



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER EN CIENCIAS CONTABLES**

**JACK MARK HUAMÁN CURITIMA**

**Yurimaguas – Loreto – Perú**

**2019**



# UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADEMICOS"

## ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA

En la ciudad de Yurimaguas, a los 24 días del mes de MAYO del 2019, a horas 4:00 P.M. se ha constituido en el Auditorio de la filial de esta Facultad, el jurado designado mediante Resolución Decanal N°0651-FACEN-UNAP/19, integrado por el CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr. (Presidente), CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mgr. (Miembro) y el CPC. MANUEL ANTONIO VICENTE VELAZCO, Mgr. (Miembro), para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Contables JACK MARK HUAMÁN CURITIMA, 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 a la examinada 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: APROBADO POR MAYORIA

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público, siendo las 5:00 P.M. se dio por terminado el acto académico.

CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.  
Presidente

CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mgr.  
Miembro


CPC. MANUEL ANTONIO VICENTE VELAZCO, 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](mailto:facenunap@yahoo.es)  
Teléfonos: #065-234364 / #065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264




**MIEMBROS DEL JURADO**



-----  
**CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.**  
Presidente  
MATRICULA N°10-0180



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



-----  
**CPC. MANUEL ANTONIO VICENTE VELAZCO, Mgr.**  
Miembro  
MATRICULA N°19-399

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo complementar el desarrollo de todos los procesos que son indispensables para realizar, analizar, comprender y aplicar la Auditoría de Gestión (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.

Existen diferentes tipos de mercados, diferentes tipos y formas de hacer negocios, lo que implica que la información veraz y objetiva dejó de ser una opción para ser una necesidad que cada empresa o entidad estatal necesita para evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes controles y procesos establecidos en las entidades.

## **DEDICATORIA**

A MI DIOS CREADOR POR DARME  
LA SABIDURÍA Y SALUD PARA PODER  
CULMINAR MI CARRERA PROFESIONAL.

A MIS PADRES Y HERMANOS,  
POR SU INCONDICIONAL APOYO  
EN MI FORMACIÓN PROFESIONAL,  
POR INCULCARMEN SIEMPRE CON  
LOS PRINCIPIOS Y VALORES PARA  
PODER LLEGARA A LA META.

## **AGRADECIMIENTO**

A TODAS AQUELLAS PERSONAS Y DOCENTES EN ESPECIAL, QUE, DURANTE 5 AÑOS ACADÉMICOS, ME HAN RECONFORTADO CON SUS CONOCIMIENTOS PARA PODER CULMINAR SATISFACTORIAMENTE MI CARRERA PROFESIONAL Y COMO NO MENCIONAR A NUESTRA ALMA MÁTER LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA, QUE ME DIO SU ACOGIDA EN MI FORMACIÓN UNIVERSITARIA.

## INDICE GENERAL

Introducción.....	10
<b>1. CRITERIOS BASICOS DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL</b>	
1.1. Aspectos Conceptuales.....	11
1.1.1 Postulados Básicos.....	11
1.1.2 Normas de Auditoria Gubernamental.....	11
1.1.3 Auditoria Financiera .....	12
1.1.4 Auditoria de Gestión .....	12
1.1.5 Examen Especial .....	12
<b>2. VISIÓN GENERAL</b>	
2.1. Definición de Auditoria de Gestión (desempeño) .....	12
2.1.1 Evaluación del desempeño.....	13
2.1.2 Identificación de las Oportunidades de Mejoras .....	13
2.1.3 Desarrollo de Recomendaciones para promover mejoras ù Otras acciones correctivas.....	13
2.2. Objetivos de la Auditoria de Gestión (desempeño) .....	13
2.3. Dimensiones de la auditoria de Gestión (desempeño).....	14
2.4. Características de la auditoria de Gestión (desempeño) .....	15
2.5. Normas aplicables a la auditoria de Gestión .....	15
2.5.1 Normas generales de control gubernamental .....	15
2.5.2 Etapas del servicio de auditoria de desempeño .....	16
<b>3. PLANIFICACION</b>	
3.1. Aspectos Generales .....	16
3.2. Programación de la Auditoria.....	17
3.3. Etapas del planeamiento de la auditoria de gestión (desempeño) .....	18
3.3.1 Revisión General.....	18
3.3.1.1 Análisis preliminar de la entidad.....	18
3.3.2 Revisión estratégica.....	18
3.4. Elaboración del plan de auditoria (carpeta de servicio) .....	19
<b>4. EJECUCION</b>	
4.1. Aspectos Generales .....	19
4.2. Programa de Auditoria .....	20
4.2.1 Programa de Auditoria Detallado.....	21
4.3. Procedimientos y Técnicas de auditoria .....	22
4.3.1 Observación.....	22
4.3.2 Comparación.....	22
4.3.3 Revisión selectiva o pasar revista.....	22
4.3.4 Rastreo.....	22
4.3.5 Análisis.....	23
4.3.6 Indagación.....	23

4.3.7 Conciliación.....	23
4.3.8 Confirmación.....	23
4.3.9 Comprobación.....	24
4.3.10 Computación ó Calculo.....	24
4.3.11 Totalización.....	24
4.3.12 Verificación.....	25
4.3.13 Inspección ó Recuento Físico.....	25
4.3.14 Declaración ó Certificación.....	25
<b>4.4. Evidencia de auditoria y métodos de obtención de información ....</b>	<b>25</b>
4.4.1 Clasificación de la Evidencia.....	25
4.4.2 Requisitos de la Evidencia.....	26
4.4.3 Evidencia suficiente y apropiada.....	26
4.4.4 Evaluación de la efectividad de los programas.....	26
4.4.5 Evaluación de la eficiencia y economía en los programas..	26
4.4.5.1 Eficiencia.....	26
4.4.5.2 Economía.....	27
<b>4.5. Evaluación del Control Interno Gerencial.....</b>	<b>27</b>
4.5.1 Definición de control Interno .....	27
4.5.2 Estructura del control Interno y sus componentes .....	28
4.5.2.1 Ambiente de control Interno .....	28
4.5.2.2 Evaluación del Riesgo .....	29
4.5.2.3 Actividades de control Gerencial .....	29
4.5.2.4 Sistema de información y comunicación .....	29
4.5.2.5 Actividades de monitoreo .....	29
4.5.2.6 El control interno gerencial .....	30
<b>4.6. Papeles de trabajo.....</b>	<b>30</b>
4.6.1 Documentación de auditoria.....	30
4.6.2 Propósito de los papeles de trabajo. ....	31
4.6.3 Requisitos de los papeles de trabajo.....	31
4.6.4 Criterios para elaborar papeles de trabajo. ....	31
4.6.5 Elaboración de los papeles de trabajo.....	32
4.6.6 Marcas del auditor. ....	32
4.6.7 Ordenamiento, revisión y aprobación de los papeles de trabajo. ....	32
4.6.8 Archivos de los papeles de trabajo.....	32
4.6.9 Revisión y aprobación de los papeles de trabajo... ..	33
4.6.10 Confidencialidad y protección de los P/T.....	33
<b>4.7. Desarrollo de hallazgos de auditoria.....</b>	<b>33</b>
4.7.1 Definición de hallazgos de auditoria .....	34
4.7.2 Comunicación de hallazgos de auditoria .....	34
<b>4.8. Terminación de la fase de ejecución .....</b>	<b>34</b>



<b>5. ELABORACION DEL INFORME</b>	
5.1. Aspectos generales.....	35
5.2. Características del informe.....	35
5.2.1 Características del informe.....	35
5.3 Redacción y revisión del informe.....	36
5.3.1 Revisión por el supervisor responsable.....	36
5.3.2 Revisión por el comité de control de calidad.....	36
5.4 Envío del borrador del informe a la entidad auditada .....	37
5.5 Evaluación de los comentarios de la entidad .....	37
5.6 Estructura y contenido del informe .....	37
5.6.1 Introducción del informe .....	38
5.6.2 Conclusiones.....	38
5.6.3 Observaciones y recomendaciones.....	38
5.7 elevación y remisión del informe .....	39
5.8 Seguimiento de medidas correctivas.....	39
<b>6. CONCLUSIÓN</b> .....	40
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b> .....	40

## **INTRODUCCIÓN**

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.

Existen diferentes tipos de mercados, diferentes tipos y formas de hacer negocios, lo que implica que la información veraz y objetiva dejó de ser una opción para ser una necesidad que cada empresa o entidad estatal necesita para evaluar la eficiencia y eficacia de los diferentes controles y procesos establecidos en las entidades.

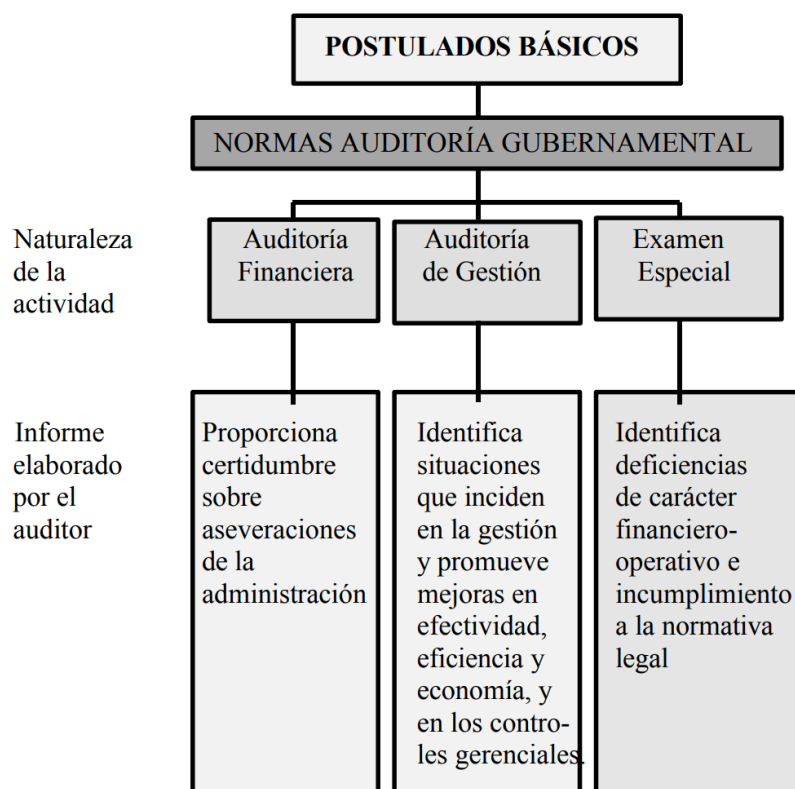
El presente trabajo tiene como objetivo complementar el desarrollo de todos los procesos que son indispensables para realizar, analizar, comprender y aplicar la Auditoría de gestión de Gestión (Desempeño).

# 1. CRITERIOS BASICOS DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL.

## 1.1 ASPECTOS CONCEPTUALES.

El marco de referencia de la Auditoría Gubernamental, comprende los postulados básicos para el ejercicio de la auditoría gubernamental, las normas de la Auditoría gubernamental, así como las actividades de: Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión y Examen Especial.

**Marco de Referencia de la Auditoría Gubernamental**



**1.1.1.-Postulados Básicos:** Son premisas coherentes y lógicas que contribuyen al desarrollo de las normas de auditoría; asimismo, sirven de soporte a las opiniones de los auditores en sus informes, especialmente en casos en que no existan normal específicas aplicables.

**1.1.2 Normas de Auditoría Gubernamental:** Son emitidas por la Contraloría General de la República y guardan compatibilidad con los postulados básicos de la auditoría gubernamental. Estas normas contribuyen una guía para los auditores, puesto que les permiten establecer el marco de actuación, así como los procedimientos que deben aplicar.

**1.1.3 Auditoría financiera:** tiene por objetivo determinar si los estados financieros del ente auditado presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, de cuyo resultado se emite el correspondiente dictamen.

**1.1.4 Auditoría de gestión:** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y, mejorar la responsabilidad ante el público.

**1.1.5 Examen Especial:** Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Examen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos o, restringirse a sólo uno de ellos, dentro de una área limitada o asunto específico de las operaciones.

## **2. VISION GENERAL**

### **2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORIA DE GESTIÓN (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.

La Auditoría de Gestión (Desempeño) por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

**Su propósito general puede verse seguidamente:**

1. Evaluación del desempeño (rendimiento)
2. Identificación de las oportunidades de mejoras y
3. Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

### **2.1.1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con:

- Los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación o por la propia entidad.
- Otros criterios razonables de evaluación.

### **2.1.2.- IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAS**

El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y el presente y ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del Auditor o en otras fuentes.

### **2.1.3.- DESARROLLO DE RECOMENDACIONES PARA PROMOVER MEJORAS Ú OTRAS ACCIONES CORRECTIVAS.**

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la Auditoría de gestión (Desempeño) es variable; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleva a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

Los criterios referidos al carácter de la Auditoría, orientación a evaluar los beneficios económicos sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la Auditoría de Gestión.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN (DESEMPEÑO)**

La Auditoría de Gestión (Desempeño) tiene los siguientes objetivos:

- a)** Identificar los 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.

En resumen, según la ISSAI 300.12 el objetivo principal de la auditoría de desempeño es promover constructivamente la gobernanza económica, eficaz y eficiente. También contribuye a la rendición de las cuentas a la transparencia.

Se utiliza el término "**Auditoría de Gestión (Desempeño)**", por considerarse que es el vocablo más apropiado que refleja con mayor aproximación los resultados que se estima obtener de este examen de alcance amplio; cuyo enfoque excede el marco estrictamente financiero, al evaluar las operaciones (eficiencia y economía), el logro de objetivos y metas establecidas (efectividad), así como los controles Gerenciales.

## 2.3 DIMENSIONES DE LA AUDITORIA DE GESTION

La Auditoría de Gestión (Desempeño), comprende cuatro Dimensiones principales que son:

- 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.

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.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTION (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. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones 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.

## 2.5 NORMAS APLICABLES A LA AUDITORIA DE GESTION (DESEMPEÑO)

### 2.5.1.-NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL.

Las normas generales de control gubernamental son las disposiciones de obligatorio cumplimiento, desarrolladas a partir de la ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la republica ley 27785, que regulan el ejercicio del control gubernamental, brindando dirección y cobertura para su realización. Tienen por objeto regular el desempeño profesional del personal del sistema y desarrollo técnico de los procesos y productos de control.

Asimismo, han sido desarrolladas con base en la normativa y buenas practicas internacionales sobre el ejercicio del control gubernamental y la auditoria; entre las cuales destacas las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI emitidas por la

organización internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI) y las normas internacionales de auditoría – NIA emitidas por la federación internacional de contadores (IFAC)

El concepto de auditoría de gestión, en la actualidad en nuestro país ha sido adecuado a la denominación “auditoría de desempeño” conceptualizando de la siguiente manera. **“es el examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que se realizan en las entidades públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”**

Cabe mencionar que en nuestro país la contraloría general de la república mediante la resolución de contraloría N<sup>a</sup> 122-2016 – CG con fecha 05 de mayo del 2016, aprobo la Directiva N<sup>o</sup> 008-2016-CG/GPROD denominada “Auditoría de Desempeño” y el “Manual de Auditoría de Desempeño”.

Finalmente, la auditoría de gestión o denominada “auditoría de desempeño” tiene plena vigencia en nuestro país a partir del 05 de mayo del 2016 y puede utilizarse como consulta para el desarrollo de la auditoría del desempeño las directrices ISSAI 100, 300, 3000 Y 3100, su anexo, emitidas por el INTOSAI, la ISO 19011 entre otras.

#### **2.4.2.- ESTAPAS DEL SERVICIO DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO.**

El servicio de la Auditoría de Desempeño comprende las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe.

### **3. PLANIFICACION.**

#### **3.1 ASPECTOS GENERALES**

El planeamiento es el proceso a través del cual se identifica la materia a examinar, a partir de la priorización de temas de interés, mediante la aplicación de criterios establecidos por la Contraloría. La identificación y la priorización de la materia a examinar llevan a determinar el problema asociado de la auditoría. Como producto de este proceso se elabora la carpeta de servicio, la cual constituye el insumo para el inicio del servicio de la Auditoría de Desempeño.

Para su desarrollo se realizan las siguientes actividades:

**a) Seleccionar el tema de interés :** El tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios (productos) con el objetivo de lograr un resultado que genere un cambio positivo en dicha situación o necesidad. Los temas de interés corresponden a un resultado esperado que está vinculado a un objetivo de política nacional.

Para seleccionar el tema de interés, se aplican los siguientes criterios:



- I. Relevancia de la intervención pública;
- II. Importancia presupuestal de la intervención pública; y
- III. Logro de los objetivos de la intervención pública.

**b) Seleccionar la materia a examinar :** La materia a examinar es un bien o servicio (producto) entregado a una población beneficiaria mediante una intervención pública, a fin de lograr un resultado esperado.

Para seleccionar la materia a examinar, se aplican los siguientes criterios:

- I. Sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención;
- II. Importancia presupuestal del producto; y
- III. Logro de los objetivos del producto.

c) Identificar el problema asociado a la materia a examinar

Un problema asociado a la materia a examinar es una desviación en el desempeño de la producción y entrega del bien o servicio público, con respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad.

Se identifica el problema asociado mediante la evaluación de indicadores de desempeño. Luego, se desarrolla una descripción preliminar del mismo en base a información cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se plantean hipótesis iniciales sobre sus causas, vinculadas con alguna dimensión de desempeño.

**d) Elaborar la carpeta de servicio :** La carpeta de servicio contiene la información relevante para el desarrollo del servicio de auditoría. Describe el tema de interés, la materia a examinar, el problema asociado, su organización (gestores y actores involucrados, con sus roles o funciones), el proceso de producción y entrega del bien o servicio público, los procesos de soporte que correspondan y cómo contribuye la auditoría en el conocimiento del problema asociado y sus posibles soluciones, entre otros.

### **3.2 PROGRAMACION DE LA AUDITORIA.**

Los programas de auditoría se desarrollan a partir del conocimiento de la entidad y sus sistemas. El auditor se apoya en este conocimiento para establecer la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar, siendo el caso que éstos guían el trabajo del auditor.

Los enfoques que pueden utilizarse para la selección de una entidad son:

Consideración de los problemas y debilidades conocidas: es la identificación de los problemas específicos en determinada entidad

constituye el punto de partida de cualquier proceso de selección. Los indicios pueden emerger de diversas fuentes, entre ellos:

- Medios de comunicación.
- Organismos reguladores.
- Indicadores de rendimiento.
- Identificación de áreas importantes no auditadas anteriormente.
- Revisión de informes de otros auditores.

### **3.3 ETAPAS DE LA PLANIFICACION DE LA AUDITORIA**

Comprende dos etapas, que son:

#### **3.3.1.- REVISIÓN GENERAL**

esta etapa de revisión general, el auditor encargado del examen debe elaborar el **análisis preliminar de la entidad** y considerar:

- Conocimiento inicial de la entidad a Auditar.
- Fines, objetivos y metas.
- Recursos presupuestales autorizados, Sistemas y controles gerenciales.
- Importancia de la Auditoria y necesidad de los Usuarios de informe.
- Seguimiento de medidas correctivas de auditorías.
- Información proveniente del órgano de auditoría interna.
- Fuentes de información para el planeamiento.

#### **3.3.1.1.- ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA ENTIDAD**

- El ambiente de Control Interno.
- Factores externos e internos.
- Áreas generales de revisión.
- Fuentes de criterios y evidencias
- Documentación de la etapa de revisión.

#### **3.3.2.- REVISIÓN ESTRATÉGICA.**

- Ejecución del Plan de Revisión Estratégica.
- Aplicación de pruebas preliminares e identificación de Criterios de auditorías.
- Ambiente de control interno de la entidad. Identificación de factores externos e internos. Criterios de auditoría. Descripción de los sistemas y controles gerenciales.
- Identificación de los asuntos más importantes.
- Confirmación y análisis de la información obtenida en la etapa anterior.
- Protección de activos y recursos.
- Confirmación del entendimiento de estrategias y procedimientos operativos.
- Identificación de debilidades significativas en procedimientos gerenciales.
- Revisión de los sistemas e informes sobre medición de rendimiento.

- Formulación del reporte de revisión estratégica.
- Introducción.
- Comprensión de las actividades y operaciones.
- Criterios de Auditoría.
- Asuntos más importantes examinados.
- Conclusiones
- Recomendaciones.

### **3.4 ELABORACION DEL PLAN DE AUDITORIA (CARPETA DE SERVICIO)**

Como resultado de la etapa de Planificación se define el plan de auditoría (CARPETA DE SERVICIO) , el cual contiene :

- a) El plan de auditoría inicial, que describe los objetivos, materia a examinar y alcance; criterios de auditoría aplicables; costos y recursos de la auditoría; procedimientos de auditoría mínimos o esenciales; cronograma y plazos de entrega del informe.
- b) Documentación e información relacionada con los antecedentes de la entidad.
- c) Proyecto de oficio de acreditación. El responsable del planeamiento elabora el proyecto de oficio de acreditación, el mismo que se adjunta a la carpeta de servicio, con la finalidad que la unidad orgánica a cargo de la auditoría, gestione el trámite de aprobación del mencionado documento. El responsable de planeamiento de la Contraloría elabora la carpeta de servicio, en coordinación con la unidad orgánica a cargo de la auditoría.

## **4. EJECUCIÓN**

### **4.1 ASPECTOS GENERALES.**

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.

Se realizan las siguientes actividades:

#### **a) Organizar el manejo de las evidencias**

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.

#### **b) 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.

**c) 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.

**d) 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).

**e) 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.

**f) 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.

**g) 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 PROGRAMA DE AUDITORIA**

El programa de auditoria es el documento que contienen los procedimientos de recopilación y análisis de la información e incluyen las técnicas de auditoria consideradas necesarias para cumplir con los objetivos

Tiene por finalidad asegurar el desarrollo ordenado de los procedimientos de auditoria, identificar al personal responsable de su ejecución; obtener la evidencia que será evaluada para emitir un pronunciamiento de acuerdo a los objetivos previstos; guiar las actuaciones de la comisión auditora; así como sustentar la determinación de los recursos y plazos necesarios para

la realización de la auditoria, permitiendo su respectiva medición y evaluación.

El programa de auditoria debe ser lo suficiente flexible para permitir modificaciones durante la ejecución de la auditoria que se consideren pertinentes, en función de los objetivos previstos y las circunstancias que pueden originar su modificación, asimismo debe ser lo suficiente detallado de manera que sirva de guía a la comisión auditora y como medio para supervisar y controlar la adecuada ejecución de sus labores.

#### 4.2.1.- PROGRAMA DETALLADO DE AUDITORIA

Nombre de la Entidad:.....

Fecha de Auditoría:.....

PROGRAMADO		ÁREA DE ABASTECIMIENTO	TERMINADO		
NOMBRE	H/S		REF P/T	HECHO POR	H/S
JRC	3	1.Determinar si los controles existentes para la recepción de materiales garantizan su ingreso intacto al almacén. 2.Determinar si los conbo4es establecidos para el almacenamiento de materiales aseguran su adecuada conservación  <b>Criterio de auditoria</b> Directiva N° 002-9X de la Dirección General de Administración, concordante con el Decreto Supremo N° 1 25-9X-EF que establece los criterios para la recepción, almacenamiento y conservación de los materiales. <b>Procedimientos</b> 1. Revisar la Directiva N°Q02-9X que fija los controles que deben observarse para la recepción, almacenamiento y conservación de materiales.	GAIL 03 JUN	JRC	3
JRC	1	2. Seleccione una muestra de operaciones efectuadas en el periodo materia de examen.	GAIL 04 ENE	JRC	1
JRC	20	3. Examina la documentación de ingreso de materiales al almacén y determine si los controles se cumplen adecuadamente.	GAIL 05 ENE	JRC	18
JRC	10	4. Inspeccione los materiales existentes en almacén y determine si las medidas de conservación son adecuadas y razonables	GAIL 06 ENE	JRC	20
	34				

## 4.3 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA

Durante la fase de ejecución, el equipo de Auditoria se aboca a la obtención de evidencias y realizar pruebas sobre las mismas, aplica Procedimientos y Técnicas de Auditoria, desarrolla hallazgos, Observaciones, Conclusiones y Recomendaciones. Los procedimientos de Auditoria son operaciones específicas que se aplican en una Auditoria e incluyen técnicas y practicas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias. Las Técnicas de Auditoria son métodos prácticos de investigación y pruebas que utiliza el Auditor, para obtener evidencias necesarias que fundamente su opinión. Las prácticas de Auditoria constituyen las labores específicas realizadas por el Auditor como parte del examen.

Las técnicas para reunir evidencias son:

### 4.3.1 OBSERVACIÓN:

Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias, de reconocer la manera en que los servidores de una empresa aplican los procedimientos establecidos. Esta técnica se aplica generalmente en todas las fases de la Auditoria.

Ejemplo:

- Observar la toma de inventarios físicos.
- Observar el pago de planillas
- Observar el proceso productivo.

### 4.3.2 COMPARACIÓN:

Es el estudio de los casos o hechos; para descubrir igualdad o diferencias al examinar, con el fin de apreciar semejanzas.

**Ejemplo:** En los gastos o las ventas, los comparamos mensualmente.

Para averiguar en qué meses ha habido variaciones importantes y descubrir por qué ocurren estas variaciones, tales como por que bajaron las ventas o subieron los gastos.

### 4.3.3 REVISIÓN SELECTIVA O PASAR REVISTA:

Consisten en un ligero examen ocular, con la finalidad de separar mentalmente las transacciones que no son típicas o normales.

**Ejemplo:** Revisar libros Caja, Mayor, Bancos, aunque en forma Ligera.

En ventas revisar el paquete de facturas si coincide con el importe cobrado

### 4.3.4 RASTREO:

Consiste en efectuar un seguimiento a una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar su correcta registración.

**Ejemplo:** El pase del asiento diario al mayor.

La liquidación de una cobranza hasta el depósito en el Banco

#### **4.3.5 ANÁLISIS:**

Consiste en la clasificación o agrupación de los distintos elementos que forman una cuenta o un todo. El análisis aplicado a una cuenta puede ser de 2 clases:

Análisis de saldo. Cuando lo separamos lo analizaremos mejor.

Ejemplo: Saldo de una cuenta de activo fijo.

Saldo de una cuenta por cobrar.

Análisis de movimiento. Analizar los cargos y abonos de una cuenta que arroja acumulaciones.

**Ejemplos:** - Cuentas de Ingresos.  
- Cuentas de Gastos.

#### **4.3.6 INDAGACIÓN:**

Consiste en obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones. Las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorio si todo fuese razonable y muy consistente.

**Ejemplo:** Indagar sobre la pérdida de un activo fijo.

Indagar sobre los procedimientos de compras de bienes.

#### **4.3.7 CONCILIACIÓN:**

Consiste en hacer que concuerde dos (02) conjuntos de cifras relacionadas separadas e independientemente.

Ejemplo: Conciliación Bancaria.

Conciliación del inventario físico de mercadería con

Registros auxiliares de almacén.

#### **4.3.8 CONFIRMACIÓN:**

Consiste en obtener una afirmación escrita de una fuente distinta a la entidad bajo examen. Ejemplo: Clientes, Bancos, Proveedores, Seguros, Abogados, etc. Existen las siguientes clases de confirmación:

Positiva, y Negativa.

### **Positiva.**

**Directa**, cuando se envía el saldo y se solicita al confirmante respuesta sobre su conformidad o inconformidad. Se aplica cuando los montos son significativos.

**Indirecta**, cuando se solicita al confirmante que responda o comunique el saldo

Ejemplos: - Confirmación a Proveedores.  
- Confirmación a Bancos.

### **Negativa.**

Cuando se envía el saldo al confirmante y se le solicita respuesta solo en el caso de inconformidad. Este método se utiliza de acuerdo a las circunstancias que se presenten, es decir, cuando los saldos no sean muy significativos o los clientes sean numerosos.

#### **4.3.9.- COMPROBACIÓN:**

Consiste básicamente en comprobar hechos a través de la documentación comprobatoria. En la revisión de la documentación Sustentatorio de gastos o desembolso, el Auditor deberá tener en cuenta la legalidad, autoridad, propiedad y autenticidad del documento.

La legalidad, se refiere a que toda operación se sustente con su respectivo documento que reúnan los requisitos legales de comprobantes de pago (factura).

La autoridad, se refiere a que todo desembolso debe estar autorizado por las personas facultadas para ello.

La propiedad, se refiere a que el gasto o desembolso se relacione con la empresa examinada y no para uso de funcionarios o terceros.

La autenticidad del documento, se refiere a que deben ser documentos verdaderos, auténticos, que no sean fraudulentos.

#### **4.3.10.- COMPUTACIÓN O CÁLCULO.**

Consiste en verificar la exactitud matemática de las operaciones o cálculos efectuados por la empresa.

Ejemplos: - Pruebas de cálculo en los inventarios de existencias.

Pruebas en depreciación de activo fijo.

#### **4.3.11.- TOTALIZACIÓN:**

Consiste en verificar la exactitud de los sub totales y totales verticales y horizontales.

**Ejemplos:** - Sumas vertical y/o sumas horizontales, de una planilla de Sueldos y salarios.



- La suma de una relación de saldo de proveedores, etc.

#### **4.3.12.- VERIFICACIÓN:**

Consiste en probar la veracidad o exactitud de un hecho o una cosa.

**Ejemplo:** - Verificar la afirmación de una respuesta dada a la aplicación del cuestionario de Control Interno.

#### **4.3.13.- INSPECCIÓN O RECuento FÍSICO.**

Consiste en examinar físicamente bienes, documentos y/o valores con el objeto de demostrar su autenticidad.

**Ejemplo:** - Inspeccionar físicamente el estado operativo del Activo Fijo.

#### **4.3.14.- DECLARACIÓN O CERTIFICACIÓN.**

Consiste en tomar declaraciones escritas, muchas veces a los empleados o funcionarios de la misma empresa examinada. Esto con la finalidad de esclarecer hechos o cosas, pero aún deben tenerse en cuenta que una declaración no constituye definitivamente la evidencia, salvo excepciones. Muchas veces las declaraciones son medios para seguir buscando la evidencia.

**La certificación**, consiste en obtener informaciones escritas que afirmen o nieguen hechos o circunstancias.

**Ejemplo:** - Declaración del custodio por faltantes o sobrantes en el arqueo de caja.

- Anticipación de productos recibidos en consignación.

### **4.4 EVIDENCIA DE AUDITORIA Y MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Se denomina evidencia al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del Auditor. Es la información específica obtenida durante la labor de Auditoria a través de la observación, inspección, entrevistas y exámenes de los registros. La actividad de Auditoria se dedica a la obtención de la evidencia, dado que esté provee una base racional para la formulación de juicios u opiniones. El termino evidencia incluye documentos, análisis de hechos efectuados por el auditor, fotografías, y en general todo material usado para determinar si los criterios de auditoría son alcanzados.

#### **4.4.1.- CLASIFICACION DE EVIDENCIA**

1. Evidencia Física.
2. Evidencia Testimonial.
3. Evidencia Documental.
4. Evidencia Analítica

#### **4.4.2.- REQUISITOS DE LA EVIDENCIA**

La evidencia debe cumplir los requisitos siguientes:

Ser suficiente y Ser apropiada (relevancia y fiabilidad)

#### **4.4.3.- EVIDENCIA SUFICIENTE Y APROPIADA.**

EL Auditor debe obtener Suficiente y Apropiada mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto al organismo, programa, actividad o función que sea objeto de la Auditoria.

#### **4.4.4.- EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS**

La evaluación de la efectividad de programas es realizada por el Auditor Gubernamental, con la finalidad de informar a los Organismos confortantes de los Poderes del Estado y a las autoridades de la Administración Pública responsables de la conducción, autorización, funcionamiento y ejecución de los programas o actividades, en torno a su desempeño (rendimiento) obtenido por los programas en comparación con lo planeado. Este enfoque evalúa los resultados o beneficios logrados y determina si el programa viene logrando las metas previstas, así como identifica los problemas que requieren corregirse para mejorar su actividad.

#### **4.4.5.- EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y ECONOMÍA EN LOS PROGRAMAS.**

La Auditoria de Gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la entidad auditada utiliza sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el Auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional. Aun cuando existen diversas definiciones, se utilizan los siguientes significados para: Eficiencia y Economía.

##### **4.4.5.1.- EFICIENCIA**

Esta referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

En la Auditoria de Gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas a menor costo.

Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva. Por ejemplo, el número de vacunas aplicadas por un centro de salud pública a,

el número de documentos ingresados a un sistema de trámite documentarlo.

#### **4.4.5.2.- ECONOMÍA**

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

### **4.5 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO GERENCIAL**

El control interno comprende las acciones que corresponde adoptar a los titulares y funcionarios de las entidades para preservar, evaluar y supervisar las operaciones y la calidad de los servicios que prestan.

La evaluación del control interno comprende la revisión del diseño, la implementación y la efectividad de los controles internos establecidos por la entidad para la materia a examinar, así como sus niveles de cumplimiento. Se realizará de acuerdo al tipo y alcance de auditoría que se ejecuta, tomando en cuenta las normas y estándares profesionales pertinentes. Incluye dos etapas:

1. Comprensión de los controles implementados, obteniendo la documentación que los sustenta, con el propósito de verificar si el diseño de los mismos es el adecuado con los objetivos de la materia a examinar.
2. Comprobación de que los controles implementados funcionan efectivamente y logran sus objetivos.

#### **4.5.1.- DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N.º 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia. para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

- ✚ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
- ✚ Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal
- ✚ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas Gubernamentales.
- ✚ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad y,
- ✚ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las

operaciones y calidad de los servicios.

#### **4.5.2.- ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO Y SUS COMPONENTES.**

Se denomina estructura de Control Interno, al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del Control Interno: El concepto moderno del Control Interno discurre por componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el Control Interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominada sistema) de Control Interno en el sector Gubernamental tiene los siguientes componentes:

**4.5.2.1.- AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.** - Se refiere al establecimiento de un entorno que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de Control Interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente de Control Interno son los siguientes:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Autoridad y responsabilidad.
- ✓ Estructura organizacional, y Políticas de personal.

#### **4.5.2.2.- EVALUACIÓN DEL RIESGO.**

Es una actividad que debe practicar la Dirección de cada entidad Gubernamental. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo del riesgo relacionado con la elaboración de Estados Financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del Control Interno en la entidad. El riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la administración en los Estados Financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Identificación de los objetivos del Control Interno.
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de

- rendimiento; y,
- ✓ Evaluación del medio ambiente interno y externo.

#### **4.5.2.3.- ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para la cual se valen de políticas y procedimientos.

Las actividades de Control pueden clasificarse en: Controles de Operación, Controles de Información Financiera y controles de cumplimiento. Incluyen también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de Control Gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos;
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- ✓ Diseño de las actividades de Control.

#### **4.5.2.4.- SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la Gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las Áreas de Presupuesto, Tesorería, Endeudamiento y Contabilidad.

#### **4.5.2.5.- ACTIVIDADES DEL MONITOREO**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del Control Interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de Control), o mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de las actividades son:

Elementos del Monitoreo:

1. Monitoreo del rendimiento;
2. Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del Control Interno;
3. Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
4. Evaluación de la calidad del Control Interno.

#### **4.5.2.6.- EL CONTROL INTERNO GERENCIAL**

El concepto de Control Interno, tradicionalmente estuvo vinculado con aspectos contables y financieros. Desde hace algunos años se considera que su alcance va más allá de los asuntos que tienen relación con las funciones de contabilidad, dado que incluye también en el mismo concepto aspectos de carácter Gerencial o Administrativo. Aun cuando es difícil delimitar tales áreas, siempre es apropiado establecer algunas diferencias entre el alcance del Control Financiero y el Control Interno Gerencial

El Control Interno Financiero está constituido por el conjunto de métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados Financieros de la entidad. Asimismo, incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable.

Objetivos del Control Interno Gerencial:

- ✓ Determinación de objetivos y metas mensurables, políticas y normas;
- ✓ Monitoreo del progreso y avance de las actividades
- ✓ Evaluación de los resultados logrados
- ✓ Acción correctiva, en los casos que sean requeridas.

#### **4.6 PAPELES DE TRABAJO**

##### **4.6.1.- DOCUMENTACION DE AUDITORIA**

El Auditor Gubernamental debe organizar un registro completo y detallado de la labor efectuada y las conclusiones alcanzadas en forma de Papeles de trabajo.

La documentación de auditoria comprende el plan de auditoria y su sustento, la evidencia obtenida como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoria, la documentación generada por la comisión de auditoria que contiene el análisis y conclusiones respecto a la evidencia obtenida, así como los informes de auditoría emitidos.

Esta documentación debe ser apropiadamente organizada, clasificada y referenciada en los archivos de auditoria, constituidas por una o mas carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o digitales, según la normativa específica que establezca la contraloría; facilitando su

accesibilidad, uso y custodia, en beneficio de la celeridad y seguridad de las actividades que forman parte de la auditoría

La documentación de auditoría debe mostrar los detalles de la evidencia y relevar la forma en la que se obtuvo.

#### **4.6.2.- PROPÓSITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo son elaborados por el Auditor con el objeto de:

- ✓ Registrar las labores,
- ✓ Registrar los resultados
- ✓ Respalda el Informe del Auditor,
- ✓ Indicar el grado de confianza del Sistema de Control Interno,
- ✓ Servir como fuente de información,
- ✓ Mejorar la calidad del examen
- ✓ Facilitar la revisión y supervisión.

El Auditor Gubernamental no solo debe saber planear y efectuar la Auditoría, así como redactar el informe correspondiente, sino que también debe entender que la naturaleza de su trabajo exige la elaboración, durante todo el proceso de la Auditoría, de una documentación completa de sus procedimientos, hallazgos, observaciones y la evidencia en la cual va a fundamentar su informe.

#### **4.6.3.- REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

1. Completos y exactos.
2. Claros, comprensibles y detallados,
3. Legibles y ordenados.
4. Información relevante.

#### **4.6.4.- CRITERIOS PARA ELABORAR PAPELES DE TRABAJO.**

Algunos de los criterios que fundamentan la preparación de los P/T, son los siguientes:

- ✓ Son preparados partiendo del punto de vista de la inclusión de todos los datos necesarios y pertinentes,
- ✓ Incluyen los datos que sustenten alguna afirmación o concepto expresado.
- ✓ Presentan todos los datos necesarios que respaldan la razonabilidad de los registros exactos.
- ✓ Los Papeles de Trabajo deben elaborarse con limpieza y ser matemáticamente exactos,
- ✓ Contienen un enunciado conciso del trabajo ejecutado, en conexión con su preparación.
- ✓ Son claros y explican en forma completa el asunto que trata. El encabezamiento de cada hoja debe contener el nombre de la entidad bajo examen, título de su contenido y el periodo o la fecha correspondiente.

#### **4.6.5.- ELABORACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

La elaboración de P/T requiere un planeamiento cuidadoso antes y durante el curso de la Auditora. Durante el desarrollo de las labores, el Auditor debe prever el tipo y forma de P/T que puede presentar la evidencia de una manera concisa y efectiva. El empleo de P/T no planificados o que se elaboren con apresuramiento puede dar como resultado que no presenten bien los datos, que el orden de presentación no sea el mejor o que sea necesario repetir los P/T para incluir toda la información.

#### **4.6.6.- MARCAS DEL AUDITOR.**

Las marcas del Auditor son signos particulares y distintivos que hace el Auditor para señalar el tipo de trabajo o prueba efectuada. Las marcas del Auditor se encuentran en los registros y documentos de la Entidad bajo examen y en los P/T. Sirven como prueba para recordar al Auditor las labores efectuadas.

Las marcas básicas de Auditoria pueden ser utilizadas en todos los P/T y son de dos clases: de significado uniforme y, con el contenido a criterio del Auditor. Las marcas de significado uniforme son aquellas cuyo concepto se emplea frecuentemente en cualquier Auditoria o Examen Especial y que han sido adoptados uniformemente. En cambio, las marcas sin significado permanente son utilizadas por el personal de Auditoria para expresar conceptos o procedimientos empleados. El significado de la marca utilizada debe presentarse en forma obligatoria en cada cédula en donde se utilice.

#### **4.6.7.- ORDENAMIENTO, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Debido al gran volumen de los P/T, su ordenamiento lógico es importante durante el curso de las labores de Auditoria y después de haberlas terminado, inclusive para el archivo de P/T.

En la Auditoria Financiera el orden lógico usado por los Auditores es aquel que sigue la secuencia de las cuentas en el Balance General, es decir, activos, pasivos, ingresos y gastos. En la Auditoria de Gestión el orden lógico esta dado por las actividades o áreas más importantes examinadas, según el esquema establecido por la Contraloría General de la República. Todos los P/T deben ser referenciados, de tal forma que la relación existente entre ellos sea cruzada. El propósito de la referenciarían cruzada es mostrar en forma objetiva, a través de los P/T, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los P/T y el contenido del informe de Auditoría.

#### **4.6.8.- ARCHIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Los archivos de P/T para cada labor deben dividirse en dos grupos básicos:

- Archivo Permanente
- Archivo Corriente.



#### **4.6.9.- REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Para lograr la máxima utilidad y eficiencia y garantizar la calidad de la Auditoría, es necesaria una revisión completa de los Papeles de Trabajo. El Auditor encargado debe revisar los Papeles de Trabajo elaborados por los miembros del equipo.

La revisión final y objetiva de los Papeles de Trabajo es responsabilidad del supervisor. Durante el curso de la Auditoría, este debe haber revisado los Papeles de Trabajo elaborados; sin embargo, es necesaria una revisión final del juego completo, dentro de las oficinas de la entidad bajo examen.

El Supervisor debe poner sus iniciales en cada Papeles de Trabajo, en señal de aprobación. Al revisar los Papeles de Trabajo debe determinar si la evidencia resumida en ellos es suficiente, a su juicio, para llegar a las mismas conclusiones y opinión, tal como están expresadas en el borrador del informe.

#### **4.6.10.- CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La naturaleza confidencial de los Papeles de Trabajo es una condición de especial importancia debido al hecho que su contenido revela el alcance de la Auditoría y naturaleza de las pruebas aplicadas en forma selectiva. Esta naturaleza confidencial se mantiene durante el curso de la Auditoría y después de realizada esta, de manera permanente en los archivos de dichos documentos.

En ninguna circunstancia, el Auditor debe divulgar el contenido de los Papeles de Trabajo, mostrárselos a otras personas o hacer copias o extractos de los mismos. Debe dejar los Papeles de Trabajo guardados con la seguridad debida, cuando no estén en su poder.

Todos los Papeles de Trabajo deben protegerse asegurarse de que son accesibles solo a personas autorizadas.

#### **4.7 DESARROLLO DE HALLAZGOS DE AUDITORIA**

El Diccionario de la Lengua Española publicado por la Real Academia Española considera que el termino HALLAZGO tiene tres acepciones: a) Cosa hallada, b) acción y efecto de hallar c) encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro o cuotas; propio del campo del derecho: Aun cuando el primer concepto podría asociarse con la Auditoría; la segunda acepción sobre acción y efecto de hallar, define con mayor precisión la naturaleza del hallazgo que se refiere al efecto de detectar algo importante, sin embargo, este término tiene muchos significados y transmite uno diferente a distintas personas.

Los hallazgos de auditoría revelan presuntos errores, deficiencias o irregularidades identificadas y evidenciadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Deben elaborarse sobre la

base de hechos determinados y redactarse utilizando un lenguaje sencillo que refiera su contenido en forma objetiva y concisa.

#### **4.7.1.- DEFINICIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORIA.**

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación. Es toda u formación que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio causa y efecto.

#### **4.7.2.- COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORIA**

Los hallazgos de auditoría deben ser comunicados a las personas comprendidas en los mismos a fin que puedan proporcionar sus comentarios, de acuerdo al procedimiento que para cada tipo de auditoría establezca la Contraloría en la normativa específica correspondiente.

La realización de la comunicación de hallazgos será puesta oportunamente en conocimiento del titular de la entidad, con el propósito que disponga el otorgamiento de las facilidades pertinentes que pudieran requerir las personas comunicadas, a fin de presentar sus comentarios debidamente documentados en el plazo otorgado.

Una vez recibidos los comentarios realizados a los hallazgos, estos deberán ser contrastados documentalmente con la evidencia obtenida y evaluados de manera objetiva, exhaustiva y fundamentada.

De acuerdo al análisis realizado sobre los comentarios, en los casos que corresponda y según el tipo de auditoría, se debe efectuar el señalamiento de las presuntas responsabilidades que en su caso se hubieran identificado. Las responsabilidades que pueden ser señaladas son de tres tipos, independientes entre sí: responsabilidad civil, responsabilidad penal y responsabilidad administrativa funcional. La definición y alcance de cada una de ellas es la indicada por la Ley.

#### **4.8 TERMINACIÓN DE LA FASE EJECUCIÓN.**

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el Auditor ha concluido la fase ejecución y que ha acumulado en sus P/T toda la evidencia necesaria para sustentas el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, el informe de Auditoría.

Antes de retirarse de la entidad examinada o de culminar su trabajo en el caso del Órgano de Auditoría Interna, el Auditor debe asegurarse que ha cumplido todos los aspectos procedimentales prescritos por la normatividad vigente. Entre ellos, deberá prestar especial atención a la obtención de la carta de representación y asegurarse que los archivos de P/T de la auditoria estén completos.

## **5. ELABORACION DEL INFORME.**

### **5.1 ASPECTOS GENERALES**

El Informe de Auditoría es el producto final del trabajo del Auditor Gubernamental, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y. en el caso de la Auditoría Financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

En la fase de Elaboración del Informe, el equipo de auditoría, comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados mediante un informe de Auditoría de Gestión y debe:

- ✓ Brindar suficiente Información sobre las deficiencias (desviaciones) más significativas; y,
- ✓ Recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

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.

#### **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 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME**

Los informes que emiten, tanto la Contraloría General de la República, como las Oficinas de Control Interno del Sistema Nacional de Control, se caracterizan por su alta calidad. Para mantener estos niveles en la preparación de Informes y lograr que se cumplan los objetivos previstos en las auditorías, es necesario que en su formulación se tengan en cuenta determinadas consideraciones técnicas. La elaboración de un informe de manera superflua, sin la responsabilidad y diligencia profesional debida, podría ocasionar un perjuicio en la imagen del Sistema Nacional de Control.

#### **5.2.1.- CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN.**

- ✓ Significación.
- ✓ Utilidad y oportunidad.
- ✓ Exactitud y beneficios de la Información sustentaría.
- ✓ Calidad de convincente.
- ✓ Concisión.
- ✓ Claridad y Simplicidad.

- ✓ Tono constructivo.
- ✓ Organización de los contenidos del informe. o Positivismo.

### **5.3 REDACCIÓN Y REVISIÓN DEL INFORME**

La responsabilidad de la redacción del Informe de Auditoría, es del Auditor encargado, aunque también comparten esta responsabilidad, los miembros del equipo de Auditoría que intervienen en el borrador del informe, hasta llegar a la consideración de la autoridad superior de la Contraloría General de la República para su aprobación. En los Órganos de Auditoría Interna del Sistema Nacional de Control, su jefatura es responsabilidad del contenido del informe.

Para lograr que la revisión del Informe de Auditoría de Gestión sea efectiva y propenda a la elaboración de documentos de alta calidad, se establece dos niveles de revisión en este proceso:

- Revisión por el supervisor responsable; y,
- Revisión por el Comité de Control de Calidad COCO.

#### **5.3.1.- REVISION POR EL SUPERVISOR RESPONSABLE.**

El Supervisor responsable de la dirección del equipo de Auditoría, como parte de su función, revisa el borrador del informe, preferentemente, en las oficinas de la entidad auditada. Durante su trabajo el supervisor comenta y discute con el Auditor encargado del examen las situaciones que emerjan como consecuencia de su revisión; la misma que, no solo se limita a la redacción del informe, sino también se extiende a todos los aspectos relacionados con la sustentación documentaria de los juicios emitidos por el Auditor.

#### **5.3.2.- REVISIÓN POR EL COMITÉ DE CONTROL DE CALIDAD – COCO.**

El Control de calidad está conformado por el conjunto de método y procedimientos implementados dentro de la Contraloría General de la República u otra entidad auditoria para obtener seguridad razonable que la Auditoría llevada a cabo y el informe correspondiente cumple con las Normas generales de Control Gubernamental y las disposiciones emanadas del Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU.

El COCO, está constituido por especialistas del Organismos Superior de Control, cuyos miembros tienen a su cargo la revisión de calidad interna, siendo, por lo tanto, responsables de determinar si:

- ✓ Se obtuvieron evidencias suficientes, competentes y pertinentes (relevantes), así como se encuentran sustentadas documentariamente;
- ✓ Las observaciones, conclusiones y recomendaciones son apropiadas; y,
- ✓ Los Informes son exactos y equilibrados.

#### **5.4 ENVIO DEL BORRADOR DEL INFORME A LA ENTIDAD AUDITADA.**

Los informes por escrito constituyen la forma establecida por el Sistema Nacional de Control y su órgano rector, la Contraloría General de la República, para comunicar los resultados de la Auditoría practicada a los funcionarios responsables de la entidad examinada. Esto permite:

- ✓ Poner en conocimiento de los funcionarios gubernamentales los resultados de cada examen.
- ✓ Reducir el riesgo que los resultados puedan ser interpretados erróneamente; y,
- ✓ Facilitar las acciones de seguimiento orientadas a establecer si la entidad ha adoptado las acciones correctivas pertinentes.

#### **5.5 EVALUACION DE LOS COMENTARIOS DE LA ENTIDAD.**

Los comentarios de la entidad representan las opiniones por escrito efectuadas por los funcionarios o empleados a cargo de las actividades objeto de la Auditoría, en torno a los hallazgos de Auditoría comunicados, igualmente por escrito, por el Auditor encargado o el jefe del órgano de Auditoría Interna, según corresponda.

En el proceso de evaluación de los comentarios de la entidad deben considerarse los aspectos siguientes:

- ✓ La documentación adicional, no conocida anteriormente por el Auditor.
- ✓ Los juicios de valor aportados por los funcionarios de la entidad auditada,
- ✓ La receptividad concedida a la comunicación de los hallazgos y la prontitud en el inicio de acciones correctivas.

#### **5.6 ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL INFORME.**

El contenido del Informe de Auditoría de gestión (desempeño) es como sigue:

##### **I. INTRODUCCION**

Información relativa al examen

1. Motivo del examen
2. Objetivo, alcance y naturaleza del examen.
3. Antecedentes y base legal de la entidad.
4. Comunicación de hallazgos de Auditoría.

##### **II. CONCLUSIONES**

##### **III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.**

##### **IV. ANEXOS**

- Relación de las personas comprendidas en las observaciones.
- Situación financiera, económica y presupuestaria.

### **5.6.1.- INTRODUCCION DEL INFORME**

El objetivo de la introducción es proporcionar al usuario del informe, datos importantes acerca de la entidad, programa o proyecto y naturaleza del examen realizado. Esta información brinda una base apropiada para la mejor comprensión y percepción del mensaje que comunica el informe.

En la elaboración de la introducción, deben considerarse los aspectos siguientes:

- Es necesario que la información introductoria sea relativamente corta, evitando incluir datos innecesarios que, por su naturaleza podrían ser tratados en otras partes del informe;
- Cuando sea pertinente y, si la información explicativa es muy extensa; incluye esta como anexo y haga una referencia apropiada en la introducción, respecto de dicho anexo; y,
- Incluya únicamente información de interés general, relacionada con el contenido de los comentarios sobre las observaciones identificadas.

### **5.6.2.- CONCLUSIONES:**

Las conclusiones, son juicios del Auditor, de carácter profesional, basados en las observaciones formuladas como resultado del examen. Están referidas a la evaluación de la gestión en la entidad examinada, en cuanto al logro de las metas y objetivos, utilización de los recursos públicos, en términos de eficiencia y economía y cumplimiento de la normatividad legal.

Cuando sea pertinente, las conclusiones deben indicar la naturaleza de la responsabilidad incurrida por los funcionarios o servidores públicos (administrativa, civil o penal). Cuando la responsabilidad determinada sea de carácter penal, esta deberá ser revelada en términos de presunción de delito. Para este fin el Auditor debe obtener la asesoría legal necesaria.

Cada conclusión debe estar referenciada con la observación correspondiente, que expondrá los detalles del hecho u operación examinada.

### **5.6.3 OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.**

La parte más extensa e informativa del informe y, que en oportunidades puede comprender varios capítulos, es aquella en que se desarrollan las observaciones de Auditoría. Estas constituyen el mensaje fundamental que el Auditor desea comunicar, mediante la presentación del Informe.

Las observaciones, si bien pueden ser definidas en muchos sentidos, para efectos de la auditoría de gestión, están referidas a cualquier situación deficiente e importante identificada en el examen, que puede motivar oportunidades de mejoras. Si durante el desarrollo de la fase de ejecución se identifican hechos o circunstancias que afectan en forma significativa la gestión de la entidad auditada, tales como deficiencias en el control gerencial que inciden en la eficiencia y economía de las operaciones o en

el logro de los objetivos y metas programadas; en tales casos, el resultado obtenido adquiere la denominación de hallazgos de Auditoría. Sin embargo, para su presentación en el Informe, tales hallazgos conjuntamente con la evaluación de los comentarios de la entidad se convierten en observaciones. Se connota que el término observación está reservado para el Informe de Auditoría y se refiere a asuntos tales, como:

- Inefectividad en el Logro de objetivos y metas;
- Ineficiencia con las operaciones;
- Desperdicios de recursos; e,
- Incumplimiento de leyes, reglamentos o políticas internas.

Las observaciones deben incluir evidencias suficientes, competentes y pertinentes, relacionadas con los resultados de la evaluación, practicadas en la entidad, así como respecto al uso de recursos públicos en término de efectividad, eficiencia y economía. El informe de Auditoría, presenta únicamente los comentarios sobre observaciones significativas, los asuntos de mejor importancia son comunicados por el Auditor Encargo a los funcionarios responsables de la entidad mediante un Memorándum o documento equivalente.

#### **5.7. ELEVACION Y REMISION DEL INFORME.**

Concluido el Procesamiento del Informe, este es elevado sucesivamente a nivel gerencial correspondiente, y al Despacho del Contralor General, para su aprobación final y remisión a los funcionarios de la entidad auditada responsables de adoptar las acciones correctivas, respecto a sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, y, a las demás personas autorizadas para recibir los informes. De acuerdo a las Políticas de la Contraloría General de la República, sobre distribución de Informes, se podrá remitir copia de ellos a otros funcionarios de la entidad auditada, que estén en capacidad de adoptar correcciones correctivas, así como también ponerlas a disposición del Público.

Los Órganos de Auditoría Interna, que llevan a cabo auditorías en las entidades a la que pertenece, deben remitir los informes.

#### **5.8 SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION 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. CONCLUSIONES.**

La auditoría de desempeño es un instrumento que apoya la gestión de los gobiernos locales y entidades públicas porque genera un compromiso con nuestro país para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad.

## **7. BIBLIOGRAFIA.**

1. DIRECTIVA N.º 008-2016-CG/GPROD “AUDITORÍA DE DESEMPEÑO” Y “MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”
2. MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL.
3. RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N.º 122-2016-CG.
4. NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL