



# Resolución de Contraloría No. 002-2022-LG

Lima, 07 ENE 2022

## VISTOS:

Los Memorandos N° 000555-2021-CG/VCSCG y N° 001223-2021-CG/VCSCG, de la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental; la Hoja Informativa N° 000024-2021-CG/GCSPB, de la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos; y, la Hoja Informativa N° 000428-2021-CG/GJNC, de la Gerencia de Asesoría Jurídica y Normatividad en Control Gubernamental de la Contraloría General de la República;

## CONSIDERANDO:

Que, conforme a lo previsto en el artículo 82 de la Constitución Política del Perú, la Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su Ley Orgánica; asimismo, es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que tiene como atribución supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control;

Que, el artículo 6 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias, precisa que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes; siendo que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente;

Que, de acuerdo al artículo 8 de la referida Ley N° 27785, el control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General de la República u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado; y que para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada;

Que, a su vez, el artículo 14 de la mencionada Ley N° 27785, dispone que el ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución;

Que, en virtud de la Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, se aprobó la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño", y modificatorias, que establecen disposiciones que regulan la Auditoría de Desempeño, servicio de control posterior que tiene como propósito



Firmado digitalmente por DIAZ HUAMAN Hernan Martin FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Day Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 11:29:10 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Day Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:19:14 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Day V B  
Fecha: 05.01.2022 10:47:18 -05:00

contribuir a la eficacia de la gestión pública, al orientarse al logro de resultados positivos que mejoren el bienestar del ciudadano. Con este fin, examina la eficacia, la eficiencia, la economía y la calidad en la producción y entrega de bienes o servicios entregados a la población beneficiaria en una intervención pública, y además que, es un servicio de control posterior que se refiere a un periodo definido, en el pasado. No obstante, durante su desarrollo se pueden examinar las actividades en curso y conocer la existencia de acciones implementadas por los gestores para superar deficiencias en el desempeño, incluso antes de culminada la auditoría;

Que, mediante Memorando N° 000555-2021-CG/VCSCG, la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental, encarga a la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos, formular una propuesta de actualización del "Manual de Auditoría de Desempeño" aprobado con Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, y modificatorias, con el objetivo de alinearlos a las normas internacionales de auditoría, entre ellas, las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores - ISSAI, a las normas nacionales vigentes y considerando el uso de tecnologías de la información;

Que, con Hoja Informativa N° 000024-2021-CG/GCSPB, la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos formula y sustenta la necesidad de emitir un nuevo Manual de Auditoría de Desempeño, señalando que desde el año 2016, periodo de entrada en vigencia del "Manual de Auditoría de Desempeño", aprobado con Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, a la fecha, se han presentado o han ocurrido eventos que han modificado el contexto en que se desarrolla la práctica de las auditorías, y, se han generado nuevos conceptos, criterios, herramientas e instrumentos a tener en cuenta, además, de haberse identificado oportunidades de mejora en el proceso de la Auditoría de desempeño; la misma que cuenta con la conformidad de la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental, a través del Memorando N° 001223-2021-CG/VCSCG;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 010-2021-CG, se aprobó la Directiva N° 003-2021-CG/GJN "Gestión de Documentos Normativos", cuya finalidad es mejorar y simplificar la gestión de documentos normativos en el marco del Sistema Nacional de Control, con la finalidad de contar con un proceso eficiente, eficaz y de calidad, siendo que en su Anexo N° 2, se establece que el Manual es el documento normativo de cumplimiento obligatorio, que describe y especifica, de manera detallada, un proceso de control o la organización y operación de un sistema, y que, en el caso del manual de servicios de control gubernamental, este se elabora a partir de lo dispuesto en la directiva que regula el respectivo servicio de control gubernamental;

Que, en dicho contexto, se advierte que la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño", y el "Manual de Auditoría de Desempeño", aprobados con Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, y modificatorias, son documentos normativos vinculados que regulan la Auditoría de Desempeño; por ello, existe la necesidad de formular y aprobar una nueva Directiva de Auditoría de Desempeño, que guarde concordancia con las disposiciones contenidas en el nuevo Manual de Auditoría de Desempeño propuesto por la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos y la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental;

Que, conforme a lo opinado por la Gerencia de Asesoría Jurídica y Normatividad en Control Gubernamental en la Hoja Informativa N° 000428-2021-CG/GJNC, estando a lo señalado por la Subgerencia de Normatividad en Control Gubernamental, en las Hojas Informativas N° 000297-2021-CG/NORM y N° 000300-2021-



Firmado digitalmente por DIAZ  
HUAMAN Hernan Martin FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 11:29:10 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Dal Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:19:14 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 05.01.2022 10:47:40 -05:00



## Resolución de Contraloría No. 002-2022-CG

CG/NORM, resulta jurídicamente viable la emisión del acto resolutivo que apruebe la Directiva y el Manual de Auditoría de Desempeño, atendiendo a la propuesta formulada y sustentada por la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos, a través de la Hoja Informativa N° 000024-2021-CG/GCSPB, y a lo expuesto en los Memorandos N° 000555-2021-CG/VCSCG y N° 001223-2021-CG/VCSCG de la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental;

De conformidad con la normativa antes señalada, y en uso de las facultades previstas en el artículo 32 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias;

### SE RESUELVE:

**Artículo 1.-** Dejar sin efecto la Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG que aprobó la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño", y modificatorias.

**Artículo 2.-** Aprobar la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño", que en Anexos forman parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo 3.-** Establecer que los documentos normativos aprobados en el artículo 2 de la presente Resolución entran en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

**Artículo 4.-** Disponer que las Auditorías de Desempeño que se encuentren en proceso a la fecha de entrada de vigencia de la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño", aprobados en el artículo 2 de la presente Resolución, continúan realizándose hasta su conclusión, considerando las disposiciones establecidas en la normativa de control vigente a la fecha de su inicio.

**Artículo 5.-** Disponer que la Gerencia de Tecnologías de la Información realice las adecuaciones a los aplicativos informáticos que correspondan, en un plazo de treinta (30) días calendario contados a partir de la publicación de la presente Resolución.

**Artículo 6.-** Publicar la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano, y a su vez esta con sus Anexos, en el Portal Web Institucional ([www.gob.pe/contraloria](http://www.gob.pe/contraloria)) y en la Intranet de la Contraloría General de la República.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



*Nelson Shack Yalta*

**NELSON SHACK YALTA**  
Contralor General de la República



Firmado digitalmente por DIAZ  
HUAMAN Hernan Martin FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 11:29:10 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:19:14 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 05.01.2022 10:47:56 -05:00










CONTRALORÍA GENERAL DE LA  
REPÚBLICA


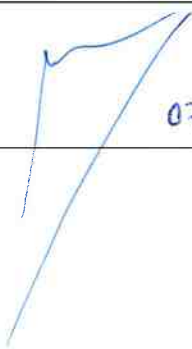
Aprobada con Resolución de  
Contraloría N° 002-2022-CG de  
fecha 07/10/2022.



DIRECTIVA N° 002 -2022-CG/VCSCG

“AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”

	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O PUESTO	FIRMA Y FECHA
Elaborado por:	Carlos Satalaya Rengifo	Especialista de la Subgerencia de Control del Sector Agricultura y Ambiente	 Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 19:32:56 -05:00
	Luis Castillo Torrealva	Especialista de la Subgerencia de Control del Sector Agricultura y Ambiente	 Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 19:16:40 -05:00
	Mariel Castillo Landa	Especialista de la Subgerencia de Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 11:45:08 -05:00
	Victor Hugo Chávez Moya	Especialista de la Subgerencia de Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por CHAVEZ MOYA Victor Hugo FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 11:54:15 -05:00
Revisado por:	Joseph Ugarte Mel	Subgerente (e) de la Subgerencia de Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 12:31:21 -05:00
	Harry Hawkins Mederos	Gerente de la Gerencia de Asesoría Jurídica y Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 12:36:53 -05:00
	Juan Haro Muñoz	Gerente de la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos	 Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 05-01-2022 19:39:56 -05:00

	Martín Díaz Huamán	Vicecontralor de Servicios de Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por DIAZ HUAMAN Hernan Martin FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 11:31:50 -05:00
<b>Aprobado por:</b>	Nelson Shack Yalta	Contralor General	 07.01.2022

DIRECTIVA N° 002 -2022-CG/VCSCG

“AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”

ÍNDICE

1.	FINALIDAD	1
2.	OBJETIVOS	1
3.	ALCANCE	1
4.	SIGLAS Y REFERENCIAS	1
5.	BASE LEGAL	2
6.	DISPOSICIONES GENERALES	2
6.1.	Auditoría de Desempeño	2
6.2.	Objetivos de la Auditoría de Desempeño	2
6.3.	Alcance de la Auditoría de Desempeño	2
6.4.	Características de la Auditoría de Desempeño	3
6.5.	Principios de la Auditoría de Desempeño	3
6.6.	Dimensiones de la Auditoría de Desempeño	3
6.7.	Enfoques de la Auditoría de Desempeño	4
6.8.	Proceso de Planeamiento de la Auditoría de Desempeño	4
6.9.	Proceso de la Auditoría de Desempeño	5
6.10.	Obligaciones del Titular de la Entidad o Responsable de la Dependencia	5
6.11.	Control y Aseguramiento de la Calidad	5
6.12.	Comunicaciones y notificaciones electrónicas	6
6.13.	Casilla electrónica de funcionarios y servidores públicos	6
6.14.	Atención de requerimientos de información y/o documentación por las entidades o dependencias, y personas naturales o jurídicas privadas.	7
6.15.	Publicidad de los Informes de Auditorías	8
7.	DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	8
7.1	Etapas de la Auditoría de Desempeño	8
7.1.1	Planificación	8
7.1.2	Ejecución	10
7.1.3	Elaboración del Informe	11
7.2	Cierre de la Auditoría de Desempeño	12
8.	DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL	13
	Única. - La implementación de recomendaciones y su seguimiento	13
9.	DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA TRANSITORIA	13
10.	ANEXO N° 01: GLOSARIO DE TÉRMINOS	13



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00

## 1. FINALIDAD

Establecer el marco normativo de la Auditoría de Desempeño que realiza la Contraloría General de la República, para contribuir a mejorar los actos y resultados de la gestión pública; y, de este modo, promover la gestión por resultados, una buena gobernanza, la rendición de cuentas, y la transparencia en beneficio del ciudadano.



Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00

## 2. OBJETIVOS

- Desarrollar las disposiciones que regulan el proceso de Planeamiento y el proceso de Auditoría de Desempeño, en sus etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del Informe; así como aquellas relacionadas al cierre de la Auditoría de Desempeño.
- Contar con criterios uniformes y terminología estándar para la realización de la Auditoría de Desempeño.



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00

## 3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de cumplimiento obligatorio para:

- Las unidades orgánicas y los órganos, incluidos los desconcentrados, de la Contraloría General de la República, de acuerdo a su competencia funcional, establecida en el Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República.
- Las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control a que se refiere el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; así como los titulares, funcionarios y servidores públicos o personal de dichas entidades o sus dependencias, que ejercen o han ejercido funciones, con prescindencia de su régimen laboral, contractual, estatutario, administrativo, civil, ad honorem o relación de cualquier naturaleza.



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por CHAVEZ MOYA Victor Hugo FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00

## 4. SIGLAS Y REFERENCIAS

Contraloría	:	Contraloría General de la República.
Dependencia	:	Órgano o unidad orgánica que forma parte o se encuentra adscrita a una entidad y que, por su dimensión o la magnitud de las actividades a su cargo, cuenta con un grado de gestión propia que le permite adoptar decisiones e interactuar directamente con los órganos del Sistema Nacional de Control durante la realización de la Auditoría de Desempeño.
Entidad	:	Entidad sujeta al ámbito del Sistema Nacional de Control de acuerdo a lo establecido en el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.
INTOSAI	:	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
Ley N° 27785	:	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.
Responsable dependencia	de :	Funcionario o servidor público a cargo de una dependencia, que tiene capacidad de dirección e interactúa con los órganos del Sistema Nacional de Control durante la realización de la Auditoría de Desempeño.



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00





Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00

Sistema : Sistema Nacional de Control.

Titular de la entidad : Máxima autoridad jerárquica institucional de carácter unipersonal o colegiado en una entidad. En caso de órganos colegiados, se entenderá por Titular a quien lo preside.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00

## 5. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG, que aprueba las Normas Generales de Control Gubernamental.
- Resolución de Contraloría N° 197-2020-CG que aprueba la Directiva N° 008-2020-CG/GTI "Notificaciones electrónicas en el Sistema Nacional de Control".
- Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República vigente.



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00

Asimismo, se ha considerado como marco técnico de referencia las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI 3000 "Norma para la Auditoría de Desempeño" e ISSAI 300 "Principios de la Auditoría de Desempeño"), por sus siglas en inglés) emitidas por la INTOSAI.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00

## 6. DISPOSICIONES GENERALES

### 6.1. Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño es un servicio de control posterior realizado por la Contraloría, que consiste en el examen independiente, objetivo y confiable con relación a si los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades o entidades o dependencias operan de conformidad con las dimensiones de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política; asimismo, fomenta la gestión por resultados, una buena gobernanza, la rendición de cuentas, y la transparencia en beneficio del ciudadano.



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00

### 6.2. Objetivos de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño tiene como objetivo general contribuir a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia del sector público.

Entre sus objetivos específicos están los siguientes:

- Mejorar la economía, eficiencia, eficacia y efectividad del sector público.
- Brindar nueva información, análisis o perspectivas y recomendaciones de mejora del sector público.
- Propiciar que el sector público desarrolle acciones de mejora, reflejándose en la reducción de costos, mejora en el uso de insumos, mejora de proceso, entre otros.
- Promover la implementación de compromisos internacionales (Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastre, entre otros).

### 6.3. Alcance de la Auditoría de Desempeño

Comprende la formulación de objetivos y preguntas, la determinación de enfoques y dimensiones de desempeño, así como la selección de criterios para examinar una materia de control, en un periodo determinado.



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

## 6.4. Características de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- a) **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública.
- 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 de Desempeño incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores lo cual facilita la apropiación de los objetivos de la auditoría por parte de los mismos y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores claves (individuos, grupos, entidades o dependencias que pueden influir en la intervención pública), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) **Transversal:** Dependiendo del alcance de la Auditoría de Desempeño, se realiza un análisis integral de la intervención pública, en donde pueden intervenir diversas entidades o dependencias, de distintos sectores o niveles de gobierno.

## 6.5. Principios de la Auditoría de Desempeño

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

## 6.6. Dimensiones de la Auditoría de Desempeño

Las dimensiones de desempeño son los aspectos que, analizados de manera individual o conjunta, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades, entidades o dependencias.

Estas dimensiones se describen a continuación:

- a) **Economía:** Significa minimizar los costos de los recursos (insumos). Los recursos deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.
- b) **Eficiencia:** Se refiere a obtener el máximo de los recursos disponibles. Se basa en la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad u oportunidad.
- c) **Eficacia:** Se refiere en qué medida se cumplen los objetivos previstos de una intervención pública o entidad o dependencia en términos de productos.
- d) **Efectividad:** Se refiere al logro de resultados previstos o esperados en términos de efectos. Estos últimos corresponden a los efectos probables o alcanzados de los productos de una intervención y pueden ser de corto, mediano y largo plazo (impacto).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

- e) **Equidad:** Esta dimensión se vincula con el principio que todos deben ser capaces de ejercer sus derechos civiles, políticos y sociales. La equidad también puede ser entendida como el principio que reconoce la diferencia entre individuos y la necesidad de un tratamiento diferenciado.
- f) **Ética:** Esta dimensión se vincula al funcionamiento y la efectividad del marco institucional en materia ética, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento.
- g) **Sostenibilidad ambiental:** Se relaciona a los riesgos ambientales y de desarrollo sostenible que pudieran estar asociados a las intervenciones públicas examinadas. Consiste en evaluar si las intervenciones o entidades o dependencias han tenido en consideración el impacto ambiental en un contexto de desarrollo sostenible.
- h) **Coherencia política:** Esta dimensión se refiere al atributo en la formulación de políticas que reduce sistemáticamente conflictos y promueve las sinergias entre y dentro de las diferentes áreas de política para lograr resultados.

## 6.7. Enfoques de la Auditoría de Desempeño

En la Auditoría de desempeño, el enfoque de la auditoría determina la naturaleza del examen y constituye un vínculo importante entre los objetivos, criterios y los procedimientos para recopilar la evidencia. De este modo, al definir el enfoque, se determina el conocimiento, la información y datos necesarios para la auditoría.

En Auditoría de Desempeño, se puede adoptar un enfoque de auditoría orientado a los resultados, al problema o al sistema, o una combinación de ellos:

- a) El enfoque orientado a resultados evalúa si los objetivos en términos de resultados o productos han sido alcanzados como se deseaba, o si las intervenciones públicas y los servicios funcionan como se tenía previsto.
- b) El enfoque orientado al problema examina, verifica y analiza las causas de los problemas particulares o desviaciones de los criterios establecidos.
- c) El enfoque orientado al sistema examina el adecuado funcionamiento de los sistemas de gestión como una condición para que intervenciones públicas operen de acuerdo a las dimensiones de desempeño.

La Auditoría de Desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal. En este sentido, cuando se eligen la materia de control, 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.

## 6.8. Proceso de Planeamiento de la Auditoría de Desempeño

El Planeamiento de la Auditoría de Desempeño comprende las actividades de selección de las materias generales, contenidas en un Plan Multianual de Auditoría de Desempeño, y la elaboración del estudio previo, que permitirá identificar la materia de control.

El Plan Multianual de Auditoría de Desempeño es formulado en coordinación con las unidades orgánicas u órganos de la Contraloría, que tienen a su cargo el desarrollo de las Auditorías de Desempeño; asimismo, son los responsables de la elaboración del estudio previo, una vez se haya asignado la materia general de auditoría.



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Manel Cristina FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por CHAVEZ MOYA Victor Hugo FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

## 6.9. Proceso de la Auditoría de Desempeño

El proceso de la Auditoría de Desempeño, que se encuentra conformado por las etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del informe; interactúa con el proceso de Planeamiento y el cierre de la Auditoría de Desempeño, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

**Gráfico N° 01**  
**Interacción del proceso de Planeamiento con las etapas del proceso de la Auditoría de Desempeño y el Cierre de la Auditoría de Desempeño**



Elaboración: Contraloría General de la República.

## 6.10. Obligaciones del Titular de la Entidad o Responsable de la Dependencia

Durante el desarrollo de la Auditoría de Desempeño, el Titular de la entidad o el responsable de la dependencia tiene las siguientes obligaciones:

- Brindar las facilidades necesarias para la instalación de la Comisión Auditora en la entidad o dependencia.
- Disponer y asegurar la entrega de la documentación e información requerida en el marco del servicio de control, en la forma y plazos solicitados por la Comisión Auditora.
- Dentro de un plazo máximo de dos (2) días hábiles de la acreditación de la Comisión Auditora, según corresponda, designa un representante de la entidad o dependencia que se encargue de coordinar, facilitar la atención de requerimientos y otros, y participar en las reuniones convocadas por la Comisión Auditora.
- De existir rotación, cambio o situación que impida la permanencia del coordinador, el titular de la entidad o el responsable de la dependencia debe hacer de conocimiento a la Comisión Auditora y reemplazarlo en un plazo máximo de dos (2) días hábiles de ocurrido el evento.
- Disponer de la asignación de los recursos logísticos solicitados por la Comisión Auditora.
- Autorizar y facilitar el acceso a los ambientes de la entidad o dependencia, o cualquier otro lugar, donde se desarrolla la o las actividades que forman parte del alcance de la auditoría.

## 6.11. Control y Aseguramiento de la Calidad

### A. Control de Calidad

El control de la calidad en la Auditoría de Desempeño es la aplicación de un



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a verificar si los productos resultantes de la Auditoría de Desempeño cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica que los regula.

El control de calidad de la Auditoría de Desempeño debe ser realizado de forma oportuna y permanente por la Comisión Auditora, y la unidad orgánica o el órgano de la Contraloría a cargo de la referida auditoría, como parte inherente a su gestión, aplicando la normativa que los regula y de acuerdo a sus funciones y atribuciones en la conducción, ejecución y evaluación de la Auditoría de Desempeño y a lo previsto en el Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría.

## B. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad en la Auditoría de Desempeño consiste en la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a garantizar que el proceso de Auditoría de Desempeño genere productos que cumplan con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares, impulsando la mejora continua de los procesos operativos de la Auditoría de Desempeño; a fin de proporcionar confianza sobre el adecuado ejercicio del control gubernamental.

El aseguramiento de la calidad debe ser realizado por las personas u órganos o unidades orgánicas distintas a los que realizan la Auditoría de Desempeño, y es efectuado de oficio y manera selectiva, de acuerdo a las disposiciones que le son aplicables.

### 6.12. Comunicaciones y notificaciones electrónicas

Las comunicaciones y notificaciones que efectúe la Contraloría al Titular de la entidad o al responsable de la dependencia respecto a la acreditación de la Comisión Auditora, y la remisión del Informe de Auditoría, entre otras comunicaciones o notificaciones, se realizan obligatoriamente a través de la casilla electrónica asignada por la Contraloría, considerando la normativa aplicable para dicho efecto.

Excepcionalmente, cuando no sea posible efectuar la notificación electrónica, de acuerdo a los supuestos previstos en la Ley N° 30742, la Ley N° 31170, Ley que dispone la implementación de mesa de partes digitales y notificaciones electrónicas y, en los demás criterios objetivos establecidos en la normativa respectiva, la Comisión Auditora realiza las comunicaciones y notificaciones a que se refiere el presente numeral a través de otros medios que aseguren la efectividad y oportunidad de su entrega conforme a lo dispuesto en la presente Directiva.

### 6.13. Casilla electrónica de funcionarios y servidores públicos

En el desarrollo la Auditoría de Desempeño, la Comisión Auditora, verifica en el Sistema de Notificaciones Electrónicas administrado por la Contraloría, si los funcionarios y servidores públicos de la entidad o dependencia cuentan o no con la casilla electrónica, y si esta se encuentra activada. En caso se advierta que el funcionario o servidor público no cuenta con casilla electrónica asignada por la Contraloría o que esta no estuviera activa, la Comisión Auditora debe requerir a dicho funcionario o servidor público que solicite la asignación o activación de la casilla electrónica, según corresponda.

Corresponde a la Comisión Auditora y a la unidad orgánica o el órgano de la Contraloría a cargo de la Auditoría de Desempeño, asegurar la oportuna asignación de la casilla electrónica durante el desarrollo de la Auditoría de Desempeño, adoptando las acciones que fueran necesarias conforme a las disposiciones que emite la Contraloría sobre notificaciones electrónicas en el Sistema.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

#### 6.14. Atención de requerimientos de información y/o documentación por las entidades o dependencias, y personas naturales o jurídicas privadas.

Durante el desarrollo de la Auditoría de Desempeño, la Comisión Auditora en el marco de la Ley N° 27785, puede efectuar los requerimientos de información y documentación que correspondan, los mismos que deben ser atendidos por las entidades o dependencias, así como por las personas naturales o jurídicas privadas.

Las personas naturales o jurídicas privadas que mantuvieron vínculos con la entidad o dependencia auditada deben atender las solicitudes formuladas por la Comisión Auditora y/o a proporcionar documentación e información requerida, a efectos de permitir la verificación de operaciones u otros realizados con la citada entidad o dependencia.

Los requerimientos de información y/o documentación efectuados a las entidades o dependencias, así como a las personas naturales o jurídicas, se realizan directamente a los órganos o unidades orgánicas que la poseen o custodian, o incluso de ser posible a través de la mesa de partes virtual de las mismas.

La entrega de la información y/o documentación requerida se realiza a través de los medios que señale expresamente la Comisión Auditora, debiendo esta cautelar en todo momento, la reserva de la información que corresponda.

La atención y entrega de la información y/o documentación solicitada por la Comisión Auditora se realiza en los plazos siguientes:

- Quando se requiera información y/o documentación a la entidad o dependencia en la cual se desarrolla la Auditoría de Desempeño, el plazo máximo para la atención y entrega de la información y documentación requerida es cinco (5) días hábiles contados desde el día siguiente a la recepción del documento correspondiente.
- Quando se requiera información y/o documentación a las entidades o dependencias distintas a la entidad o dependencia sobre la cual se ejerce el servicio de control, y que cuenten con la información o documentación vinculada a los resultados, el plazo máximo para la atención y entrega de la información y documentación requerida es de siete (7) días hábiles contados desde el día siguiente a la recepción del documento correspondiente.
- Quando se requiera información y/o documentación a las personas naturales o jurídicas privadas que cuenten con la información o documentación vinculada a los resultados, el plazo máximo para la atención y entrega de la información y documentación requerida es de siete (7) días hábiles contados desde el día siguiente a la recepción del documento correspondiente.

Excepcionalmente, la Comisión Auditora puede otorgar un plazo ampliatorio de cinco (5) días hábiles en cualquiera de los supuestos señalados en los literales del presente numeral.

El incumplimiento en la atención de los requerimientos de información y/o documentación en los plazos establecidos constituye infracción al ejercicio del control sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, de conformidad con los literales g) y literal h) del artículo 42 de la Ley N° 27785.

De ser el caso, la Comisión Auditora en el marco de lo dispuesto en el literal r) del artículo 22 de la Ley N° 27785, puede incautar la documentación y cualquier medio de almacenamiento que la contenga, relacionada con la materia de la Auditoría de Cumplimiento, manteniéndola en custodia hasta la emisión del Informe de Auditoría, de acuerdo a las disposiciones que emita la Contraloría.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00

## 6.15. Publicidad de los Informes de Auditorías

La publicidad de los Informes de Auditoría se rige por lo dispuesto en los principios de reserva y publicidad a que se refiere los literales n) y p) del artículo 9 de la Ley N° 27785, y las disposiciones que sobre el particular emite la Contraloría, con excepción de aquellos que contengan información clasificada como secreta, reservada o confidencial, y demás de similar naturaleza, en el marco de las disposiciones legales y criterios aplicables a dichas materias.

Asimismo, la Contraloría cautela el tratamiento de los datos personales contenidos en los Informes de Auditoría, con pleno respeto de los derechos fundamentales de sus titulares y de conformidad con los principios y disposiciones establecidas en la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, su Reglamento y la Política de Protección de Datos Personales institucional vigente.

Para efectos de la publicación de los Informes de Auditoría, la notificación de los mencionados informes se entiende efectuada con la comunicación del mismo al Titular de la entidad o al responsable de la dependencia sujeta a la Auditoría de Desempeño.

La remisión de los Informes de Auditoría para su publicación en el Portal Web Institucional de la Contraloría se realiza de acuerdo a las disposiciones y lineamientos que emita la Contraloría para dicho efecto y dentro de los tres (3) días hábiles siguientes de la notificación de los mismos al Titular de la entidad o al responsable de la dependencia; la publicación en el Portal Web Institucional de la Contraloría de los Informes de Auditoría se efectúa en un plazo máximo de dos (2) días hábiles de recibidos por parte del órgano o la unidad orgánica de la Contraloría a cargo de dicha labor. El incumplimiento genera responsabilidad por parte del órgano o la unidad orgánica de la Contraloría o el OCI de la entidad o dependencia que no ejecute dichas funciones en el marco de sus competencias.

## 7. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 7.1 Etapas de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño comprende las etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del Informe, las cuales son realizadas por la Comisión Auditora.

#### 7.1.1 Planificación

La planificación 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.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- a) **Acreditación de la Comisión Auditora**  
La etapa de Planificación se inicia con la acreditación de la Comisión Auditora ante la(s) entidad(es) o dependencia(s) involucradas en la intervención pública. El documento de acreditación debe ser emitido por el nivel jerárquico competente de la Contraloría.
- b) **Comprender la materia de control**  
Esta actividad permite que la Comisión Auditora identifique los asuntos críticos o más importantes respecto a la materia de control. El objetivo es desarrollar una sólida comprensión de la materia de control.



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

- c) Formular objetivos  
La Comisión Auditora deberá establecer objetivos de auditoría claramente definidos que se relacionen con las dimensiones. Asimismo, se debe tener en cuenta que los objetivos determinan el enfoque y el diseño de la auditoría.
- d) Determinar el enfoque  
La Comisión Auditora debe elegir un enfoque de auditoría orientado a los resultados, al problema o al sistema, o una combinación de estos. El enfoque de la auditoría determina la naturaleza del examen y constituye un vínculo importante entre los objetivos, criterios y los procedimientos para recopilar la evidencia.
- e) Formular preguntas  
Esta actividad tiene como propósito elaborar preguntas que aborden los objetivos de la auditoría. Esto permitirá definir y estructurar la auditoría.
- f) Determinar el alcance  
Determinar el alcance de la auditoría es definir los límites de la auditoría; identificando las entidades, la intervención pública o aspectos de las mismas, período a examinar y, si corresponde, espacios geográficos que serán parte del trabajo de auditoría.
- g) Seleccionar criterios  
La Comisión Auditora debe establecer criterios de auditoría adecuados, que correspondan a los objetivos y a las preguntas de auditoría, y se relacionen con las dimensiones de la Auditoría de Desempeño. Los criterios representan los puntos de referencia o estándares utilizados para evaluar la materia de control.
- h) Desarrollar la metodología  
La Comisión Auditora desarrollará la metodología, considerando que esta tiene que describir cómo se recopilará y analizará la información para responder a las preguntas de auditoría. Los métodos constituyen un aspecto importante en la planificación y están determinados por los objetivos, las preguntas, el alcance y los criterios de auditoría.
- i) Formular la matriz de planificación  
La Matriz de Planificación permite vincular los objetivos, el alcance y las preguntas de auditoría, los criterios y métodos para la recopilación y análisis de información y/o datos. Esta herramienta proporciona una estructura lógica de razonamiento y análisis de los elementos del diseño de la auditoría.
- j) Gestión del riesgo  
La Comisión Auditora debe gestionar el riesgo activamente para evitar resultados, conclusiones y recomendaciones de auditoría incorrectas e incompletas, brindando así información imprecisa o que no agregue valor.
- k) Determinar plazos y recursos  
Determinar los plazos y recursos necesarios, como parte del diseño de auditoría, es fundamental y para ello se debe tener en cuenta criterios realistas, concordantes con principios de una buena gestión de proyectos.
- l) Plan de Auditoría  
El Plan de Auditoría es el producto final de la etapa de Planificación y contiene principalmente una descripción del diseño de auditoría y la planificación administrativa. En la parte del diseño se incluyen los objetivos, el alcance, las preguntas de auditoría y la metodología a emplear, los criterios, que se sintetizan en la Matriz de Planificación. En la parte administrativa se describe el personal y sus perfiles, cronograma y presupuesto necesario.





Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00

## 7.1.2 Ejecución

La etapa de Ejecución tiene por objetivo la obtención y análisis de evidencia suficiente y apropiada que permita responder las preguntas de auditoría, formular los resultados finales y **recomendaciones**, sirviéndose de la aplicación de herramientas y métodos de análisis, y de su comunicación a los gestores.

Se realizan las siguientes actividades:

- a) Organizar el manejo de evidencia  
La Comisión Auditora debe obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada con el objetivo de establecer resultados de auditoría, formular conclusiones en respuesta a los objetivos y a las preguntas de auditoría, y emitir recomendaciones correspondientes.
- b) Recolección de información  
La recolección de información tiene como propósito recoger los datos e información precisa, completa y comparable, a través de las herramientas previstas en la etapa de planificación, cuyo análisis permita responder las preguntas de auditoría, por lo que la calidad de la recolección permitirá asegurar los resultados de la auditoría.
- c) Análisis de información  
La Comisión Auditora deberá analizar la información recopilada y asegurarse de que los resultados de auditoría se pongan en perspectiva y respondan a los objetivos y preguntas de auditoría; reformulando los objetivos de auditoría y las preguntas de auditoría, según sea necesario.
- d) Formulación de resultados  
En Auditoría de Desempeño los hallazgos son denominados resultados. Esta actividad tiene por objetivo contar con resultados claros, producto de un marco lógico, y en función a las dimensiones examinadas, que nos permita responder las preguntas de auditoría. Los resultados representan el producto del análisis y evaluación de la evidencia y su relación con los criterios de auditoría. Los elementos de los resultados son: condición, criterio, causa y efecto.
- g) Elaboración de conclusiones  
Esta actividad tiene como propósito la elaboración de conclusiones que permitan presentar un argumento conciso y persuasivo de los resultados desarrollados, y sentar las bases para las recomendaciones, por lo que es importante considerar el contexto, todos los argumentos relevantes y las diferentes perspectivas.
- h) Elaboración de recomendaciones  
La Comisión Auditora debe aportar recomendaciones constructivas que puedan contribuir de manera considerable a abordar las debilidades o problemas identificados por la auditoría. La recomendación será constructiva en la medida que esté bien fundamentada, agregue valor, sea práctica y esté vinculada a los objetivos, los resultados y las conclusiones de la auditoría.
- i) Elaboración y validación de matriz de resultados  
La Matriz de Resultados es una herramienta útil para evaluar la evidencia y desarrollar conclusiones y recomendaciones. Asimismo, facilita determinar si los resultados y recomendaciones están basados en evidencia suficiente y apropiada. Esta matriz contiene el resumen de cada uno de los elementos del resultado (condición, criterio, causa y efecto), las buenas prácticas (si han sido identificadas), y las recomendaciones de la Comisión Auditora.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

- j) Comunicación y evaluación de comentarios de los gestores  
La Comisión Auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

De forma paralela, la Comisión Auditora remite a los gestores un informe preliminar que contiene el desarrollo de los resultados de auditoría, las conclusiones y recomendaciones, a través de la casilla electrónica, para que ellos puedan enviar sus comentarios debidamente sustentados de manera formal, a través del medio que la Comisión Auditora indique, 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.

Recibidos los comentarios, la Comisión Auditora evalúa con el rigor debido los argumentos expuestos y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en los resultados finales de auditoría, dejando constancia en papeles de trabajo la evaluación realizada a fin de sustentar cualquier cambio o permanencia de los resultados comunicados al gestor. De existir divergencias entre los comentarios recibidos y los resultados o recomendaciones de la Comisión Auditora, dichos comentarios son incorporados en el rubro "comentarios del gestor" del Informe de Auditoría. En caso de no recibir comentarios por parte del gestor, la comisión auditora dejará constancia y continuará con la siguiente etapa.

### 7.1.3 Elaboración del Informe

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

- a) Elaboración del Informe de Auditoría  
El Informe de Auditoría es la comunicación de los resultados finales de la Auditoría de Desempeño debidamente acreditados a fin de impulsar las recomendaciones propuestas para alcanzar el desempeño deseado. Para ello, el lector debería comprender el qué, cómo y porqué de la auditoría, y, sin ser un experto en la materia, arribar a las mismas conclusiones.

El Informe de Auditoría es suscrito por el Supervisor, Jefe de Comisión e integrantes de la Comisión Auditora.

- b) Revisión y aprobación del Informe de Auditoría  
La revisión del Informe de Auditoría está a cargo de alguien externo a la Comisión Auditora, lo cual permite asegurar la secuencia lógica y que las conclusiones se encuentren debidamente acreditadas, garantizando la claridad e independencia del estudio. Esta persona externa puede ser el responsable de las unidades orgánicas o los órganos de la Contraloría, a cargo de la Auditoría de Desempeño, un evaluador de calidad o un experto externo en el tema de auditoría.

Después de la revisión efectuada, el Informe de Auditoría es aprobado, mediante la suscripción, por el responsable de la unidad orgánica de la Contraloría a cargo del desarrollo de la Auditoría de Desempeño, a partir de lo cual se considera emitido.

- c) Comunicación y publicación del informe  
El Informe de Auditoría emitido se notifica al/los Titular(es) de la(s) entidad(es), o al/los responsable(s) de la(s) dependencia(s), a través de la casilla electrónica asignada por la Contraloría; por excepción cuando no sea posible efectuar la notificación electrónica, la Comisión Auditora realiza las comunicaciones y notificaciones a través de otros medios que aseguren la efectividad y oportunidad de su entrega. En este supuesto, es necesario



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00

acreditar la remisión del Informe de Auditoría, mediante la mesa de partes (virtual o física).

Posteriormente, el informe es publicado en el portal web de la Contraloría, a fin de garantizar la transparencia de los resultados, no solo a las entidades auditadas, sino también al público en general.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00

La publicación del Informe de Auditoría se realiza conforme a los plazos establecidos en la sección Disposiciones Generales de la presente Directiva.

Asimismo, una copia del Informe de Auditoría se remite al titular del Sector o nivel de gobierno (nacional, regional y local), para su conocimiento.



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00

d) Elaboración del Resumen Ejecutivo

El Resumen Ejecutivo es una síntesis clara y objetiva del Informe de Auditoría, en concreto de la materia de control, la metodología, los resultados, las conclusiones y recomendaciones. Al igual que el informe, la extensión del Resumen Ejecutivo depende de la complejidad del tema de auditoría; sin embargo, se recomienda que sea menor a tres (3) páginas.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00

## 7.2 Cierre de la Auditoría de Desempeño

Registrar el Informe de Auditoría, archivo de la documentación y cierre de la Auditoría de Desempeño:

1. Al día hábil siguiente de notificado el Informe de Auditoría, el Jefe de Comisión o el personal que tenga acceso al sistema informático establecido por la Contraloría, realiza el registro del Informe de Auditoría en el sistema informático que corresponda.

Asimismo, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes de la notificación del Informe de Auditoría al Titular de la entidad o al responsable de la dependencia, el Jefe de Comisión o algún integrante de la Comisión Auditora designado por este, remite el Informe de Auditoría al órgano o unidad orgánica competente de la Contraloría para la publicación en el Portal Web de la Contraloría. Dicha publicación se efectúa en un plazo máximo de dos (2) días hábiles de recibidos por parte del órgano o la unidad orgánica de la Contraloría a cargo de dicha labor.



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00

2. Previo al cierre de la Auditoría de Desempeño y en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles posteriores al registro del Informe de Auditoría en el sistema Informático correspondiente, la Comisión Auditora debe enviar la documentación de auditoría a la unidad orgánica responsable de administrar el archivo documentario de la institución, para su conservación, integridad y custodia por el tiempo establecido en la normativa aplicable, mediante el Sistema de Información que se tenga establecido para estos fines, para ello se generan los cargos de envío al archivo (CEA).



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00

3. La documentación de auditoría física y/o electrónica recibida por la unidad orgánica responsable de administrar el archivo documentario de la institución, debe custodiarse en los repositorios acondicionados para tal fin y por medio de microformas o mecanismo similar con valor legal, cuando corresponda.



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

4. En cumplimiento a las actividades precedentes, y después de haber completado el registro de la información requerida por la orden de servicio y haber regularizado las rendiciones de cuentas de viáticos, pasajes y bolsa de viaje asignados a la Comisión Auditora, se procede al cierre de la orden de servicio en el sistema informático establecido por la Contraloría para tal fin; con lo cual se cierra la Auditoría de Desempeño.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00

## 8. DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA FINAL

### Única. - La implementación de recomendaciones y su seguimiento

La implementación de las recomendaciones derivadas de los Informes de Auditoría y su seguimiento se realiza de conformidad con la normativa que emita la Contraloría para dicho fin.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00

## 9. DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA TRANSITORIA

### Única: Auditorías de Desempeño en proceso

Las Auditorías de Desempeño que se encuentren en proceso, en el marco de la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño", aprobada por Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, continuarán realizándose hasta su conclusión, considerando las disposiciones establecidas en la normativa de control vigente a la fecha de su inicio.



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00

## 10. ANEXO N° 01: Glosario de términos



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:24:16 -05:00

## ANEXO N° 01

### Glosario de términos



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:33:30 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 19:42:38 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:46:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
CHAVEZ MOYA Victor Hugo  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 11:56:31 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:32:19 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 05-01-2022 12:37:31 -05:00

1. **Actores claves:** Individuos, grupos o entidades que, según su rol, pueden influir en la intervención pública y contribuir al logro de sus resultados.
2. **Desempeño:** Grado o medida en el que una intervención o entidad o dependencia opera, de acuerdo a criterios, estándares o directrices específicas; o logra productos/resultados conforme a los objetivos previstos.
3. **Gestión por resultados:** Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y en el logro de productos y resultados.
4. **Gestores:** Titulares de entidad, responsables de las dependencias, representantes y personal técnico (en funciones operativas y de supervisión) de las entidades o dependencias responsables de la intervención pública. Se distingue el gestor rector de otros gestores.
5. **Insumos:** Recursos financieros, humanos, materiales e información que son movilizados para la implementación de una intervención pública.
6. **Intervención pública:** Conjunto de actividades que realizan las entidades o dependencias con la finalidad de responder a las necesidades ciudadanas, con los recursos y capacidades disponibles. Una intervención se puede referir a una política, plan, programa o proyecto.
7. **Materia de control:** Señala de manera concreta el objeto o tema específico, según corresponda, en el que se concentran los esfuerzos de la Comisión Auditora a cargo del servicio de control.

La materia de control comprende el asunto y el monto, este último cuando corresponda según la naturaleza del servicio de control:

- **Asunto:** Aspecto específico correspondiente a una o más etapas de un proceso, de uno o más componente(s), rubro(s), segmento(s), transacción(es), operación(es), productos (bienes o servicios públicos), o resultados, u otra materia en la que se concentra la realización del servicio de control. En el caso de Auditoría de Desempeño corresponde a las dimensiones de desempeño vinculadas a las actividades o situaciones existentes y comprende el problema de auditoría. Asimismo, de acuerdo al asunto, la Contraloría designa los órganos del Sistema responsables de realizar los servicios de control.
  - **Monto:** Es la cuantificación monetaria de una o más etapas de un proceso, de uno o más componente(s), rubro(s), segmento(s), transacción(es), operación(es), productos (bienes o servicios públicos) u otra materia del Servicio de Control. El monto es considerado para determinar el servicio de control que corresponda desarrollar, según lo establezca la Contraloría.
8. **Materia general:** Constituye el tema general del cual se desprende la materia de control. Es el asunto central o universo que abarca el servicio de control a realizar, que puede comprender, entre otros, a un proceso integral vinculado a intervenciones públicas, un programa, un plan, un proyecto, la totalidad de una operación, productos (bienes o servicios públicos), actividades (con productos, resultados e impactos) o situaciones existentes (incluyendo sus causas y efectos), que puede ser cuantificada según la naturaleza del servicio de control.
  9. **Proceso:** Procedimientos y/o actividades llevadas a cabo con el fin de convertir los insumos en productos.
  10. **Producto:** Lo que se obtiene, expresado en bienes o servicios, con los insumos asignados a una intervención pública.





**“MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”**

	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O PUESTO	FIRMA Y FECHA
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Satalaya Rengifo	Especialista de la Subgerencia de Control del Sector Agricultura y Ambiente	 Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 16:52:21 -05:00
	Luis Castillo Torrealva	Especialista de la Subgerencia de Control del Sector Agricultura y Ambiente	 Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 17:03:30 -05:00
	Maria Vilca Bazán	Especialista de la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 19:02:59 -05:00
	Ana Alarcón Delgado	Especialista de la Vicecontraloría de Servicios de Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por ALARCON DELGADO Ana Maria FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 07-01-2022 07:56:15 -05:00
	Mariel Castillo Landa	Especialista de la Subgerencia de Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 16:04:35 -05:00
<b>Revisado por</b>	Joseph Ugarte Mel	Subgerente (e) de la Subgerencia de Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 15:56:49 -05:00
	Harry Hawkins Mederos	Gerente de la Gerencia de Asesoría Jurídica y Normatividad en Control Gubernamental	 Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 16:21:57 -05:00

	Juan Haro Muñoz	Gerente de la Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos	 <p>Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 06-01-2022 18:08:38 -05:00</p>
	Martín Díaz Huamán	Vicecontralor de Servicios de Control Gubernamental	 <p>Firmado digitalmente por DIAZ HUAMAN Hernan Martin FAU 20131378972 soft Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 07-01-2022 09:27:10 -05:00</p>
<b>Aprobado por:</b>	Nelson Shack Yalta	Contralor General	 <p>07.01.2022</p>



## INDICE



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:25:14 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>I. FINALIDAD .....</b>	<b>7</b>
<b>II. OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>III. ALCANCE .....</b>	<b>7</b>
<b>IV. BASE LEGAL.....</b>	<b>7</b>
<b>V. SIGLAS Y REFERENCIAS .....</b>	<b>8</b>
<b>VI. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>
<b>6.1 Definición y objetivos de la Auditoría de Desempeño .....</b>	<b>9</b>
<b>6.2 Dimensiones de la Auditoría de Desempeño .....</b>	<b>9</b>
<b>6.3 Características de la auditoría de desempeño.....</b>	<b>18</b>
<b>6.4 Los gestores y los actores clave .....</b>	<b>20</b>
<b>6.5 Comisión Auditora .....</b>	<b>21</b>
<b>6.6 Categorías de auditoría de desempeño .....</b>	<b>22</b>
<b>6.7 La Auditoría de Desempeño.....</b>	<b>22</b>
<b>VII. PLANEAMIENTO.....</b>	<b>23</b>
<b>7.1 Selección de las materias generales.....</b>	<b>24</b>
<b>7.2 Estudio Previo .....</b>	<b>27</b>
<b>VIII. ETAPA DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>30</b>
<b>8.1 Acreditación de la Comisión Auditora .....</b>	<b>32</b>
<b>8.2 Comprender la materia de control.....</b>	<b>32</b>
<b>8.3 Formular objetivos .....</b>	<b>35</b>
<b>8.4 Determinar el enfoque de auditoría.....</b>	<b>38</b>
<b>8.5 Formular preguntas de auditoría .....</b>	<b>41</b>
<b>8.6 Determinar el alcance de la auditoría.....</b>	<b>44</b>
<b>8.7 Seleccionar criterios de auditoría .....</b>	<b>45</b>
<b>8.8 Desarrollar la metodología .....</b>	<b>47</b>
<b>8.9 Formular la matriz de planificación de auditoría .....</b>	<b>47</b>
<b>8.10 Gestionar el riesgo .....</b>	<b>48</b>
<b>8.11 Determinar los plazos y recursos.....</b>	<b>49</b>
<b>8.12 Plan de auditoría .....</b>	<b>49</b>
<b>IX. ETAPA DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>9.1 Organizar el manejo de las evidencias .....</b>	<b>51</b>
<b>9.2 Recolección de información .....</b>	<b>54</b>
<b>9.3 Análisis de información.....</b>	<b>56</b>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

9.4	Formulación de resultados .....	57
9.5	Elaboración de conclusiones .....	60
9.6	Elaboración de recomendaciones .....	61
9.7	Elaboración y validación de matriz de resultados.....	61
9.8	Comunicación y evaluación de comentarios de los gestores.....	62
X.	ETAPA DE ELABORACIÓN DE INFORME.....	63
10.1	Elaboración del proyecto de informe.....	64
10.2	Revisión y aprobación del informe .....	65
10.3	Comunicación y publicación del informe .....	65
10.4	Elaboración del resumen ejecutivo .....	66
XI.	DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA .....	66
11.1	Concepto y propósitos de la documentación de auditoría.....	67
11.2	Características de la documentación de auditoría .....	67
11.3	Responsabilidad del auditor respecto de la documentación de auditoría .....	68
11.4	Organización de los documentos de auditoría y tipos de archivos .....	69
11.5	Cédula de desarrollo de procedimientos.....	69
11.6	Codificación y referenciación de la documentación de auditoría.....	70
11.7	Desarrollo y emisión de procedimientos .....	70
XII.	CIERRE DE AUDITORÍA .....	70
XIII.	CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD .....	71
XIV.	BIBLIOGRAFÍA.....	71
XV.	ANEXOS.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos de la Auditoría de Desempeño .....	9
Tabla 2: Riesgos relacionados a la dimensión de economía .....	10
Tabla 3: Riesgos relacionados a la dimensión de eficiencia .....	11
Tabla 4: Riesgos relacionados a la dimensión de eficacia .....	12
Tabla 5: Características particulares de la auditoría de desempeño.....	18
Tabla 6: Diferencias entre auditorías de desempeño, de cumplimiento y financiera .....	19
Tabla 7: Conocimientos y habilidades del auditor con rol integrante de una Auditoría de Desempeño .....	22
Tabla 8: Métodos para identificar potenciales materias generales de auditoría de desempeño	24
Tabla 9: Criterios de selección de materias generales para la Auditoría de Desempeño .....	26
Tabla 10 Fuentes potenciales de Información para el Estudio Previo.....	28
Tabla 11: Técnicas recomendadas para una comprensión de la materia de control .....	33
Tabla 12: Ejemplos de objetivos de una auditoría formulados de forma adecuada e inadecuada, clasificados por enfoque de auditoría .....	37
Tabla 13: Tipos de preguntas de carácter evaluativo .....	42
Tabla 14: Preguntas de orientación para determinar el alcance de la auditoría .....	44
Tabla 15: Fuentes potenciales para identificar criterios de auditoría de desempeño .....	46
Tabla 16: Ejemplos de la secuencia lógica entre datos, información y evidencia .....	52
Tabla 17: Ejemplos de evaluación de suficiencia y pertinencia de evidencia .....	54
Tabla 18: Principales técnicas de recolección de información, según tipo de evidencia .....	55
Tabla 19 : Métodos de análisis cuantitativo y cualitativo .....	57
Tabla 20: Características de la documentación de auditoría .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de resultados .....	17
Figura 2: Interacción de Proceso de Planeamiento con las etapas del Proceso de la Auditoría de Desempeño y el Cierre de la Auditoría de Desempeño.....	23
Figura 3: Actividades del diseño de auditoría de desempeño .....	28
Figura 4: Proceso de planeamiento y planificación de la auditoría de desempeño .....	30
Figura 5: Actividades de la planificación de auditoría de desempeño.....	31
Figura 6: Relaciones al auditar más de una entidad o dependencia, en el marco de un examen de implementación de los ODS.....	41
Figura 7: Ejemplo de pirámide para análisis de problemas .....	43
Figura 8: Ejemplo de un análisis de problemas en función de sus causas y efectos.....	44
Figura 9: Actividades de la etapa de ejecución de la auditoría de desempeño.....	51
Figura 10: Ciclo de obtención de evidencia .....	52
Figura 11: Esquema lógico de la formulación de resultados .....	57
Figura 12: Elementos de un resultado de auditoría de desempeño .....	59
Figura 13: Etapa de elaboración de informe de auditoría de desempeño.....	63
Figura 14: Proceso de documentación de la auditoría de desempeño .....	67



Firmado digitalmente por  
SATALAYÁ RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYÁ RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## PRESENTACIÓN

La Contraloría General de la República, como ente rector del Sistema Nacional de Control, tiene el encargo de supervisar, vigilar y verificar los actos y resultados de la gestión pública con la finalidad de mejorarla mediante la emisión de recomendaciones para la adopción de acciones preventivas y correctivas.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

Por otro lado, la gestión pública enfrenta cada vez más desafíos para cubrir oportunamente la demanda de servicios y/o intervenciones públicas que satisfagan a la ciudadanía en términos de economía, eficacia, eficiencia y efectividad; asimismo, para diseñar e implementar dichas intervenciones con criterios de equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política, en un contexto de desarrollo sostenible.



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

En dicho contexto, la Auditoría de Desempeño constituye un servicio de control posterior, que pretende contribuir fundamentalmente a mejorar los actos y resultados de la gestión que realizan las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, señaladas en el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; y, de este modo, fomentar la gestión por resultados, una buena gobernanza, la rendición de cuentas, y la transparencia en beneficio del ciudadano.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

La Auditoría de Desempeño tiene un carácter constructivo y participativo. Conjuntamente con las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control responsables, se identifican oportunidades de mejora que se reflejan en las recomendaciones de los informes de auditoría, como resultado del desarrollo de la Auditoría de Desempeño. Una vez que los informes de auditoría son notificados a la entidad o dependencia, estos adquieren naturaleza pública.



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

Este Manual establece la metodología para el desarrollo de la Auditoría de Desempeño. Se ha elaborado sobre la base de la experiencia de las auditorías realizadas desde el año 2014, y considera las normas de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras (INTOSAI por sus siglas en inglés), así como las mejores prácticas internacionales en Auditoría de Desempeño, las cuales han sido consideradas teniendo en cuenta la realidad nacional.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## I. FINALIDAD

La finalidad de este Manual es establecer la metodología para el desarrollo de la Auditoría de Desempeño; de esta manera, se busca uniformizar las actividades principales y los criterios a ser aplicados por las Comisiones Auditoras encargadas de realizar la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados, así como promover la calidad del trabajo de los auditores.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

## II. OBJETIVOS

- Establecer el marco teórico- técnico respecto al proceso de Planeamiento y el proceso de Auditoría de Desempeño, en sus etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del Informe; así como aquellas relacionadas al cierre de la Auditoría de Desempeño.
- Determinar los criterios que permitan llevar a cabo el control de calidad y aseguramiento de la calidad en el proceso de la Auditoría de Desempeño que realizan los auditores del Sistema Nacional de Control.
- Proporcionar un documento de consulta para el personal involucrado en el proceso de Auditoría de Desempeño, los auditados y usuarios previstos, y promover su **perfeccionamiento profesional** para quienes lo realizan.
- Servir de base para el dictado de programas o cursos de formación, especialización, capacitación y entrenamiento profesional en la Escuela Nacional de Control para el personal del Sistema Nacional de Control que ejercen la Auditoría de Desempeño, aplicando un marco conceptual y terminología uniforme.



Firmado digitalmente por  
HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

## III. ALCANCE

Las disposiciones del presente Manual son de aplicación obligatoria a:

- Las unidades orgánicas y los órganos, incluidos los desconcentrados, de la Contraloría General de la República, de acuerdo a su competencia funcional, establecida en el Reglamento de Organización y Funciones vigente.
- Las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control a que se refiere el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; así como los titulares, funcionarios y servidores públicos o personal de dichas entidades o sus dependencias, que ejercen o han ejercido funciones, con prescindencia de su régimen laboral, contractual, estatutario, administrativo, civil, ad honorem o relación de cualquier naturaleza.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN María Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:26:02 -05:00

## IV. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG, que aprueba las Normas Generales de Control Gubernamental.
- Resolución de Contraloría N° 197-2020-CG que aprueba la Directiva N° 008-2020-CG/GT1 "Notificaciones electrónicas en el Sistema Nacional de Control".
- Directiva "Auditoría de Desempeño" vigente.
- Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República vigente.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

Este Manual es concordante con la norma para la Auditoría de Desempeño de las ISSAI, y otros pronunciamientos emitidos por la INTOSAI, tales como:

- ISSAI 300: Principios de la Auditoría de Desempeño (2019)
- ISSAI 3000: Norma para la Auditoría de Desempeño (2019)
- GUID 3910: Conceptos Centrales de Auditoría de Desempeño (2019)
- GUID 3920: El Proceso de la Auditoría de Desempeño (2019)



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## V. SIGLAS Y REFERENCIAS

AFROSAI-E	:	Organización de Entidades Fiscalizadoras Angloparlantes de África.
CGRC	:	Contraloría General de la República de Colombia.
CGRCR	:	Contraloría General de la República de Costa Rica.
Contraloría	:	Contraloría General de la República.
Dependencia	:	Órgano o unidad orgánica que forma parte o se encuentra adscrita a una entidad y que, por su dimensión o la magnitud de las actividades a su cargo, cuenta con un grado de gestión propia que le permite adoptar decisiones e interactuar directamente con los órganos del Sistema Nacional de Control durante la realización de la Auditoría de Desempeño.
Entidad	:	Entidad sujeta al ámbito del Sistema Nacional de Control de acuerdo a lo establecido en el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.
ECA	:	Tribunal de Cuentas Europeo.
EUROSAI	:	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa.
GUID	:	Directrices.
GAO	:	Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos.
IDI	:	Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI.
INTOSAI	:	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
ISSAI	:	Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
Ley	:	Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la República, y modificatorias.
MOF	:	Manual de Organización y Funciones.
OAG	:	Oficina del Auditor General de Canadá.
OECD	:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
OLACEFS	:	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
PASAI	:	Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico.
PCM	:	Presidencia de Consejo de Ministros.
PEI	:	Plan Estratégico Institucional.
PESEM	:	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PEM	:	Planes Especiales Multisectoriales
POI	:	Plan Operativo Institucional.
Responsable	:	Funcionario o servidor público a cargo de una dependencia, que tiene capacidad de dirección e interactúa con los órganos del Sistema Nacional de Control durante la realización de la Auditoría de Desempeño.
ROF	:	Reglamento de Organización y Funciones.
SNC	:	Sistema Nacional de Control.



TCU : Tribunal de Cuentas de la Unión.  
 UNDESA : Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas.

Firmado digitalmente por  
 SATALAYA RENGIFO Carlos  
 Alberto FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## VI. MARCO CONCEPTUAL

### 6.1 Definición y objetivos de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño es un servicio de control posterior, que consiste en el examen independiente, objetivo y confiable en relación a si los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales operan de conformidad con las dimensiones de economía, eficiencia, eficacia, efectividad y si existe espacios de mejora (ISSAI 3000/17, 2019). Asimismo, puede incluir el análisis de las condiciones que son necesarias para asegurar que se mantengan dichas dimensiones (ISSAI 3000/17, 2019).

Al ser un examen de naturaleza amplia, esta no está limitada solo a las dimensiones mencionados. La auditoría de desempeño también puede examinar las dimensiones siguientes: equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política; y otras conforme las entidades o dependencias gubernamentales enfrenten nuevos y más complejos desafíos en materia de desempeño.

La Auditoría de Desempeño tiene como objetivo general contribuir a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia del sector público (ISSAI 3000/18, 2019). Asimismo, este tipo de servicio de control contribuye a una serie de objetivos específicos, los mismos que se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1: Objetivos de la Auditoría de Desempeño**

<p>a. Mejorar la economía, eficiencia, eficacia y efectividad del sector público;</p> <p>b. Brindar nueva información, análisis o perspectivas y recomendaciones de mejora del sector público. La auditoría de desempeño proporciona nueva información, conocimiento o valor al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar nuevas perspectivas analíticas (análisis o nuevas perspectivas más amplias o más profundas);</li> <li>➤ Hacer más accesible la información existente a las diferentes partes interesadas;</li> <li>➤ Proporcionar una visión o conclusión independiente y rectora basada en la evidencia de auditorías;</li> <li>➤ Brindar recomendaciones basadas en un análisis de los resultados de la auditoría.</li> </ul> <p>c. Identificar ineficiencias y despilfarros (derroche) de recursos;</p> <p>d. Propiciar que el sector público desarrolle acciones de mejora, logrando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducir costos y mejorar el uso de insumos;</li> <li>➤ Mejorar procesos y sistemas de gestión;</li> <li>➤ Aplicar buenas prácticas;</li> <li>➤ Fortalecer controles internos;</li> <li>➤ Promover la coordinación intergubernamental e intersectorial.</li> </ul> <p>e. Promover la implementación de compromisos internacionales, tales como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastre, entre otros.</p>
--

Elaboración: Contraloría General de la República del Perú.  
 Fuente: ISSAI 3000/18, 2019; PASAI, 2020; CGRC, 2017

### 6.2 Dimensiones de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño examina las dimensiones siguientes: economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, ética, sostenibilidad ambiental; y coherencia política, entre otras, conforme a nuevos y complejos retos que enfrente el sector público en un ambiente de rápidos cambios como los asociados a la tecnología,



Firmado digitalmente por  
 CASTILLO TORREALVA Luis  
 Juan FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
 MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
 VILCA BAZAN Maria Rosario  
 FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
 MEDEROS Harry John FAU  
 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
 CASTILLO LANDA Mariel  
 Cristina FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
 UGARTE MEL Victor Joseph  
 FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
 ALARCON DELGADO Ana Maria  
 FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

demografía y clima<sup>1</sup>.

Las dimensiones señaladas se describen a continuación:

a) **Economía.** Se refiere a minimizar los costos de los recursos (insumos). Los recursos deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio (ISSAI 300/11, 2019).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

Esta dimensión se enfoca en los insumos y está relacionada a riesgos generales como despilfarro, pagos excesivos y gastos superfluos. El interés en esta dimensión surge cuando una entidad, dependencia o actividad tiene la posibilidad de reducir significativamente los costos de los recursos para un determinado nivel de producto o resultado (ECA, 2017).

En la Tabla 2 se presentan los riesgos generales y preguntas vinculadas a la dimensión de economía.



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

**Tabla 2: Riesgos relacionados a la dimensión de economía**

Riesgos	Preguntas relacionadas
<b>Despilfarro (derroche):</b>  Uso de recursos que no son necesarios para el logro de productos o resultados deseados.	1. ¿La entidad o dependencia adquiere la cantidad de recursos de la calidad requerida a un menor costo? 2. ¿Los recursos físicos y financieros se utilizan eficientemente? 3. ¿La entidad o dependencia pone en práctica principios sólidos de administración y gestión avanzada? 4. ¿La entidad o dependencia maneja sus recursos a la vez que busca reducir sus gastos? 5. ¿Fue posible preparar e implementar la intervención pública de una manera diferente, reduciendo sus costos? 6. ¿Los recursos adquiridos son utilizados en vez de tenerlos almacenados? 7. ¿El personal siempre es empleado en su totalidad? 8. ¿La entidad o dependencia aplica métodos de optimización?
<b>Pagos excesivos:</b>  Obtención de recursos que se utilizan, pero que podrían haberse obtenido a un costo menor.	
<b>Gastos superfluos:</b>  Adquisición de recursos de calidad superior a la necesaria para lograr los productos o resultados deseados.	

Fuente: Adaptado de *Insights on risk assessment in performance audit* (p.225) por Daujotaitė, D., 2013.

Al considerar la dimensión de economía, regularmente se buscará examinar procesos y decisiones de la entidad o dependencia vinculados a las contrataciones de bienes, servicios u obras. Es decir, por ejemplo, se puede revisar la identificación de la calidad necesaria para los resultados previstos, determinación de plazos, revisión de la definición y ejecución de criterios de selección y adjudicación (ECA, 2017).



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>1</sup> European Commission (2021): *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future.*





Firmado digitalmente por  
SATALAYÁ RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
USARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

b) **Eficiencia.** Esta dimensión significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se basa en la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad u oportunidad (ISSAI 300/11, 2019).

Esta dimensión se relaciona con riesgos generales como pérdidas, ratios de insumos/productos no óptimos, lentitud en ejecución de intervenciones, no identificar y controlar externalidades. Puede plantearse cuando en una entidad, dependencia o intervención se incrementa la cantidad de productos o resultados iniciales<sup>2</sup> y su calidad sin emplear más recursos (ECA, 2017).

En la Tabla 3 se presentan los riesgos generales y asuntos vinculados a la dimensión de eficiencia.

**Tabla 3: Riesgos relacionados a la dimensión de eficiencia**

Riesgos	Preguntas y/o asuntos relacionados
<b>Pérdidas:</b> Habiendo usado los recursos, el producto/resultados iniciales deseados no ha sido alcanzados.	1. ¿Los programas o intervenciones son adecuadamente preparados y planificados? ¿son claros y consistentes? 2. ¿Los objetivos y medidas previstas (legales, financieras, etc.) son apropiados, consistentes y relevantes?
<b>Ratios de insumos/productos no óptimos:</b> Por ejemplo, bajos coeficientes de eficiencia de la mano de obra.	3. ¿Las intervenciones públicas son desarrolladas en los plazos adecuados, evitando costos innecesarios?
<b>Lentitud en ejecución de intervenciones</b>	4. ¿Las intervenciones públicas son planificadas e implementadas de manera apropiada? 5. Evaluación de la eficiencia de la estructura de la organización, el proceso de toma de decisión y el sistema de gestión de la implementación de la intervención.
<b>No identificar y controlar externalidades:</b> Por ejemplo, los costos impuestos a individuos o entidades ajenas a la intervención o a la organización.	6. ¿La intervención pública implementa o duplica otras intervenciones relacionadas, se superpone parcialmente o se contradice con las mismas? 7. Determinar la idoneidad del sistema de monitoreo y evaluación de la intervención pública. 8. Evaluar la eficiencia de la intervención y sus componentes. Ejemplo: ¿han alcanzado los objetivos? 9. Identificar las acciones que dificultan el logro de la eficiencia satisfactoria u objetivos.

Fuente: Adaptado de *Insights on risk assessment in performance audit* (p.225) por Daujotaitė, D.,2013.

<sup>2</sup> Ejemplos: Mejor accesibilidad a un área debido a la construcción de una carretera, estudiantes capacitados que han encontrado un trabajo (ECA, 2017).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

La eficiencia, asimismo, puede examinarse en el marco de las siguientes perspectivas (GUID 3910/40, 2019):

1. Eficiencia técnica, por ejemplo, cuando se pueden simplificar los procesos para mejorar el desempeño.
2. Eficiencia distributiva, cuando la eficiencia puede ser mejorada mediante una distribución de recursos de manera diferente, moviéndolos hacia aquellas actividades que contribuyen más a un producto.
3. Eficiencia de escala o sinérgica, por ejemplo, cuando se puede lograr el mismo producto con menos insumos, compartiendo medios o procesos, o incluso combinando organizaciones.

Un examen de eficiencia implica algún tipo de comparación, puesto que un proceso, programa es más o menos eficiente que otro. Por ejemplo, comparar actividades similares de entidades comparables; comparar el proceso de una entidad con el mismo proceso llevado a cabo con anterioridad; comparar un proceso antes y después de la adopción de una política o procedimiento, entre otros (GUID 3910/40, 2019).

- c) **Eficacia.** La eficacia se refiere en qué medida se cumplen los objetivos previstos de una intervención pública o entidad en términos de productos y puede ser abordada en el marco de una auditoría basada en resultados. Por lo tanto, el examen de eficacia se concentra en los objetivos (específicos y medibles) y la comparación entre estos y el producto (GUID 3910/42-43, 2019).

Por ejemplo, se podría examinar un programa del Ministerio de Educación vinculado con la mejora de las aptitudes de aquellos estudiantes que han concluido su fase escolar, con el objetivo de mejorar las habilidades requeridas en el mercado laboral. La auditoría se focalizaría, entonces, en los productos relacionados a las variaciones de los indicadores como el número y la proporción de estudiantes que finalizan su etapa escolar con las aptitudes requeridas (IDI, 2021).

Por otro lado, en esta dimensión se debe tener en cuenta que se examinan las operaciones internas de las entidades encargadas de ejecutar la intervención (ECA, 2017). Es decir, el examen puede evaluar la capacidad de proporcionar bienes o servicios de acuerdo con lo previsto (TCU, 2020).

En la Tabla 4 se presentan los riesgos generales y asuntos vinculados a la dimensión de eficacia.

**Tabla 4: Riesgos relacionados a la dimensión de eficacia**

Riesgo	Preguntas relacionadas
<p><b>Política con deficiencias en el diseño:</b></p> <p>Inadecuada evaluación de necesidades, objetivos inconsistentes o poco claros, medidas de intervención inadecuadas, objetivos inviables.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los objetivos de una intervención fueron adecuadamente definidos? y ¿en qué medida se alcanzaron?</li> <li>2. ¿El desempeño de la organización corresponde a los objetivos y requisitos previstos?</li> <li>3. ¿El servicio público es de adecuada calidad, adaptada a las necesidades</li> </ol>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

Riesgo	Preguntas relacionadas
<p><b>Falla de gestión:</b></p> <p>Objetivos no logrados, debido a que su consecución no fue percibida como una prioridad por la gestión de la entidad.</p>	<p>del usuario y proporcionado de manera oportuna?</p>

Fuente: Adaptado de *Insights on risk assessment in performance audit* (p.225) por Daujotaité, D., 2013.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

Alternativamente, se puede examinar las condiciones que son (o se creen que son) necesarias para asegurar la eficacia, tales como prácticas y procedimientos de gestión para una entrega oportuna de servicios; asimismo, otra condición podría ser hasta qué punto la población objetivo ha sido cubierta por la intervención (GUID 3910/46, 2019).



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

La calidad de un producto generado es un factor importante vinculado a la economía, eficiencia y eficacia. Por lo tanto, se debe examinar como se ve afectada la calidad en la búsqueda de las 3 dimensiones señaladas. Por ejemplo, si los costos de un producto o servicio disminuyen al mismo tiempo que su calidad disminuye, la pregunta que surge sería: ¿si la economía, eficiencia y eficacia se están logrando? (GUID 3910/38, 2019).

- d) **Efectividad.** Este principio se refiere al logro de resultados previstos o esperados en términos de efectos (IDI, 2021). Estos últimos corresponden a los efectos probables o alcanzados de los productos de una intervención y pueden ser de corto, mediano y largo plazo (impacto) (GUID 3910/37, 2019).



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

En el ejemplo citado para la dimensión de eficacia sobre un programa del Ministerio de Educación para la mejora de las aptitudes de aquellos estudiantes que han concluido su fase escolar, un examen centrado en resultados (efectividad) podría involucrar preguntas más complejas como (IDI, 2021):

- ¿La política aplicada ha contribuido en algún cambio en las brechas de habilidades registradas en el mercado laboral?
- ¿Qué tan bien el Ministerio puede prever y responder a las carencias que se presentan en el mercado laboral?



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

Al ejecutar un examen cuya dimensión sea la efectividad, es importante evaluar las conexiones entre las entidades ya que el resultado esperado no dependerá solo de una intervención. En el ejemplo del Ministerio de Educación podrían estar involucradas entidades relacionadas al empleo, transporte, finanzas, además de la entidad directamente responsable de la intervención (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00

Al evaluar la efectividad se debe identificar la relación entre el logro de los objetivos (resultados) y la intervención implementada. Una herramienta útil para esto es la "Teoría del Cambio" (GUID 3910/44, 2019).



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00

La teoría del cambio describe cómo y por qué se espera que una intervención funcione. Es decir, como ocurrirá el cambio. Representa más que una descripción esquemática o visual de los insumos, productos y resultados vinculados mediante flechas (Figura 1). Describe los supuestos detrás de las flechas sobre como los insumos conducirán el producto previsto y cómo este producto conducirá al resultado deseado.



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

La comisión auditora deberá elaborar el diagrama de la Teoría del Cambio (TC), de manera participativa con el gestor y/o expertos en la intervención pública examinada. Si fuera el caso, se podrá tomar como base la TC diseñada para un Programa Presupuestal orientado a Resultados (PPoR)<sup>3</sup> u otras fuentes.

e) **Equidad.** Esta dimensión se vincula con el principio que todos deben ser capaces de ejercer sus derechos civiles, políticos y sociales, tales como (GUID 3910/p. 23, 2019):

- Libertad de expresión, acceso a la información, libertad del voto, igualdad de género, libertad de asociación (ejemplos de derechos civiles);
- Salud, educación, vivienda y seguridad (ejemplos de derechos políticos y sociales)

La equidad también puede ser entendida como el principio que reconoce la diferencia entre individuos y la necesidad de un tratamiento diferenciado (TCU, 2010).

Al ejecutar un examen de desempeño, la equidad puede abordarse como un tema adicional o como una cuestión de eficacia/efectividad cuando se trate de un objetivo de política explícito o un objetivo de un programa, por ejemplo, igualdad de acceso a servicios, impactos distributivos e impactos sobre las desigualdades regionales (GUID 3910/p. 23, 2019).

Asimismo, al abordar la dimensión de equidad puede examinarse, por ejemplo, los criterios para la asignación de recursos con respecto a la distribución espacial y perfil socioeconómico de la población objetivo, estrategias adoptadas para adaptar la prestación de servicios a diferentes necesidades de los usuarios (TCU, 2010). De este modo, las políticas de desarrollo social juegan un rol clave en favor de la equidad. Algunos ejemplos de intervenciones que contienen la dimensión de equidad son (PASAI, 2020):

- Programas de saneamiento que asignan mayores recursos económicos a las zonas más pobres del país.
- Programas de empleos para personas con discapacidad.

f) **Ética.** La ética cada vez más es reconocida como una dimensión relevante del desempeño (Bringselius, 2018).

El examen de desempeño, cuyo foco sea la ética, examinará el funcionamiento y la efectividad del marco institucional en materia ética, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento (CGRCR, 2008).

Los aspectos éticos pueden ser examinados en cualquier parte de la cadena de resultados, desde productos hasta efectos; no obstante, tiene un énfasis en procesos (Bringselius, 2018).

En la dimensión de ética es posible examinar varios aspectos de la conducta ética de una entidad (EUROSAL, 2017). Se evalúa hasta qué punto la entidad pública

<sup>3</sup> El PPoR es el Programa Presupuestal cuyo diseño está orientado a lograr resultados priorizados respecto a la población o su entorno, tiene carácter multisectorial o intergubernamental, por lo que participan varias entidades del Sector Público que pueden ser de distintos Sectores y/o de distintos niveles de Gobierno (Resolución Directoral N° 0030-2020-EF/50.01, de 5 de diciembre de 2020).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

se alinea a los estándares de ética emitidos o promovidos, por ejemplo, por la Oficina de Integridad Institucional. El liderazgo para promover y asegurar que la gestión de una entidad, en todos sus niveles y su personal, se comporte de una manera ética, evitando actos de corrupción, son temas de preocupación de una auditoría con una dimensión de ética (EUROSAI, 2017).

El objetivo de un examen de ética es evaluar la "salud ética" de una entidad o parte de ella. Dicha condición depende de factores formales e informales que conceptualizan y materializan la filosofía, enfoques, comportamiento ético y gestión de una entidad. Para ello, se distinguen componentes como programa ético (reglas formales), entorno ético (clima/valores) e integración de la ética en los sistemas de gestión (EUROSAI, 2017). Estos componentes comprenden lo siguiente (CGRCR, 2008):

- **Programa ético.** El cual evalúa la conformación de un programa ético, así como el grado en que este cumple con las regulaciones vigentes y es aplicado en la gestión organizacional.
- **Entorno ético.** Donde se examina la pertinencia y la observancia (percibidas y reales) de las normas éticas y los comportamientos de la organización, incluyendo lo relativo a las prioridades, la efectividad ética y el compromiso demostrado respecto de los asuntos éticos.
- **Integración de la ética en los sistemas de gestión.** Mediante la cual se examina el grado en que los valores y principios, las directrices y procesos relacionados con la ética están integrados en los sistemas de gestión de la organización, particularmente en las áreas de mayor sensibilidad y exposición a riesgos.

No tiene como objetivo evaluar el comportamiento ético de los individuos. Asimismo, tampoco busca detectar o investigar sospechas de irregularidades, como fraude o corrupción (EUROSAI, 2017).

Como ejemplo de áreas o procesos vulnerables a cuestionamientos éticos se tienen (EUROSAI, 2017): compras públicas, pago de subsidios, emisión de licencias o permisos, inspecciones, administración o custodia de dinero, manejo de bienes valiosos, entre otros.

- g) **Sostenibilidad ambiental.** Esta dimensión se relaciona a los riesgos ambientales y de desarrollo sostenible que pudieran estar asociados a las intervenciones públicas examinadas. Consiste en evaluar si las intervenciones o entidades han tenido en consideración el impacto ambiental en un contexto de desarrollo sostenible (OAG, 2017).

Asimismo, esta dimensión se alinea al seguimiento y revisión de la implementación de los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Por lo tanto, puede considerar los riesgos y/o efectos sociales, económicos y ambientales no previstos.

El análisis de esta dimensión parte del principio de que toda intervención pública tiene influencia sobre cada aspecto de la sociedad y, por ende, constituye un rol clave en la protección ambiental y el desarrollo sostenible (OAG, 2017).

En ese sentido, las entidades pueden afectar al ambiente en dos (2) formas (OAG, 2017):



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

- a) Directamente, mediante sus propias operaciones o
- b) Indirectamente, a través del control o influencia que ejercen sobre las actividades de otros mediante sus políticas, proyectos y/o programas.

En esta dimensión también se podrá considerar aspectos como la resiliencia y la adaptabilidad, conceptos emergentes vinculados a la crisis ambiental derivada del cambio climático, escasez de agua, deforestación, pérdida de la diversidad biológica, entre otros, los cuales representan desafíos sistémicos para las entidades.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

- h) **Coherencia política.** Esta dimensión se refiere al atributo en la formulación de políticas que reduce sistemáticamente conflictos y promueve las sinergias entre y dentro de las diferentes áreas de política para lograr resultados (INTOSAI, 2021).

La coherencia política entre las políticas sociales, económicas y ambientales es fundamental con relación a transformaciones sostenibles y para el logro de la Agenda 2030 y los diecisiete (17) objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (INTOSAI, 2021).



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

Al desarrollar esta dimensión, pueden aplicarse diversos métodos y herramientas entre los cuales se encuentra el método de Fragmentación, Duplicidad, Superposición, Lagunas (FDSL), desarrollado por el Tribunal de Cuentas de Brasil (INTOSAI, 2021), el cual consta de 3 pasos: 1. Mapeo de políticas, 2. identificación de FDSL y 3. Identificación de efectos positivos y negativos.

En otros términos, esta dimensión se relaciona con la compatibilidad de una intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución. El examen de la dimensión de coherencia buscará, entre otros, evaluar el grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan una intervención y viceversa e incluirá la coherencia interna y externa (OECD, 2019):

- **La coherencia política interna.** El cual se ocupará de las sinergias y los vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución/gobierno, así como la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares internacionales pertinentes a las que se adhiere la institución/el gobierno.
- **La coherencia política externa.** Esta considerará la consistencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como el grado en que la intervención ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos.

La auditoría de desempeño podrá examinar más de una dimensión a la vez, dependiendo de la naturaleza de la intervención pública y los objetivos del examen.

En la Figura 1 se muestra las interrelaciones entre las dimensiones básicas de desempeño (economía, eficiencia, eficacia y efectividad) en una cadena de resultados. La cadena de resultados<sup>4</sup>, desde una perspectiva de auditoría de desempeño, está compuesta por los siguientes elementos (ECA, 2015; Global Affairs Canada, 2016):

<sup>4</sup> Descripción visual o gráfica de las relaciones lógicas entre insumos, actividades/procesos, productos y resultados de una intervención pública.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



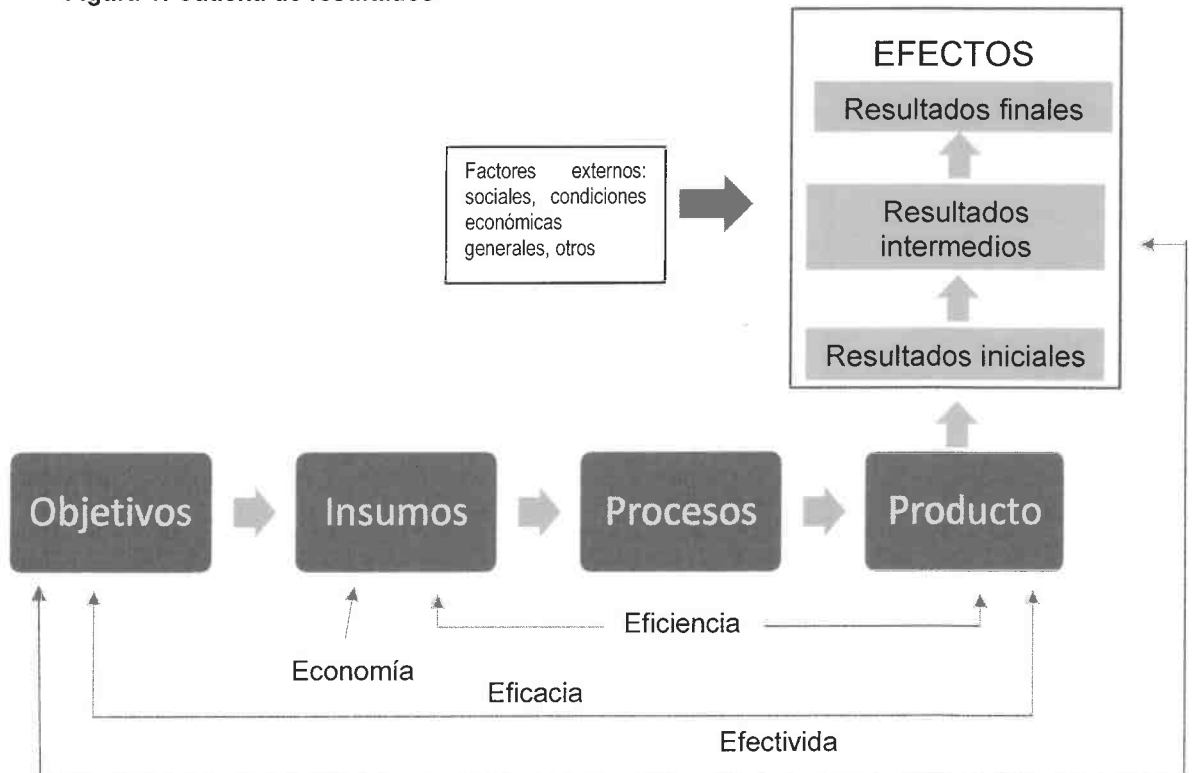
Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Cameri FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

- **Objetivos:** Declaración de los efectos que se pretende obtener a través de una intervención pública.
- **Insumos:** Recursos financieros, humanos, materiales e información que son movilizados para la implementación de una intervención pública.
- **Procesos:** Procedimientos y/o actividades llevadas a cabo con el fin de convertir los insumos en productos.
- **Productos:** Lo que se obtiene, expresado en bienes o servicios, con los insumos asignados a una intervención pública.
- **Resultados iniciales:** Efectos que se esperan se produzcan, en el corto plazo, una vez que uno o más productos han sido entregados a la población, en el marco de una intervención pública. Por lo general, se encuentran asociados a cambios en las capacidades o en los accesos a servicios.
- **Resultados intermedios:** Cambios que se espera ocurran una vez que uno o más resultados iniciales han sido alcanzados. Corresponden a cambios de mediano plazo y están usualmente relacionados a cambios en comportamientos, prácticas y/o desempeño.
- **Resultados finales:** Cambios en las condiciones de vida o bienestar de la población beneficiaria de la intervención pública. Corresponde al más alto nivel de cambio a la cual una entidad o intervención contribuye mediante el logro de uno o más resultados intermedios.

Figura 1: Cadena de resultados



Fuente: Adaptado del ECA, 2017



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
USARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

### 6.3 Características de la auditoría de desempeño

La auditoría de desempeño tiene las características generales siguientes:

- Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública.
- 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 de desempeño incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades), lo cual facilita la apropiación de los objetivos de la auditoría por parte de los mismos y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en la intervención pública), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- Transversal:** Dependiendo del alcance de la auditoría, se realiza un análisis integral de la intervención pública, en donde pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno.

La auditoría de desempeño es una disciplina específica con sus propios estándares y convenciones (IDI, 2021), por lo que presenta características particulares, las cuales son señaladas en la Tabla 5.

**Tabla 5: Características particulares de la auditoría de desempeño**

- Las actividades y/o situaciones existentes en el sector público pueden ser examinadas desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, la ética y equidad pueden influir en uno o más de las dimensiones (economía, eficiencia, eficacia, efectividad).
- Las materias generales pueden ser programas, proyectos, sistemas, entidades, fondos específicos, y pueden comprender actividades (con sus productos, resultados e impactos) o situaciones existentes (incluidas causas y consecuencias).
- Las materias generales seleccionadas, asimismo, pueden ser segmentos de una intervención pública, una entidad o parte de ella, etc.
- Flexibilidad en la elección de materias generales, objetivos, métodos y criterios de auditoría.
- El criterio puede ser cualitativo o cuantitativo y puede ser general o específico, focalizado en lo esperado (conforme a sólidos principios, conocimiento científico o mejores prácticas) o en lo que podría ser (dadas las mejores condiciones) o en lo que debería ser, de acuerdo a las regulaciones u objetivos.
- Se requiere de experiencia y enfoque diferenciado (expertos) cuando la materia de control o área específica lo amerite.
- La distinción entre auditoría de cumplimiento y desempeño siempre debe estar presente.
- Puede usar técnicas empleadas para la evaluación de programas (teoría de cambio, análisis de redes, análisis factorial, etc).
- Los objetivos de análisis pueden ser de naturaleza prospectiva.

Fuente: Adaptado de *Guía de Auditoría de Desempeño* por CGRC, 2017; de *ISSAI 3000 Norma para la Auditoría de Desempeño* por INTOSAI, 2019; de *Government Auditing Standards* por GAO, 2021.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZÁN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00





Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:28:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

La auditoría de desempeño, asimismo, tiene características que la distinguen de otros tipos de auditoría como la de cumplimiento y financiera. Es un examen basado en información que requiere habilidades analíticas y creativas. A diferencia de la auditoría financiera, se concentra en actividades y resultados más que en cuentas (GUID 3910, p.52, 2019). Frente a la auditoría de cumplimiento, la cual tiene lineamientos fijos, la auditoría de desempeño es de mayor flexibilidad en la elección de materias generales, objetivos, métodos y formas de comunicación de resultados (TCU, 2020).

En una auditoría de desempeño, se puede usar como criterio la legislación o regulación; no obstante, dicho uso será relevante cuando contribuya al buen desempeño, no como un fin en sí mismo, como es el caso en una auditoría de cumplimiento. En este sentido, el cumplimiento o no de la regulación es una herramienta para evaluar el desempeño y el auditor debe siempre preguntarse lo siguiente: ¿el cumplimiento de una norma mejorará el desempeño? (AFROSAI-E, 2016).

En la Tabla 6 se presenta un resumen de principales diferencias entre las auditorías de desempeño, de cumplimiento y financiera.

**Tabla 6: Diferencias entre auditorías de desempeño, de cumplimiento y financiera**

Aspecto	Auditoría de Desempeño	Auditoría de Cumplimiento	Auditoría Financiera
Concepto principal	Examinar la economía, eficiencia, eficacia, efectividad, entre otras dimensiones, de las intervenciones o entidades.	Determinar el grado de cumplimiento de normas y regulaciones	Examinar estados financieros e información presupuestal
Concentración	Proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales	Operaciones, procesos y actividades financieras, presupuestales y administrativas	Estados financieros y presupuestales
Finalidad primordial	Mejorar el desempeño de las intervenciones públicas.	Fortalecer la gestión, transparencia, rendición de cuentas, entre otros	Incrementar el grado de confianza al usuario de los estados financieros y presupuestales
Criterios	Más abierto al juicio de los auditores. Criterios únicos para cada auditoría	Criterios estandarizados establecidos en la legislación y/o regulación	Normas contables y marcos regulatorios aplicables
Métodos	Variable de auditoría a auditoría	Estandarizado	Estandarizado
Base académica y experiencia relevante	Análisis de políticas, economía, ingeniería, etc. Experiencia en investigación y evaluaciones, conocimiento de	Derecho, contabilidad y otros relevantes, de acuerdo a la materia de control	Contabilidad



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

	métodos aplicados en ciencias sociales y otros métodos y habilidades relevantes		
--	---	--	--

Fuente: Adaptado de GUID 3910 Central Concepts for Performance Auditing por INTOSAI, 2019.

#### 6.4 Los gestores y los actores clave

Distintos actores participan en la Auditoría de Desempeño, además de la Comisión Auditora. Se distinguen dos grupos principales: los gestores y actores clave.

##### a) Gestores

Los gestores de las entidades o dependencias responsables de los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales a examinar. Se identifican dos tipos de gestores: el gestor rector y otros gestores. Se debe motivar la participación y compromiso activo de los gestores, durante el desarrollo de la auditoría, a fin de definir objetivos que les sean relevantes y generar resultados de auditoría útiles, con valor agregado, que favorezcan la apropiación de las recomendaciones por parte de ellos y su implementación efectiva.

##### b) Actores clave

Los actores clave son individuos, grupos o entidades que, según su rol, pueden influir en los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales a examinar. De hacerlo positivamente, pueden mejorar dicho proceso y contribuir al logro de los resultados de la intervención.

Son actores clave la población beneficiaria, la ciudadanía en general, organismos no gubernamentales (ONG), organizaciones comunitarias, comunidad académica (representantes de universidades, centros de investigación, colegios profesionales), medios de comunicación, proveedores, organismos internacionales, entre otros.

Durante la Auditoría de Desempeño, se debe procurar su participación, en la medida que el principio de reserva lo permita, con la finalidad de conocer sus intereses y opiniones; así como, recibir información relevante para identificar problemas vinculados a los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales.

Entre los actores clave, el grupo más importante es la población beneficiaria. La auditoría de desempeño está orientada al ciudadano; por tanto, es necesario conocer sus necesidades, expectativas y grado de satisfacción con respecto a los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales.

La ciudadanía (en especial, la organizada) representa una fuente de ideas de materias de control y puede hacer uso de los informes de auditoría, multiplicando su impacto. Además, la comunidad académica puede ofrecer su opinión experta, a través de sus publicaciones y asesorías específicas, constituyendo además una red de contactos importante.

Finalmente, por su rol en la formación y difusión de la opinión pública, los medios de comunicación deben ser involucrados para transmitir adecuadamente los



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

resultados y las recomendaciones de las auditorías, fomentando la transparencia de la gestión pública.

## 6.5 Comisión Auditora

La comisión auditora es el equipo multidisciplinario de auditores gubernamentales, responsable de la realización de la auditoría de desempeño. Está conformada por un Supervisor, un Jefe de Comisión e integrantes. En el ejercicio de sus labores, se rigen por las normas de desempeño profesional establecidas por la Contraloría.

### a) Funciones de la comisión auditora según los roles asignados

Las principales funciones de la comisión auditora, según su rol, son las siguientes:

- ✓ El Supervisor: verifica cada etapa del servicio de la auditoría de desempeño para asegurar el nivel apropiado de calidad de la auditoría; revisa y aprueba los principales productos de la auditoría (matriz de planificación, plan de auditoría, matriz de resultados, informes de auditoría y resumen ejecutivo). Atiende problemas significativos sobre la actuación de los gestores, actores clave o integrantes de la comisión auditora y les hace seguimiento. Propone cambios en el ámbito, preguntas de auditoría o metodología de la auditoría, entre otros. Cautela la gestión eficiente de los recursos de la Comisión Auditora. Usa su juicio profesional para decidir una mayor participación en áreas específicas de análisis.
- ✓ El Jefe de Comisión: dirige la comisión auditora. Asigna roles y responsabilidades a los integrantes de la comisión de acuerdo a su nivel de conocimientos y de experiencia en la materia de control. Elabora el plan de auditoría detallado; lidera el análisis de la evidencia y la definición de los resultados de la auditoría; elabora el informe de auditoría, el resumen ejecutivo y otros documentos de divulgación. Reporta sobre el avance del trabajo (control de metas, plazos y presupuesto) y representa a la comisión ante los niveles gerenciales. Orienta a los integrantes de la omisión Auditora y revisa su trabajo, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales y este manual. Cautela el adecuado archivo de la documentación.
- ✓ Los integrantes: de la comisión auditora apoyan en el diseño de la auditoría e implementan el plan de auditoría. Participan en reuniones de coordinación y comparten información relevante en la Comisión Auditora. Informan al Jefe de Comisión de manera periódica sobre el trabajo efectuado, los resultados de la auditoría y las dificultades que hubiesen encontrado en el proceso de análisis. Formulan recomendaciones para mejorar la metodología o la organización de la auditoría.

Como una auditoría de desempeño puede requerir de conocimientos, habilidades y experiencia en una determinada disciplina, la comisión puede contar con expertos contratados (personas naturales o jurídicas) que elaboren informes especializados.

La comisión auditora debe asegurarse de que estos expertos tengan la competencia necesaria para responder las preguntas de auditoría y que sean independientes de los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales. a la cual pertenece el problema de auditoría. Además, aunque sus informes sean usados como evidencia, la comisión sigue



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
USARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Manel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

siendo responsable de los resultados y conclusiones que contenga el informe de auditoría.

## b) Perfil de los integrantes de la comisión auditora

La comisión auditora debe tener la competencia requerida para el desarrollo de una auditoría de desempeño. Como referencia básica, el integrante debe guiar sus acciones por las normas de independencia, entrenamiento y competencia, diligencia profesional y confidencialidad establecidas en las normas generales de control gubernamental. Complementariamente a ellas, en la Tabla 7 se presentan los conocimientos y habilidades que, con mayor énfasis, distinguen a un integrante de Auditoría de Desempeño.

**Tabla 7: Conocimientos y habilidades del auditor con rol integrante de una Auditoría de Desempeño**

Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación científica/métodos de evaluación y la experiencia necesaria para la aplicación de tales conocimientos.</li> <li>Buen conocimiento de las entidades e intervenciones públicas.</li> <li>Pericia en ciencias naturales, sociales y otras ciencias, de acuerdo a la materia de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para comunicar clara y efectivamente (en forma verbal y escrita)</li> <li>Pensamiento crítico.</li> <li>Actitud abierta al aprendizaje.</li> <li>Pensamiento sistémico y ágil.</li> <li>Resolución de problemas, en especial complejos.</li> <li>Creatividad e innovación.</li> <li>Pensamiento prospectivo.</li> <li>Actitud orientada a resultados.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de la GUID 3910 *Central Concepts for Performance Auditing* por INTOSAI, 2019; de *Principios de Actuación para la Modernización de la Gestión Pública* por PCM, 2019 y de *Changing Mindsets to Realize the 2030 Agenda for Sustainable Development* por UNDESA, 2021.

La comisión auditora debe fomentar el trabajo en equipo efectivo. Para ello, en el Anexo 01 se presentan características de una comisión auditora efectiva, contribuciones de los miembros de la comisión auditora para el buen funcionamiento de un equipo y algunos consejos prácticos para liderar un equipo de manera efectiva.

## 6.6 Categorías de auditoría de desempeño

Las auditorías de desempeño pueden examinar actividades o situaciones existentes y, asimismo, podrían concentrarse en segmentos o etapas de una intervención pública, en una entidad o parte de ella. Conforme a ello, la Contraloría puede regular categorías de control específicas con un enfoque de desempeño.

## 6.7 La Auditoría de Desempeño

El proceso de la Auditoría de Desempeño, que se encuentra conformado por las etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del informe de Planificación, Ejecución y Elaboración del informe; interactúa con el proceso de Planeamiento y el cierre de la Auditoría de Desempeño, tal como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 2: Interacción de Proceso de Planeamiento con las etapas del Proceso de la Auditoría de Desempeño y el Cierre de la Auditoría de Desempeño**



Elaboración: Contraloría General de la República.

El servicio de la auditoría de desempeño y sus procesos vinculados se explican brevemente a continuación:

- El planeamiento comprende las actividades de selección de la materia general, contenidas en un Plan Multianual de auditoría de desempeño, y la elaboración del estudio previo.
- En la etapa de planificación se elabora el plan de auditoría.
- La etapa de ejecución consiste en la obtención de las evidencias suficientes y apropiadas que sustenten los resultados, conclusiones y recomendaciones.
- La etapa de elaboración de informe es la fase donde se elabora el documento que contiene los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. Este debe ser integral, convincente, oportuno, amigable al lector y equilibrado. Asimismo, la documentación de auditoría se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia, con lo cual se cierra la auditoría.
- Finalmente, el seguimiento a la implementación de las recomendaciones (establecidas en el informe de auditoría), consiste principalmente en evaluar las acciones implementadas por la entidad auditada.

## VII. PLANEAMIENTO

Este proceso comprende dos (2) actividades: 1) Selección de las materias generales y 2) Estudio Previo; las mismas que son descritas a continuación:



Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 18:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por ALARCON DELGADO Ana Maria FAU 20131378972 soft Motivo: Doy Visto Bueno Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## 7.1 Selección de las materias generales

La selección de materias generales<sup>5</sup> forma parte de una planificación multianual, mediante la cual se evalúan materias de auditoría en términos de riesgos, materialidad y problemas identificados. Estos deben ser, asimismo, significativos, fiscalizables y auditables (ISSAI 3000/89-91).

### a) Identificación de potenciales materias generales de auditoría

Las posibles materias generales de auditoría pueden ser identificados de las siguientes fuentes:

1. Cuestiones generales: Servicios de control previo, informes y/o reportes de las entidades, instrumentos de gestión, informes de medios de comunicación, indicadores de desempeño, prioridades del gobierno o del congreso, informes de monitoreo y evaluación de los planes y políticas, evaluaciones independientes de programas presupuestales, entre otros.
2. Solicitudes de partes interesadas: Congreso, entidades del gobierno nacional y subnacional, ciudadanía y otras partes interesadas (INTOSAI, OLACEFS y otros).

En esta identificación se pueden utilizar diversos métodos, entre otros, como los señalados en la Tabla 8.

**Tabla 8: Métodos para identificar potenciales materias generales de auditoría de desempeño**

Método	Descripción
Explorar el entorno del sector público	<p>Consiste en monitorear materias generales claves del sector público que permita disponer de información relevante de aquellos acontecimientos que justificarían un examen más profundo. Entre las acciones para ello se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las publicaciones pertinentes y los informes previos relacionados con auditorías de desempeño, financieras y de cumplimiento;</li> <li>• Identificar y recopilar las experiencias de otros auditores;</li> <li>• Examinar debates parlamentarios;</li> <li>• Asistir a conferencias y seminarios;</li> <li>• Desarrollar reuniones de trabajo con colegas, partes interesadas y especialistas; y</li> <li>• Investigar la cobertura mediática de las cuestiones de interés.</li> </ul>
Examinar los anuncios oficiales	<p>Consiste en monitorear a las declaraciones y publicaciones oficiales que podrían concernir a sus entidades auditadas. Para ello, se podría examinar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los reportes o informes de implementación de los ODS;</li> <li>• Discurso del presidente de la República;</li> <li>• Leyes y/o normas del Poder Legislativo y Ejecutivo;</li> </ul>

<sup>5</sup> **Materia general**: Constituye el tema general de la cual se desprende la materia de control. Es el asunto central o universo que abarca el servicio de control a realizar, que puede comprender, entre otros, a un proceso integral vinculado a intervenciones públicas, un programa, un plan, un proyecto, la totalidad de una operación, productos (bienes o servicios públicos), actividades (con productos, resultados e impactos) o situaciones existentes (incluyendo sus causas y efectos), que puede ser cuantificada según la naturaleza del servicio de control.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Maniel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Método	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuestos nacionales y normativa asociada;</li> <li>Documentos vinculados con políticas públicas (por ejemplo, documentos estratégicos de ministerios, documentos técnicos);</li> <li>Informes anuales de las entidades auditadas (Instrumentos de gestión y sus respectivas evaluaciones trimestrales o anuales); y</li> <li>Acontecimientos globales, como las identificadas por organizaciones de reconocimiento internacional: OLACEFS, INTOSAI, Bancos de Desarrollo, Naciones Unidas, entre otros.</li> </ul>
Monitoreo de los medios	Consiste en monitorear los medios de comunicación (por ejemplo, artículos periodísticos, programas de noticias y redes sociales) para identificar los problemas vinculados con las intervenciones públicas expuestos por los comentaristas o el público.
Consideración de las opiniones de los ciudadanos	<p>Los ciudadanos pueden ser una fuente de información para la realización de auditorías de desempeño, pero también una fuente de demanda de estas, además de los destinatarios de los informes derivados de dichas auditorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar información relevante que refleje los puntos de vista del público acerca del funcionamiento de las intervenciones públicas o entidades.</li> <li>Analizar encuestas de opinión ciudadana respecto a los principales problemas que afectan la calidad de vida y bienestar de la población.</li> </ul>
Contacto con otras partes interesadas externas	Consiste en entablar relaciones con partes interesadas externas e interactuar para identificar y analizar posibles materias generales. Esto aportes podrían surgir de reuniones con expertos en distintas materias, funcionarios gubernamentales competentes y personal de los Órganos de Control Institucional de la entidad auditada.
Debates internos y evaluaciones dentro de La Contraloría.	Consiste en interactuar con integrantes de comisiones que desarrollen auditorías de desempeño, financieros y de cumplimiento. Por ejemplo, es posible que los auditores de cumplimiento hayan detectado debilidades vinculadas a algunas de las dimensiones de desempeño.

Fuente: IDI, 2021.

#### b) Criterios para la selección de materias generales para la Auditoría de Desempeño

Cuando se tengan las potenciales materias generales identificadas, estos se deben priorizar para la adecuada asignación de tiempo y recursos. Para dicha priorización se puede emplear diversos criterios, entre ellos, se tienen los siguientes: Materialidad, auditabilidad, impacto, riesgo para La Contraloría, interés para el Congreso o el público, relevancia, oportunidad, auditorías previas, otros servicios de control planificados o en curso, solicitudes de auditoría de desempeño. Pueden utilizarse otros criterios, según sea el caso o las circunstancias lo ameriten.

En la Tabla 9 se presenta la descripción de los criterios de selección mencionados.

**Tabla 9: Criterios de selección de materias generales para la Auditoría de Desempeño**

Criterio	Descripción
Riesgos	<p>Cuando existen riesgos significativos relacionados a las dimensiones de desempeño. Algunos factores vinculados a condiciones de alto riesgo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los montos presupuestales son importantes o se ha producido significativos cambios (por ejemplo, repentino crecimiento o contracción de presupuesto de una intervención);</li> <li>• Áreas propensas al riesgo (contrataciones públicas, proyectos tecnológicos, proyectos ambientales).</li> <li>• Actividades urgentes o nuevas;</li> <li>• Estructuras complejas de gestión, confusas responsabilidades y líneas no claras de rendición de cuentas;</li> <li>• La falta de información confiable, independiente y actualizada sobre las dimensiones de desempeño de la intervención pública o entidad.</li> </ul>
Materialidad	<p>La importancia relativa (o relevancia) de una materia general dentro del contexto en el que se lo está considerando. Además del valor monetario, la materialidad incluye cuestiones de relevancia social, ambiental, política, cumplimiento, transparencia, gobernanza y rendición de cuentas.</p>
Auditabilidad	<p>¿La materia general es susceptible de ser auditado? ¿Es factible auditarlo? ¿Es compatible con el mandato legal de la CGR? ¿Tiene la CGR la capacidad de auditar la materia general (por ejemplo, se tiene acceso a expertos en la materia general)?</p>
Impacto	<p>¿La materia general tendrá un efecto significativo en el mejoramiento del desempeño de la entidad o intervención pública?</p>
Riesgo para la CGR	<p>¿La elección de la materia general puede representar un riesgo (estratégico o reputacional) para la CGR, si esta no ha sido examinada antes?</p>
Interés para el Congreso o el público	<p>¿La auditoría de la materia general abordará una inquietud de orden legal o conllevará alguna ventaja para algún sector de la sociedad?</p>
Relevancia	<p>¿La materia general tiene alguna incidencia en cuestiones del mundo real, acontecimientos en curso o la situación actual de la sociedad?</p>
Oportunidad	<p>¿Es este el momento justo o adecuado para auditar la materia general? Por ejemplo, ¿es demasiado temprano para observar el progreso de una intervención nueva?</p>
Auditorías previas	<p>¿La materia general ha sido examinada con anterioridad? ¿Es recomendable volverlo a auditar? ¿Existe un nuevo enfoque de auditoría que se podría adoptar?</p>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00





Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Critero	Descripción
Otros servicios de control planificados o en curso	¿Se está planificando o realizando otra labor de control vinculado con la materia general?
Solicitud de auditoría de desempeño	¿Se han formulado solicitudes especiales para la ejecución de auditorías de desempeño? Debería prestarse atención al origen de una solicitud para determinar su importancia. Por ejemplo, si se trata de solicitudes del Congreso, beneficiarios u otras partes interesadas externas.

Fuente: Adaptado del *Performance Auditing: ISSAI Implementation Handbook Version 1* por IDI, 2021; del *Regional Performance Audit Manual* por PASAI, 2020; de la *GUID 3920 Proceso de la Auditoría de Desempeño* por INTOSAI, 2019.

En función de los criterios mostrados en la Tabla 9, es posible clasificar y priorizar las posibles materias generales. Para ello, la asignación de puntuaciones aritméticas es una herramienta que puede ayudar a identificar las materias generales cuya evaluación sea importante, pero se debe tener en cuenta que no substituye el juicio profesional del auditor. De esta manera, durante el proceso de selección se debe ejercer el juicio profesional (IDI,2021).

Como resultado de esta actividad, se obtendrá un ranking de posibles materias generales de auditoría que formarán parte de un plan multianual de auditoría de desempeño que cubrirá tres (3) años, sujeto a revisión anual debido a la naturaleza dinámica del sector público, cambio de prioridades de las políticas públicas y/o disposición de la Alta Dirección de la Contraloría General de la República. Dicho plan servirá de base para el diseño de las auditorías y la adecuada asignación de recursos.

La Contraloría emitirá las disposiciones normativas específicas para la elaboración del plan multianual de auditoría de desempeño.

En el diseño de la auditoría, comprendido por el Estudio Previo y el Plan de Auditoría, si bien se debe considerar las mejores prácticas en la elección de métodos, esta puede verse restringida, por ejemplo, por la disponibilidad de datos. En dicho caso, se recomienda ser flexible y pragmático (ISSAI 3000/103,2019), considerando que la auditoría de desempeño es un proceso de aprendizaje que puede contemplar la adaptación de los métodos disponibles (ISSAI 3000/100, 2019).

## 7.2 Estudio Previo

Establecidas las materias generales y sus objetivos preliminares, se debe diseñar la auditoría<sup>6</sup>. El diseño tiene el objetivo de establecer las condiciones para una auditoría y de preparar un plan de auditoría con su diseño de investigación respectivo (GUID 3920/17,2019).

La primera parte del diseño de auditoría corresponde a la elaboración de un Estudio Previo. En función a la determinación de la auditabilidad, mediante el Estudio Previo, se procederá a la siguiente actividad, la cual consiste en la elaboración del Plan de Auditoría, tal como se puede observar en la Figura 3.

<sup>6</sup> El auditor deberá diseñar la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad que se realizará de una manera económica, eficiente, efectiva y oportuna, de acuerdo con los principios de una buena gestión de proyectos. (GUID 3920/16,2019).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Maniel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



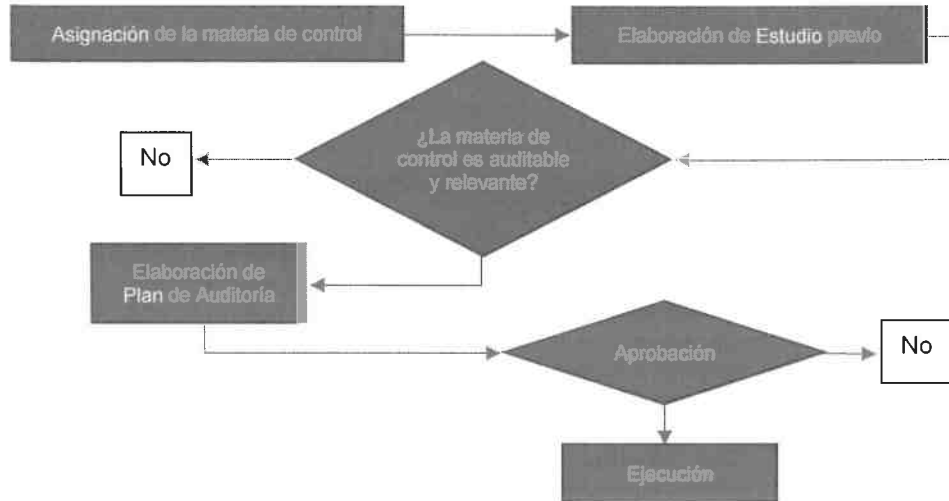
Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

La Comisión Auditora de planeamiento es el responsable de la elaboración del Estudio Previo, una vez se le haya asignado la materia de control.

**Figura 3: Actividades del diseño de auditoría de desempeño**



**Elaboración: La Contraloría.**

En esta actividad es importante efectuar una investigación para desarrollar el conocimiento, probar diseños de auditoría y examinar si existe disponibilidad de información de la materia de control (ISSAI 3000/99, 2019). Se recopila y analiza información, sobre la base del trabajo de selección de materias generales, con el objetivo de actualizar y entender los aspectos vinculados a la materia de control seleccionada.

En la Tabla 10 se presentan los aspectos principales a examinar y las potenciales fuentes de información.

**Tabla 10 Fuentes potenciales de Información para el Estudio Previo**

Aspectos y/o información	Fuentes potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura, roles y funciones, partes interesadas, actividades y procesos, recursos y tendencias de las entidades involucradas en la materia de control.</li> <li>Objetivos de la entidad y/o intervención pública.</li> <li>Lógica de la intervención pública e indicadores de desempeño.</li> <li>Controles internos aplicables.</li> <li>Factores internos y externos que afectan a la entidad y/o intervención pública a revisar.</li> <li>Las limitaciones externas que afectan los productos y resultados de la intervención o entidad pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas y disposiciones internas de la entidad.</li> <li>Programas presupuestales y evaluaciones independientes del Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>Instrumentos de gestión de la entidad (POI, PEI, MOF, ROF, etc.) u otros de carácter sectorial y multisectorial (PESEM, PEM, otros).</li> <li>Entrevistas con expertos y organizaciones no gubernamentales.</li> <li>Encuestas de opinión ciudadana</li> </ul>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Aspectos y/o información	Fuentes potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que está funcionando y lo que no está funcionando en las entidades e intervenciones a examinar.</li> <li>Los criterios que existen o pueden desarrollarse para evaluar el desempeño.</li> <li>Hasta qué punto las actividades incluyen a todas las partes afectadas.</li> <li>Riesgos de la entidad o de la intervención pública vinculado a la materia de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de rendición de cuentas.</li> <li>Entrevistas con personal de la entidad y partes interesadas.</li> <li>Investigaciones científicas y/o evaluaciones externas.</li> <li>Informes de servicios de control previos.</li> <li>Informes de medios de comunicación y páginas web/redes sociales oficiales.</li> <li>Otros según la naturaleza de la materia de control y/o entidades involucradas.</li> </ul>

Fuente: Adaptado del *Performance Auditing: ISSAI Implementation Handbook Version 1* por IDI, 2021; del *Performance Audit Manual* por ECA, 2017.

De este modo, el Estudio Previo tiene los principales objetivos siguientes:

- Recopilar información para incrementar el conocimiento de la materia de control.
- Identificar la materia de control y posible(s) problema(s) de auditoría, para enfocarlos en la elaboración del plan de auditoría
- Establecer la auditabilidad de la materia de control, a un nivel de mayor detalle comparado con la actividad de selección de material.

En el Estudio Previo se debe presentar un análisis de la materia de control para lograr una comprensión más detallada de los sistemas, procesos, actividades, actores y demás aspectos necesarios que permitan evaluar y estructurar problemas en la materia de control, seleccionar un problema de auditoría<sup>7</sup> apropiado y, finalmente, planificar la auditoría (AFROSAI-E, 2016).

Un aspecto esencial en esta actividad es evaluar la auditabilidad<sup>8</sup>, la cual constituye un requerimiento importante (GUID 3920/20, 2019) con el objetivo de evaluar si la ejecución de una auditoría es viable o ejecutable.

Para evaluar la auditabilidad, se deben considerar los siguientes aspectos (AFROSAI-E, 2016 / GUID 3920/20, 2019):

- Disponibilidad de criterios relevantes o si existe base para desarrollar criterios de auditoría;
- Métodos de auditoría e información relevantes disponibles;
- Recursos disponibles (presupuesto, tiempo, transporte);
- Capacidades disponibles (experiencia, conocimientos especializados);
- Si la materia de control de auditoría está siendo abordado por la entidad;
- Estudios similares que cubren objetivos similares realizados por otras instituciones.

En el Anexo 02 se presenta la estructura y contenido del Estudio Previo.

<sup>7</sup> Situaciones o eventos en las intervenciones o entidades o dependencias en las cuales el desempeño no es satisfactorio. Debe estar relacionado a las dimensiones de desempeño.

<sup>8</sup> Auditabilidad: Posibilidad de llevar a cabo una auditoría, considerando el contexto, habilidades y recursos disponibles. Fuente: AFROSAI-E, 2016.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



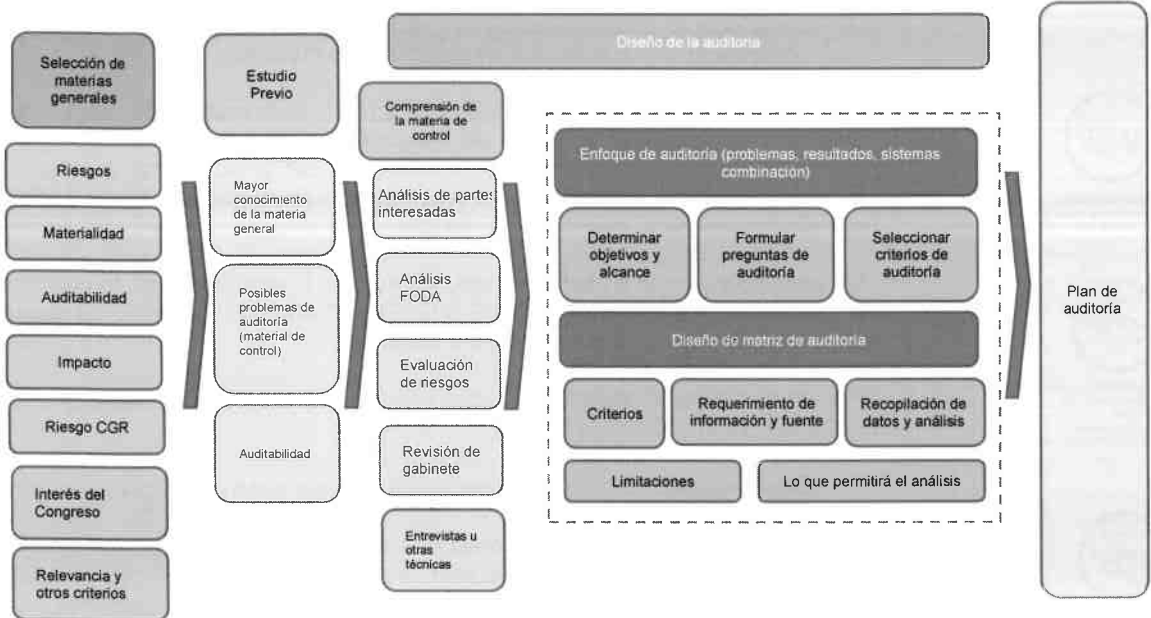
Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

En el marco del trabajo de campo, la Comisión Auditora a cargo del estudio previo podría realizar visitas exploratorias a la(s) entidad(es) a auditar con el fin de obtener información necesaria, y de esta manera reducir incertidumbres sobre la viabilidad de la auditoría (CGRC, 2017). Para ejecutar esta actividad las unidades orgánicas y los órganos, incluidos los desconcentrados, de la Contraloría, acreditan la Comisión Auditora, con el objetivo de que este informe a los gestores la realización de la visita y requerimiento de información a fin de determinar si es auditable la materia de control.

La información requerida al gestor o gestores involucrados en la materia de control es responsabilidad de la Comisión Auditora a cargo del estudio previo; dicha información se realizará como parte del servicio relacionado, por ende, esta información debe ser documentada, archivada y asegurada en la documentación de auditoría. Dicha información deberá ser utilizada en el proceso del estudio previo y no para otros fines; y cuando tenga el carácter de reservada, confidencial y/o de uso restringido, el personal auditor debe considerar las condiciones para su acceso y salvaguarda. Así mismo, el acceso a la consulta de los sistemas de información debe ser restringido al uso exclusivo, de ser el caso, en el futuro servicio de control.

En esta fase, se debe considerar la transición del Planeamiento a la etapa de Planificación; por ello se presenta la Figura 4, con la finalidad de una mayor comprensión del proceso.

**Figura 4: Proceso de planeamiento y planificación de la auditoría de desempeño**



Fuente: Adaptado del *Regional Performance Audit Manual* por PASAI, 2020.

## VIII. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

La comisión auditora planifica la auditoría de una manera que contribuya a una auditoría de alta calidad que se realice de manera económica, eficiente, eficaz y oportuna, y de conformidad con los principios de gestión prudente de proyectos (ISSAI 3000, 96, 2019). Asimismo, la comisión debe adquirir conocimiento sustantivo y metodológico durante la fase de planificación (ISSAI 3000, 98, 2019).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

La planificación se orienta a establecer la estrategia para conducir la auditoría de desempeño; por ello el diseño de la auditoría debe asegurar la recopilación de evidencia de auditoría suficiente y apropiada que permita sustentar los resultados y conclusiones de auditoría que den respuesta al(los) objetivo(s) y preguntas de auditoría (CGRC, 2017), orientada a abordar la materia de control y su(s) problema(s) de auditoría<sup>9</sup>.

En esta fase a se realizan las siguientes actividades:

1. Acreditación de la Comisión Auditora
2. Comprender la materia de control
3. Formular objetivos
4. Determinar el enfoque de auditoría
5. Formular preguntas de auditoría
6. Determinar el alcance de la auditoría
7. Seleccionar criterios de auditoría
8. Desarrollar la metodología
9. Formular la matriz de planificación de auditoría
10. Gestionar el riesgo
11. Determinar los plazos y recursos
12. Plan de auditoría

Esta etapa concluye con la elaboración del plan de auditoría, el cual contiene la matriz de planificación y los procedimientos de auditoría.

En síntesis, las principales actividades que forman parte de la planificación y la secuencia de las mismas se presentan en la Figura 5

**Figura 5: Actividades de la planificación de auditoría de desempeño**



Elaboración: propia

<sup>9</sup> Situaciones o eventos en las intervenciones o entidades o dependencias en las cuales el desempeño no es satisfactorio. Debe estar relacionado a las dimensiones de desempeño.



Firmado digitalmente por  
USARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Maniel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## 8.1 Acreditación de la Comisión Auditora

La Comisión Auditora es el equipo multidisciplinario de auditores gubernamentales encargados de la realización de la auditoría; conformada por un Supervisor, un Jefe e integrante(s) de la Comisión.

La etapa de planificación se inicia con la acreditación de la comisión auditora ante las entidades o dependencias involucradas en la intervención pública. El documento de acreditación debe ser emitido por el nivel jerárquico competente del SNC (La Contraloría, 2014). En el Anexo 03 se presenta el modelo de Oficio de Acreditación.

En el acto de acreditación, la comisión auditora debe brindar a los gestores la información general pertinente sobre la materia de control que se examinará en la auditoría de desempeño. Asimismo, debe solicitar la designación de la persona de contacto en la entidad o dependencia, quien será responsable de las coordinaciones durante el desarrollo de la auditoría.

Cabe recordar que es muy importante la participación de los gestores durante todas las etapas de la auditoría. Esta facilita la apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación de las recomendaciones. Asimismo, se permite la participación de actores clave con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante.

Se recomienda que la comisión auditora se reúna con representantes de las entidades o dependencias involucradas en la materia de control. Estas reuniones permiten escuchar y tomar nota de las perspectivas y los aportes de los funcionarios al inicio de la auditoría. Es importante que se documente los resultados de las reuniones y cualquier decisión clave que la comisión tome durante las conversaciones (IDI – INTOSAI, 2021)<sup>10</sup>.

Asimismo, la documentación se inicia en el comienzo mismo de una auditoría de desempeño, al conformarse la comisión auditora a cargo de ella (IDI – INTOSAI, 2021)<sup>11</sup>.

## 8.2 Comprender la materia de control

La comisión auditora debe adquirir conocimiento sustantivo y metodológico durante la etapa de planificación (ISSAI 3000/98).

Esta actividad permite que la comisión auditora identifique los asuntos críticos o más importantes respecto a la materia de control. El objetivo es desarrollar una sólida comprensión de la materia de control ("lo que se audita") así como sus riesgos y desafíos (GUID 3920/21, 2019). A partir de esto, será posible determinar el enfoque, los objetivos, alcance, preguntas y criterios.

En ese sentido, comprender la materia de control a ser examinada implica definir el problema de auditoría. La comisión auditora revisa la información contenida en el estudio previo sobre la materia de control y los problemas de auditoría.

<sup>10</sup> Referencia: IDI-Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2021). *Performance Auditing-ISSAI Implementation Handbook*.

<sup>11</sup> Referencia: IDI-Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2021). *Performance Auditing-ISSAI Implementation Handbook*.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Las fuentes de información para comprender la materia de control pueden incluir (GUID 3920/22, 2019; PASAI, 2020):

- a) Legislación y política general de gobierno;
- b) Reglamentos sectoriales, políticas nacionales, planes estratégicos sectoriales y multisectoriales;
- c) Implementación y evaluación del control interno de la entidad o dependencia auditada;
- d) Informes de auditorías recientes, documentos de trabajo de otros auditores, revisiones, evaluaciones y consultas;
- e) Estudios científicos y de investigaciones (incluyendo de otros países);
- f) Planes estratégicos y operativos instituciones, evaluación de anual de los planes institucionales;
- g) Presupuestos actuales (inicial y modificado) y multianual;
- h) Evaluación de la política institucional y actas de reuniones del proceso de planificación y evaluación de los instrumentos de gestión de la entidad o dependencia en la que tiene la rectoría;
- i) Puntos de vistas de expertos en el área o material de control;
- j) Puntos de vistas de las entidades o dependencias o partes interesadas clave;
- k) Sistemas de información de las entidades o dependencias a examinar, entre otros.

En esta actividad, asimismo, se busca nueva información a fin de obtener un balance actualizado del conocimiento existente en el estudio previo. Por ejemplo, se recomienda considerar las necesidades e intereses de los usuarios de un servicio público, incluyendo las partes responsables. En ese sentido, una de las técnicas recomendables es el análisis de las partes interesadas (TCU, 2020). Esto permitirá, además, que el informe de auditoría sea útil y comprensible (ISSA 3920/19, 2019)

Entre las técnicas más usadas que pueden aplicarse para obtener una comprensión de la materia de control se encuentran las señaladas en la Tabla 11.

**Tabla 11: Técnicas recomendadas para una comprensión de la materia de control**

Técnica	Objetivo
Diagrama/Mapa de verificación de riesgos y análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las fortalezas y debilidades del entorno interno del sujeto de auditoría y las oportunidades y amenazas del entorno externo.</li> <li>• Identificar posibles áreas a investigar.</li> <li>• Identificar factores de riesgo y conocer la capacidad organizacional (controles) para su gestión.</li> </ul>
Análisis de partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar grupos de interés clave.</li> <li>• Identificar opiniones e intereses en conflicto.</li> </ul>
Mapa de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los principales objetivos de una entidad o dependencias o intervención pública.</li> <li>• Representar las relaciones de dependencia entre productos.</li> <li>• Identificar a los responsables de productos críticos.</li> <li>• Desarrollar indicadores de desempeño</li> </ul>
Modelos Lógicos / Teoría del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar gráficamente los elementos de una intervención (insumo, proceso, productos, resultados).</li> </ul>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZANI Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Técnica	Objetivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la relación causal de los elementos de una intervención.</li> <li>Pensar sistemáticamente sobre los elementos de una intervención.</li> <li>Entender cómo y por qué una intervención funciona.</li> </ul>
Técnica Delphi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar información cualitativa de expertos sobre aspectos relevantes a una materia de control.</li> <li>Llegar a un consenso sobre un asunto a examinar, permitiendo priorizar aspectos de desempeño de una manera estructurada.</li> </ul>
Análisis de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar las relaciones entre actores/partes interesadas y el flujo de información entre ellos, de manera numérica y gráfica.</li> <li>Identificar factores clave influyentes.</li> <li>Ilustrar un sistema complejo.</li> <li>Crear un entendimiento de relaciones.</li> <li>Identificar problemas con el flujo o existencia de una red.</li> </ul>
Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa-efecto) / Árbol de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las posibles causas que conducen a un problema en particular.</li> <li>Comprender los factores que dificultan el logro de los objetivos de intervenciones públicas o entidades o dependencias.</li> <li>Identificar las causas y consecuencias de un problema central.</li> </ul>
Análisis RECI (Asignación de responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el responsable de las actividades que se realizan, quién las lleva a cabo, quién es consultado y quién es informado, ya sea en el ámbito limitado de un equipo de trabajo o en relación con una agencia, entidad o dependencia o programa.</li> </ul>
Análisis envolvente de datos (DEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la eficiencia relativa de un conjunto de unidades, como entidades o dependencias e intervenciones (construye una frontera de eficiencia, identificando las unidades más eficientes en la transformación de ciertos insumos en ciertos productos).</li> <li>Identificar buenas prácticas, generalmente asociadas a las unidades más eficientes, que puedan servir de referencia para mejorar el desempeño de las demás.</li> </ul>
Análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y considerar los riesgos inherentes a las actividades a examinar.</li> <li>Identificar y considerar los riesgos de control incidentes en la actividad.</li> <li>Identificar los riesgos residuales más críticos que merecen la atención de la auditoría.</li> </ul>
Design Thinking (Pensamiento de diseño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender la materia de control y definir el problema y las preguntas de la auditoría.</li> </ul>

Fuente: Adaptado del *Manual de Auditoría Operacional* por TCU (2020); del *Performance Audit Handbook. Routes to effective evaluation* por Rand Corporation, 2009).





Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
USARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Los métodos podrán emplearse de manera individual o combinada, según la naturaleza de la materia de control. Por ejemplo, en el caso de una evaluación de riesgos, se debe analizar la importancia relativa de los riesgos, indicando la probabilidad de ocurrencia y el posible impacto. Evaluar el riesgo de diferentes tipos de deficiencias, desviaciones o distorsiones que pueden ocurrir en relación con la materia de control. Esto se realiza mediante procedimientos que sirvan para comprender la materia de control y su entorno, que incluye los controles internos pertinentes. También, se debe evaluar las respuestas adoptadas para los riesgos identificados, lo que incluye evaluar el diseño e implementación de estos controles internos. Para realizar la evaluación de riesgos, se recomienda que se empleen algunas técnicas, por ejemplo, el modelo lógico y matriz de análisis de riesgos (TCU, 2020).

Por otro lado, las técnicas de análisis de problemas (por ejemplo, diagrama de Ishikawa y el árbol de problemas) son herramientas que ayudan a estudiar los problemas en profundidad y de manera estructurada, identificando causas, consecuencias, interrelaciones, así como posibles soluciones. El análisis del problema debe complementarse con un análisis que permita priorizar aquellos que pueden impactar negativamente el desempeño y logro de objetivos. En tal caso, el análisis FODA y el diagrama de verificación de riesgos pueden ser empleados para identificar las áreas problema en la auditoría (TCU, 2020).

Una vez que se haya obtenido una comprensión de la materia de control, se requiere focalizar dicha materia de manera más precisa, tomando como referencia las siguientes dos (2) preguntas (CGRC, 2017)

¿Qué? – ¿Cuál es el problema que se va a auditar?  
¿Por qué? - ¿Cuáles son los objetivos de la auditoría?

El problema puede considerarse como la cuestión fundamental o básica que va a investigarse y a la que los auditores se proponen dar respuesta (INTOSAI-IDI, 2014; CGRC, 2017). Es la cuestión fundamental que se va a investigar en una intervención pública y para la cual el auditor busca una respuesta. En general, se debe aplicar una perspectiva holística que favorezca mejor el interés público y la misión general de la auditoría de desempeño (INTOSAI-IDI, 2014).

En este sentido, se debe tener presente que la materia de control puede incluir actividades (con productos, resultados e impactos) o situaciones existentes (incluyendo sus causas y efectos). Como ejemplo, podría ser la prestación de servicios por las partes responsables o los efectos de las políticas y regulaciones gubernamentales sobre la gestión, las partes interesadas, los negocios, los ciudadanos y la sociedad (ISSAI 300/19). El problema de auditoría se define por el objetivo y se formula en las preguntas de auditoría asociadas a las dimensiones de desempeño.

### 8.3 Formular objetivos

La comisión auditora deberá establecer objetivos de auditoría claramente definidos que se relacionen con las dimensiones de la economía, la eficiencia, y/o eficacia (ISSAI 3000/35, 2019) y otras dimensiones del desempeño (efectividad, equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política). Asimismo, debe articular el(los) objetivo(s) de la auditoría de forma suficientemente detallada para ser claro sobre las preguntas que serán respondidas, y para permitir un desarrollo lógico del diseño de la auditoría (ISSAI 3000/36, 2019).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

Asimismo, se debe tener en cuenta que los objetivos determinan el enfoque y el diseño de la auditoría (GUID 3290/24, 2019).

En ese sentido, los objetivos de auditoría definen en forma específica como responder a la cuestión fundamental de una forma clara y sin ambigüedades; con estos se precisa lo que se pretende realizar en la auditoría (Auditoría Superior de la Federación México, 2015).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

Los objetivos de auditoría pueden considerarse como preguntas de auditoría sobre el asunto o problema del cual se busca obtener respuestas (ISSAI 3000/38, 2019) y servirán de guía en la ejecución de la auditoría. Conforme a ello, la forma en que los objetivos se expresan tiene relevancia, y puede influir en los resultados de la auditoría. Por lo tanto, se deben concebir de modo tal de maximizar sus beneficios e impactos (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

En ese sentido, para formular los objetivos se debe considerar las siguientes preguntas:

- ¿Los objetivos de la auditoría se expresan en términos claros y simples?
- ¿Los objetivos son claros y específicos, factibles, justos y objetivos, neutrales políticamente y medibles?
- ¿Los objetivos están formulados de modo tal que permitirán extraer una conclusión clara e inequívoca?
- ¿Los objetivos proporcionan suficiente información a las entidades o dependencias auditadas y las partes interesadas para comprender fácilmente por qué se está realizando la auditoría, su foco de atención y la meta de la auditoría?

Fuente: Adaptado del *Performance Auditing: ISSAI Implementation Handbook Version 1* por IDI, 2021.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN María Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

Para determinar el (los) objetivo (s) de la auditoría, el auditor debe establecer dónde están los mayores problemas o riesgos; por ende, el aporte será de mayor valor (GUID 3920/28, 2019). Dichos problemas o riesgos fueron identificados como aspectos claves de la comprensión de la materia de control.



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

Considerar que los objetivos además de tener un enfoque retrospectivo (ex post), es decir abordar asuntos terminados; también pueden abordar asuntos o aspectos en curso (GUID 3920/27, 2019). Asimismo, puede aplicarse un enfoque prospectivo.

Los objetivos específicos pueden ser normativos (¿las cosas son como deberían ser?) o analíticos (¿por qué las cosas no son como deberían ser?) y son más propensos a agregar valor (ISSAI 300/25, 2019).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00

Una vez definidos los objetivos estos deben ser aprobados por el Supervisor de la comisión auditora. Se debe dejar constancia de dicha aprobación en los documentos de auditoría.

En la Tabla 12 se presentan ejemplos de objetivos de auditoría, considerando los enfoques de auditoría de desempeño.



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

**Tabla 12: Ejemplos de objetivos de una auditoría formulados de forma adecuada e inadecuada, clasificados por enfoque de auditoría**

Enfoque de auditoría	Ejemplos
Enfoque orientado a problemas	<p>Protección del hábitat ictícola</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado: Determinar por qué el Departamento de pesquería y ambiente no hizo cumplir las normas de pesca y políticas de hábitat.</li> <li>- Inadecuado: Determinar cómo el Departamento de pesquería y ambiente ha fracasado</li> </ul> <p>Este objetivo no proporciona suficiente información a la entidad o dependencia auditada y las partes interesadas para comprender por qué se está realizando la auditoría, su foco de atención y la meta de la auditoría</p> <p>Programa educativo K-12: en las escuelas secundarias públicas con mayor cantidad de estudiantes en situación de pobreza y en las escuelas más pequeñas, la oferta académica de preparación para acceder a la educación superior es más limitada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado: Examinar por qué las escuelas secundarias con más estudiantes en pobreza y escuelas más pequeñas proporcionan pocos cursos académicos</li> <li>- Inadecuado: Examinar por qué las escuelas en áreas más pobres brindan capacitación vocacional en lugar de preparar a los estudiantes para el acceso a la educación superior</li> </ul> <p>La implicancia de este objetivo es que la capacitación vocacional es una solución deficiente para la educación de estudiantes más pobres y no brinda fundamentos para extraer conclusiones claras e inequívocas.</p>
Enfoque orientado a resultados	<p>Evaluación de funcionarios en el sector del entretenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado: Evaluar el grado en que los funcionarios han implementado impuestos a la renta clave.</li> <li>- Inadecuado: Evaluar el cumplimiento del sector del entretenimiento de impuestos sobre la renta.</li> </ul> <p>En el objetivo no se identifica claramente a quién se está auditando o el fundamento de la auditoría. También tiene un alcance demasiado amplio, que no es conducente a que de la auditoría se extraigan conclusiones claras e inequívocas. Es un objetivo más adecuado para una auditoría de cumplimiento que para una auditoría de desempeño. Finalmente, esta pregunta no permite al auditor distinguir entre los problemas de carácter social y aquellos relacionados con el desempeño gubernamental.</p> <p>Estabilización de los ingresos de los agricultores: Conjunto integrales de herramientas, pero una baja de estas y es necesario resolver la cuestión de la sobrecompensación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado: Evaluar el grado en que las herramientas para la gestión de crisis y riesgos se han implementado y están dando resultados.</li> <li>- Inadecuado: Evaluar qué herramientas de gestión de crisis y riesgos han sido mejores en obtener resultados.</li> </ul> <p>Se pretende realizar un análisis orientado a resultados sin criterios adecuados para cuantificar "mejores resultados"</p> <p>El alcance es demasiado amplio y es posible que el objetivo</p>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:28:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
USARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Enfoque de auditoría	Ejemplos
	no sea alcanzable.
Enfoque orientado al sistema	<p>Evaluación de la utilización de subvenciones gubernamentales para la educación y monitoreo de las actividades realizadas por los beneficiarios de las subvenciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado: Evaluar en qué grado los sistemas institucionales incluyen controles para supervisar como los beneficiarios de subvenciones utilizan los fondos recibidos.</li> <li>- Inadecuado: Evaluar si los organismos están supervisando a los beneficiarios de subvenciones para asegurarse de que los fondos se utilicen de la forma apropiada.</li> </ul> <p>Este objetivo no establece claramente el alcance del examen e incorpora a la terminología utilizada una subjetividad que puede ser difícil sustentar aplicando criterios objetivos.</p> <p>Evaluación de la respuesta del sistema de gestión de desastres ante un tsunami.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado: Evaluar en qué medida los sistemas y procedimientos de gestión de desastres permiten dar una respuesta suficientemente rápida y adecuada ante un tsunami.</li> <li>- Inadecuado: Evaluar si podrían haberse tomado medidas adicionales para responder con mayor efectividad ante un tsunami.</li> </ul> <p>Este objetivo parte del supuesto de que hubo una respuesta deficiente y no especifica la finalidad de la auditoría, dado lo cual su alcance es demasiado amplio como para ser viable</p>

Fuente: IDI, 2021

#### 8.4 Determinar el enfoque de auditoría

La comisión auditora debe elegir un enfoque de auditoría orientado a los resultados, al problema o al sistema, o una combinación de ellos (ISSAI 3000/40, 2019).

El enfoque de la auditoría determina la naturaleza del examen y constituye un vínculo importante entre los objetivos, criterios y los procedimientos para recopilar la evidencia (ISSAI 3000/41, 2019). De este modo, al definir el enfoque, se determina el conocimiento, la información y datos necesarios para la auditoría (ISSAI 300/26, 2019).

Si bien la comisión auditora debe elegir entre un enfoque orientado a resultados, al problema, al sistema, o una combinación de ellos (ISSAI 3000/40, 2019); no obstante, la Alta Dirección puede determinar previamente el tipo de enfoque, con la debida justificación, la cual debe quedar registrada en un documento que será puesta de conocimiento a la comisión.

Para desarrollar los objetivos y preguntas de auditoría, es necesario prever si se adoptará un único enfoque o una combinación de enfoques (IDI, 2021). Asimismo, debe considerarse que los enfoques de auditoría se pueden aplicar desde dos (2) perspectivas (ISSAI 300/26, 2019): de arriba hacia abajo (centrado en las expectativas u objetivos del poder legislativo y el gobierno central) o de abajo hacia arriba (centrado en los problemas importantes para las personas y la sociedad).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENJIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Los tres (3) enfoques de auditoría se describen a continuación:

Un enfoque de **auditoría orientado a resultados** evalúa los objetivos en términos de resultados o productos han sido logrados como se deseaba, o si las intervenciones públicas y los servicios funcionan como se tenía previsto. Su aplicación es de mayor facilidad cuando los productos deseados y resultados están claramente definidos en los documentos de política pública (políticas, estrategias, planes, proyectos, entre otros). Por lo tanto, su principal interés es el desempeño real, los resultados y los efectos y su relación con los objetivos o metas de las políticas (criterios). De este modo, los resultados de la auditoría se expresan como una desviación de los criterios establecidos y las recomendaciones, con frecuencia, se dirigirán a eliminar tales desviaciones (GUID 3910/51, 2019). Si los criterios fuesen difíciles de determinar, se podrá recurrir a expertos para elaborar criterios fiables (IDI, 2021).

El propósito de un enfoque orientado a resultados es dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué resultados se lograron?
- ¿Las entidades auditadas cumplieron sus objetivos?

Fuente: IDI, 2021

Un enfoque de **auditoría orientado a problemas** examina, verifica y analiza causas de problemas específicos o desviaciones de los criterios de auditoría (ISSAI 3000/44, 2019). Cabe precisar que el rol de los criterios no es tan significativo en comparación con el enfoque resultados, ya que son tomados principalmente como referencia para identificar los problemas como punto de partida de la auditoría. Al aplicar este enfoque, la principal tarea es verificar la existencia de problemas y analizar sus causas desde diferentes perspectivas (GUID 3910/52, 2019), relacionadas con las dimensiones de desempeño de la intervención pública examinada. En ese sentido, las conclusiones y recomendaciones estarán basadas en el proceso que consiste en analizar y confirmar causas, en lugar de contrastar la evidencia con los criterios de auditoría (IDI, 2021).

Este enfoque, asimismo, puede utilizarse cuando exista un consenso claro acerca de la existencia de un problema, incluso si los resultados o productos deseados no se hubiesen expresado con claridad (IDI, 2021).

Al aplicar el enfoque de problemas, se busca actualizar información de los problemas declarados y cómo resolverlos; asimismo, se consideran todas las posibles causas (GUID 3910/53, 2019). Por ejemplo, si se verifica que las estructuras existentes de la intervención pública ocasionan problemas graves se puede recomendar corregir o modificar la regulación respectiva y el diseño estructural de la intervención examinada.

El enfoque puede buscar responder las preguntas de auditoría

El propósito de un enfoque orientado a problemas es dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el problema? y ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿En qué medida las entidades pueden resolver el problema? Y si fuera así, ¿Cuál es la intervención pública para resolver el problema?

Fuente: GUID 3910/52, 2019.

Un enfoque de **auditoría orientado a sistemas** examina el adecuado funcionamiento de los sistemas de gestión como una condición para que intervenciones públicas operen de acuerdo a las dimensiones de desempeño. Es por ello que es muy importante identificar cómo los sistemas de gestión inciden o afectan las actividades o resultados de una intervención, en el marco de un apropiado desempeño.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

Este enfoque es aplicable incluso cuando no haya un consenso claro acerca de la existencia de un problema, o cuando los resultados o productos no estén claramente definidos (ISSAI 3000/42, 2019).

Este enfoque, asimismo, puede abarcar una amplia variedad de preguntas para describir cómo las actividades se vienen realizando, las causas de las debilidades y en qué grado el desempeño puede mejorar (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

El propósito de un enfoque orientado al sistema es dar respuesta a preguntas como las siguientes:

**Preguntas tipo descriptivas**

- ¿Cuál es el objetivo del sistema?
- ¿Quiénes son los actores responsables del sistema?
- ¿Cuáles son funciones de cada actor responsable?
- ¿Qué reglas, regulaciones o procedimientos son relevantes?
- ¿Cuáles son los flujos de información relevantes?

**Preguntas tipo evaluativas**

- ¿En qué medida existe un plan sólido?
- ¿Se dispone de un sistema de monitoreo de buena calidad?
- ¿La comparación entre el sistema de monitoreo y la ejecución de un plan produce ajustes necesarios?
- ¿La planificación, monitoreo y ajustes son registrados de manera sistemática, garantizando una rendición de cuentas a un nivel administrativo superior?
- ¿Los procesos son evaluados periódica y apropiadamente?

Fuente: GUID 3910/54, 2019.

Como ejemplo de una aplicación de enfoques combinados, se puede mencionar una auditoría de la implementación de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la cual puede implicar una combinación de los enfoques orientados a resultados y a sistemas. En dicha auditoría se aplicaría un Enfoque Integral del Gobierno (EIG), mediante el cual se busca examinar los resultados que el gobierno se propone lograr para abordar un problema o desafío de carácter social, en lugar de centrarse en las operaciones vinculadas con cualquier programa, organismo o entidad o dependencia en particular (IDI, 2021).

Es decir, el examen involucraría a más de una entidad o entidad con relación a la implementación de los ODS, como se puede observar en la Figura 6.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Manel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

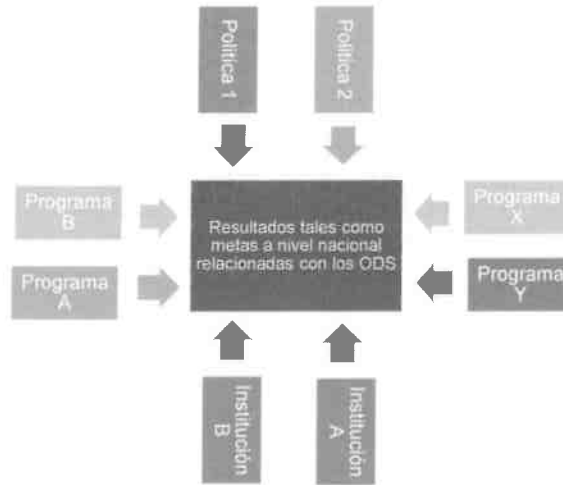


Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

**Figura 6: Relaciones al auditar más de una entidad o dependencia, en el marco de un examen de implementación de los ODS**



Fuente: IDI, 2021

### 8.5 Formular preguntas de auditoría

Esta actividad tiene como propósito elaborar preguntas que aborden los objetivos de la auditoría. Esto permitirá definir y estructurar la auditoría. Es decir, las preguntas deben dirigir la atención de la comisión de auditoría para lograr los objetivos. Por lo tanto, las preguntas se relacionen temáticamente, se complementen, no se superponen y son exhaustivas al abordar los objetivos de auditoría (GUID 3920/32, 2019).

Como regla general, las preguntas deben usar términos claramente definidos y serán formuladas de manera neutral (GUID 3920/32, 2019). Es importante, entonces, que se considere detenidamente la redacción de las preguntas, esto influirá en las decisiones, el tipo de información, los métodos de recopilación de datos e información, el enfoque analítico, los tipos de resultados y las conclusiones de la auditoría (IDI, 2021)

En ese sentido, para el desarrollo de las preguntas de auditoría se deberá tener en cuenta lo siguiente (CGRC, 2017):

- Claridad y especificidad.
- Uso de términos que puedan ser definidos y medidos.
- Factibilidad investigativa (posibilidad de responder).
- Articulación y coherencia (las preguntas desarrolladas deben aclarar los problemas de auditoría previamente identificados).

Las preguntas de una auditoría pueden ser descriptivas (describen una condición) o evaluativas (evalúan una condición en función de criterios y pueden tener un carácter normativo o analítico). Las de carácter descriptivo pueden ser útiles cuando falta información sobre las dimensiones de desempeño (GUID 3920/33, 2019). A la vez, estas pueden adoptar múltiples formas y algunas pueden admitir una respuesta sencilla, mientras que otras plantean una mayor dificultad (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Por ejemplo:

- ¿Cuáles son las características de los destinatarios de una intervención pública vinculada con la situación en escuelas rurales?
- ¿Qué se conoce acerca del número de trabajadores que desarrollan la actividad X, lo cual comprende tanto a aquellos que trabajan directamente para el gobierno como a los que trabajan para compañías contratadas por este?
- ¿Cuáles son los mecanismos institucionales implementados por el gobierno para lograr la coherencia vertical y horizontal de las actividades relacionadas con las adquisiciones y contrataciones públicas sostenibles?
- ¿De qué modo el gobierno interactúa con las partes interesadas no gubernamentales para implementar iniciativas relacionadas con la eliminación de la violencia contra las mujeres?

Por otro lado, las preguntas de carácter evaluativo pueden ser de tres (3) tipos y se describen en la Tabla 13, en la cual se señalan ejemplos de acuerdo al enfoque de auditoría. Se debe considerar que los tipos de preguntas evaluativas no son excluyentes (IDI, 2021); es decir, una auditoría de desempeño puede plantear una pregunta para evaluar la efectividad y a la vez puede incluir una pregunta para evaluar prospectivamente una materia de control.

**Tabla 13: Tipos de preguntas de carácter evaluativo**

N°	Tipo de pregunta	Descripción	Enfoque de auditoría y ejemplos
1	Economía y eficiencia de una intervención pública	Las preguntas focalizadas en la economía y la eficiencia abordan los costos y recursos utilizados para lograr los resultados de la intervención pública.	Enfoque orientado a problemas:  ¿Qué factores explican las variaciones de costos en la atención brindada a los pacientes que asisten a diferentes hospitales públicos?
2	Eficacia y resultados de la intervención pública	Las preguntas centradas en la eficacia y los resultados de una intervención habitualmente miden de qué forma y en qué medida una intervención pública logra sus metas y objetivos. Por lo tanto, también pueden utilizarse para examinar la calidad de la implementación de la intervención.	Enfoque orientado a resultados: ¿En qué medida los programas de asistencia alimentaria siguen las buenas prácticas establecidas por las Naciones Unidas para este tipo de programas?  Enfoque orientado a sistemas: ¿En qué medida los sistemas y procedimientos de gestión han posibilitado responder con la rapidez e idoneidad suficientes ante los desastres ocurridos?
3	Análisis prospectivo	Las preguntas relacionadas con el análisis prospectivo sirven para extraer conclusiones acerca de información basada en supuestos sobre acontecimientos que tal vez ocurran en el futuro.	Enfoque orientado a problemas:  ¿Qué dificultades, de haberlas, afrontarán los estudiantes que concurren a escuelas con altos niveles de pobreza al prepararse para acceder a la educación superior durante los próximos 20 años?





Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por ALARCON DELGADO Ana Maria FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

N°	Tipo de pregunta	Descripción	Enfoque de auditoría y ejemplos
		o analizar dicha información. También sirven para determinar aquellas medidas que la entidad o dependencia auditada puede tomar en respuesta a acontecimientos futuros que afectarían alguna dimensión del desempeño.	Enfoque orientado a resultados:  ¿De qué modo podrían las normas sobre cambio climático incidir en la salud de los niños/as?

Fuente: Adaptado del *Performance Auditing: ISSAI Implementation Handbook Version 1* por IDI, 2021.

Existen diversas técnicas para elaborar las preguntas de auditoría. La pirámide de análisis de problemas es una de ellas, la cual consiste en dividir el objetivo de la auditoría en un conjunto de preguntas más detalladas para formar una pirámide (IDI, 2021).

Por ejemplo, en la Figura 7, el objetivo de la auditoría señalado en el Nivel 1 consiste en evaluar en qué medida el Ministerio de Salud ha determinado los costos actuales y futuros de brindar atención prenatal a poblaciones empobrecidas. Seguidamente, en el Nivel 2 se señalan las preguntas que se necesitarán responder durante la auditoría para abordar el objetivo.

**Figura 7: Ejemplo de pirámide para análisis de problemas**



Fuente: IDI, 2021.

El análisis de problemas en función de causas y efectos es un segundo ejemplo de la técnica que se puede emplear para elaborar las preguntas de auditoría. Esta técnica consiste, en un primer paso, determinar si se han logrado los resultados previstos, o si un sistema funciona del modo esperado. Si este no fuese el caso, puede que exista un problema de desempeño, dado lo cual, será necesario pasar a un segundo paso para analizar las causas. En el marco de un enfoque orientado a problemas, el problema de desempeño más importante y los factores principales que lo originan, de forma preliminar, pueden integrar el diseño original de la auditoría (IDI, 2021).

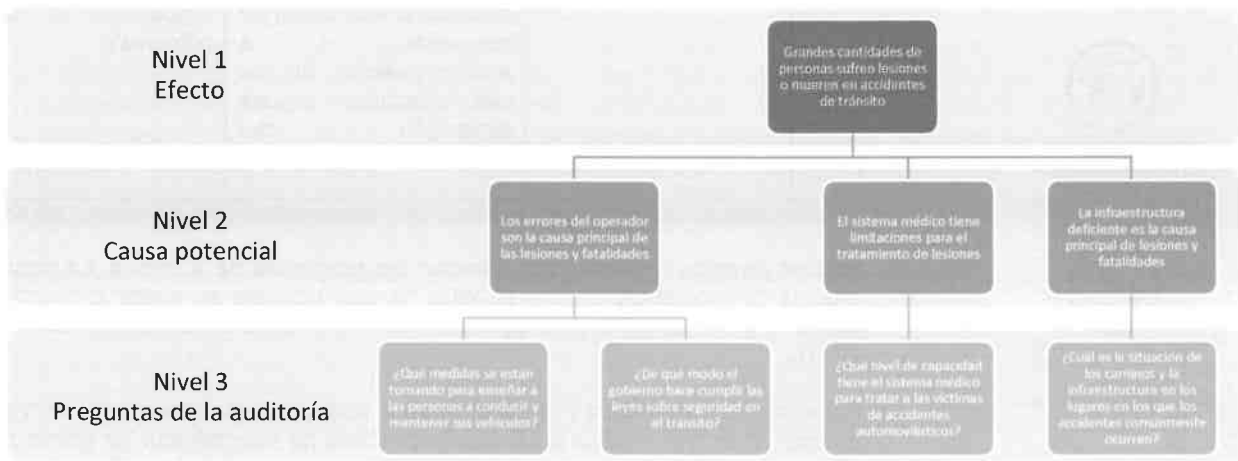
Por ejemplo, en la Figura 8, el efecto, expuesto en el Nivel 1, constituye el punto de



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

partida para evaluar las causas potenciales identificadas en el Nivel 2. Las causas potenciales brindan los fundamentos para la elaboración de las preguntas de una auditoría, que se identifican en el Nivel 3 (INTOSAI-IDI, 2021).

**Figura 8: Ejemplo de un análisis de problemas en función de sus causas y efectos**



Fuente: IDI, 2021.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

### 8.6 Determinar el alcance de la auditoría



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

Determinar el alcance de la auditoría es definir los límites de la auditoría; identificando las entidades o dependencias, la intervención pública o aspectos de las misma, período a examinar y, si corresponde, espacios geográficos que serán parte del trabajo de auditoría (GUID 3920/36, 2019). Al respecto, se debe tener en cuenta las capacidades y recursos disponibles, de tal modo que la auditoría no se vuelva muy compleja o costosa, pudiendo excluir ciertas actividades o entidades o dependencias (GUID 3920/36, 2019).



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

Esta delimitación está directamente vinculada a los objetivos y preguntas de auditoría, por lo que deben ser abordados conjuntamente. Cambios en los objetivos o las preguntas pueden tener un impacto significativo en el alcance de la auditoría (GUID 3920/35, 2019), por lo que constituye una parte esencial del diseño (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00

Para determinar el alcance de su auditoría se puede usar como orientación las preguntas mostradas en la Tabla 14.

**Tabla 14: Preguntas de orientación para determinar el alcance de la auditoría**

¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué preguntas o hipótesis específicas se están examinando?</li> <li>¿Cuáles son los procesos clave relevantes para la auditoría?</li> <li>¿Cuál es la materia de control que se evaluará y sobre la que se informará?</li> <li>¿Qué recursos están disponibles para llevar a cabo la auditoría?</li> <li>¿Qué preguntas, procesos y recursos no podrán ser cubiertos?</li> </ul>
-------	--



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué entidades o dependencias y organizaciones ejercen responsabilidades o tienen perspectivas relevantes para la auditoría?</li> <li>¿Quiénes dentro de esas entidades o dependencias y organizaciones relevantes están en mejores condiciones de brindar evidencia apropiada y suficiente para responder las preguntas de la auditoría?</li> <li>¿Quién es responsable de garantizar la confiabilidad de la información y los datos que son relevantes para la auditoría?</li> <li>¿Qué organizaciones o personas serán excluidas de la auditoría?</li> </ul>
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué lugares serán cubiertos por la auditoría?</li> <li>¿Dónde están los documentos y registros que son necesarios examinar?</li> <li>¿Qué lugares serán excluidos?</li> </ul>
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el período que abarcará la auditoría?</li> </ul>

Fuente: IDI, 2021.

Complementariamente, se debe igualmente tener en cuenta otros factores como la disponibilidad de fuentes y datos confiables, recursos disponibles (especialistas en temas específicos o expertos en metodologías complejas), costos asociados a viajes y límites de tiempo para la ejecución de la auditoría (IDI, 2021).

## 8.7 Seleccionar criterios de auditoría

La comisión auditora debe establecer criterios de auditoría adecuados, que correspondan a los objetivos y a las preguntas de auditoría, y se relacionen con las dimensiones de desempeño (ISSAI 3000/45, 2019).

Los criterios representan los puntos de referencia o estándares utilizados para evaluar la materia de control para determinar si una intervención pública cumple o excede las expectativas. Proporcionan la base para evaluar la evidencia, obtener resultados y desarrollar conclusiones sobre los objetivos de auditoría. Los criterios más adecuados están determinados por la naturaleza y las preguntas de auditoría (GUID 3920/38-39, 2019).

Las principales características de los criterios son las siguientes (GUID 3920/39, 2019):

- Pueden ser cualitativos o cuantitativos; generales o específicos.
- Pueden reflejar un modelo<sup>12</sup> normativo para el asunto de análisis.
- Pueden representar una buena o la mejor práctica.
- Pueden representar una expectativa de “lo que debería ser”, según las leyes, reglamentos o normativa del caso, o los objetivos.
- Pueden ser “lo que se espera”, según conocimientos científicos y las mejoras prácticas.
- Pueden representar “lo que podría ser” (dadas las mejores condiciones).

La comisión auditora, al definir los criterios, debe considerar los atributos siguientes (GUID 3910/56, 2019):

<sup>12</sup> Por ejemplo, el Modelo de Integridad Pública establecido en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, aprobado por el Decreto Supremo N° 044-2018-PCM.



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- a) Relevante: Contribuye a conclusiones que apoyan a toma de decisiones por parte de los usuarios previstos y a conclusiones que responden a las preguntas de auditoría.
- b) Comprensible: Se encuentra establecido claramente. Contribuye a conclusiones claras y son comprensibles para los usuarios previstos. No está sometido a una amplia variedad de interpretaciones.
- c) Completo: Es suficiente para el objetivo de la auditoría y no omite factores relevantes. Es significativo y permite proporcionar a los usuarios previstos de una visión práctica de sus necesidades de información y toma de decisiones.
- d) Confiable: Conlleva a conclusiones razonablemente consistentes cuando los usa otro auditor en las mismas circunstancias.
- e) Objetivo: Está libre de cualquier sesgo por parte del auditor o la entidad o dependencia auditada.

Los criterios pueden ser identificados en diferentes fuentes, como las señaladas en la Tabla 15

**Tabla 15: Fuentes potenciales para identificar criterios de auditoría de desempeño**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento de la entidad auditada.</li> <li>2) Objetivos de política o normativa del poder legislativo.</li> <li>3) Indicadores clave de desempeño establecidos por la entidad auditada o el gobierno.</li> <li>4) Procedimientos detallados para una función o actividad.</li> <li>5) Estándares tomados de la investigación, literatura especializada u organizaciones profesionales y/o internacionales.</li> <li>6) Puntos de referencia internacionales de buen desempeño.</li> <li>7) Desempeño correspondiente en el sector privado.</li> <li>8) Puntos de referencia: la misma entidad, diferentes años; diferentes entidades misma actividad.</li> <li>9) Documentos de planificación, contratos y presupuestos de la entidad auditada.</li> <li>10) Gestión general y literatura sobre la materia de control.</li> <li>11) Criterios utilizados anteriormente en auditorías similares o por otras Entidades Fiscalizadores Superiores.</li> <li>12) Criterios establecidos por el auditor, luego de consultar con expertos en la materia de control.</li> <li>13) Identificación de lo que podría ser (dadas las mejores condiciones).</li> </ol>
---

Fuente: Adaptado de la GUID 3920/40, 2019

Para establecer objetivamente los criterios de auditoría, se debe tener en cuenta lo siguiente (IDI, 2021):

- Un conocimiento general del área que se va a auditar y estar familiarizado con los documentos jurídicos y de otra índole que sean pertinentes, así como con los últimos estudios y auditorías en el área.
- Un buen conocimiento de los motivos y las bases legales del programa o actividad del gobierno que se va a auditar, así como de las metas y objetivos establecidos por el Congreso o el gobierno.
- Un conocimiento general de las prácticas y la experiencia de otros programas o actividades gubernamentales similares.

La comisión auditora deberá, como parte de la planificación y/o ejecución de la auditoría, discutir los criterios de auditoría con la entidad o dependencia auditada (ISSAI 3000/49, 2019); no obstante, es responsabilidad de la comisión seleccionar los



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

criterios adecuados (ISSAI 3000/50, 2019). La discusión permitirá asegurar que exista una comprensión compartida y común de los criterios que se emplearán para evaluar la materia de control. Por lo tanto, es importante definir claramente los criterios frente a los cuales la entidad o dependencia será evaluada (GUID 3910/60, 2019).

## 8.8 Desarrollar la metodología

La comisión auditora desarrollará la metodología, considerando que esta tiene que describir cómo se recopilará y analizará la información para responder a las preguntas de auditoría (IDI, 2021). Los métodos constituyen un aspecto importante en la planificación y están determinados por los objetivos, las preguntas, el alcance y los criterios de auditoría (GUID 3920/44, 2019).

Las auditorías de desempeño pueden recurrir a una gran variedad de técnicas de recopilación de datos como encuestas, entrevistas, observaciones y la recopilación de datos administrativos y documentos escritos. Los métodos de muestreo estadístico y las encuestas pueden permitir realizar estimaciones para toda la población y los casos de estudio combinados con otras pruebas brindan la oportunidad de realizar un análisis en profundidad (GUID 3920/48, 2019). En los numerales 9.2 y 9.3 se señalan los principales métodos de recopilación y análisis de información. Asimismo, el auditor deberá tomar como referencia la guía técnica de auditoría de la Contraloría General<sup>13</sup>.

La comisión auditora, por tanto, debe establecer una estrategia apropiada para la auditoría, combinando diseños de estudio, métodos y técnicas de auditoría adecuados al contexto, objetivos, preguntas, criterios y habilidades y recursos de los auditores; asimismo, de acuerdo a la disponibilidad de datos existente (GUID 3920/50, 20219).

## 8.9 Formular la matriz de planificación de auditoría

La matriz de planificación permite vincular los objetivos, el alcance y las preguntas de auditoría, los criterios y métodos para la recopilación y análisis de información y/o datos (GUID 3920/51, 2019). Esta herramienta proporciona una estructura lógica de razonamiento y análisis de los elementos del diseño de la auditoría (GUID 3920/52, 2019), permitiendo un proceso más sistemático y una comunicación sobre el enfoque de trabajo (IDI, 2021).

Un aspecto importante que debe describirse claramente en la matriz es el tipo de análisis que se requerirá para obtener una evidencia suficiente y apropiada para determinar los resultados; es decir, describir el tipo de información y datos a ser recopilados, las fuentes específicas, las técnicas para recopilar la información y los métodos para analizar dicha información (GUID 3920/54, 2019).

La matriz de planificación es un documento dinámico que puede revisarse y actualizarse, según las necesidades, a medida que la labor de auditoría avanza (IDI, 2021).

Entre los principales objetivos de la matriz de planificación están los siguientes (IDI, 2021):

- Documentar y formalizar el enfoque de la auditoría;
- Presentar un resumen general del diseño de la auditoría;



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>13</sup> [https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/Guia\\_Tecnicas\\_Auditoria.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/Guia_Tecnicas_Auditoria.pdf)



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

- Identificar y documentar el 'qué, el cómo y el porqué' de la labor mediante la determinación de una relación clara entre el alcance, los objetivos y la metodología de la auditoría;
- Vincular la labor realizada con los resultados esperados; y
- Facilitar la interacción con las partes interesadas, la supervisión de la auditoría y su revisión.

El Formato de la matriz de planificación de auditoría de desempeño se encuentra en el Anexo 06, el cual contiene los elementos de diseño, el mismo que se deberá adjuntar como parte del plan de auditoría, desarrollado en numeral 8.12.

### 8.10 Gestionar el riesgo

La comisión auditora debe gestionar el riesgo activamente para evitar resultados, conclusiones y recomendaciones de auditoría incorrectas e incompletas, brindando así información imprecisa o que no agregue valor (ISSAI 3000/52, 2019). Es decir, el riesgo de auditoría representa la posibilidad de que resultados, conclusiones y recomendaciones de auditoría sean incorrectas o incompletas por diferentes factores como: proceso deficiente de auditoría, evidencia no apropiada ni suficiente, limitaciones en recursos o información, omisiones intencionales o información engañosa (IDI, 2021)

Es importante, entonces, gestionar el riesgo a lo largo del proceso de diseño de la auditoría, mediante la identificación, evaluación y mitigación del mismo. La identificación y evaluación pueden ser abordados considerando las siguientes preguntas (IDI, 2021):

- ¿La comisión auditora posee las habilidades y conocimientos suficientes para la auditoría (incluyendo conocimiento especializado para tareas específicas)?
- ¿Los plazos y recursos necesarios para la realización de la auditoría son asequibles y factibles (por ejemplo, los fondos para viajes de campo, o el impacto en términos de costos de oportunidad con otras auditorías)?
- ¿La materia de control es sensible, altamente visible o controvertido (por ejemplo, en términos de sensibilidad política o mediática)?
- ¿La auditoría y/o la materia de control son altamente complejos o involucran áreas tradicionalmente expuestas a riesgos (por ejemplo, sistemas informáticos, cuestiones ambientales o de salud)?
- ¿Existen amenazas reales o percibidas respecto a la independencia de los auditores asignados a la auditoría?
- ¿Existen riesgos asociados a la integridad de la gestión o las relaciones con las entidades auditadas?
- ¿Existen suficientes datos disponibles y son datos de buena calidad (por ejemplo, accesibilidad a ellos y su confiabilidad)?

Por otro lado, si el riesgo de auditoría es significativo, será necesario desarrollar estrategias para mitigar los riesgos y/o modificar el plan de auditoría. Es posible, desarrollar y modificar la estrategia de recopilación de evidencia para reducir el riesgo de auditoría (GUID 3920/62, 2019). Para este propósito, a continuación, se presentan algunas acciones que se pueden desarrollar (IDI, 2021):

- Aumentar o reducir el alcance de la auditoría;
- Incorporar especialistas (por ejemplo, metodólogos), revisores o personal auditor adicional.
- Incrementar los recursos;



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- Monitorear regularmente el progreso realizado con relación a hitos clave, mediante la actualización de planes de auditoría, la realización de reuniones o la elaboración de informes de avance;
- Incorporar, si fuese posible, tiempo adicional para tareas especialmente riesgo significativos;
- Modificar el método para obtener evidencia adicional o de mayor calidad, o recurrir a formas alternativas de corroborar la evidencia;
- Alinear los resultados y conclusiones para reflejar la evidencia obtenida; e
- Intensificar la revisión por parte de los supervisores o responsable de la unidad orgánica respectiva.

### 8.11 Determinar los plazos y recursos

Determinar los plazos y recursos necesarios, como parte del diseño de auditoría, es fundamental y para ello se debe tener cuenta criterios realistas, concordantes con principios de una buena gestión de proyectos (IDI, 2021). Es decir, el diseño debe tener como propósito realizar una auditoría de calidad, ejecutada de manera económica, eficiente, eficaz y oportuna (ISSAI 3000/96, 2019). En ese sentido, se tendrá en consideración los siguientes lineamientos (IDI, 2021):

- Establecer plazos realistas para la implementación de la auditoría y las tareas individuales que son necesarios realizar. Estos plazos deben basarse en la metodología planificada y otros factores pertinentes (procesos de auditoría internos, auditorías previas, perspectivas de partes interesadas, el acceso previsto a la información y la disponibilidad de recursos;
- Identificar y estimar un número suficiente de auditores para cumplir con los plazos previstos para la ejecución de la auditoría. Para este proceso deben tenerse en cuenta los conocimientos, las aptitudes, las habilidades, la independencia y las necesidades de desarrollo de la comisión auditora.
- Determinar los costos originados en traslados, capacitación, equipamiento y expertos externos en la materia de control, sumados a otros costos complementarios, según la complejidad y alcance de la auditoría. Por ejemplo, la intervención de partes interesadas externas podría ocasionar costos adicionales.

### 8.12 Plan de auditoría

Como parte de la planificación, la comisión auditora debe diseñar procedimientos de auditoría a ser empleados para recopilar evidencia de auditoría suficiente y apropiada, que responda a los objetivos y las preguntas de auditoría (ISSAI 3000/101, 2019). Los procedimientos forman parte del documento del plan de auditoría.

El plan de auditoría es el producto final de la etapa de planificación y contiene principalmente una descripción del diseño de auditoría y la planificación administrativa. En la parte del diseño se incluyen los objetivos, el alcance, las preguntas de auditoría y la metodología a emplear, los criterios, que se sintetizan en la matriz de planificación. En la parte administrativa se describe el personal y sus perfiles, cronograma y presupuesto necesario.

Al contener información del diseño y los recursos necesarios, el plan es una herramienta que ayuda a los niveles jerárquicos superiores y/o responsable de la unidad orgánica determinar si se dispone de personal suficiente, supervisores y especialistas necesarios para ejecutar la auditoría en los plazos previstos; asimismo, permite la supervisión del diseño establecido (IDI, 2021).

El plan de auditoría debe contener los siguientes elementos:



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- (a) Introducción;
- (b) Material de control y el problema de auditoría (incluyendo, según sea el caso, el modelo lógico de la intervención, aspectos económicos, responsables, etc.). Asimismo, se incluirá el potencial impacto de la auditoría.
- (c) Alcance de auditoría (incluye objetivos, enfoque, preguntas y alcance de la auditoría);
- (d) Metodología de la auditoría (incluye criterios, técnicas de recopilación y métodos de análisis de información). Asimismo, se deberá considerar los riesgos y/o limitaciones;
- (e) Organización de la auditoría (el personal y sus perfiles, el cronograma de trabajo, el presupuesto asignado);
- (f) Bibliografía, que detalla las fuentes de información empleadas; y
- (g) Anexos correspondientes, incluyendo la matriz de planificación, los procedimientos de auditoría.

El plan de auditoría es suscrito por el Supervisor y Jefe de Comisión y deberá ser aprobado por el responsable de la unidad orgánica u órgano de la Contraloría a cargo del desarrollo de la Auditoría de Desempeño. En el Anexo 04 se presenta el modelo de la carátula y estructura del plan de auditoría.

Este plan contiene los procedimientos para lograr los objetivos de la auditoría e identifica el personal responsable de desarrollarlos. Sustenta la determinación de los recursos y plazos de ejecución. Asimismo, sirve para identificar el trabajo efectuado, en la documentación de auditoría, por cada procedimiento. En el Anexo 05 se adjunta el formato de auditoría.

Los procedimientos son acciones a realizar para responder las preguntas de auditoría (al nivel más bajo, preguntas específicas o subpreguntas, de acuerdo a la estructura de preguntas). No son tareas estandarizadas. Si su definición fuese demasiado prescriptiva, se podría "afectar la flexibilidad, el juicio profesional y los altos niveles de habilidades analíticas requeridas en una auditoría de desempeño". Por tanto, los procedimientos se pueden modificar durante la ejecución de la auditoría, según se hagan ajustes a la matriz de planificación.

En el Anexo 06 se adjunta el formato de matriz de planificación.

## IX. ETAPA DE EJECUCIÓN

La etapa de ejecución tiene por objetivo la obtención y análisis de evidencia suficiente y apropiada que permita responder las preguntas de auditoría, formular los resultados finales y recomendaciones, sirviéndose de la aplicación de herramientas y métodos de análisis, y de su comunicación a los gestores.

La etapa de ejecución involucra ocho (8) actividades, las mismas que se muestran en la Figura 9 y se presentan a continuación:

1. Organizar el manejo de las evidencias
2. Recolección de información
3. Análisis de información
4. Formulación de resultados
5. Elaboración de conclusiones
6. Elaboración de recomendaciones
7. Elaboración y validación de matriz de resultados
8. Comunicación y evaluación de comentarios de los gestores



**Figura 9: Actividades de la etapa de ejecución de la auditoría de desempeño**



En esta etapa se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Gestionar el riesgo de auditoría para evitar resultados incompletos, incorrectos o que no agreguen valor (ISSAI 3000/52, 2019)
- Ejercer el juicio y escepticismo profesional, considerando los diferentes puntos de vista y argumentos debidamente acreditados (ISSAI 3000/68, 2019)
- La auditoría debe ser documentada completa y detalladamente (ISSAI 3000/86, 2019)

### 9.1 Organizar el manejo de las evidencias

La comisión auditora debe obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada con el objetivo de establecer resultados de auditoría, formular conclusiones en respuesta a los objetivos y a las preguntas de auditoría, y emitir recomendaciones correspondientes (ISSAI 3000/106, 2019).

El componente principal de la etapa de ejecución es la evidencia suficiente y apropiada, recabada a través de la aplicación de técnicas de auditoría, según los procedimientos de auditoría. Lo que permite la formulación de los resultados, en el marco las preguntas de auditoría de manera sustentada.

En ese sentido, puede iniciarse con la recopilación de datos, que mediante un análisis y una secuencia lógica se convierten en información, la cual, a su vez, califica como evidencia en la medida que esté vinculada a alguna de las preguntas de auditoría y cumpla las condiciones de suficiencia y apropiada. Este ciclo se repite las veces que sean necesarias a fin de obtener evidencia suficiente y apropiada. En base a dicha evaluación, la comisión auditora decide si necesita más o diferente evidencia (GUID 3920/70, 2019). Ver Figura 10 y Tabla 16.

**Figura 10: Ciclo de obtención de evidencia**



**Tabla 16: Ejemplos de la secuencia lógica entre datos, información y evidencia**

Componente	Ejemplos
Dato	780 instituciones educativas, 30% locales escolares
Información	De la información recopilada a través de las inspecciones realizadas a los locales escolares, se identificó que el 30%, a nivel nacional, no cuenta con acceso a servicios de agua y desagüe, lo que corresponde a 780 instituciones educativas de los niveles inicial, primaria y secundaria.
Evidencia	Considerando que la pregunta de auditoría es ¿La gestión de la educación básica regular es eficaz en el aseguramiento de las condiciones mínimas de infraestructura y acceso a servicios básicos?, el componente "información" puede ser considerado como evidencia para sustento de la auditoría.

Elaboración propia

La evidencia debe cumplir las siguientes condiciones: suficiente y apropiada (pertinente).

- **Suficiente:** Medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. Representa la cantidad de evidencia para abordar los objetivos y respaldar los resultados y conclusiones de la auditoría (GUID 3920/74, 2019). Al evaluar este atributo, se debería determinar si la cantidad de evidencia obtenida convence a una persona conocedora que los resultados de auditoría son razonables (ISSAI 3000/108, 2019).

Para evaluar la suficiencia de la evidencia, se recomienda considerar los siguientes supuestos (GUID 3920/76, 2019):

- Cuanto mayor sea el riesgo de la auditoría, se hace necesario mayor cantidad y calidad de la evidencia.
- Cuanto más sólida sea la evidencia recopilada, menos evidencia será necesaria.

  
Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

  
Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

  
Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

  
Firmado digitalmente por  
VILCA BAZÁN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

  
Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

  
Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00

  
Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00

  
Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- Tener mayor volumen de evidencia no compensa la falta de relevancia, validez o confiabilidad.
- Cuando la entidad o dependencia auditada tenga otra opinión sobre el asunto, será necesaria más evidencia.

- **Apropiada:** Medida cualitativa de la evidencia de auditoría. Está referida a la calidad de la evidencia en términos de su relevancia, validez y confiabilidad (ISSAI 3000/108, 2019).

La relevancia se refiere al grado en la que la evidencia tiene una relación lógica e importante respecto a los objetivos y preguntas de auditoría. La validez, por su parte, se vincula con el grado en la evidencia es una base significativa o razonable para medir lo que se evalúa. Finalmente, la confiabilidad se refiere al grado en la evidencia está respaldada al corroborar datos de una gama de fuentes o que produce los mismos resultados de auditoría cuando se pone a prueba repetidamente (ISSAI 3000/109-110, 2019).

Para evaluar si la evidencia es apropiada, se recomienda considerar los siguientes contrastes (GUID 3920/75, 2019):

- La evidencia documental es más confiable que la evidencia oral, pero la confiabilidad varía según la fuente y el propósito del documento.
- La evidencia testimonial que se corrobora por escrito es más confiable que la evidencia oral sola.
- La evidencia basada en muchas entrevistas en conjunto es más confiable que la evidencia basada en una o varias entrevistas.
- La evidencia testimonial obtenida bajo condiciones en las cuales las personas pueden hablar libremente es más confiable que la evidencia obtenida bajo circunstancias en las cuales las personas pueden sentirse intimidadas.
- La evidencia obtenida de un tercero entendido, creíble e imparcial es más confiable que la evidencia obtenida de la entidad o dependencia auditada u otras personas que tienen un interés directo en la entidad o dependencia.
- La evidencia obtenida cuando el control interno es efectivo es más confiable que la evidencia obtenida cuando el control interno es débil o inexistente.
- La evidencia obtenida a través de la observación directa, el cálculo y la inspección del auditor es más confiable que la evidencia obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que los documentos fotocopiados.

Adicionalmente, en el caso de evidencia digital, cuando cuente con los controles para su preparación y conservación.

Se debe considerar que, en auditorías de desempeño, difícilmente la evidencia es concluyente (sí/no o correcta/incorrecta). La evidencia, por lo general, es persuasiva (nos lleva a la conclusión que...). Cuando se tenga esta última situación, se recomienda tener discusiones con expertos, sea en la planificación o inicio de la ejecución, sobre la naturaleza de la evidencia y la forma en la que será analizada e interpretada por la comisión auditora con el fin de reducir el riesgo de malinterpretar la evidencia (GUID 3920/71, 2019).

La falta de evidencia suficiente y apropiada debe ser evaluada por la comisión auditora para determinar si se debe a deficiencias de control interno o a otras debilidades de la intervención pública y, asimismo, si dicha falta podría ser la base de resultados de la auditoría (GUID 3920/73, 2019).



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana María  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Al evaluar la suficiencia y pertinencia de la evidencia de manera conjunta, la comisión auditora puede considerar factores que afectan la evidencia, por ejemplo, al disponer de evidencia se pueden tener los ejemplos mostrados en la Tabla 17.

**Tabla 17: Ejemplos de evaluación de suficiencia y pertinencia de evidencia**

Ejemplo	Suficiente	Apropiada
De varias fuentes de información (suficiente), pero no resultar concluyente por la calidad de las mismas ( <u>inapropiada</u> )	Sí	No
De una fuente de información confiable (apropiada) pero no resultar concluyente por ser de una sola fuente de información ( <u>insuficiente</u> )	No	Sí
En la que la muestra no sea representativa ( <u>insuficiente</u> )	No	-
Vinculada a un hecho aislado ( <u>insuficiente</u> )	No	-
Incompleta ( <u>insuficiente</u> ) y que no guarda una relación causa-efecto ( <u>inapropiada</u> )	No	No
Proveniente de diferentes actores (suficiente), con el fin de conocer sus distintas perspectivas de la realidad y no una sola que podría estar sesgada ( <u>inapropiada</u> ) o ser incompleta ( <u>insuficiente</u> )	No	No
De las mismas variables con la aplicación de distintas herramientas, como: entrevista, observación no participante y encuesta) (apropiada)	-	Sí
De una fuente de información testimonial ( <u>insuficiente</u> ) sin corroborarse con sustento documental o evidencia física ( <u>inapropiada</u> )	No	No

Fuente: Adaptado del *Performance Auditing Guidelines* por Comptroller and Auditor General of India, 2014; del *Performance Audit Manual* por el Tribunal de Cuentas de la Unión, 2017.

## 9.2 Recolección de información

La recolección de información tiene como propósito recoger los datos e información precisa, completa y comparable, a través de las herramientas previstas en la etapa de planificación, cuyo análisis permita responder las preguntas de auditoría, por lo que la calidad de la recolección permitirá asegurar los resultados de la auditoría (TCU, 2020).

Al llevar a cabo la recopilación de información, se debe tener en cuenta la ética en la administración de la información, considerando que en su mayoría corresponde a información que no es de carácter público, y que por tanto exigirá una mayor responsabilidad en su administración únicamente para los fines de la auditoría, salvo autorización distinta de la misma fuente de información (ECA, 2017).

Según el origen de la información, esta puede ser generada por la comisión auditora, proporcionada por los gestores o terceros (OAG, 2004):

- Por la comisión auditora: Los auditores tienen el control sobre las técnicas utilizadas para recoger la información, así como su validez y confiabilidad; para lo cual deben contar con la experiencia y competencias necesarias. Este tipo de evidencia podrá ser considerada evidencia primaria.
- Proporcionada por los gestores: Los auditados pueden proporcionar información, para lo cual la comisión auditora deberá evaluar la calidad y fiabilidad de la



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

misma. En caso la comisión auditora determine que los controles internos de la entidad o dependencia son efectivos, podría ser suficiente para validar la información proporcionada por la entidad o dependencia. Este tipo de evidencia podrá ser considerada evidencia secundaria.

- Proporcionada por terceros: Actores distintos a la entidad o dependencia auditada pueden proporcionar información, cuya inclusión en la auditoría dependerá de la evaluación de calidad y fiabilidad realizada por la comisión auditora. Podrá ser considerada evidencia secundaria.

Cabe precisar que se puede contar con información en formato digital, ya sea obtenida de la página web oficial de alguna entidad o dependencia, o remitida a través de un medio digital, en cuyo caso la comisión auditora deberá seguir el mismo tratamiento de información proporcionada por los gestores o por terceros, según sea el caso, considerando además la evaluación de la actualización de la información recibida (Comptroller and Auditor General of India [CAGI], 2014).

Por otro lado, la comisión auditora debe mantener una comunicación eficaz y apropiada sobre los aspectos clave de la auditoría con la entidad o dependencia auditada y las partes interesadas relevantes, durante todo el proceso de auditoría (ISSAI 3000/55, 2019). Este aspecto es de suma importancia para el adecuado desarrollo de la presente actividad, tanto respecto al acceso a información y a diferentes perspectivas.

Algunas consideraciones a tener en cuenta para una comunicación apropiada (IDI, 2021):

- Coordinar con el auditado la información a requerir y los procedimientos a seguir para evitar la descoordinación y retrasos.
- Considerar que los gestores siempre están ocupados, por tanto, a mayor anticipación en la formulación de requerimientos, mayores posibilidades de obtener información dentro de los plazos previstos.
- Identificar personas de enlace en las diferentes entidades o dependencias y oficinas a fin de facilitar el trato directo y la comunicación.
- Ser profesional y justo en el trato con los auditados.

En la Tabla 18, se señalan las principales técnicas de auditoría para la recolección de información, según tipo de evidencia.

**Tabla 18: Principales técnicas de recolección de información, según tipo de evidencia**

Evidencia	Descripción	Método de recolección
Física	Observación directa de hechos relativos al objeto de auditoría	- Observación directa - Inspección
Testimonial	Declaraciones recibidas	- Entrevista - Cuestionario - Grupo focal - Taller participativo - Grupos de referencia - Estudio de caso



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
HARO MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:28:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Evidencia	Descripción	Método de recolección
Documental	Documentos públicos o privados que sustentan un hecho determinado presentado en físico o digital	- Revisión de expedientes - Revisión documental - Revisión de literatura
Análítica	Cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de la información en sus componentes, debidamente acreditado.	- Análisis - Tabulación - Cálculo - Comparación - Conciliación

Fuente: Adaptado del *Performance Auditing: ISSAI Implementation Handbook Version 1* por IDI, 2021; del *Regional Performance Audit Manual* por PASAI, 2020.

En caso de presentarse limitaciones en la obtención de evidencia, se presentan recomendaciones para mitigar el riesgo de auditoría (IDI, 2021):

- Buscar evidencia proveniente de otras fuentes.
- Al presentar los resultados incluir un apartado para exponer las limitaciones relacionadas a la validez o confiabilidad de la evidencia
- Replantear las preguntas o el alcance de auditoría para eliminar la necesidad de contar con la evidencia de la que se tiene dudas.
- Considerar exponer las limitaciones como un resultado de auditoría.

### 9.3 Análisis de información

La comisión auditora deberá analizar la información recopilada y asegurarse de que los resultados de auditoría se pongan en perspectiva y respondan a los objetivos y preguntas de auditoría; reformulando los objetivos de auditoría y las preguntas de auditoría, según sea necesario (ISSAI 3000/112, 2019)

El análisis de información busca identificar, comprender y explicar una relación lógica de la información recopilada, para lo cual es necesario un tiempo prudente a fin de valorar toda la información disponible. Es así que la rigurosidad y juicio profesional exige que el resultado del análisis de datos sea considerado desde diferentes perspectivas (fuentes de información) y junto a otros datos, que permita la triangulación e incluso la valoración de la necesidad de precisión con respecto a lo que sea razonable, relevante al propósito y dentro del alcance de la pregunta de auditoría (ECA, 2017; PASAI, 2020). Por lo tanto, dependiendo de la cantidad de documentos y criterios que se analizan, el nivel de detalle considerado para el análisis puede variar (GUID 3920/86, 2019).

Respecto a los métodos de análisis, no existe un único método, pero es importante que la rigurosidad de la comisión auditora se oriente a un trabajo sistemático y cuidadoso en la interpretación de los distintos datos y argumentos recopilados, dependiendo de las preguntas de auditoría y naturaleza de la información (PASAI, 2020). Para este propósito es importante distinguir entre el análisis cualitativo o cuantitativo.

- **Análisis cualitativo:**  
Orientado a ahondar en entrevistas o documentos, que permitan describir la situación identificada (ECA, 2017). En este sentido, se debe buscar corroborar la información a través de varias fuentes o de diferente naturaleza.
- **Análisis cuantitativo:**  
Orientado a proporcionar información numérica concreta, que puede tener distinto



Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

grado de dificultad dependiendo del resultado que se busque (ECA, 2017).

La comisión auditora debe tener en cuenta que cuando el objetivo de la auditoría incluye la generalización de los resultados para un universo investigado, el análisis debe orientarse a un tratamiento estadístico y estudio de caso. Asimismo, si el estudio de caso es representativo, es posible generalizar los resultados; es decir, los resultados identificados en un caso pueden ser aplicados a otros casos (TCU, 2017)

En la Tabla 19, se presentan algunos métodos de análisis a considerarse.

**Tabla 19 : Métodos de análisis cuantitativo y cualitativo**

Método de análisis cuantitativo	Método de análisis cualitativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadística descriptiva</li> <li>- Análisis de regresión</li> <li>- Análisis de tendencia</li> <li>- Tabulación de frecuencias</li> <li>- Análisis estadístico multivariado</li> <li>- Análisis envolvente de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de contenido</li> <li>- Análisis temático</li> <li>- Análisis cronológico</li> <li>- Análisis de actualidad</li> <li>- Análisis directo</li> <li>- Triangulación</li> <li>- Interpretación alternativa</li> <li>- Caso negativo</li> </ul>

Fuente: PASAI, 2020; IDI, 2021; TCU, 2020.  
Elaboración propia

En el Anexo 07 se describen algunos métodos de recopilación y análisis de información.

#### 9.4 Formulación de resultados

Esta actividad tiene por objetivo contar con resultados claros, producto de un marco lógico, y en función a las dimensiones examinadas, que nos permita responder las preguntas de auditoría, siguiendo el esquema de la Figura 11.

**Figura 11: Esquema lógico de la formulación de resultados**



Fuente: CAGI, 2014

Los resultados representan el producto del análisis y evaluación de la evidencia y su relación con los criterios de auditoría (GUID 3920/84, 2019).

La comisión auditora debe asegurarse de que los resultados de auditoría permiten generar conclusiones claras tras su análisis respecto a los objetivos o preguntas de la auditoría, o bien explicar las razones por las que eso no fue posible (ISSAI 3000/124, 2019).

Los elementos de un resultado de auditoría son los siguientes:

- i. **Condición:** Respuesta a la pregunta de auditoría que resulta de la comparación entre la situación identificada ("lo que es") y el criterio (desempeño esperado). Es decir, contrastar la hipótesis implícita en la pregunta, a fin de determinar si el asunto de la materia de control supera, alcanza o no el desempeño esperado.



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por ALARCON DELGADO Ana Maria FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Maniel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Un buen desempeño implica cumplir o superar los criterios, lo que puede representar "buenas prácticas". Por el contrario, no cumplir con los criterios sugiere que existen oportunidades de mejorar el desempeño (GUID 3920/85, 2019)

Asimismo, es importante considerar que un desempeño satisfactorio no significa un desempeño perfecto, este se fundamenta en lo que una persona razonable esperaría, considerando el contexto de la entidad o dependencia auditada (GUID 3920/85, 2019).

En caso se identifiquen hechos que requieran una evaluación complementaria por presunta asociación a ilícitos penales, administrativos, denuncias de actos de corrupción, entre otros, se comunican a la unidad orgánica competente de La Contraloría, puesto que la auditoría de desempeño no identifica responsabilidad administrativa funcional, civil o penal.

- ii. **Criterios:** Representan los puntos de referencia o estándares utilizados para evaluar la materia de control para determinar si una intervención a una entidad o dependencia excede las expectativas.
- iii. **Causas:** Representan las explicaciones o razones sobre el por qué existe una desviación de los criterios. Es el factor o conjunto de factores responsables por la diferencia entre la evidencia y los criterios. Sirve, asimismo, como base para la formulación de recomendaciones orientadas a la toma de medidas correctivas (IDI, 2021).

Estas explicaciones deben estar respaldadas por evidencia suficiente y apropiada. Si se considera el punto de vista de la entidad o dependencia y no se cuenta con respaldo suficiente, pero son razonables de acuerdo al juicio profesional, la comisión auditora puede presentar dicho punto de vista en el informe (GUID 3920/88, 2019).

- iv. **Efectos:** Pueden identificarse como algo que ya ha ocurrido o como algo que puede tener un impacto futuro en base al razonamiento lógico (GUID 3920/90, 2019). En ese sentido, el análisis de los efectos requiere identificar efectos reales o potenciales. Los primeros corresponden a condiciones actuales o pasadas y, por lo general, demuestran la necesidad de una acción correctiva. Los efectos potenciales, hasta cierto punto especulativos, deben plantearse con cuidado, de manera especial cuando no existe evidencia o efectos observados en el pasado (GUID 3920/90, 2019).

En el caso de la determinación de los efectos, estos se deben cuantificar, siempre que la materia de control así lo requiera, porque permite mostrar la necesidad de implementar las recomendaciones propuestas en el informe de auditoría (Contraloría General de la República de Colombia, 2017).

En la Figura 12 se muestra los elementos de un resultado de auditoría de desempeño y las preguntas correspondientes.



Figura 12: Elementos de un resultado de auditoría de desempeño



Fuente: Adaptado del GUID 3920/86

Esta etapa de formulación de resultados consiste en la construcción de cada uno de los elementos antes descritos, desde la respuesta a la pregunta de auditoría (condición) hasta el análisis de causas y efectos basados en la valoración y análisis de la evidencia recopilada según las condiciones detalladas en el numeral precedente.

Respecto a la identificación de la situación encontrada, es importante una cuantificación que permita responder la pregunta de auditoría, cuyo análisis esté orientado a la identificación de causas y efectos, a fin de identificar propuestas de solución.

En cuanto al análisis de las causas y los efectos, es importante considerar que, dependiendo del alcance del servicio de control, la determinación de causas y efectos no es absoluta, sino relativa; es decir, en función a la pregunta de auditoría, su dimensión y a los actores que forman parte del análisis. Finalmente, las causas y efectos están interrelacionados, por lo que se debe contar con evidencia de sustento que permita que un tercero pueda llegar a la misma relación e identificación de la causa-raíz. (CGRC, 2017).

Es posible que durante la recopilación y análisis de evidencia se identifiquen causas externas, es decir, cuya responsabilidad no corresponde a la o las entidades o dependencias auditadas, en cuyo caso previa evaluación por la comisión auditora puede servir de insumo para otro servicio de control.

Como parte del análisis de causas y efectos, entender la naturaleza de relación entre la causa y el efecto es importante. Pueden existir múltiples razones para que existan relaciones entre ambos elementos. Por ejemplo, un limitado financiamiento no siempre puede causar peores condiciones o por una mala calidad de atención podría haberse reducido el financiamiento. A continuación, se presentan algunos ejemplos de tipo de relaciones entre causas y efectos (GUID 3920/91, 2019):

- a) Relación directa de causa y efecto. Por ejemplo, si una universidad tiene una cuota de ingreso fija para cada año y aumenta su ingreso de estudiantes a tiempo parcial, entonces debe reducir el ingreso de estudiantes de tiempo completo.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariele  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

- b) Relación inversa de causa y efecto. Por ejemplo, los malos resultados de los exámenes podrían deberse a una asistencia deficiente, pero, igualmente, la baja asistencia podría deberse a los malos resultados de los exámenes.
- c) La relación puede ser una coincidencia. Por ejemplo, puede haber una relación entre la calidad de la atención médica en una autoridad local y los resultados de los exámenes en esa misma área, pero es difícil decir que una causa la otra.
- d) Puede haber un efecto de confusión. Por ejemplo, la relación entre la calidad de la atención médica y los resultados de los exámenes podría deberse al uso efectivo de los recursos dentro de la autoridad local, que pueden no haber sido considerados como parte del trabajo de campo.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

### 9.5 Elaboración de conclusiones

Esta actividad tiene como propósito la elaboración de conclusiones que permitan presentar un argumento conciso y persuasivo de los resultados desarrollados, y sentar las bases para las recomendaciones, por lo que es importante considerar el contexto, todos los argumentos relevantes y las diferentes perspectivas (IDI, 2021; AFROSAI, 2016).



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

Las conclusiones deben originarse, de manera lógica, de los resultados, los problemas de desempeño o debilidades y sus causas y efectos (GUID 3920/94, 2019).

La comisión auditora debe tener cuidado en mantenerse independiente, de manera que los resultados y conclusiones de auditoría sean imparciales, y sean vistos de dicha forma por los destinatarios previstos (ISSAI 3000/23, 2019).

Las conclusiones son declaraciones inferidas por la comisión auditora a partir de los resultados. Estas deben especificar los motivos por los cuales las dimensiones de desempeño de la intervención pública examinada no se están alcanzando completamente (GUID 3920/92, 2019).



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

Las conclusiones van más allá de reiterar los resultados, consecuentemente permiten presentar una opinión basada en la evidencia, agregando significado a los resultados, por ejemplo, pueden presentar la identificación de un tema general o un patrón en todos los resultados o la identificación de un problema subyacente a los resultados (GUID 3920/93, 2019).



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

En este sentido, en este proceso es importante verificar que las conclusiones sean concordantes a las siguientes consideraciones (IDI, 2021; GUID 3920):

- Expresen el grado de las dimensiones de desempeño desde una perspectiva general asociada a aspectos propios de las dimensiones, o mediante el aporte de información específica acerca de un conjunto de elementos relacionados con las dimensiones.
- Sean claras y concisas, no se tiene que repetir todos los resultados identificados.
- Reflejen el criterio de auditoría.
- Se cuantifiquen en la medida de lo posible (por ejemplo, de qué modo y en qué medida el desempeño no ha alcanzado el estándar ideal o esperado);
- Reflejen los cambios registrados a lo largo del tiempo (por ejemplo, expresen si el riesgo para el desempeño puede incrementarse próximamente debido a hechos nuevos);
- Tengan un tono equilibrado, se deduzcan de los resultados de la auditoría y reflejen en algún grado los resultados de la auditoría;
- Establezcan una vinculación clara con las recomendaciones del informe.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Josep  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## 9.6 Elaboración de recomendaciones

La comisión auditora debe aportar recomendaciones constructivas que puedan contribuir de manera considerable a abordar las debilidades o problemas identificados por la auditoría (ISSAI 3000/126, 2019). Una recomendación será constructiva en la medida que esté bien fundamentada, agregue valor, sea práctica y esté vinculada a los objetivos, los resultados y las conclusiones de la auditoría (ISSAI 3000/127, 2019).

En ese sentido, las recomendaciones de auditoría deben tener las siguientes características:

- **Relevantes:** Las recomendaciones deben agregar valor y estar orientada a superar las causas identificadas de acuerdo a los objetivos de auditoría. Deben resultar de manera lógica del análisis de la situación encontrada, las causas y el efecto, debidamente sustentado. Asimismo, considerar las acciones de mejora que los gestores ya vengán implementando (ISSAI 3000/127, 2019; AFROSAL-E, 2016).
- **Viables:** Las recomendaciones deben derivar en acciones concretas de mejora a ser implementadas por la o las entidades o dependencias, según su responsabilidad y competencia, sin comprometer la independencia de la comisión auditora frente al gestor (ISSAI 3000/127-128, 2019; AFROSAL-E, 2016).

Como técnica para formular las recomendaciones se puede emplear los criterios SMART (IDI, 2021): (*Specific*) específica, (*Measurable*) mensurable, (*Achievable*) alcanzable, (*Relevant*) relevante, (*Time-Bound*) limitada en el tiempo.

Asimismo, siempre que sea aplicable, en este proceso se tendrá en cuentas algunas consideraciones (IDI, 2021; GUID 3920/127, 2019):

Durante la recopilación y análisis de información:

- Proyectarse sobre las recomendaciones y preguntar a los actores o responsables sobre las acciones para mejorar el desempeño.

Durante la formulación de las recomendaciones:

- Considerar si alguna recomendación podría tener prioridad en su implementación.
- Tener en cuenta los recursos necesarios para la implementación de las recomendaciones.
- Verificar que el beneficio de implementar la recomendación sea mayor que el costo de su implementación.
- Discutir las recomendaciones con la entidad o dependencias auditadas para identificar la factibilidad de su implementación.
- No serán ni muy generales ni muy detalladas. Las recomendaciones generales se arriesgan a no agregar valor, mientras que las detalladas podrían restringir su discrecionalidad de la entidad o dependencia auditada.
- Debe ser redactada evitando simplezas o solamente invertir las conclusiones.

## 9.7 Elaboración y validación de matriz de resultados

La matriz de resultados es una herramienta útil para evaluar la evidencia y desarrollar conclusiones y recomendaciones. Asimismo, facilita determinar si los resultados y recomendaciones están basados en evidencia suficiente y apropiada (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

Esta matriz contiene el resumen de cada uno de los elementos del resultado de auditoría (condición, criterio, causas y efectos), las buenas prácticas (si han sido identificadas), y las recomendaciones de la comisión auditora. Constituye un insumo para la elaboración del documento de resultados que será comunicado a la entidad o dependencia y bien desarrollada puede guiar la elaboración del informe de auditoría (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

Por otro lado, según la naturaleza y alcance del tema evaluado, la matriz de resultados puede ser validada con expertos, a través de un panel u otro mecanismo propuesto por la comisión auditora, con el objetivo de verificar la coherencia de los resultados y las recomendaciones propuestas.

En el Anexo 08 se adjunta el formato de matriz de resultados.

## 9.8 Comunicación y evaluación de comentarios de los gestores



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

La comisión auditora debe otorgar a la entidad o dependencia auditada la oportunidad de comentar sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría, antes de emitir el informe final de auditoría (ISSAI 3000/129, 2019). Esto ayudará a asegurar que hechos descritos en el informe sean precisos y justos, que los análisis sean exhaustivos y aborden las causas de los problemas identificados (GUID 3920/129, 2019)



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

Para ello, la comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoría (contenidos en la matriz de resultados) y obtener sus comentarios sobre esos resultados y las recomendaciones propuestas, lo que permitirá reducir el tiempo en el proceso de validación a cargo de los gestores. Además, esta reunión puede permitir conocer acciones de mejora que no hayan sido identificadas por la comisión auditora en su trabajo de campo. En dicho caso, la comisión solicita la información de sustento a los gestores para su posterior evaluación (CGRC 2017; ISSAI 3000/129, 2019).



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

De forma paralela, la comisión remite a los gestores un informe preliminar (Anexo 09) que contiene el desarrollo de los resultados de auditoría, las conclusiones y recomendaciones, a través de la casilla electrónica, para que ellos puedan enviar sus comentarios debidamente sustentados de manera formal, a través del medio que la comisión auditora indique, 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.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00

Recibidos los comentarios, la comisión evalúa con el rigor debido los argumentos expuestos y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en los resultados finales de auditoría, dejando constancia en los documentos de auditoría la evaluación realizada a fin de sustentar cualquier cambio o permanencia de los resultados comunicados al gestor (CGRC, 2017; ISSAI 3000/130, 2019). De existir divergencias entre los comentarios recibidos y los resultados o recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el rubro "comentarios del gestor" del Informe. En caso de no recibir comentarios por parte del gestor, la comisión auditora dejará constancia y continuará con la siguiente etapa.



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00

De ser el caso, según la naturaleza y alcance de la auditoría, la comisión auditora determinará remitir el informe preliminar para comentarios por terceros interesados en la auditoría; entendiendo a terceros como aquellos afectados por el informe, incluyendo todas las personas y organizaciones a las que se hace referencia en el informe. En función a las circunstancias, la comisión remitirá el informe preliminar



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

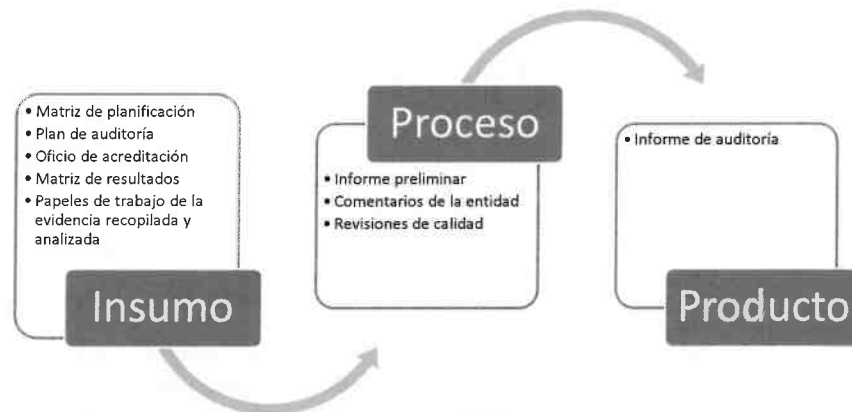
completo, las secciones principales o extractos (GUID 3920/136, 2019).

## X. ETAPA DE ELABORACIÓN DE INFORME

La Comisión Auditora debe elaborar informes con las siguientes características: a) integrales, b) convincentes, c) oportunos, d) amigables al lector, y e) equilibrados (ISSAI 3000/116, 2019). Asimismo, debe identificar los criterios de auditoría y sus fuentes como parte del informe (ISSAI 3000/122, 2019).

En la Figura 13 se presenta un diagrama con los insumos, proceso y producto de la etapa de informe.

Figura 13: Etapa de elaboración de informe de auditoría de desempeño



Fuente: Adaptado del *Regional Performance Audit Manual* por PASAI, 2020.

El informe de auditoría de desempeño tiene los siguientes propósitos (AFROSAI-E, 2016):

- Comunicar los resultados de la auditoría a la entidad o dependencia auditada y otras partes interesadas;
- Explicar los resultados de la auditoría para que sean entendidos de manera adecuada;
- Poner a disposición del público en general los resultados de auditoría, después de notificado el informe a la entidad o dependencia;
- Promover la mejora en el desempeño y cambios;
- Recomendar medidas para mejora y
- Facilitar el seguimiento para determinar si las medidas de mejora han sido adoptadas.

En ese sentido, el informe debe tener las siguientes características siguientes:

- **Integral:** Debe incluir toda la información y argumentos necesarios para abordar los objetivos y preguntas de auditoría. El informe, asimismo, debe ser detallado para proporcionar una comprensión del asunto examinado, los resultados y conclusiones de la auditoría (ISSAI 3000/117, 2019) y debe presentar evidencia suficiente y apropiada para respaldar los resultados y conclusiones (GUID 3920/114, 2019).
- **Convincente:** Debe estar estructurado de manera lógica y presentar una relación clara entre los objetivos y/o las preguntas de auditoría, los criterios, y los resultados, conclusiones y recomendaciones de auditoría. Asimismo, los resultados de la auditoría deben ser presentados convincentemente; es decir, deben abordar los



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

argumentos importantes a la discusión y ser preciso. Este último exige que la evidencia, los resultados y conclusiones se plasmen correctamente (ISSAI 3000/118, 2019).

- Oportuno: Debe ser emitido a tiempo con la finalidad de poner a disposición la información para que sea empleada por la gestión, el gobierno, el poder legislativo y cualquier otra parte interesada (ISSAI 3000/119, 2019). El informe debe proporcionar la evidencia relevante a tiempo para responder a las necesidades de los usuarios previstos y dicha evidencia será más útil si se relaciona con problemas actuales, siendo importante su publicación oportuna (GUID 3920/117, 2019).
- Amigable al lector: Debe emplear un lenguaje sencillo, en la medida que lo permita el asunto examinado. Asimismo, el lenguaje debe ser claro y no ambiguo, de ilustraciones y de información concisa, para asegurar que el informe no sea más extenso de lo necesario (ISSAI 3000/120, 2019). Al respecto, es aconsejable que el contenido del informe desde los capítulos de alcance hasta resultados, no exceda las 50 páginas, considerando que los informes más concisos tienen mayor probabilidad de ser leídos por más público (TCU, 2010).

Para elaborar un informe de fácil lectura, se recomienda considerar lo siguiente (IDI, 2021):

- Utilizar oraciones breves en vez de extensas.
- Emplear construcciones gramaticales simples (sujeto, verbo, objeto)
- Utilizar títulos para organizar los textos.
- Usar elementos visuales no textuales tales como imágenes, ilustraciones, diagramas, gráficos, mapas.
- Evitar el uso de jerga técnica, términos complejos y de uso poco frecuente.
- Evitar uso excesivo de referencia cruzada y acrónimos.

- Equilibrado: Debe ser imparcial tanto en contenido y tono. La evidencia debe presentarse de una manera no sesgada, asegurándose de informar tanto resultados positivos como negativos (IDI, 2021). Asimismo, se debe poner atención al riesgo de exagerar o hacer un excesivo énfasis del desempeño deficiente; es necesario explicar las causas y consecuencias de los problemas detectados (ISSAI 3000/121, 2019).

Para elaborar un informe equilibrado, se debe considerar lo siguiente (IDI, 2021):

- Presentar los resultados de manera objetiva e imparcial, en términos neutrales, evitando el uso de información sesgada o un léxico que genere posturas defensivas y oposición de la entidad o dependencia auditada.
- Presentar perspectivas y opiniones diferentes sobre el asunto examinado.
- Presentar aspectos positivos, además de las situaciones que requieran mejora. Reconocer los méritos cuando corresponda. La inclusión de aspectos positivos puede propiciar mejoras en el desempeño de otras entidades o dependencias que utilicen el informe.
- Los hechos no deben disimularse y deficiencias menores no deben ser exageradas.

## 10.1 Elaboración del proyecto de informe

El informe de auditoría es la comunicación de los resultados finales de la auditoría debidamente acreditados a fin de impulsar las recomendaciones propuestas para alcanzar el desempeño deseado (TCU, 2020). Para ello, el lector debería comprender el qué, cómo y porqué de la auditoría, y, sin ser un experto en la materia de control, arribar a las mismas conclusiones (IDI, 2020).



Firmado digitalmente por  
SATALAYÁ RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

El proyecto de informe de auditoría es suscrito por el Supervisor, Jefe e integrantes de la Comisión. En el Anexo 04 se presenta el modelo de la carátula y estructura del plan de auditoría.

Para la elaboración del proyecto de informe se tomará en cuenta las siguientes consideraciones y estructura:

a) Consideraciones:

- Comunicación eficaz: Tener en cuenta el destinatario del informe, es decir, el gestor auditado y el público en general, de tal manera que el informe exponga las conclusiones y recomendaciones relacionadas a las preguntas de auditoría de manera clara, objetiva y sustentada (TCE, 2015)
- Estilo: Considerar la presentación de hechos de forma precisa, en párrafos que de preferencia no excedan los 8 renglones. Hacer uso de conectores, de manera que faciliten la cohesión textual y respetando el orden lógico de las ideas.
- Utilizar los mismos términos en todo el documento, evitando el uso de sinónimos para hacer referencia a lo mismo.
- Para ejemplificar o ilustrar, se puede hacer uso de información no textual como figuras, tablas, mapas, esquemas, entre otros, lo que facilitará la comprensión del tema.

b) Estructura y contenido:

En el Anexo 10 se adjunta modelo de carátula y estructura del informe de auditoría de desempeño. Asimismo, en el Anexo 11 se presenta los contenidos del informe de auditoría.

En el Anexo 12 se presentan pautas de contenido y extensión del resumen ejecutivo.

## 10.2 Revisión y aprobación del informe

La revisión a cargo de alguien externo a la Comisión Auditora permite asegurar la secuencia lógica y que las conclusiones se encuentren debidamente acreditadas, garantizando la claridad e independencia del estudio (IDI, 2020). Esta persona externa puede ser el responsable de las unidades orgánicas y los órganos, incluidos los desconcentrados, de La Contraloría, un evaluador de calidad o un experto externo en el tema de auditoría.

Después de la revisión efectuada, el proyecto de informe es aprobado, mediante la suscripción, por el responsable de la unidad orgánica u órgano de la Contraloría a cargo del desarrollo del servicio de control, a partir de lo cual se considera emitido.

La Comisión Auditora gestiona ante la unidad orgánica responsable de la Contraloría la digitalización con valor legal del informe de auditoría previo a su notificación

## 10.3 Comunicación y publicación del informe

El informe de auditoría emitido se notifica al Titular o Titulares de las entidades o dependencias a través de la casilla electrónica asignada por la Contraloría, a fin de dar a conocer los resultados finales de la auditoría y las recomendaciones respectivas.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZÁN María Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

Excepcionalmente, cuando no sea posible efectuar la notificación electrónica, de acuerdo a los supuestos previstos en la Ley N° 30742, la Ley N° 31170 y en los demás criterios objetivos establecidos en la normativa respectiva, la Comisión Auditora realiza las comunicaciones y notificaciones a que se refiere el presente numeral a través de otros medios que aseguren la efectividad y oportunidad de su entrega. En dicho caso, será necesario acreditar la remisión del informe mediante la mesa de partes (virtual o física), de acuerdo a lo dispuesto por la entidad o dependencias.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

En el Anexo 13 de adjunta modelo de oficio para remitir el informe de auditoría de desempeño.

Posterior a ello, el Informe de Auditoría es publicado en el portal institucional de la Contraloría, a fin de garantizar la transparencia de los resultados, no solo a las entidades o dependencias auditadas, sino también al público en general. De considerarlo pertinente, la Contraloría puede prever mecanismos de presentación de los principales resultados de la auditoría a los medios de comunicación, en el marco de una participación ciudadana activa; por ejemplo, a través de notas informativas u otros mecanismos de difusión.



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes de la notificación del informe de auditoría al Titular(es) de la(s) entidad(es) o al/los responsables(s) de la dependencia(s), el Jefe de Comisión o algún integrante de la Comisión Auditora designado por este, remite el informe al órgano o unidad orgánica competente de la Contraloría para su publicación en el Portal Web de la Contraloría. Dicha publicación se efectúa en un plazo máximo de dos (2) días hábiles de recibidos por parte del órgano o la unidad orgánica de la Contraloría a cargo de dicha labor.

#### 10.4 Elaboración del resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una síntesis clara y objetiva del Informe de Auditoría, en concreto de la materia de control, la metodología, los resultados, las conclusiones y recomendaciones. Al igual que el informe, la extensión del resumen ejecutivo depende de la complejidad del tema de auditoría; sin embargo, se recomienda que sea menor a tres páginas (IDI, 2021).



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

### XI. DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA

La comisión auditora debe documentar la auditoría de una manera suficientemente completa y detallada (ISSAI 3000/86, 2019). De este modo, la documentación debe permitir a cualquier auditor experimentado, sin conexión a la auditoría, determinar el trabajo realizado con el fin de obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones (ISSAI 300/34, 2019) y, por ende, comprender el razonamiento efectuado para todos los aspectos significativos identificados, como resultado de la aplicación del juicio profesional (ISSAI 3000/87, 2019). En sentido, culminado estas actividades, se procede a lo desarrollado en acápite XIII "Cierre de Auditoría"; con lo cual, se culmina el proceso de la Auditoría de Desempeño.

En la Figura 14 se presenta un diagrama del proceso de documentación de la auditoría de desempeño.



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Manel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



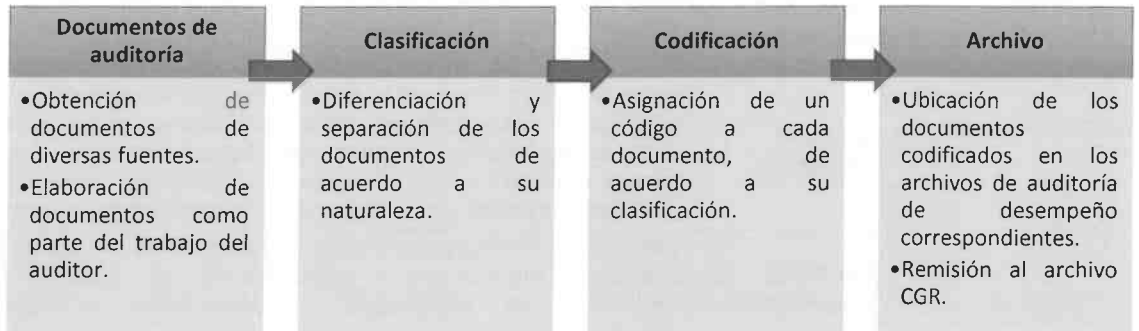
Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



**Figura 14: Proceso de documentación de la auditoría de desempeño**



Elaboración propia

### 11.1 Concepto y propósitos de la documentación de auditoría

La documentación de auditoría es el principal registro y evidencia de la labor efectuada durante la auditoría de desempeño (Contraloría General de la República del Perú [CGR], 2014). Comprende la documentación generada durante su desarrollo que sustente el recojo, registro, procesamiento y análisis de las evidencias de auditoría, permitiendo verificar el trabajo efectuado por la Comisión Auditora y fundamentar los resultados de la auditoría. En ese sentido, facilita la supervisión del trabajo efectuado y la preparación del informe de auditoría. La auditoría debe documentarse de manera que, cuando se encuentre completa, permita ver cómo la comisión auditora llegó a sus conclusiones (Canadian Audit and Accountability Foundation [CAAF], 2018).

En ese sentido, los propósitos principales de la documentación de auditoría son los siguientes (PASAI, 2020):

- Incrementar la eficiencia y efectividad de la auditoría.
- Servir como evidencia del cumplimiento del auditor con las normas de auditoría.
- Confirmar y respaldar las conclusiones del auditor.
- Ayudar en la elaboración del informe de auditoría.
- Servir como fuente de consulta respecto al proceso y los resultados de la auditoría.
- Servir como fuente de información para preparar otros informes o para efectuar otros servicios de control.
- Responder a consultas de la entidad o dependencia auditada o de cualquier otra parte interesada.
- Registrar la evidencia del desarrollo de los procedimientos de auditoría.
- Facilitar la supervisión y revisión del trabajo realizado por los auditores.

### 11.2 Características de la documentación de auditoría

La documentación de auditoría debe reunir una serie de características, las cuales se describen en la Tabla 20.

**Tabla 20: Características de la documentación de auditoría**



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Característica	Descripción
<b>Integridad y precisión</b>	Debe ser completa y precisa, a fin de proporcionar un sustentar adecuadamente los resultados, conclusiones y recomendaciones, y demostrar la naturaleza y alcance del examen realizado.
<b>Claridad y concisión</b>	Debe ser clara y concisa. Sin necesidad de requerir explicaciones adicionales, cualquiera que utilice los documentos de auditoría debe poder comprender su propósito y naturaleza, así como el alcance del trabajo realizado y sus conclusiones. Asimismo, debe contener un resumen codificado, con referenciación cruzadas a los documentos.
<b>Facilidad de elaboración</b>	Debe ser fácil de preparar. Esto se puede lograr mediante el uso de aplicativos informáticos o archivamiento en soporte magnético, estándares de codificación y referenciación y formatos de documentación de auditoría estándar.
<b>Legibilidad y pulcritud</b>	Debe ser pulcra y legible. Si no lo es, su uso en el informe podría perder su valor como evidencia de auditoría.
<b>Relevancia</b>	La información que contiene debe limitarse a los hechos que son materialmente importantes, relevantes y útiles para los objetivos de la auditoría. En tal sentido, la Comisión Auditora debe solicitar únicamente la información necesaria y suficiente para realizar la auditoría, evitando obtener documentación que no contribuya al logro de sus objetivos.
<b>Organización</b>	Debe estar organizada según una estructura lógica y coherente. Esto es facilitado por un índice sencillo, y la codificación y referenciación de los documentos. A medida que se preparan, la codificación y referenciación pueden ayudar a evitar la repetición continua de información a lo largo del archivo. Toda la documentación de respaldo debe tener referencias cruzadas con los documentos de auditoría relacionados, cuando sea necesario. Esto proporciona un fácil acceso a toda la información relacionada a la auditoría. También es importante codificar y referenciar la información contenida en medios magnéticos.
<b>Facilidad de revisión</b>	Deben favorecer la revisión de la calidad de la auditoría, considerando las necesidades de sus usuarios.
<b>Usos múltiples</b>	Debe estar organizada de manera que, incluso una persona no relacionada a la auditoría, pueda seguir el rastro de cómo la materia general fue seleccionada, cómo se reunió la evidencia, cuál fue la evidencia recolectada, cómo se efectuó el análisis y cómo se formularon las conclusiones de la auditoría. Esto debe documentación de auditoría incluir evidencia de los resultados positivos también.
<b>Codificación y referenciación</b>	Debe estar codificada, incluyendo sus evidencias. Cuando la cédula de desarrollo de procedimientos ( <i>documento de análisis</i> ) tenga vínculo con evidencias y otros documentos de trabajo, debe haber una referencia en esta respecto a tales documentos. Asimismo, dichos documentos vinculados al documento de análisis, deben tener una codificación relacionada al mismo. Esto permitirá a un lector o revisor ir del documento de análisis a su evidencia y viceversa, siguiendo un orden lógico.

Fuente: PASAI, 2020; TCU 2020.

### 11.3 Responsabilidad del auditor respecto de la documentación de auditoría

La obtención, elaboración, organización, custodia y registro de la documentación de auditoría se encuentra a cargo de la comisión auditora. Con respecto al manejo de la información, en general, la comisión auditora debe procurar el uso y conservación de la documentación en medios magnéticos, siempre que se garantice su fiabilidad.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

Para la obtención de evidencia que forma parte de la documentación de auditoría, la comisión auditora debe considerar lo siguiente:

- Como principio básico, la Comisión Auditora debe solicitar únicamente la información necesaria y suficiente para realizar la auditoría.
- Los documentos deben ser organizados, codificados y archivados de acuerdo a lo indicado en el Anexo 14 se adjuntan pautas de la documentación de auditoría de desempeño.
- Debe priorizarse que la información solicitada sea proporcionada por los gestores de manera digital, mediante medios magnéticos (CD o USB) anexados a oficios o a través de medios electrónicos (e-mail, casillas o buzones electrónicos, entre otros).
- De recibir documentación física o en formato impreso, esta debe conservarse en físico para su archivo; no obstante, de considerarlo pertinente, puede ser escaneada (formato digital) para fines de evaluación y otros procesamientos.
- La documentación de auditoría elaborada por el auditor y la obtenida por este como parte de su investigación, prioritariamente debe encontrarse en formato digital.
- De obtenerse información de los gestores en el campo, no entregada oficialmente, se emite un acta de entrega de información.
- De obtenerse información de actores que no sean entidades o dependencias (p. ej. comités de gestión, juntas de administración, asociaciones comunitarias, etc.), se pueden usar fotocopias simples firmadas por la(s) persona(s) que hace(n) entrega del documento, las cuales deben ser escaneadas en formato digital, que permitan su lectura y procesamiento posterior. Así también, se emite un acta de entrega de información.

#### 11.4 Organización de los documentos de auditoría y tipos de archivos

La documentación de auditoría debe estar organizada, codificada y clasificada en archivos conformados por carpetas u otros medios de almacenamiento digital, en la medida de lo posible, o física para facilitar su acceso, uso y custodia (La Contraloría, 2014).

La documentación de auditoría debe organizarse de acuerdo a lo establecido en el Anexo 14, el cual establece los archivos correspondientes al desarrollo de una auditoría de desempeño. Estos archivos pueden ser organizados y archivados de manera física o digital, siendo prioritaria esta última, en tanto sea factible.

#### 11.5 Cédula de desarrollo de procedimientos

El desarrollo de los procedimientos de auditoría de desempeño se efectuará de acuerdo al Anexo 15 "Formato de cédula de desarrollo de procedimientos". Este es el documento de análisis que evidencia el trabajo realizado por el auditor, puesto que refleja de manera detallada y ordenada, el proceso mediante el cual este, a través de la aplicación de las técnicas de auditoría, obtuvo la evidencia suficiente y apropiada, para efectuar el análisis de la misma; asimismo, refleja las limitaciones que pudieron haberse presentado durante la ejecución, así como las conclusiones correspondientes al procedimiento desarrollado. En tal sentido, la cédula de desarrollo de procedimientos debe estar documentada con las evidencias que se mencionan en ella mediante la referenciación.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

## 11.6 Codificación y referenciación de la documentación de auditoría

### • Codificación

La codificación de la documentación de auditoría ayuda a organizar la misma de forma sistemática y cronológica para revisiones fáciles y rápidas. Asimismo, permite revisar el sustento de las cédulas de desarrollo de procedimientos (documentos de análisis), dado que en ellas se consigna el código de los documentos que el análisis efectuado y las conclusiones. Cada documento de auditoría debe ser codificado de acuerdo a su naturaleza.

### • Referenciación

La referenciación consiste en consignar, en la cédula de desarrollo de procedimientos, el código de los documentos fuente que contribuyeron a la obtención de las conclusiones, así como de los instrumentos aplicados o matrices trabajadas por la comisión auditora.

La clasificación de la documentación de auditoría y el proceso de codificación de la misma debe efectuarse de acuerdo a lo establecido en el Anexo 14. En cuanto a las cédulas de desarrollo de procedimientos de auditoría, dicha codificación puede efectuarse de manera física o digital, siendo preferible esta última.

## 11.7 Desarrollo y emisión de procedimientos

El desarrollo de los procedimientos se efectúa de acuerdo al formato establecido en el Anexo 15 "Formato de cédula de desarrollo de procedimientos". La emisión de los mismos se efectúa de manera digital o, excepcionalmente, de manera física. Debe contener la firma del auditor que los elaboró, considerando el flujo de revisiones a cargo del Jefe y Supervisor de la Comisión Auditora, quienes firman el documento en señal de aprobación y consignan las observaciones respectivas, de considerarlo necesario. Los procedimientos emitidos de manera digital deben contener las firmas digitales correspondientes al auditor, el Jefe y el Supervisor de la Comisión Auditora.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

## XII. CIERRE DE AUDITORÍA

Registrar el informe, archivo de la documentación y cierre de la Auditoría de Desempeño:

1. Al día hábil siguiente de notificado el Informe de Auditoría, el Jefe de Comisión o el personal que tenga acceso al sistema informático establecido por la Contraloría, realiza el registro del Informe de Auditoría en el sistema informático que corresponda.

Asimismo, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes de la notificación del Informe de Auditoría al Titular(es) de la(s) entidad(es) o al/los responsables(s) de la dependencia(s), el Jefe de Comisión o algún integrante de la Comisión Auditora designado por este, remite el Informe al órgano o unidad orgánica competente de la Contraloría para la publicación en el Portal Web de la Contraloría. Dicha publicación se efectúa en un plazo máximo de dos (2) días hábiles de recibidos por parte del órgano o la unidad orgánica de la Contraloría a cargo de dicha labor.

Adicionalmente, una copia del Informe de Auditoría se remite al titular del Sector o nivel de gobierno (nacional, regional y local), para su conocimiento.

2. Previo al cierre de la Auditoría de Desempeño y en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles posteriores al registro del Informe de Auditoría en el sistema Informático



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

correspondiente, la Comisión Auditora debe enviar la documentación de auditoría (ver Anexo 14) a la unidad orgánica responsable de administrar el archivo documentario de la institución, para su conservación, integridad y custodia por el tiempo establecido en la normativa aplicable, mediante el Sistema de Información que se tenga establecido para estos fines, para ello se generan los cargos de envío al archivo (CEA).

3. La documentación de auditoría física y/o electrónica recibida por la unidad orgánica responsable de administrar el archivo documentario de la institución, debe custodiarse en los repositorios acondicionados para tal fin y por medio de microformas o mecanismo similar con valor legal, cuando corresponda.
4. En cumplimiento a las actividades precedentes, y después de haber completado el registro de la información requerida por la orden de servicio y haber regularizado las rendiciones de cuentas de viáticos, pasajes y bolsa de viaje asignados a la Comisión Auditora, se procede al cierre de la orden de servicio en el sistema informático establecido por la Contraloría para tal fin; con lo cual se cierra la Auditoría de Desempeño.

### XIII. CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

#### A. Control de Calidad

El control de la calidad en la Auditoría de Desempeño es la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a verificar si los productos resultantes de la Auditoría de Desempeño cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica que los regula.

El control de calidad de la Auditoría de Desempeño debe ser realizado de forma oportuna y permanente por la Comisión Auditora, y la unidad orgánica o el órgano de la Contraloría a cargo de la referida auditoría, como parte inherente a su gestión, aplicando la normativa que los regula y de acuerdo a sus funciones y atribuciones en la conducción, ejecución y evaluación de la Auditoría de Desempeño y a lo previsto en el Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría.

#### B. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad en la Auditoría de Desempeño consiste en la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a garantizar que el proceso de Auditoría de Desempeño genere productos que cumplan con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares, impulsando la mejora continua de los procesos operativos de la Auditoría de Desempeño; a fin de proporcionar confianza sobre el adecuado ejercicio del control gubernamental.

El aseguramiento de la calidad debe ser realizado por las personas u órganos o unidades orgánicas distintas a los que realizan la Auditoría de Desempeño, y es efectuado de oficio y manera selectiva, de acuerdo a las disposiciones que le son aplicables.

### XIV. BIBLIOGRAFÍA

- African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions (2016). Performance Audit Handbook



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2015). Normativa para la Fiscalización Superior Lineamientos- Técnicos de la Auditoría Especial de Desempeño- La Auditina. Ciudad Mexico, Mexico: Auditoría Superior de la Federación.
- Bringselius, Louise. (2018). Efficiency, economy and effectiveness-but what about ethics? Supreme audit institutions at a critical juncture.
- Canadian Audit and Accountability Foundation. (2018). Canadian Auditing Standard – CAS 2030
- Contraloría General de la República de Colombia (2017): Guía de Auditoría de Desempeño
- Contraloría General de la República de Costa Rica (2008). Guía Técnica para el Desarrollo de auditorías de la ética.
- Contraloría General de la República del Perú. (2014). Normas Generales de Control Gubernamental.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas- ONU-DAES (2021). Changing Mindsets to Realize the 2030 Agenda for Sustainable Development.
- European Commission (2021): Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future.
- European Court of Auditors (2017). Performance Audit Manual
- EUROSAI (2017). Guideline on Audit of Ethics in public sector organizations.
- Forward Thinking Platform (2016). Glosario de términos utilizados en los Estudios de Futuro.
- Global Affairs Canada (2017). Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide
- INTOSAI (2021). Policy coherence and sustainability transition-inspiration for auditors and evaluators.
- INTOSAI-Development Initiative (2021). Performance Auditing: ISSAI Implementation Handbook Version 1.
- OAG (2004). Performance Audit Manual
- OAG (2017). The Environment and Sustainable Development Guide
- OCDE (2019). Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización.
- OCDE (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Development Assistance Committee (DAC) Working Party on Aid Evaluation. Paris: OECD Publications
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2019). ISSAI 3000 Norma para la Auditoría de Desempeño
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2019). GUID 3910 Central Concepts for Performance Auditing.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2019). GUID 3920 El Proceso de la Auditoría de Desempeño
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2019). ISSAI 300 Principios de la Auditoría de Desempeño.
- Pacific Association of Supreme Audit Institutions (2020) Regional Performance Audit Manual
- Presidencia de Consejo de Ministros- PCM (2019). Principios de Actuación para la Modernización de la Gestión Pública.
- Rand Corporation. (2009): Performance Audit Handbook. Routes to effective evaluation.
- Taimur, S. y Sattar, H (2019). Education for Sustainable Development and Critical Thinking Competency.
- Tribunal de Cuentas de la Unión (2017). Performance Audit Manual
- Tribunal de Cuentas de la Unión (2020). Manual de Auditoría Operacional
- United States Government Accountability Office (2021). Government Auditing Standards

## XV. ANEXOS



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- Anexo 01:** Trabajo en equipo
- Anexo 02:** Estructura y contenido del estudio previo
- Anexo 03:** Modelo de oficio de acreditación de comisión auditora
- Anexo 04:** Carátula y estructura del plan de auditoría de desempeño
- Anexo 05:** Formato de los procedimientos de auditoría de desempeño
- Anexo 06:** Formato de matriz de planificación de auditoría de desempeño
- Anexo 07:** Descripción de algunos métodos de recolección y análisis de información
- Anexo 08:** Formato de matriz de resultados de auditoría de desempeño
- Anexo 09:** Modelo de oficio para remitir Informe preliminar
- Anexo 10:** Carátula y estructura del Informe de Auditoría
- Anexo 11:** Contenidos del informe de Auditoría
- Anexo 12:** Pautas de contenido y extensión del resumen ejecutivo
- Anexo 13:** Modelo de oficio para remitir el Informe de Auditoría
- Anexo 14:** Pautas para la documentación de la Auditoría de Desempeño
- Anexo 15:** Formato de cédula de desarrollo de procedimientos
- Anexo 16:** Glosario



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## Anexo 01: Trabajo en equipo



LA CONTRALORÍA  
GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

### TRABAJO EN EQUIPO<sup>14</sup>



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

#### 1. Características de equipos de auditoría efectivos

- El equipo tiene una clara unidad de propósito;
- El equipo es consciente de sus propias actividades;
- El equipo tiene objetivos de desempeño claros y exigentes;
- Se desarrolla en un ambiente de confianza, creando condiciones de trabajo cómodas, tranquilas y amigables;
- Se desarrollan debates abiertos y animados, en las cuales se fomenta la participación del equipo.
- Los miembros del equipo son libres de expresar sus sentimientos e ideas de una manera respetuosa;
- Se producen diferencias que son resueltas mediante acuerdos;
- La diversidad es considerada importante para los resultados;
- La mayoría de decisiones son tomadas en un punto donde exista un acuerdo general;
- Las críticas son frecuentes, respetuosas pero sinceras y son recibidas con relativa comodidad;
- Existe un líder formal, pero el liderazgo del día a día del equipo puede cambiar de vez en cuando.



Firmado digitalmente por  
HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

#### 2. Contribuciones de los miembros del equipo para el buen funcionamiento de la comisión auditora

El desempeño de la comisión auditora depende de todos sus miembros; pero además de las diferentes capacidades técnicas necesarias para conseguir los objetivos, existen otros factores que pueden contribuir a un buen funcionamiento del equipo:

- Demostrar confiabilidad, los miembros buscan siempre terminar el trabajo efectiva y eficientemente.
- Expresar pensamientos e ideas con claridad, honestidad y respeto hacia el equipo; es decir, practicar una comunicación constructiva.
- Escuchar activamente, con el objetivo de entender y considerar ideas y puntos de vista, examinándolos detenidamente para tener un diálogo productivo. Esto involucra dar y aceptar críticas.
- Participar activamente, tener iniciativa, ofrecerse como voluntario para tareas que conduzcan a conseguir los objetivos.
- Prepararse para cada reunión de trabajo.
- Compartir abierta y voluntariamente información, conocimientos y experiencia.
- Cooperar y contribuir para ayudar a otros miembros del equipo por un bien común.
- Ser flexible y capaz de adaptarse a condiciones cambiantes. Tener iniciativa de cambio cuando sea necesario.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>14</sup> Adaptado del *Regional Performance Audit Manual* por PASAI, 2020.





Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

- Tener firmeza en pensamientos, pero abierto a lo que otros tienen que ofrecer: flexibilidad en su máxima expresión.
- Mostrar compromiso con el equipo y el trabajo en equipo, esperando que cada miembro haga lo mismo.
- Mostrar compromiso más allá de los propios deberes y preocuparse por el trabajo general del equipo. Compromiso de alcanzar objetivos (metas) y ver el equipo tener éxito, y saber que ha contribuido a dicho éxito.
- Ser solucionador de problemas. No buscar culpables, sino sacar a la luz los problemas para su discusión y colaborar con otros para su solución.
- Tratar de manera respetuosa y solidaria a los demás miembros del equipo.
- Demostrar comprensión y apoyo adecuado a otros miembros del equipo para ayudar a cumplir con el trabajo.
- Demostrar un buen sentido del humor y saber divertirse.

### 3. Liderar una comisión auditora de manera efectiva

Para liderar Comisiones Auditoras de manera efectiva, a continuación, se presentan algunos consejos prácticos:

- Apoye a su Comisión Auditora. Los miembros de la Comisión Auditora necesitan saber que cuentan con el líder. El apoyo es igual a la motivación. Al saber que cuentan con su apoyo, el equipo estará motivado para hacer bien su trabajo. Como líder debe buscar facilitar el trabajo del equipo, proporcionando recursos y alentándolos a conseguir objetivos.
- Cultive relaciones. Tómese el tiempo para conocer a su equipo, reuniéndose con ellos uno a uno sin interrupciones. Cuando las personas saben que te preocupas por ellos, estarán más dispuestos a trabajar más duro.
- Reconozca un trabajo bien hecho. Permita que las personas sepan que hacen la diferencia. Cuando la gente escucha un cumplido, son más propensos a repetir los comportamientos que les dieron el cumplido en la primera ocasión.
- Establezca resultados específicos y desafiantes, pero alcanzables para los miembros de la comisión auditora. Esto permitirá hacer el seguimiento del progreso fácilmente y asegurar que la Comisión Auditora conozca cuáles son sus expectativas.
- Mantenga la mente abierta y escuche ideas de su equipo. Las nuevas ideas pueden aumentar la productividad.
- Mantenga un sentido de unidad de la Comisión Auditora. Piense y hable en términos de "nosotros", esto permitirá recordarle a usted y a su equipo que todos son parte del mismo. Como resultado de este enfoque el trabajo será más efectivo y eficiente.
- Practique lo que predica. La Comisión Auditora quiere saber lo que su líder representa y quieren ver los valores y creencias que lo guían. Al liderar con el ejemplo, el equipo responderá con altos estándares.
- Suprime los rumores. Los rumores pueden causar mucho daño a la Comisión Auditora. La clave es anular los rumores antes de que comiencen a extenderse, y puede hacerlo manteniendo informado a la comisión auditora. Si todos saben exactamente lo que está sucediendo, las posibilidades de que surjan rumores disminuirán de manera importante.
- Utilice el humor en las interacciones diarias. Esto puede hacer que el equipo se sienta relajado y renovado, lo que a su vez crea un ambiente más positivo.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

- Revise las prioridades. Muchas de las tareas que dominan el tiempo son urgentes, pero no necesariamente importantes. No permita que lo urgente expulse lo importante.

**Anexo 02: Estructura y contenido del estudio previo**



**LA CONTRALORÍA**  
GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

**[ORGANO DESCONCENTRADO, UO RESPONSABLE DEL ESTUDIO PREVIO**

(Arial Narrow 16, Mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

**ESTUDIO PREVIO**

(Arial Narrow 18, mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

**“NOMBRE DE LA MATERIA DE CONTROL”**



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

**[DIA] DE [MES] DE [AÑO]<sup>15</sup>  
[DEPARTAMENTO – PERÚ]**

(Arial Narrow 14, mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

**“Denominación oficial del decenio”  
“Denominación oficial del año”**



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>15</sup> Es la fecha de aprobación del Estudio Previo



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## ESTUDIO PREVIO

“[NOMBRE DE LA MATERIA DE CONTROL]”



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

## ÍNDICE

### DENOMINACIÓN

Nº Pág.

- I. ANTECEDENTES
- II. Diseño del estudio previo
- III. Descripción de la materia general
- IV. Resultados del estudio previo
- V. Auditabilidad de la materia de control
- VI. APÉNDICES



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

El contenido mínimo del estudio previo deberá comprender lo siguiente:

- I. Antecedentes: Una breve introducción, poniendo la materia general en perspectiva, por ejemplo, el sector a la cual pertenece, principales actores/gestores, una breve historia al respecto. Asimismo, se hace referencia a los objetivos del estudio previo.
- II. Diseño del estudio previo: Breve resumen sobre cómo se llevó a cabo el estudio en términos de alcance y los métodos y fuentes de información que se usaron.
- III. Descripción de la materia general:
  - Descripción de la materia general para entender el contexto, en términos de normativa, presupuesto, roles de la(s) entidad(es) o dependencia(s), metas, objetivos y los roles de las diferentes partes interesadas, etc.
  - Descripción del proceso o sistema con detalle de cómo se espera que funcione. Esto puede describirse con el apoyo de una figura, diagrama o similar.
- IV. Resultados del estudio previo:
 

Materia de control identificada, en función a la información recopilada, problemas posibles y las razones por las cuales son considerados problemas. Para ello se sugiere emplear el árbol de problemas u otra herramienta que se estime pertinente.
- V. Auditabilidad de la materia de control:
  - Análisis de alternativas de problemas de auditoría.
  - Recomendación si es viable o no ejecutar la auditoría.
- VI. Apéndices



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariele  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

### Anexo 03: Modelo de oficio de acreditación de la comisión auditora



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



[Ciudad], [día] de [mes] de [año]

OFICIO N° [Número Correlativo]-[Año]-[CG]/[Siglas del Órgano Desconcentrado/UO de la CGR]

Señor(a)

**[Nombres y Apellidos]**

[Titular de la entidad o responsable de la dependencia]

**[Entidad/Dependencia]**

[Dirección]

**[Distrito/Provincia/Departamento]**



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

- ASUNTO** : Acreditación de la Comisión Auditora de la Auditoría de Desempeño
- REF.** : a) Artículo 8 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- b) Directiva N° [número]-[año]-CG/[Siglas de la unidad orgánica] "Auditoría de Desempeño" aprobada mediante Resolución de Contraloría N° [número]-[año]-CG, de [día] de [mes] de [año].

Me dirijo a usted en atención a las normativas de la referencia, que regulan la Auditoría de Desempeño a cargo de la Contraloría General de la República, el cual tiene por finalidad contribuir al mejor desempeño de la gestión pública.

Para tal efecto, esta Entidad Fiscalizadora Superior ha dispuesto la realización de una Auditoría de Desempeño denominada "[ ]"; habiéndose designado a los señores [nombres y apellidos del Supervisor y Jefe de Comisión], Supervisor y Jefe de Comisión, respectivamente; por lo que agradeceré se sirva brindar a la referida comisión las facilidades del caso, para la realización del servicio antes mencionado.

Agradeciendo de antemano su colaboración, hago propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración.

Atentamente,

**[NOMBRES Y APELLIDOS]**

**Contralor General de la República/  
responsable del órgano o unidad orgánica  
de la Contraloría<sup>16</sup>**



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Marie!  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>16</sup> El Oficio será suscrito por el Contralor General de la República cuando el destinatario sea el Titular de un Despacho Ministerial, el Presidente del Poder Judicial o el Titular de un Organismos Constitucionalmente Autónomo.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## Anexo 04: Carátula y estructura del plan de auditoría de desempeño



### [ORGANO DESCONCENTRADO, UO RESPONSABLE DEL PLAN DE AUDITORÍA

(Arial Narrow 16, Mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

### PLAN DE AUDITORÍA "TÍTULO DE AUDITORÍA"

(Arial Narrow 18, mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

[DIA] DE [MES] DE [AÑO]<sup>17</sup>  
[DEPARTAMENTO – PERÚ]

(Arial Narrow 14, mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

"Denominación oficial del decenio"  
"Denominación oficial del año"

<sup>17</sup> Es la fecha de aprobación del Plan de Auditoría



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

## PLAN DE AUDITORÍA N° [Número]-[Año]-CG/ADE

### “[TÍTULO DE LA AUDITORÍA]”

#### ÍNDICE

N° Pág.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

#### DENOMINACIÓN

Lista de Siglas  
Índice



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

#### I. INTRODUCCIÓN

#### II. MATERIA DE CONTROL

- 2.1 Descripción de la materia de control
- 2.2 Determinación del problema de auditoría

#### III. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

- 3.1 Objetivo de auditoría
- 3.2 Enfoque de auditoría
- 3.3 Preguntas de auditoría
- 3.4 Alcance de auditoría



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

#### IV. METODOLOGÍA

- 4.1 Criterios
- 4.2 Metodología (Métodos de recolección y análisis de información)
- 4.3 Riesgos o limitaciones



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

#### V. ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

- 5.1 Recursos de personal
- 5.2 Cronograma de trabajo
- 5.3 Presupuesto

#### Bibliografía

#### Anexos

- Anexo 1: Matriz de Planificación
- Anexo 2: Procedimientos de Auditoría



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

**Anexo 05: Formato de los Procedimientos de Auditoría de Desempeño**

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE DESEMPEÑO								
Título de la auditoría:								
Material de control:								
Entidades involucradas								
Periodo:								
Desarrollo de Preguntas y Procedimientos								
No.	Preguntas específicas o subpreguntas / Dimensión de desempeño	Procedimientos	Programado		Terminado		Documentación de Auditoría	Ref.
			Nombre	H/H	Hecho por:	H/H		
1	Pregunta específica o subpregunta 1:  Dimensión de desempeño:	Procedimiento 1						
2	Pregunta específica o subpregunta 2:  Dimensión de desempeño:	Procedimiento 3						



Firmado digitalmente por SATALAYÁ RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:07:36 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por ALARCON DELGADO Ana Maria FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:55:17 -05:00

**Anexo 06: Formato de matriz de planificación de auditoría de desempeño**



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:07:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:15:04 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:11:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:59:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:06:34 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:17:44 -05:00

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO							
[TÍTULO DE LA AUDITORÍA]							
Periodo: [periodo]							
Materia de control:							
Problema de auditoría:							
Objetivo general de la auditoría:							
Objetivos específicos:							
Preguntas	Criterios	Información requerida	Fuentes de información	Procedimientos para la recopilación de información/ datos	Procedimientos para el análisis de información / datos	Limitaciones	Qué permitirá decir el análisis
¿Qué se quiere saber?	¿Lo que se espera?	¿Qué información se necesita para responder las preguntas?	¿Dónde se ubica la información?	¿Cómo se obtendrá la información y/o datos?	¿Cómo se analizará la información?	¿Cuáles son las limitaciones?	¿Qué se puede concluir de la información evaluada?
El enunciado de las preguntas de auditoría reviste mucha importancia para esta y debe basarse en consideraciones racionales y objetivas.	Especificar los criterios para abordar la pregunta y/o sub-preguntas de la auditoría	Identificar la información necesaria para responder a la pregunta de auditoría	Identificar las fuentes de cada elemento de información	Identificar las técnicas/métodos de recopilación de datos/información que se van a usar y describir los procedimientos respectivos	Identificar las técnicas/métodos que se van a usar en el análisis de información/ datos y describir los respectivos procedimientos	Especificar las limitaciones en cuanto a: • La estrategia metodológica adoptada. • El acceso a las personas y la información. • La calidad de la información • Las condiciones operativas para desarrollar el trabajo.	Información nueva que se puede obtener del análisis de la información recopilada para responder a la pregunta.

Fuente: Adaptado del *Manual de Auditoría Operacional* por TCU, 2020.



## Anexo 07: Descripción de algunos métodos de recolección y análisis de información

### Métodos de recolección de información cualitativa

- Estudio de caso: método de aprendizaje sobre un tema complejo, basado en una comprensión completa de un caso particular. El estudio de caso implica una descripción y un análisis extenso del tema en particular dentro del contexto del asunto objeto de examen. Los estudios de caso se utilizan para recopilar información cualitativa. Pueden utilizarse para complementar la técnica de cuestionarios (PASAI, 2020).
- Grupo focal y grupos de referencia: el grupo focal es una técnica que se utiliza para recopilar datos cualitativos. La fuente de datos es la discusión y la interacción entre participantes de un grupo reunidos para discutir temas y problemas específicos. Los grupos focales se utilizan para obtener información sobre la implementación y los impactos de los programas gubernamentales con base en las perspectivas de los beneficiarios y otras partes interesadas. Los grupos de referencia actúan como marco de referencia para evaluar el logro o desempeño de otros grupos (PASAI, 2020).
- Panel de expertos: reunión de expertos (académicos o gestores) caracterizados por su alto y complejo conocimiento técnico sobre el problema de auditoría, con el objeto de recoger los argumentos y opiniones de cada uno.
- Taller participativo: espacio de discusión grupal, en el cual un conjunto de participantes presenta sus puntos de vista sobre temas determinados, extraídos a través de medios heurísticos (árboles de problemas, mapas hablados o esquemas de procesos).

### Métodos de análisis cuantitativo

- Estadística descriptiva: permite comprender, resumir y describir situaciones a partir de datos recolectados y relacionarlos entre ellos según categorías (IDI, 2021).
- Análisis de regresión: permite evaluar el grado de asociación entre variables, puede ser útil cuando (i) se quiere probar una relación que se supone que es verdadera, (ii) identificar relaciones entre variables que podría tener una relación de causalidad y permitiría explicar los resultados, (iii) identificar casos inusuales que destacan entre los valores esperados, o (iv) hacer predicciones (IDI, 2021).
- Análisis de tendencia: permite identificar patrones o cambios en la información recogida en un periodo de tiempo para luego identificar qué factores pudieron motivar aquel cambio. Se puede usar para identificar cambios en presupuestos, costos, desempeño de programas, así como examinar el efecto de un cambio en el entorno, como mayor asignación de recursos o la implementación de una disposición normativa (IDI, 2021).
- Tabulación de frecuencia: utilizado para analizar datos recopilados a través de cuestionarios o extracción de datos (TCU, 2010).
- Análisis envolvente de datos: permite evaluar la eficiencia relativa de un conjunto de unidades, como entidades o dependencias e intervenciones (construye una frontera de eficiencia, identificando las unidades más eficientes en la transformación de ciertos insumos en ciertos productos). Asimismo, permite identificar buenas prácticas, generalmente asociadas a las unidades más eficientes, que puedan servir de referencia para mejorar el desempeño de las demás (TCU, 2020).
- Análisis estadístico multivariado: Uso de técnicas estadísticas que tratan con datos asociados a conjunto de medidas sobre un número de individuos u objetos. Entre las



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
HARO MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:09:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:06:34 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:19:23 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:09:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:06:34 -05:00

técnicas referidas se encuentran las siguientes: regresión múltiple, análisis discriminante, análisis de varianza multivariado, análisis de factores comunes, análisis de conglomerados, entre otros (Díaz, G., 2007).

### Métodos de análisis cualitativo

- **Análisis de contenido:** método para estructurar y analizar información textual que permite sistematizar la información en un número determinado de categorías y realizar inferencias sobre el contenido. Se recomienda para el análisis de transcripciones de entrevistas, grupos focales y documentos; sin embargo, por el tiempo que demanda a veces se puede elegir otros métodos de análisis (TCU, 2010; IDI, 2021)
- **Análisis temático:** método que incluye la identificación y medición de la frecuencia con la que se abordan ciertas situaciones o temas en los documentos o entrevistas. Requiere una definición previa de qué se contará y cómo (IDI, 2021).
- **Análisis cronológico:** método que incluye la revisión de documentación y entrevistas a fin de conocer el orden de una serie de eventos, o las etapas de un proceso (IDI, 2021).
- **Análisis de actualidad:** método que incluye la revisión de documentación y entrevistas enfocadas en obtener información de actualidad que ha sido identificado como relevante para la pregunta de auditoría, a fin de identificar similitudes y diferencias que permitan su desarrollo (IDI, 2021).
- **Análisis directo:** incluye la obtención de información directamente de documentos o entrevistas, por ejemplo, la información contenida en planes, directivas proveídas por la misma entidad o dependencia auditada (IDI, 2021).
- **Triangulación:** Uso de diferentes métodos para estudiar la misma cuestión a fin de fortalecer las conclusiones (TCU, 2020).
- **Interpretación alternativa:** método que permite después de formular una interpretación a partir de las relaciones identificadas en el análisis, buscar otras interpretaciones, y en caso no se encuentre evidencia que las acrediten, se refuerza la confianza en la interpretación inicialmente formulada. Esto implica la confrontación de los argumentos del equipo con los mejores contra-argumentos posibles (TCU, 2010).
- **Caso negativo:** Relacionado a la interpretación alternativa. Identificación de situaciones que no siguen la interpretación inicial por pertenecer a circunstancias específicas, y que se consideran como excepciones, que confirman la regla. Permite definir los límites y característica de la interpretación principal (TCU, 2010).



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:21:09 -05:00



Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 18:55:17 -05:00

**Anexo 08: Formato de matriz de Resultados de auditoría de desempeño**



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 17:07:56 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 18:15:04 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 18:28:02 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 16:12:53 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 15:59:02 -05:00



Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 06-01-2022 19:06:34 -05:00



Firmado digitalmente por ALARCON DELGADO Ana Maria FAU 20131378972 soft  
 Motivo: Doy Visto Bueno  
 Fecha: 07-01-2022 08:22:22 -05:00

[Título de la Auditoría] Periodo: [Periodo]						
OBJETIVO DE AUDITORÍA:						
PREGUNTA DE AUDITORÍA:						
PREGUNTA ESPECÍFICA O SUB PREGUNTA DE AUDITORÍA:						
CONDICIÓN	CRITERIO	RESULTADO			RECOMENDACIONES	BENEFICIOS ESPERADOS
		EVIDENCIAS Y ANÁLISIS	CAUSAS	EFECTOS		
Hechos relevantes identificados en el trabajo de campo	Información empleada para determinar si el desempeño esperado es satisfactorio, excede la expectativa o no es satisfactorio.	Resultado de aplicar los métodos de análisis o evaluar la evidencia. Se pueden indicar las técnicas empleadas para recopilar la información y los resultados alcanzados.	Razones que explican la condición. Las recomendaciones deben estar relacionadas a las causas.	Consecuencias relacionadas a las causas y a la evidencia correspondiente. Puede ser una medición de la importancia del resultado.	Propuestas para abordar las causas identificadas.	Mejoras esperadas al implementar las recomendaciones. Pueden ser de orden cualitativo o cuantitativo, siempre que sea posible cuantificarlos.
BUENAS PRÁCTICAS						
Acciones identificadas que conducen a un buen desempeño. Pueden dar soporte a las recomendaciones.						

Fuente: Adaptado de IDI, 2021 y PASAI, 2020.

**Anexo 09: Modelo de oficio para remitir informe preliminar de auditoría de desempeño**



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



**OFICIO N.º [Número]-[Año]-CG/ Siglas del Órgano Desconcentrado/UO de la CGR]**

[Ciudad], [día] de [mes] de [año]

Señor(a):

**[Nombre y apellidos].**

[Titular(es) de la entidad o responsable(s) de la dependencia sujeta a control]

[Dirección]

**[Distrito/Provincia/Departamento]**



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

**ASUNTO** : Remite Informe Preliminar de Auditoría de Desempeño  
**REF.** : a) Oficio de acreditación n.º [número]-[año]/CG/ Siglas del Órgano Desconcentrado/UO de la CGR], fecha  
b) Directiva N.º [número]-[año]-CG/[Siglas de la unidad orgánica] "Auditoría de Desempeño" aprobada mediante Resolución de Contraloría N.º [número]-[año]-CG, de [día] de [mes] de [año].



Firmado digitalmente por HARO  
MUNOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

Me dirijo a usted en el marco de los documentos de la referencia, a fin de hacer de su conocimiento que se ha emitido el Informe Preliminar de Auditoría de Desempeño denominado "[...]".

Al respecto, de acuerdo a la normativa de la referencia b), la comisión auditora remite a su despacho el Informe Preliminar señalado (adjunto) que contiene los resultados, conclusiones y recomendaciones de auditoría (N.º de folios), con la finalidad de emitir sus comentarios, en un plazo máximo de siete (7) días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción.

En tal sentido, a fin de cumplir con los objetivos de la auditoría y teniendo en cuenta el plazo definitivo para su ejecución, se agradecerá que el documento que contenga sus comentarios sea remitido dentro del plazo señalado y dirigido a esta jefatura de comisión, por vía electrónica, a los correos electrónicos [del o de la Jefe(a) de la Comisión] y [del o de la Supervisor(a) de Comisión]

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00

**[NOMBRES Y APELLIDOS]**  
**Jefe(a) de Comisión Auditora**



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 06:15:05 -05:00

Anexo 10: Carátula y estructura del informe de auditoría



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

**[UNIDAD ORGÁNICA U ORGANO DESCONCENTRADO  
RESPONSABLE DE LA AUDITORÍA]**

(Arial Narrow 16, Mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

**INFORME N° [Número]-[Año]-CG/[SIGLAS DE LA  
UNIDAD ORGÁNICA U ÓRGANO DESCONCENTRADO]-  
ADE**

**AUDITORÍA DE DESEMPEÑO**



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

**“[TÍTULO DE LA AUDITORÍA]”**

(Arial Narrow 18, mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

PERIODO: [PERIODO]



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00

[DIA] DE [MES] DE [AÑO]<sup>18</sup>  
[DEPARTAMENTO – PERÚ]

(Arial Narrow 14, mayúscula, en negrita, centrada, color de la fuente negro)

“Denominación oficial del decenio”  
“Denominación oficial del año”



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>18</sup> Es la fecha de aprobación del Informe de Auditoría

# INFORME N° [Número]-[Año]-CG/[SIGLAS DE LA UNIDAD ORGÁNICA U ÓRGANO DESCONCENTRADO]-ADE

“TÍTULO DE LA AUDITORÍA”

## ÍNDICE



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

### RESUMEN EJECUTIVO

#### Lista de Siglas

#### Índice General

#### Índice de Tablas

#### Índice de Figuras

- I. INTRODUCCIÓN
- II. DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA DE CONTROL
  - 2.1 Descripción de la materia de control
  - 2.2 Descripción del problema de auditoría
- III. PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA
  - 3.1 Objetivos de auditoría
  - 3.2 Preguntas de auditoría
- IV. ENFOQUE Y ALCANCE
  - 4.1 Enfoque de auditoría
  - 4.2 Alcance de auditoría
- V. METODOLOGÍA
  - 5.1 Métodos de recopilación de información
  - 5.2 Métodos de análisis de información
- VI. CRITERIOS DE AUDITORÍA Y SUS FUENTES
- VII. RESULTADOS
  - 7.1 Pregunta de auditoría 1
  - 7.2 Pregunta de auditoría 2
- VIII. COMENTARIOS DE LOS GESTORES
- IX. CONCLUSIONES
- X. RECOMENDACIONES

#### Bibliografía

#### Glosario

#### Anexos

## Anexo 11: Contenido del informe de auditoría

### Resumen Ejecutivo

Su propósito es propiciar el interés del lector en el informe de auditoría. En el Anexo 11 se establecen pautas para la elaboración del resumen ejecutivo.

### 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 tablas y otro de figuras (incluye gráficos, mapas, diagramas, fotos, etc.).

### INTRODUCCIÓN

La introducción es la parte inicial del informe. Tiene el propósito de establecer el contexto de la auditoría, de tal modo ayude al lector a entender los resultados de la misma. Los principales contenidos de este capítulo se desarrollan durante el planeamiento y planificación. No debe ser muy extensa y detallada. Comprende principalmente los siguientes aspectos:

- Explicación del origen de la auditoría (si fue programada en el "Plan Anual de Control" o no programada; fecha de acreditación oficial).
- Descripción breve de la materia de control, problema de auditoría y otros aspectos de ser necesario, como limitaciones de disponibilidad y calidad de información y cómo esto ha afectado al informe de auditoría.
- Naturaleza, características, entre otros de la(s) entidad(es) o dependencia(s) sujetas a la Auditoría de Desempeño.
- Presentación de la estructura del informe.

### DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA DE CONTROL

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

- Descripción de la materia de control: Se presenta información necesaria sobre la materia de control, entidad o dependencias involucradas, presupuestos, incluyendo descripción de roles y partes interesadas, legislación. Los detalles de la materia de control, según sea caso, pueden ser descritos en términos de sistemas, procesos, actividades u otros.
- Descripción del problema de auditoría: Se describe el problema de auditoría, usando información cuantitativa y cualitativa. El problema de auditoría constituye las situaciones o eventos en las intervenciones o entidades o dependencias en las cuales el desempeño no es satisfactorio. Debe estar relacionado a las dimensiones de desempeño.

Los principales contenidos de este capítulo se desarrollan durante el planeamiento y durante la etapa de planificación.

### PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

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

- Objetivos de la auditoría: Se listan el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría de desempeño.
- 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



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

relación causal. Además, se explicita la hipótesis detrás de cada pregunta, en relación con las dimensiones de desempeño.

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

### ENFOQUE Y ALCANCE

Este capítulo es clave para el lector y su comprensión de qué esperar del informe y, por lo tanto, qué uso puede dar a los resultados y conclusiones. Se debe señalar el enfoque adoptado (problemas, sistemas, resultados o combinación de ellos). El alcance está definido por el período abordado por la auditoría y, de ser el caso, el ámbito o ámbitos geográficos cubiertos.

### METODOLOGÍA

Este capítulo explica la metodología que sustenta la recopilación y análisis de datos e información. Comprende dos secciones principales:

- Herramientas para la recopilación de datos e información: Se describen brevemente las herramientas y/o técnicas empleadas.
- Métodos de análisis de datos e información: Se resumen 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, de ser necesario, se presentan en un anexo (elaborado sobre la base de la matriz de planificación).

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.

### CRITERIOS DE AUDITORÍA Y SUS FUENTES

En este capítulo se destaca lo fundamental que significa contar con criterios adecuados para asegurar la calidad de la auditoría de desempeño. Precisar y desarrollar los criterios pueden ser parte del valor agregado del trabajo de auditoría. Consecuentemente, es importante señalar en el informe los criterios, cómo fueron determinados y cuáles son las fuentes respectivas.

### RESULTADOS

Este capítulo desarrolla los resultados de la auditoría de desempeño. Cada resultado representa la diferencia entre "lo que debería ser" y "lo que es", explicando las causas y efectos de esa diferencia. Cada resultado, asimismo, debe estar relacionado al criterio y a la información recogida en la ejecución de la auditoría. Los resultados se organizan de acuerdo a las preguntas de auditoría que se hayan planteado. Cada pregunta de auditoría incluye sus respectivos resultados.

Al desarrollar los resultados, por cada pregunta de auditoría, se puede emplear subtítulos para destacar los aspectos o temas que comprende la respuesta a la pregunta de auditoría.

El párrafo inicial del resultado debe ser de impacto, con una descripción concisa de la condición encontrada.

Los resultados deben ser redactados con una narrativa fluida, explicando sus elementos (condición, criterio, causas y efectos o riesgos derivados de mantenerse la condición). Adicionalmente, se puede considerar las buenas prácticas que se hayan identificado.

### COMENTARIOS DE LOS GESTORES

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 de auditoría. En dicho caso, la comisión debe



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



explicar brevemente el análisis efectuado.

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 final de auditoría. La evaluación de los comentarios recibidos se incluye en documentación de auditoría.

## CONCLUSIONES

Este capítulo presenta las conclusiones derivadas de los resultados, las cuales no son un resumen de ellas.

Formular conclusiones puede requerir la aplicación del juicio profesional e interpretación con el objetivo de responder a las preguntas de auditoría. Es necesario considerar el contexto y los argumentos relevantes, pros y contras, y diferentes perspectivas antes de emitir las conclusiones.

Las conclusiones permiten que el lector identifique la relevancia de los resultados y la posible contribución de la auditoría a la mejora del desempeño.

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.

## RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las recomendaciones de la comisión de auditoría, las cuales se orientan a superar las causas identificadas de la condición encontrada.

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

Las recomendaciones deben ser claras y contribuir a mejorar el desempeño. Asimismo, deben resultar, de manera lógica y analítica, de los hechos y argumentos presentados en el informe.

## 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 de auditoría, 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.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCÓN DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## Anexo 12: Pautas de contenido y extensión del resumen ejecutivo



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

### RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUDITORÍA N° .....-[AÑO]-CG/[Siglas del Órgano Desconcentrado/UE de la CGR]-  
ADE

TÍTULO  
PERIODO:

#### PAUTAS DE CONTENIDO Y EXTENSIÓN:

- El resumen ejecutivo debe buscar tener un impacto en el lector, reflejando en forma exacta y completa el contenido del informe.
- Debe orientar al lector sobre el significado de las preguntas de auditoría y las respuestas correspondientes.
- El alcance y enfoque de la auditoría debe enmarcarse en una breve descripción.
- El contenido debe focalizarse en los resultados y las recomendaciones respectivas.
- La extensión total del contenido no debe ser extenso. Se recomienda dos (2) páginas como máximo.
- Los párrafos no deben ser extensos, debe tener un estilo fluido y ameno.
- El resumen ejecutivo debe ser equilibrado y no debe hacer demasiado énfasis en lo negativo.

Lugar, [día de mes del año]

**Anexo 13: Modelo de oficio para remitir el informe de auditoría**



**LA CONTRALORÍA**  
GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

**OFICIO N.º [Número]-[Año]-CG/ Siglas del Órgano Desconcentrado/UO de la CGRI**

[Ciudad], [día] de [mes] de [año]

Señor(a):

**[Nombre y apellidos].**

[Titular(es) de la entidad o responsable(s) de la dependencia sujeta a control]

[Dirección]

**[Distrito/Provincia/Departamento]**

**ASUNTO** : Remite el Informe de Auditoría N° [precisar el número del informe].

**REF.** : a) Numeral 7.37 de las Normas Generales de Control Gubernamental aprobadas por Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG.  
b) Directiva N° [número]-[año]-CG/ [siglas de la unidad orgánica] "Implementación de las recomendaciones de los informes de control posterior, seguimiento y publicación" aprobada mediante Resolución de Contraloría N° [número]-[año]-CG, de [día] de [mes] de [año].

Me dirijo a usted con relación a las normativas de la referencia, a fin de hacer de su conocimiento que se ha emitido el Informe de Auditoría N° [precisar número del informe], denominado "[...]".

En ese sentido, se remite adjunto copia del Informe de Auditoría N° [precisar número del informe], incluyendo sus apéndices, en [archivo digital / físico] en N° folios, con el propósito que en su condición de Titular de la entidad o Responsable de la dependencia examinada disponga las acciones necesarias para la elaboración del Plan de Acción (formato adjunto), que deberá ser remitido a la Contraloría en el plazo de [...] días hábiles contados a partir del día hábil siguiente de recibido el presente informe de control, conforme a lo establecido en la normativa de la referencia b).

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para expresarle las seguridades de mi consideración.

Atentamente,

**[NOMBRES Y APELLIDOS]**

**Contralor General de la República/ responsable del órgano desconcentrado o unidad orgánica de la Contraloría<sup>19</sup>**



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

<sup>19</sup> El Oficio será suscrito por el Contralor General de la República cuando el destinatario sea el Titular de un Despacho Ministerial, el Presidente del Poder Judicial o el Titular de un Organismos Constitucionalmente Autónomo.

## Anexo 14: Pautas para la documentación de auditoría de desempeño

La documentación de auditoría de desempeño debe ser ordenada y codificada, de acuerdo a lo señalado en el presente anexo.

Al respecto, es preciso señalar que todos los documentos mencionados en el mismo, tienen la posibilidad de ser obtenidos, elaborados, codificados y archivados de manera digital.

### I. ARCHIVOS DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La documentación de auditoría de desempeño se organiza y codifica de acuerdo a lo establecido a continuación:

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>1. ARCHIVO PERMANENTE</b>	
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas que regulan el funcionamiento de la materia de control (<b>P1</b>).</li> <li>• Organigrama o estructura orgánica de las entidades o dependencias comprendidas en la evaluación (<b>P2</b>).</li> <li>• Otros documentos relacionados a la información de interés, de utilización continua o necesaria para futuras auditorías (<b>P...</b>).</li> <li>• La documentación se codifica con la letra (<b>P</b>).</li> </ul>
<b>2. ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de las materias generales (<b>L1</b>).</li> <li>• Estudio Previo (<b>L2</b>).</li> <li>• Documentación de la etapa de planificación (oficio de acreditación, comprensión de la materia de control, objetivos, enfoque, preguntas de auditoría, alcance, criterios y metodología) (<b>L3</b>).</li> <li>• Matriz de Planificación (<b>L4</b>).</li> <li>• Gestión de riesgos (<b>L...</b>)</li> <li>• Determinación de plazos y recursos (<b>L...</b>).</li> <li>• Plan y Procedimientos de Auditoría (<b>L...</b>)</li> </ul>
<b>3. ARCHIVO DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO</b>	
<b>Contenido</b>	<p><b>Contiene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de desarrollo del procedimiento, que incluye las iniciales del auditor que realizó el trabajo, la fecha en la que concluyó el procedimiento, el flujo de revisiones y las referencias de la documentación de auditoría.</li> <li>• Documentación sustentante (cédulas de desarrollo de procedimientos, matrices analíticas, etc.) desarrollados por el auditor o el equipo de manera auxiliar, empleadas para sustentar el desarrollo del procedimiento y las conclusiones a la que llegó el auditor (juicio del auditor).</li> </ul>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La documentación se codifica con las siglas <b>AD</b>, y se diferencian de acuerdo al objetivo o al que pertenece el procedimiento desarrollado (general o específicos).</li> </ul> <p><b>Objetivo general</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivo general, procedimiento general n.º1 (<b>AD.G.1</b>)</li> <li>Objetivo general, procedimiento general n.º2 (<b>AD.G.2</b>)</li> <li>Etc.</li> </ol> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivo específico 1, procedimiento n.º1 (<b>AD.1.1</b>)</li> <li>Objetivo específico 1, procedimiento n.º2 (<b>AD.1.2</b>)</li> <li>Objetivo específico 2, procedimiento n.º1 (<b>AD.2.1</b>)</li> <li>Objetivo específico 2, procedimiento n.º2 (<b>AD.2.2</b>)</li> <li>Etc.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>La documentación sustentante de las cédulas de desarrollo de procedimientos, se codifica de acuerdo al procedimiento al que pertenecen.</li> </ul> <p><b>Sustentos de procedimientos del objetivo general</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Procedimiento general n.º1 (<b>AD.G.1.1</b>) (<b>AD.G.1.2</b>) (<b>AD.G.1...</b>)</li> </ol> <p><b>Sustentos de procedimientos de los objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivo específico 1, procedimiento n.º1 (<b>AD.1.1.1</b>) (<b>AD.1.1.2</b>) (<b>AD.1.1...</b>)</li> </ol>
<b>4. ARCHIVO DE CORRESPONDENCIA</b>	
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correspondencia emitida (<b>C1</b>). (oficios, correos electrónicos, etc.)</li> <li>Correspondencia recibida, incluye un control de documentación pendiente de atención (<b>C2</b>). (oficios, correos electrónicos, etc.)</li> </ul>
<b>5. ARCHIVO RESUMEN (R)</b>	
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Preliminar de Auditoría (<b>R1</b>).</li> <li>Informe de Auditoría (<b>R2</b>).</li> <li>Resumen de los acontecimientos significativos durante la ejecución de la auditoría (<b>R3</b>).</li> <li>Comentarios de las modificaciones sobre los objetivos de la auditoría y procedimientos de auditoría posteriores a la planificación (<b>R4</b>).</li> <li>Información o documentación relacionada con temas complementarios y ampliaciones efectuadas en la auditoría (<b>R5</b>).</li> <li>Relación total de archivos utilizados (<b>R6</b>).</li> </ul>
<b>6. ARCHIVO OPCIONAL</b>	



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información o documentación de la materia de control, la cual por su naturaleza, cantidad y variedad se relaciona con los objetivos de la auditoría.</li> </ul>



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## II. ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS EN FORMATO DIGITAL

En el caso de la documentación de auditoría obtenida o elaborada de manera digital, la organización y codificación se efectúa considerando lo establecido en el numeral anterior, mediante carpetas denominadas de acuerdo a cada tipo de archivo de auditoría de desempeño, las cuales contendrán los documentos nombrados de acuerdo al código correspondiente, según su naturaleza, en orden correlativo. Una vez efectuada la organización de los archivos, estos son enviados de manera independiente al archivo central de la Contraloría en CD, adjuntando un índice físico, que indique el contenido total de documentos por archivo.

**Anexo 15: Cedula de desarrollo de procedimientos.**



**CÉDULA DE DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS**

**TÍTULO DE LA AUDITORÍA**

**PERIODO: [DÍA] DE [MES] DE [AÑO] AL [DÍA] DE [MES] DE [AÑO]**

**Objetivo general:**

**Objetivo específico:**

Contenido	Referencia Documentaria
<p><b>1. <u>Procedimiento N° ...:</u></b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>[Consignar el desarrollo del procedimiento, en orden lógico, sistemático y concreto, según el tema analizado, con la información que corrobore el trabajo efectuado, considerando lo siguiente:]</p> <p><b>2. <u>Desarrollo del procedimiento:</u></b></p> <p>[Fuentes de información: Detallar la documentación e información solicitada y recibida.]</p> <p>[Técnicas de recopilación de evidencia: Describir la aplicación de la técnica de recopilación de evidencia prevista en el procedimiento, u otras complementarias según las circunstancias.]</p> <p>[Análisis de las situaciones identificadas: Evaluación y análisis de las situaciones identificadas con las respectivas evidencias, contrastándolas con los criterios identificados (normas legales, estándares internacionales, indicadores de desempeño, políticas, etc., según el caso).]</p> <p>[Evidencia: Detallar, documentar y referenciar las evidencias que sean suficientes y apropiadas para sustentar el análisis y opiniones desarrollados en el procedimiento.]</p> <p>[De haberse elaborado cédulas matrices y/o auxiliares, líneas de tiempo u otros documentos complementarios, referenciarlas y explicar su contenido y la evidencia que se ha obtenido con ello.]</p> <p><b>- <u>Criterios empleados:</u></b></p> <p>[Aplicación de criterios: Citar la parte pertinente de uno o más criterios aplicables, de acuerdo a los aspectos identificados.]</p> <p><b>- <u>Limitaciones en el desarrollo del procedimiento:</u></b></p> <p>[Explicar las limitaciones que se presentaron para el desarrollo del procedimiento y no pudieron ser superadas. Precisar los motivos y las gestiones para superarlas, tal como: el no haber obtenido las evidencias por ausencia total o parcial de documentación.]</p> <p>[De ser el caso, considerar la aplicación de procedimientos alternativos o adicionales, a efectos de cumplir con los objetivos de la auditoría.]</p> <p><b>[Al cierre de cada procedimiento consignar:]</b></p>	



Firmado digitalmente por SATALAYA RENGIFO Carlos Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO TORREALVA Luis Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por VILCA BAZAN Maria Rosario FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS MEDEROS Harry John FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por CASTILLO LANDA Mariel Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por UGARTE MEL Victor Joseph FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por ALARCON DEL GADO Ana Maria FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

### 3. Conclusiones

[Detallar las conclusiones obtenidas del análisis de los criterios, las evidencias y los resultados de la aplicación de metodologías e instrumentos.]

[Al culminar el desarrollo del procedimiento, el Jefe y Supervisor de la Comisión Auditora efectúan la revisión de la misma y califica los hechos presentados en la misma de acuerdo a los supuestos siguientes:]

- Conformidad.
- Se presentan limitaciones en el desarrollo del procedimiento.
- Se requiere concordar con el desarrollo de otros procedimientos.
- Otros supuestos.

[Se considera que una cédula de desarrollo de procedimientos está terminada, cuando tiene los elementos suficientes que permitan afirmar que, de su revisión, no surgirán preguntas o comentarios de las instancias revisoras que requieren respuesta o trabajo adicional.]

#### Notas del Jefe de Comisión (control de calidad):

- a) La cédula de desarrollo de procedimientos contiene la información completa (Fuentes de información, técnicas de recopilación, análisis de los hechos identificados, evidencia, documentos complementarios, criterios empleados, limitaciones presentadas y procedimientos alternativos de ser el caso, referencia documentaria, conclusiones de todos los aspectos señalados en el procedimiento).
- b) De la revisión de la cédula no surgen preguntas o comentarios que requieren respuesta o trabajo adicional.
- c) Conformidad con el desarrollo técnico y conclusiones del procedimiento.
- d) [Otros aspectos.]

Documento Aprobado

Si

No

#### Notas del Supervisor (control de calidad):

- a) La cédula de desarrollo de procedimientos contiene información completa (Fuentes de información, técnicas de recopilación, análisis de los hechos identificados, evidencia, documentos complementarios, criterios empleados, limitaciones presentadas y procedimientos alternativos de ser el caso, referencia documentaria, conclusiones de todos los aspectos señalados en el procedimiento).
- b) De la revisión de la cédula no surgen preguntas o comentarios que requieren respuesta o trabajo adicional.
- c) Conformidad con el desarrollo técnico y conclusiones del procedimiento.
- d) [Otros aspectos.]

Documento Aprobado

Si

No

Hecho por	Revisado por	Supervisado por
Integrante de comisión	Jefe de comisión	Supervisor
Fecha	Fecha	Fecha



## Anexo 16: Glosario

### A

**Actores claves:** Individuos, grupos o entidades o dependencias que, según su rol, pueden influir en la intervención pública y contribuir al logro de sus resultados.

**Árbol de problemas:** Herramienta gráfica para analizar las causas y efectos de un problema y definir posibles estrategias de solución. El problema representa el tronco del árbol, las causas son las raíces y los efectos son las ramas.

**Auditabilidad:** Posibilidad de llevar a cabo una auditoría, considerando el contexto, habilidades y recursos disponibles.

### C

**Cadena de resultados:** Descripción visual o gráfica de las relaciones lógicas entre insumos, actividades/procesos, productos y resultados de una intervención pública.

**Calidad:** Aspectos de los productos (bien o servicio) que tienen un valor para los usuarios o población objetivo de la intervención pública y proporcionan una contribución positiva para alcanzar los resultados previstos. En términos de indicador, se entiende cuando mide la capacidad de la intervención para responder a las necesidades de su población objetivo.

**Control de calidad:** Revisión de los procesos y productos de la auditoría de desempeño, durante todo su ciclo, para determinar su grado de cumplimiento con los estándares definidos.

**Criterio de auditoría:** Estándar bajo el cual se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Define el desempeño esperado al cual se refiere la pregunta de auditoría ("lo que debería ser"/ "lo que se espera").

### D

**Datos:** Piezas de información acerca de algún aspecto de un fenómeno. En la auditoría de desempeño, por su naturaleza, se clasifican en cuantitativos (numéricos), cualitativos (texto oral, imagen, audiovisual, artefacto) y documentales (solo texto escrito). Por su origen, pueden ser primarios (generados por la comisión auditora), secundarios (generados por el gestor u otra fuente, quienes proporcionan los datos sin procesar a la comisión) o terciarios (generados por terceros, quienes ponen a disposición los resultados del análisis efectuado por ellos, no los datos sin procesar).

**Dimensiones de desempeño:** Aspectos bajo los cuales la auditoría de desempeño examina la intervención o entidad o dependencia. Los aplica de manera individual o conjunta, según la información disponible.

**Documentación de auditoría:** Registro y evidencia de la labor efectuada durante el ciclo de la auditoría de desempeño. Puede ser de dos tipos: del proceso de Planeamiento y del proceso de la Auditoría de Desempeño.

**Desempeño:** Grado o medida en el que una intervención o entidad o dependencia opera, de acuerdo a criterios, estándares o directrices específicas; o logra productos/resultados conforme a los objetivos previstos.

### E

**Encuesta:** Herramienta para recoger datos de manera sistemática de un grupo de individuos, organizaciones u otras fuentes, usando un cuestionario estandarizado (instrumento) diseñado por la comisión. Las encuestas pueden ser muestrales o censales (censo), si están dirigidas a una muestra o a toda la población, respectivamente.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

**Estructura de preguntas de auditoría:** Preguntas de auditoría, organizadas en niveles, que abordan el problema general de la auditoría para comprenderlo mejor y analizar sus causas. Se distinguen: pregunta general, preguntas específicas y subpreguntas. Se define al menos una relación causal entre dos niveles de preguntas.

**Evidencia:** Información que sirve para sustentar, de forma adecuada, los resultados y conclusiones de la auditoría.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por HAWKINS  
MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972  
soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

## G

**Gestión por resultados:** Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y en el logro de productos y resultados (OECD, 2002).

**Gestores:** Titulares de entidades, responsables de dependencias, representantes y personal técnico (en funciones operativas y de supervisión) de las entidades o dependencias responsables de la intervención pública. Se distingue el gestor rector de otros gestores.

## H

**Hipótesis:** Propositiones que se tratan de probar en el transcurso de la auditoría. Se encuentran implícitas en el enunciado de las preguntas de auditoría.

## I

**Indicador de desempeño:** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de una entidad o dependencia en relación con lo que se ha planeado (OECD, 2002).

**Insumos:** Recursos financieros, humanos, materiales e información que son movilizados para la implementación de una intervención pública.

**Intervención pública:** Conjunto de actividades que realizan las entidades o dependencias con la finalidad de responder a las necesidades ciudadanas, con los recursos y capacidades disponibles. Una intervención se puede referir a una política, plan, programa o proyecto.

## L

**Literatura especializada:** Documentación que contiene conocimiento experto sobre un tema particular. Comprende literatura arbitrada o *peer-reviewed* (revisada por un comité científico de evaluación), literatura de divulgación científica (que contiene resultados de investigaciones, no revisadas por un comité científico) u otras publicaciones especializadas.

## M

**Materia de control:** Señala de manera concreta el objeto o tema específico, según corresponda, en el que se concentran los esfuerzos de la Comisión Auditora a cargo del servicio de control.

La materia de control comprende el asunto y el monto, este último cuando corresponda según la naturaleza del servicio de control:

- **Asunto:** Aspecto específico correspondiente a una o más etapas de un proceso, de uno o más componente(s), rubro(s), segmento(s), transacción(es), operación(es), productos (bienes o servicios públicos), o resultados, u otra materia en la que se concentra la realización del servicio de control. En el caso de Auditoría de

Desempeño corresponde a las dimensiones de desempeño vinculadas a las actividades o situaciones existentes y comprende el problema de auditoría.

Asimismo, de acuerdo al asunto, la Contraloría designa los órganos del SNC responsables de realizar los servicios de control.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00

- **Monto:** Es la cuantificación monetaria de una o más etapas de un proceso, de uno o más componente(s), rubro(s), segmento(s), transacción(es), operación(es), productos (bienes o servicios públicos) u otra materia del Servicio de Control. El monto es considerado para determinar el servicio de control que corresponda desarrollar, según lo establezca la Contraloría General.



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00

**Materia general:** Constituye el tema general de la cual se desprende la materia de control. Es el asunto central o universo que abarca el servicio de control a realizar, que puede comprender, entre otros, a un proceso integral vinculado a intervenciones públicas, un programa, un plan, un proyecto, la totalidad de una operación, productos (bienes o servicios públicos), actividades (con productos, resultados e impactos) o situaciones existentes (incluyendo sus causas y efectos), que puede ser cuantificada según la naturaleza del servicio de control.



Firmado digitalmente por HARO  
MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00

**Matriz de planificación:** Matriz que resume el diseño de la auditoría. Contiene los enunciados del problema; los objetivos, las preguntas de auditoría, criterios, información requerida y las fuentes, los métodos de análisis, las limitaciones del diseño y lo que permitirá decir el análisis.

**Matriz de resultados:** Matriz que resume los resultados según sus elementos, las evidencias y análisis, las recomendaciones y los beneficios esperados. También incluye las buenas prácticas, si éstas han sido identificadas.

**Muestra representativa:** Subgrupo de una población definido de modo tal que los resultados obtenidos del análisis de los datos para dicha muestra puedan ser inferidos a toda la población.



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00

## P

**Pensamiento crítico:** Es el proceso intelectual y disciplinado de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y/o evaluar, activa y hábilmente, información obtenida o generada a través de la observación, la experiencia, la reflexión, el razonamiento o la comunicación como una guía para actuar y crear (Scriven y Paul, 1996 citado, en Taimur y Sattar, 2019).

**Pensamiento sistémico:** Se enfoca en las relaciones entre las partes y se basa en la percepción global. Asimismo, observa relaciones de causalidad en forma de red y utiliza un análisis multidisciplinar (PCM, 2019).

**Pensamiento ágil:** Considera que el cambio es posible y necesario para abordar múltiples posibilidades antes de llegar rápidamente a una solución; también considera que el fracaso es pasajero y cualquier obstáculo puede ser superado de manera rápida. Es proactivo, cómodo con lo incómodo y la complejidad, usa el pensamiento inquisitivo y razonamiento crítico, visión integral de desafíos, entusiasta en aprender y mejorar, anima la colaboración y confianza. Este tipo de pensamiento es fundamental para comprender el contexto en el que surge un problema, para responder a situaciones inesperadas, y desaprender y reaprender rápidamente. Un pensamiento ágil también es necesario para la planificación integrada y garantizar que las interconexiones y los conflictos subyacentes en los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean abordados apropiadamente y los resultados de desarrollo sean alcanzados (ONU-DAES, 2021)

**Panel de expertos:** Reunión de expertos (académicos o gestores) caracterizados por su alto y complejo conocimiento técnico sobre el problema de auditoría, con el objeto de recoger los argumentos y opiniones de cada uno.

**Plan de auditoría:** Documento que resulta de la etapa de planificación, el cual contiene



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00

las preguntas de auditoría y la metodología a emplear, resumida en la matriz de planificación. Orienta la realización de la Auditoría de Desempeño.

**Población objetivo:** Población que recibe el bien o servicio público.

**Problema de auditoría:** Situaciones o eventos en las intervenciones o entidades o dependencias en las cuales el desempeño no es satisfactorio. Debe estar relacionado a las dimensiones de desempeño.

**Proceso:** Procedimientos y/o actividades llevadas a cabo con el fin de convertir los insumos en productos.

**Producto:** Lo que se obtiene, expresado en bienes o servicios, con los insumos asignados a una intervención pública.

**Prospectiva:** Corresponde tanto a un método como a una actitud. Es un proceso sistemático y participativo para recolectar información sobre el futuro y desarrollar visiones a mediano y largo plazo, con el objetivo de orientar las decisiones que se deben tomar en el presente y movilizar acciones conjuntas para alcanzar el futuro deseado (Forward Thinking Platform, 2016)

## R

**Rendición de cuentas:** Obligación de demostrar que se han gestionado los recursos públicos cumpliendo con las normas acordadas y de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos (OECD, 2002).

**Resultado de auditoría:** En la auditoría de desempeño, los hallazgos de auditoría se denominan resultados de auditoría. Los resultados representan el producto del análisis y evaluación de la evidencia y su relación con los criterios de auditoría. El resultado comprende los siguientes elementos: condición, criterio, causas y efectos.

**Resultados iniciales:** Efectos que se esperan se produzcan, en el corto plazo, una vez que uno o más productos han sido entregados a la población, en el marco de una intervención pública. Por lo general, se encuentran asociados a cambios en las capacidades o en los accesos a servicios.

**Resultados intermedios:** Cambios que se espera ocurran una vez que uno o más resultados iniciales han sido alcanzados. Corresponden a cambios de mediano plazo y están usualmente relacionados a cambios en comportamientos, prácticas y/o desempeño.

**Resultados finales:** Cambios en las condiciones de vida o bienestar de la población beneficiaria de la intervención pública. Corresponde al más alto nivel de cambio a la cual una entidad, dependencia o intervención contribuye mediante el logro de uno o más resultados intermedios.

## U

**Usuarios previstos:** Son las personas y entidades o dependencias a quienes se les remite el Informe de Auditoría, para las acciones o fines que se deriven del mismo, de acuerdo a sus funciones y competencias.



Firmado digitalmente por  
SATALAYA RENGIFO Carlos  
Alberto FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:57:30 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO TORREALVA Luis  
Juan FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 17:04:55 -05:00



Firmado digitalmente por  
HARO MUÑOZ Juan Del Carmen FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 18:13:01 -05:00



Firmado digitalmente por  
VILCA BAZAN Maria Rosario  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 19:04:46 -05:00



Firmado digitalmente por  
HAWKINS MEDEROS Harry John FAU  
20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:26:02 -05:00



Firmado digitalmente por  
CASTILLO LANDA Mariel  
Cristina FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 16:10:54 -05:00



Firmado digitalmente por  
UGARTE MEL Victor Joseph  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 06-01-2022 15:57:37 -05:00



Firmado digitalmente por  
ALARCON DELGADO Ana Maria  
FAU 20131378972 soft  
Motivo: Doy Visto Bueno  
Fecha: 07-01-2022 08:15:05 -05:00