentarios del gestor (opcional)
- ✓ Acciones de mejora implementadas por el gestor (opcional)
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Bibliografía, glosario y anexos.
- ✓

b. Aprobar y remitir el informe de auditoría

El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

Además, se elabora un resumen ejecutivo que describe brevemente los principales resultados y recomendaciones de la auditoría.

5.2 CIERRE DEL SERVICIO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático establecido por La Contraloría. La documentación del servicio de Auditoría de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia.

5.3 SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

La Contraloría realiza el seguimiento de la implementación de las acciones de mejora contenidas en el plan de acción, con respecto a las recomendaciones formuladas en el informe de auditoría.

El proceso de seguimiento a la implementación de las recomendaciones comprende las siguientes actividades:

a) Elaborar el plan de acción

El plan de acción es el documento elaborado por el gestor que contiene una o más acciones de mejora para cada recomendación determinada en el informe de auditoría, así

como los medios de verificación, los plazos y las unidades orgánicas responsables de su implementación.

Las acciones de mejora, propuestas por el gestor en el referido plan, deben permitir superar las causas que explicaron los problemas de desempeño evidenciados en el informe, para lo cual La Contraloría orienta a los gestores en dicho proceso.

Luego de la recepción del informe, el gestor elabora el plan de acción en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles, el cual después de su aprobación, se remite a La Contraloría, con lo cual se da inicio al seguimiento de su implementación, que no debe exceder los tres (3) años.

b) Difundir el informe y el plan de acción

Las actividades de difusión tienen por objetivo dar a conocer a la ciudadanía los resultados y las recomendaciones contenidos en el informe de auditoría y las acciones de mejora definidas en el plan de acción. Para ello, La Contraloría publica la citada información en su portal web.

c) Efectuar el seguimiento del plan de acción

El seguimiento del plan de acción es un proceso permanente que consiste en la verificación del grado de cumplimiento en la implementación de las acciones de mejora definidas en el plan de acción, el cual es de acceso público para facilitar el seguimiento de su cumplimiento.

d) Elaborar el reporte de cierre

Concluido el plazo de la implementación del plan de acción, se emite un reporte de cierre, en el cual se identifican los beneficios alcanzados con la implementación de las recomendaciones.

6 REFERENCIAS

- CGR. (5 de Mayo de 2019). DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD “AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”. *Normas Legales*. Lima, Perú.
- Contraloria General de la Republica. (5 de mayo de 2019). MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO. *Normas Legales*. Lima, Perú.
- Perú, G. d. (22 de julio de 2002). Ley Organica del Sistema Nacional de Control de la Contraloria General de la Republica. *Ley 27785*. Lima, Perú.