



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

PRESENTADO POR:

ROSA LUISA CULQUI CANAYO

REQUENA, PERÚ

2021



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

“COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS”



**ACTA DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA N°003-CCGyT-FACEN-UNAP-2021**

En la ciudad de Iquitos, a los 11 días del mes de enero del 2021, a horas 04:00 p.m. se ha constituido en la Plataforma Zoom, el jurado designado mediante **Resolución Decanal N°0003-2021-FACEN-UNAP**, integrado por el **CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr. (Presidente)**, **CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mg. (Miembro)** y el **CPC. ALAN RAÚL PANDURO DEL CASTILLO, Mg. (Miembro)**, para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica de la Bachiller en Ciencias Contables **ROSA LUISA CULQUI CANAYO**, tendiente a optar el Título Profesional de **CONTADORA PÚBLICA**.

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 virtual sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN”**.

El acto académico virtual 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 la examinada ha sido: **Aprobada por Mayoría**.

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público, siendo las 5:49 p.m. se dio por terminado el acto académico.


CPC. ABELARDO LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.
Presidente


CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mg.
Miembro


CPC. ALAN RAÚL PANDURO DEL CASTILLO, Mg.
Miembro

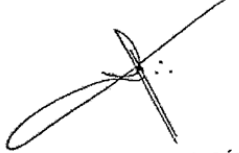
Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonia del Perú, rumbo a la acreditación

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

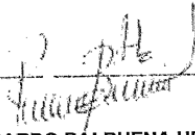


TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

MIEMBROS DEL JURADO



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



CPC. JOSÉ RICARDO BALBUENA HERNÁNDEZ, Mg.
Miembro
MATRICULA N°10-0849



CPC. ALAN RAÚL PANDURO DEL CASTILLO, Mg.
Miembro
MATRICULA N°35018

INDICE

	Pág.
Portada	01
Acta de sustentación	02
Miembros del jurado	03
Índice	04
Resumen	06
Introducción	07
Capítulo I: Auditoria gubernamental	08
1. Criterios básicos de la auditoria gubernamental	08
1.1. Aspectos conceptuales	08
1.1.1. Definición	08
1.1.2. Objetivos	08
1.1.3. Clasificación de la Auditoria Gubernamental	09
1.2. Sistema nacional de control	10
1.2.1. Definición	10
1.2.2. Conformación del sistema nacional de control	10
Capítulo II: Auditoria de gestión gubernamental	11
2. Visión general	11
2.1. Definición	11
2.2. Componentes de la auditoria de gestión	12
2.3. Características de la auditoria de gestión	13
2.4. Objetivos de la auditoria de gestión	13
2.5. Fases de la auditoria de gestión	14
3. Planeamiento	14
3.1. Aspectos generales	14
3.2. Contenido de planeamiento de auditoria	14
3.3. Elaborar y aprobar el plan de auditoria	16
4. Ejecución	18
4.1. Aspectos generales	18
4.2. Programa de auditoria	19
4.2.1. Evaluación de la efectividad de los programas	19
4.2.2. Evaluación de la eficiencia y económica en los programas	22
4.3. Procedimientos y técnicas	22
4.3.1. Técnicas para reunir evidencia	23
4.4. Evidencias de auditoria y métodos de obtención de información	25
4.4.1. Tipos de evidencia	25
4.4.2. Atributos de la evidencia	26
4.5. Evaluación del control interno gerencial	26
4.5.1. Definición de control interno	26
4.5.2. Estructura del control interno y sus componentes	27
4.5.3. Actividades de control gerencial	28
4.5.4. Sistema de información y comunicación	29
4.5.5. Control interno gerencial	29
4.6. Documentos de auditoria	30
4.6.1. Propósitos de los documentos de auditoria	30
4.6.2. Requisitos de los documentos de auditoria	31

4.6.3. Criterios para elaborar documentos de auditoria	31
4.6.4. Elaboración de los documentos de auditoria	31
4.6.5. Marcas del auditor	32
4.6.6. Ordenamiento, revisión y aprobación de los documentos	32
4.6.7. Archivos de los documentos de auditoria	33
4.6.8. Revisión y aprobación de los documentos de auditoria	33
4.6.9. Confidencialidad y protección de documentos de auditoria	33
4.7. Comunicación de hallazgos	34
4.7.1. Definición de hallazgos de auditoria	34
4.7.2. Comunicación de hallazgos de auditoria	34
4.7.3. Terminación de la fase de ejecución	35
5. Elaboración de informe	35
5.1. Aspectos generales	35
5.2. Características del informe	37
5.2.1. Redacción y revisión del informe	37
5.2.2. Revisión por el supervisor responsable	38
5.3. Envío del borrador del informe de la entidad auditada	38
5.4. Evaluación de los comentarios de la entidad	39
5.5. Estructura y contenido del informe	40
5.5.1. Estructura	40
5.5.2. Contenido	41
5.6. Seguimiento de medidas correctivas	46
Bibliografía	48

RESUMEN

La auditoría está enfocada en la evaluación y en proporcionar la información correspondiente a los encargados del estado y a la opinión pública, sobre aquellas oportunidades, posibilidades y también las limitaciones de la administración o gestión pública y aquellos resultados de su gestión en relación con todos los planes, programas y presupuestos establecidos. Determina los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos los cuales permitirán a la administración gubernamental tomar las correspondientes decisiones, de acuerdo a los resultados de la Auditoría.

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.

Las Normas Generales de Control Gubernamental están orientadas a actualizar y reforzar el desarrollo de la auditoría de gestión, este es un instrumento que usa el auditor gubernamental para que este desarrolle las acciones o actividades profesionales, siempre de acuerdo a las actualizaciones y cambios a nivel nacional e internacional.

Finalmente, la auditoría de gestión 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.

INTRODUCCIÓN

Es una auditoría de recopilación y evaluación de datos sobre transacciones e información cuantificable de una entidad pública, así como del comportamiento y desempeño de los funcionarios y servidores públicos para determinar e informar sobre el grado de correspondencia con los criterios establecidos.

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.

La evaluación de la efectividad de programas es realizada por el Auditor Gubernamental, con la finalidad de informar a los Organismos conforantes 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.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPITULO I: AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

1. CRITERIOS BASICOS DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

1.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

1.1.1. DEFINICION

La auditoría gubernamental es aquella clase especial de auditoría que se enmarca en el proceso a través del cual el Estado desarrolla su función de control a fin de asegurar el correcto, transparente, y eficiente empleo y gestión de los bienes y recursos públicos.

Es una auditoría de recopilación y evaluación de datos sobre transacciones e información cuantificable de una entidad pública, así como del comportamiento y desempeño de los funcionarios y servidores públicos para determinar e informar sobre el grado de correspondencia con los criterios establecidos.

1.1.2. OBJETIVOS

- Obtener evidencia suficiente
- competente y probatoria que respalde las conclusiones del examen
- Evaluar y recomendar las mejoras a la función de control (interno)
- Opinar sobre los estados financieros y presupuestarios en función de los criterios establecidos para su formulación.
- Evaluar el correcto, transparente, eficiente, eficaz y económico uso de los recursos públicos
- Determinar el grado del logro de metas y objetivos evaluando los resultados en función de los recursos asignados
- Identificar las causas de las deficiencias en la gestión
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias

1.1.3. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

1.1.3.1. AUDITORIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL

La auditoría financiera gubernamental que se realiza sobre la base de las Normas Generales de Control Gubernamental, las Normas Internacionales de Auditoría y directivas de la CGR consiste en el examen de la información presupuestaria y de los estados financieros de las entidades públicas. Esta se practica para expresar una opinión técnica, profesional e independiente sobre la razonabilidad de dichos estados financieros [SIC], de acuerdo con la norma legal vigente y el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera (Contraloría General de la República 2014c).

La auditoría financiera gubernamental de la Cuenta General de la República se ejecuta en cumplimiento del art. 81º de la Constitución Política del Perú, cuyo examen está a cargo de la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control. Es una auditoría de periodicidad anual (ejercicio fiscal), que consiste en dos acciones:

- ▶ Auditoría a los estados presupuestarios
- ▶ Auditoría a los estados financieros

1.1.3.2. AUDITORIA DE DESEMPEÑO O GESTION

Según la directiva emitida por la CGR, “la auditoría de desempeño es el 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” (2016).

1.1.3.3. AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

Como lo señala la CGR (2014a) en la directiva dada, la auditoría de cumplimiento es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del SNC han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas en el ejercicio de la función o prestación del servicio

público, y en el uso y gestión de los recursos del Estado. Comprende la revisión y evaluación de una muestra de las operaciones, procesos o actividades de la entidad, así como de los actos y resultados de la gestión pública, respecto de la captación, uso y destino de los recursos y bienes públicos por un período determinado

1.2. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

1.2.1. DEFINICION

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas 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 administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanzan al personal que presta servicio en ellas, independientemente del régimen que las regula

1.2.2. CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

- ▶ La Contraloría General de la Republica, como ente rector.
- ▶ Todos los Órganos de Control Institucional de las entidades que se mencionan en el artículo 3 de la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría de la República, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional
- ▶ Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar en las entidades servicios de auditoría económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

CAPITULO II: AUDITORIA DE GESTION O DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL

2. VISION GENERAL

2.1. DEFINICIÓN

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto, 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 su responsabilidad ante el público.

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

La Auditoria de Gestión o de 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).

Se utiliza el término Auditoria de Gestión o de 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.

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.

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.

La Auditoría de Desempeño 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 desempeño, se advirtiesen hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, estos se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría.

2.2. COMPONENTES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN O 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.

- **Efectividad:** se refiere al grado en cual una entidad; programa o proyecto Gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- **Eficiencia:** la eficiencia está 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.
- **Economía:** la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo las cuales las entidades adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
- **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.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- **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.
- **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.

- **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.

- **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

2.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o proyecto, según sea el caso.

- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.

- Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles Gerenciales implementados en la entidad o proyecto son efectivos y aseguren el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

2.5. FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

- **Planeamiento**
- **Ejecución**
- **Elaboración del informe**

3. PLANEAMIENTO

3.1. ASPECTOS GENERALES

Esta es la primera fase, si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tiene mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aun en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligaran a afinar el planeamiento aun en la fase del informe.

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 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.

3.2. CONTENIDO DE PLANEAMIENTO DE AUDITORIA

- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.

3.3. ELABORAR Y APROBAR EL PLAN DE AUDITORIA

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.

El plan de auditoría es el producto de la etapa de planificación, el cual contiene las preguntas de auditoría y la metodología a emplear, resumida en la matriz de planificación. Orienta la ejecución del servicio de auditoría de desempeño. Debe contener los siguientes elementos:

- Introducción
- La materia a examinar y el problema de auditoría
- Preguntas y objetivos de la auditoría (incluye criterios y ámbito de la auditoría)
- Metodología de la auditoría (el diseño de la auditoría y sus limitaciones)
- Organización de la auditoría (el personal y sus perfiles, el cronograma de trabajo, el presupuesto asignado)
- Bibliografía, que detalla las fuentes de información empleadas
- Anexos correspondientes, incluyendo la matriz de planificación, el programa de auditoría, el listado de herramientas usadas en la caracterización del problema y la explicación del proceso de selección de casos o de determinación de la muestra estadística.

- 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.

PLAN DE AUDITORÍA

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A [MATERIA A EXAMINAR]

[NOMBRE DE LA AUDITORÍA]

PERIODO: [PERIODO] [

TOMO (N) DE (N)]

**LIMA – PERÚ
[AÑO DE ELABORACIÓN]**

[Denominación oficial del decenio]
[DENOMINACIÓN OFICIAL DEL AÑO]

**PLAN DE AUDITORÍA N° [Número]-[Año]-CG/ADE
“[NOMBRE DE LA AUDITORÍA]”**

ÍNDICE DENOMINACIÓN

N° Pág.

Lista de Siglas Índice

- I. INTRODUCCIÓN
- II. LA MATERIA A EXAMINAR Y EL PROBLEMA DE AUDITORÍA
 - 2.1. Descripción de la materia a examinar
 - 2.2. Identificación del problema de auditoría
- III. ALCANCE DE LA AUDITORÍA
 - 3.1. Preguntas de auditoría
 - 3.2. Objetivos de auditoría
 - 3.3. Ámbito geográfico de la auditoría
- IV. METODOLOGÍA
 - 4.1. Métodos de análisis por pregunta específica o subpregunta
 - 4.2. Herramientas para el recojo de la información
 - 4.3. Limitaciones
- V. ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORÍA
 - 51. Recursos de personal
 - 52. Cronograma de trabajo
 - 53. Presupuesto
 - Bibliografía
 - Anexos

4. EJECUCION

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 auditoría.

La fase ejecución de la Auditoría de Gestión está focalizada básicamente en la obtención de evidencias suficientes, componentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (área de auditoría) aprobados en el Plan de Auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales para evaluar, lo que implicara la modificación del Plan de Auditoría Toda labor en la Auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo.

Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la Auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el Plan de Auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El termino hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera, para los funcionarios a cargo de la entidad examinada.

Usualmente se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.

En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de las opiniones; evaluación de las vertidas por los funcionarios de la entidad, el Auditor puede arribar a Conclusiones concretas sobre las deficiencias. Durante la fase de ejecución.

Los Documentos de auditoria, son los elaborados u obtenidos por el Auditor durante las fases del planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe.

Los Documentos de auditoria son revisados por el Auditor encargado y el Supervisor responsable, con el objeto de. Establecer si son pertinentes a la Auditoria, documentan en forma adecuada la evidencia obtenida y si guardan consistencia internamente.

4.2. PROGRAMA DE AUDITORIA

Un Programa de Auditoria es un plan detallado del trabajo que debe comunicar tan precisamente como sea posible el trabajo a ser ejecutado. También es un listado de procedimientos a ser realizados, con el objeto de comparar los sistemas y controles existentes con criterios de Auditoria y, recolectar evidencias para sustentar las observaciones de Auditoria. Los Programas de Auditoria proporcionan una base para la asignación del tiempo y los recursos. Los estimados de tiempo son más fáciles de elaborar cuando los procedimientos de Auditoria han sido identificados.

El Programa de Auditoria es elaborado por el Auditor encargado y el supervisor, el que señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de Auditoria para llevar a cabo el examen, los responsables de su ejecución, así como los plazos fijados para cada actividad.

4.2.1. 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 Publica 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.

4.2.2. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y ECONOMÍA EN LOS PROGRAMAS

La Auditoría 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:** 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 Auditoría de Desempeño, 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.

- **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.

PROGRAMA DETALLADO DE AUDITORIA

Nombre de la Entidad:

Fecha de Auditoría:.....

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

4.3. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

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 prácticas 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.

4.3.1. TÉCNICAS PARA REUNIR EVIDENCIA

- **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.

- **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.

- **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

- **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

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.
- **Comprobación:** Consiste básicamente en comprobar hechos a través de la documentación comprobatoria. En la revisión de la documentación sustentatorios 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
- **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

- **Totalización:** Consiste en verificar la exactitud de los sub totales y totales verticales y horizontales. Ejemplos: - Sumas vertical y/o sumas horizontal, de una planilla de Sueldos y salarios. La suma de una relación de saldo de proveedores, etc.
- **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.

- **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.

- **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 Auditoría a través de la observación, inspección, entrevistas y exámenes de los registros. La actividad de Auditoría se dedica a la obtención de la evidencia, dado que éste provee una base racional para la formulación de juicios u opiniones. El término 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. TIPOS DE EVIDENCIA

- Evidencia Física.
- Evidencia Testimonial.
- Evidencia Documental.
- Evidencia Analítica.

4.4.2. ATRIBUTOS DE LA EVIDENCIA

Los atributos de la evidencia pueden referirse a:

- ▶ Suficiencia.
- ▶ Competencia.
- ▶ Pertinencia (Relevancia)

EVIDENCIA SUFICIENTE, COMPETENTE Y RELEVANTE.

EL Auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante 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 Auditoría.

4.5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO GERENCIAL

Desde hace algunas décadas la Gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las entidades Gubernamentales. Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el Control Interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener las entidades hacia el logro de sus objetivos y metas. El Control Interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas mensurables e indicadores de rendimientos no se conocen los resultados que deben lograrse, será imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica.

4.5.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, sin embargo se define Control Interno, tal como se precisa en las Normas Técnicas de Control Interno aprobadas por la Contraloría General de la República.

Es un proceso continuo realizado por la dirección, administración y otros empleados de cada entidad Gubernamental, 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.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y calidad de los servicios.
- 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:

- **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.

- **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.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

4.5.3. 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 los objetivos.

- Coordinación entre las dependencias de la entidad
- Diseño de las actividades de Control

4.5.4. 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.

4.5.5. 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. DOCUMENTOS DE AUDITORIA

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

Los Documentos de auditoria son los elaborados por el Auditor en los que se registra la información obtenida, como resultado de las pruebas realizadas durante la Auditoria y sirve de soporte al informe. Constituyen el vínculo entre el trabajo de Planeamiento, Ejecución e Informe de Auditoría; por lo tanto, deben contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, Observaciones, Conclusiones y Recomendaciones.

4.6.1. PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA

Los Documentos de auditoria 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 Auditoria, 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 Auditoria, de una documentación completa de sus procedimientos, hallazgos, observaciones y la evidencia en la cual va a fundamentar su informe.

4.6.2. REQUISITOS DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA

- ▶ **Completos y exactos.**
- ▶ **Claros, comprensibles y detallados.**
- ▶ **Legibles y ordenados.**
- ▶ **Información relevante.**

4.6.3. CRITERIOS PARA ELABORAR DOCUMENTOS DE AUDITORÍA

Algunos de los criterios que fundamentan la preparación de los documentos de auditoria, 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 P/T 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.

4.6.4. ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA

La elaboración de documentos de auditoria 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 documentos de auditoria que puede presentar la evidencia de una manera concisa y efectiva. El empleo de documentos de auditoria 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 documentos de auditoria para incluir toda la información.

4.6.5. 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 documentos de auditoría. Sirven como prueba para *recordar* al Auditor las labores efectuadas.

Las marcas básicas de Auditoría pueden ser utilizadas en todos los documentos de auditoría 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 Auditoría de desempeño y de cumplimiento y que han sido adoptados uniformemente. En cambio, las marcas sin significado permanente son utilizadas por el personal de Auditoría para expresar conceptos o procedimientos empleados. El significado de la marca utilizada debe presentarse en forma obligatoria en cada cédula en donde se utilice.

4.6.6. ORDENAMIENTO, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA.

Debido al gran volumen de los documentos de auditoría, su ordenamiento lógico es importante durante el curso de las labores de Auditoría y después de haberlas terminado, inclusive para el archivo de los documentos de auditoría.

En la Auditoría 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 Auditoría de Desempeño el orden lógico está dado por las actividades o áreas más importantes examinadas, según el esquema establecido por la Contraloría General de la República.

Todos los de auditoría 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 documentos de auditoría, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los documentos de auditoría y el contenido del informe de Auditoría.

4.6.7. ARCHIVOS DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA

Los archivos de documentos de auditoria para cada labor deben dividirse en dos grupos básicos:

- ▀ Archivo Permanente
- ▀ Archivo Corriente.

4.6.8. REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA.

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

La revisión final y objetiva de los documentos de auditoria es responsabilidad del supervisor. Durante el curso de la Auditoria, este debe haber revisado los documentos de auditoria 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 documento de auditoria, en señal de aprobación. Al revisar los documentos de auditoria debe determinar si la evidencia resumida en ellos suficiente a su juicio, para llegar a las mismas conclusiones y opinión, tal como están expresadas en el borrador del informe.

4.6.9. CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE AUDITORIA

La naturaleza confidencial de los documentos de auditoria es una condición de especial importancia debido al hecho que su contenido revela el alcance de la Auditora y naturaleza de las pruebas aplicadas en forma selectiva. Esta naturaleza confidencial se mantiene durante el curso de la Auditoria 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 documentos de auditoría, mostrárselos a otras personas o hacer copias o extractos de los mismos. Debe dejar los documentos de auditoría guardados con la seguridad debida, cuando no estén en su poder.

Todos los documentos de auditoría deben protegerse asegurarse de que son accesibles solo a personas autorizadas.

4.7. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS

4.7.1. DEFINICION 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 un 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 efecto y causa.**

4.7.2. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORIA

Durante el proceso de la auditoría, el auditor encargado debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos, a fin de que en un plazo fijado, presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados documentariamente, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente.

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor encargado una vez evidenciados estos, cumple en forma inmediata con darlos a conocer a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, a fin de que en un plazo previamente fijado, presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentados, para su evaluación oportuna y consideración en el informe. Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, tanto oral, como escrita, en torno a asuntos importantes que posibiliten

recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las actividades y operaciones de la entidad.

Los hallazgos de Auditoría se refieren a presuntas deficiencias o irregularidades identificadas, como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de Auditoría. Tan pronto como sea elaborado un hallazgo de auditoría, el auditor encargado debe comunicar a los funcionarios de la entidad examinada, con el objeto de:

- Obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados.
- Facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas.

4.7.3. TERMINACION DE LA FASE DE EJECUCION

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 documentos de auditoría toda la evidencia necesaria para sustentar 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 asegurarse que los archivos de los documentos de auditoría de la auditoría 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 un informe de Auditoría de Gestión son:

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

El informe de una Auditoría de Desempeño constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles Gerenciales de la entidad auditada, así como Para mostrar Los beneficios que este tipo de examen le ofrece. Por esta razón el informe de Auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de desempeño
- Persuade a la Gerencia para adoptar determinados lineamientos respecto de algunos problemas que podrían afectar directamente.

Cada Auditoría de Desempeño culmina en un Informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Por ello, la examinada dependerá de su calidad.

Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el Supervisor debe adquirir un rápido entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo. Una vez que el enfoque general y las observaciones más importantes han sido aceptados, será menos probable que ocurran problemas de revisión.

El Contenido del informe define que la estructura del informe de Auditoría de Desempeño, la siguiente:

- Síntesis General
- Introducción
- Conclusiones
- Observaciones
- Recomendaciones.

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 sus 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 superfina. Sin la responsabilidad y diligencia profesional debida, podría ocasionar un perjuicio en la imagen del Sistema Nacional de Control.

CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO.

- 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.
- Positivismo.

5.2.1. REDACCION Y REVISION 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 responsable del contenido del informe.

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

- Revisión por el supervisor responsable
- Revisión por el Comité de Control de Calidad.

5.2.2. 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.

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.

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
- Los Informes son exactos y equilibrados.

5.3. 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.
- ▶ Facilitar las acciones de seguimiento orientadas a establecer si la entidad ha adoptado las acciones correctivas pertinentes.

Los Auditores deben comunicar por escrito los resultados del examen realizado a los funcionarios responsables de la entidad. Una vez culminada la fase de ejecución, el Nivel Gerencial correspondientes de la Contraloría General de la República o el titular del órganos de Auditoría Interna, según los casos, remitirán el borrador del informe para requerir comentarios o aclaraciones de la entidad, con miras a incluirlos, previa evaluación, en el informe, no debe estar firmado por los Auditores responsables del trabajo.

5.4. 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.

Al término de cada observación el informe el Auditor indicará de modo suscrito los comentarios y aclaraciones que presenten las

personas comprendidas en la misma, así como la opinión del auditor, después de evaluar los hechos observados. También el auditor deberá descubrir las medidas correctivas, que la entidad tenga previsto adoptar, las que no podrán admitirse como justificación para omitir los hechos observados en el cuerpo del informe.

5.5. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL INFORME

5.5.1. ESTRUCTURA

INFORME N° [Número]-[Año]-CG/ADE

“[NOMBRE DEL INFORME DE AUDITORÍA]”

ÍNDICE GENERAL

DENOMINACIÓN

N° Pág.

RESUMEN EJECUTIVO

Lista de Siglas

Índice General

Índice de Cuadros

Índice de Figuras

I. INTRODUCCIÓN

II. DESCRIPCIÓN Y PROBLEMÁTICA DE LA MATERIA A EXAMINAR

2.1 Descripción de la materia a examinar

2.2 Identificación del problema de auditoría

III. PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

3.1 Preguntas de auditoría

3.2 Objetivos de auditoría

IV. METODOLOGÍA

4.1 Métodos de análisis por pregunta específica o subpregunta

4.2 Herramientas para el recojo de información

- V. ANÁLISIS Y RESULTADOS
 - 5.1 Objetivo Específico 1
 - 5.2 Objetivo Específico 2
 - VI. COMENTARIOS DE LOS GESTORES (opcional)
 - VII. ACCIONES DE MEJORA IMPLEMENTADAS POR LOS GESTORES (opcional)
 - VIII. CONCLUSIONES
 - IX. RECOMENDACIONES
- Bibliografía
Glosario
Anexos.

5.5.2. CONTENIDOS DEL INFORME DE AUDITORÍA

► Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo presenta de manera sucinta el contenido del informe (con extensión máxima de 2 páginas). Su propósito es propiciar el interés del lector en el informe de auditoría. Comprende una descripción breve de la materia a examinar, el problema de auditoría, el alcance y las preguntas de auditoría, la metodología empleada, los principales resultados y recomendaciones. Los dos últimos son los aspectos centrales del resumen.

► Secciones previas:

El informe cuenta con una lista de las principales siglas usadas en el mismo, para facilitar su comprensión, así como un índice general, un índice de cuadros y otro de figuras (incluye gráficos, mapas, diagramas, fotos, etc.).

► Capítulo I. Introducción:

La introducción es la parte inicial del informe. Su propósito es informar al lector sobre la situación de la materia a examinar que justificó la realización de la

auditoría de desempeño. Comprende lo siguiente:

- Explicación del origen de la auditoría (si fue programada en el “Plan Anual de Control” o no programada; fecha de acreditación oficial).
- Descripción de la intervención pública y su situación con respecto a sus criterios de selección: relevancia, importancia presupuestal y logro de objetivos (verificado a través de indicadores de desempeño).
- Descripción del bien o servicio público y su situación con respecto a los criterios de importancia presupuestal y logro de objetivos (con indicadores de desempeño).
- Valoración sobre la contribución potencial de la auditoría en la medida que permite producir información sobre el desempeño de la gestión del bien o servicio público, o conocimientos para superar las causas del problema de auditoría.
- Presentación de la estructura del informe.
- Referencia a las normas nacionales e internacionales observadas. Los principales contenidos de este capítulo se desarrollan durante el planeamiento.

► **Capítulo II. Descripción y problemática de la materia a examinar:**

Este capítulo comprende dos secciones, cuyos contenidos se explican a continuación:

- Descripción de la materia a examinar: Se presenta información sobre el bien o servicio público, su proceso de producción y entrega, procesos de soporte, sus características o especificaciones técnicas, los actores participantes y su forma de organización (roles y funciones).
- Identificación del problema de auditoría: Se describe el problema de auditoría, usando información cuantitativa y cualitativa. Además, se detalla el funcionamiento de los subprocesos o procesos de relevantes, identificados como

causas de dicho problema, los cuales son abordados en la auditoría de desempeño. La explicación de cómo estos aspectos fueron seleccionados se presenta en un anexo.

Los principales contenidos de este capítulo se desarrollan durante el planeamiento (descripción de la materia a examinar) y durante la etapa de planificación (identificación del problema de auditoría).

► **Capítulo III. Preguntas y objetivos de la auditoría:**

Este capítulo comprende dos secciones, cuyos contenidos se explican a continuación:

- Preguntas de auditoría: Se explica la estructura de preguntas de la auditoría de desempeño, relacionando la pregunta general con el problema de auditoría y señalando en qué nivel (pregunta específica o subpregunta) se está evaluando una relación causal. Además, se explicita la hipótesis detrás de cada pregunta, en relación a las dimensiones de desempeño.
- Objetivos de la auditoría: Se listan el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría de desempeño.

Los contenidos de este capítulo se desarrollan durante la etapa de planificación.

► **Capítulo IV. Metodología**

Este capítulo explica la metodología que sustenta el recojo y análisis de los datos. Comprende dos secciones principales:

- Métodos de análisis por pregunta: Se resumen las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis usados para cada pregunta de auditoría, tanto cuantitativos (p. ej. análisis estadístico inferencial) como cualitativos (p. ej. estudio de

caso individual). Los detalles se presentan en un anexo (elaborado sobre la base de la matriz de planificación).

- Herramientas para el recojo de información: Se describen brevemente las herramientas usadas.

En un primer párrafo, se precisa qué preguntas se analizan con métodos cuantitativos o cualitativos puros y cuáles con métodos mixtos. De ser el caso, al final, se listan las limitaciones de la metodología elegida.

Los contenidos de este capítulo se desarrollan durante la etapa de planificación.

► **Capítulo V. Análisis y resultados**

Este capítulo desarrolla los resultados de la auditoría. En el primer párrafo, se explican los elementos de un resultado (situación encontrada, criterio, brecha, causas y efectos). Los siguientes párrafos se organizan en subcapítulos, orientados a cada uno de los objetivos específicos de la auditoría.

Cada subcapítulo puede tener un párrafo introductorio. Se presentan los resultados para cada pregunta de auditoría, los cuales reflejan claramente su evidencia y la comparación con los criterios de desempeño esperado. Los elementos de cada resultado se presentan en secciones separadas en la narración.

Se enfatiza el análisis de la inferencia causal, incluyendo un diagrama de árbol, en el cual se muestran niveles de causas, de ser el caso. Los contenidos de este capítulo y los subsiguientes se desarrollan durante la etapa de ejecución.

► **Capítulo VI. Comentarios del gestor**

Este capítulo es opcional. Se elabora cuando el gestor remite comentarios (de manera escrita al documento remitido o de manera oral, durante la reunión de

presentación de resultados) que no se consideran en el desarrollo de los resultados definitivos, aunque sugieren un cambio importante en la interpretación de la comisión auditora. En dicho caso, la comisión debe explicar brevemente el análisis efectuado. Los comentarios se presentan por cada pregunta de auditoría, en el orden seguido en el capítulo V.

En contraste, cuando los comentarios aportan información para apoyar lo expresado en el informe y estos aportes son usados en la redacción del informe, se señala esto en pie de página, haciendo referencia al medio por el cual se recibieron los comentarios (oficio, acta).

En ambos casos, es importante que haya evidencia que el gestor tuvo la oportunidad de conocer y discutir los resultados antes de la emisión del informe de auditoría. La evaluación de los comentarios recibidos se incluye en documentación de auditoría.

► **VII. Acciones de mejora implementadas por el gestor**

Este capítulo es opcional. Presenta aquellas acciones desarrolladas por el gestor durante la ejecución de la auditoría, identificadas por la comisión auditora o informadas por el propio gestor, con la evidencia respectiva. Denota una perspectiva constructiva, al exponer aspectos positivos de la gestión.

Las acciones de mejora se presentan, para cada pregunta de auditoría, en el orden seguido en el capítulo V.

► **Capítulo VIII. Conclusiones**

Este capítulo presenta el juicio profesional de la comisión auditora con respecto a los resultados los cuales permiten comprender el problema de auditoría en un contexto más amplio. Las conclusiones se elaboran sobre la base de los resultados; no son un resumen de ellos. Sin presentar evidencias nuevas, las conclusiones permiten que el lector identifique la relevancia de los resultados y la posible contribución de la auditoría a la mejora del desempeño del bien o servicio público examinado. Las conclusiones se organizan en relación a

los objetivos específicos de la auditoría y se presentan en el mismo orden de los resultados. No obstante, se pueden definir conclusiones importantes referidas a dos o más objetivos específicos.

► **Capítulo IX. Recomendaciones**

Este capítulo presenta las recomendaciones de la comisión auditora, las cuales se orientan a superar las causas más importantes de las brechas de desempeño identificadas y a fortalecer la gestión de las entidades para que puedan solucionar dichas brechas.

Las recomendaciones hacen referencia a las conclusiones; se presentan en el mismo orden de aquellas. Además, se pueden proponer varias recomendaciones por cada conclusión.

► **Secciones posteriores**

El informe debe contar con una Bibliografía, que liste todas las fuentes de información usadas en la elaboración del informe, identificándolas según su naturaleza.

Opcionalmente, incluye un Glosario cuando el informe contiene palabras técnicas de significado poco conocido para una audiencia amplia.

Además, el informe debe incluir Anexos. Estos contienen información adicional, preparada por la comisión auditora, que ayuda a comprender mejor o profundizar algunos argumentos expresados en el cuerpo principal del informe. Se presentan de manera separada para no interrumpir el flujo lógico de la exposición.

5.6. SEGUIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS

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:

- 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.

- **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.

- **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.

- **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.

BIBLIOGRAFIA

- Ley N° 27785 sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG Normas Generales de Control Gubernamental
- Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG

