



Resolución de Contraloría No. 122-2016-CG

Lima, 04 MAYO 2016

VISTO, la Hoja Informativa N° 00016-2016-CG/PEC de la Gerencia Central de Planeamiento Estratégico que recomienda la aprobación del proyecto de Directiva "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño";

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 6° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece 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 de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes;

Que, el artículo 14° de la citada Ley Orgánica, establece que el ejercicio del control gubernamental se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de las entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG se aprobó la Directiva N° 011-2013-CG/ADE "Auditoría de Desempeño", que estableció el marco conceptual y el proceso de la auditoría de desempeño, en el marco de las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG y sus modificatorias;

Que, por Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG se aprobó las Normas Generales de Control Gubernamental, disposiciones de obligatorio cumplimiento para el ejercicio del control gubernamental, que adoptó un nuevo enfoque de control que busca contribuir a la mejora de la gestión pública y a la creación de valor para la ciudadanía, considerándose a la auditoría de desempeño como un tipo de servicio de control posterior, dejándose sin efecto, entre otras, las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG y sus modificatorias;

Que, el numeral 1.18 de las Normas Generales de Control Gubernamental establece que las características y condiciones de los servicios de control son determinadas por la Contraloría en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional;



Que, en ese contexto, se han identificado aspectos de mejora en observancia de las disposiciones contenidas en las Normas Generales de Control Gubernamental y la experiencia obtenida durante los años de vigencia de la Directiva N° 011-2013-CG/ADE, siendo que en el Manual de Auditoría de Desempeño propuesto se establece la metodología para el desarrollo de la auditoría de desempeño, lo que permitirá uniformizar las actividades principales y los criterios a ser aplicados para su realización, a fin de asegurar la rigurosidad técnica del citado servicio de control posterior;

Que, conforme al documento del visto, la Gerencia Central de Planeamiento Estratégico propone la aprobación del proyecto de Directiva denominada "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño", en ejercicio de la función establecida en el numeral 10 del artículo 19° del Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República, aprobado por Resolución de Contraloría N° 027-2016-CG;

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;



SE RESUELVE:

Artículo Primero.- Aprobar la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD denominada "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño", cuyos textos forman parte integrante de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- Los documentos normativos aprobados mediante el artículo primero de la presente Resolución, entrarán en vigencia a partir del día hábil siguiente a la publicación de la presente Resolución en el diario oficial El Peruano.

Artículo Tercero.- Dejar sin efecto la Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG que aprobó la Directiva N° 011-2013-CG/ADE "Auditoría de Desempeño".

Artículo Cuarto.- Las Auditorías de Desempeño que se encuentren en proceso en el marco de la Directiva N° 011-2013-CG/ADE se adecuarán a los documentos normativos aprobados por la presente Resolución, a partir de la etapa de ejecución.

Artículo Quinto.- Encargar al Departamento de Tecnologías de la Información la publicación de la presente Resolución y los documentos normativos aprobados en el Portal del Estado Peruano (www.peru.gob.pe), así como en el portal web (www.contraloria.gob.pe) y en la intranet de la Contraloría General de la República.

Regístrese, comuníquese y publíquese



FUAD KHOURY ZARZAR
Contralor General de la República





LA CONTRALORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD
“AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”
Y
“MANUAL DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”

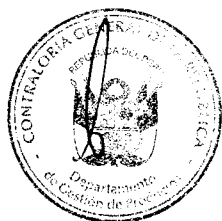
RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA
N° 122-2016-CG

DIRECTIVA N° 008-2016-CG/GPROD

“AUDITORÍA DE DESEMPEÑO”

ÍNDICE

1.	FINALIDAD	3
2.	OBJETIVO	3
3.	ALCANCE	3
4.	SIGLAS Y REFERENCIAS	3
5.	BASE LEGAL	3
6.	DISPOSICIONES GENERALES	4
6.1.	Auditoría de Desempeño	4
6.2.	Dimensiones de la Auditoría de Desempeño	4
6.3.	Características de la Auditoría de Desempeño	4
6.4.	Principios de la Auditoría de Desempeño	4
6.5.	Objetivos de la Auditoría de Desempeño	5
6.6.	Orientación de la Auditoría de Desempeño	5
6.7.	La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor	5
6.8.	El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados	6
6.8.1.	Planeamiento	6
6.8.2.	Servicio de Auditoría de Desempeño	6
6.8.3.	Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones	6
6.9.	Control y Aseguramiento de la Calidad	7
7.	DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	7
7.1.	Planeamiento	7
7.2.	Etapas del Servicio de la Auditoría de Desempeño	8
7.2.1.	Planificación	8
7.2.2.	Ejecución	10
7.2.3.	Elaboración del Informe	11
7.3.	Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones	11
8.	DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES	12
9.	DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA TRANSITORIA	12
10.	ANEXO N° 01: Glosario de términos	12



1. FINALIDAD

Implementar y desarrollar la Auditoría de Desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad.

2. OBJETIVO

Establecer el marco conceptual y el proceso de la Auditoría de Desempeño, así como estandarizar su implementación.

3. ALCANCE

Las disposiciones de la presente Directiva son de aplicación obligatoria para:

- a) Las unidades orgánicas de la Contraloría General de la República de acuerdo a su competencia funcional, establecida en el Reglamento de Organización y Funciones.
- b) Las Entidades Públicas sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, dentro de los alcances del artículo 3° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.



4. SIGLAS Y REFERENCIAS

INTOSAI:	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
La Contraloría:	Contraloría General de la República
Ley:	Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República"
SNC:	Sistema Nacional de Control

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 y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG que aprueba las "Normas Generales de Control Gubernamental" y modificatoria.
- Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República vigente.
- Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: ISSAI 300 "Principios fundamentales de la Auditoría de Desempeño", emitida por la INTOSAI.



6. DISPOSICIONES GENERALES

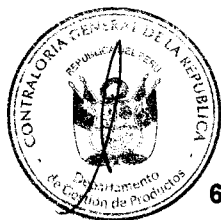
6.1. Auditoría de Desempeño

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

6.2. Dimensiones de la Auditoría de Desempeño

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

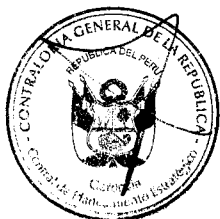
- a) **Eficacia:** Es el logro o grado de cumplimiento de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c) **Economía:**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



6.3. Características de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño tiene las siguientes características:

- a) **Constructiva:** Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- b) **Interdisciplinaria:** Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de herramientas y métodos que se eligen en función de la naturaleza del problema a analizar.
- c) **Orientada al ciudadano:** Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- d) **Participativa:** La auditoría incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores (titulares, representantes y personal técnico de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar), lo cual facilita su apropiación de los objetivos de la auditoría y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores clave (individuos, grupos o entidades que pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados), con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) **Transversal:** Se realiza un análisis integral de la producción y la entrega de los bienes o servicios, en donde pueden intervenir diversas entidades públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.



6.4. 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.



6.5. Objetivos de la Auditoría de Desempeño

La Auditoría de Desempeño tiene los siguientes objetivos:

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

6.6. Orientación de la Auditoría de Desempeño

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

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

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

6.7. La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública, la cual se enmarca en una cadena de valor que comprende: insumos, actividades, productos, un resultado específico y un resultado final.

Los insumos son los recursos humanos, financieros, materiales u otros, necesarios y suficientes, para realizar una actividad. Una actividad es una acción que transforma dichos insumos en un bien o servicio público, de forma articulada con otras actividades. Ese bien o servicio se denomina "producto". Se entrega con el propósito de generar un cambio para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, denominado "resultado específico", el cual contribuye al logro de un objetivo de política nacional, denominado "resultado final".

En el siguiente gráfico, se muestra la cadena de valor, en el cual se precisan los eslabones que corresponden a los procesos de producción y entrega de bienes y servicios (insumos-actividad-producto) y los que corresponden a los resultados de la misma (resultado específico-resultado final). Asimismo, se muestran los procesos de soporte, los cuales sirven de manera transversal a la intervención pública y están regulados por los sistemas administrativos nacionales aplicables a todas las entidades públicas. La Auditoría de Desempeño se centra en la ejecución de la intervención pública, que comprende los procesos de producción y entrega de bienes y servicios y los procesos de soporte.

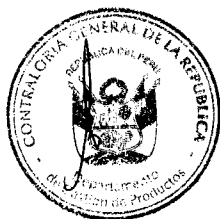
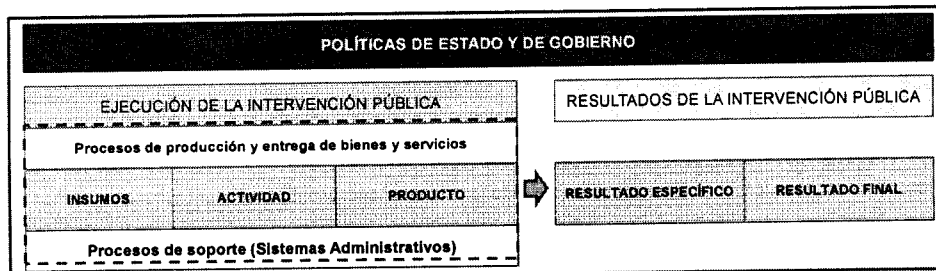


Gráfico N° 01: Cadena de Valor de una Intervención Pública



Fuente: Adaptado de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño

En la mayoría de los casos, la estructura de la cadena de valor se encuentra definida en documentos formales que contienen información detallada de los productos y actividades, los cuales describen sus características o especificaciones técnicas y la organización para su producción y entrega (roles y funciones de los gestores, diagramas de flujo, entre otros). Si una intervención pública no cuenta con dicha información detallada, esta se identifica conjuntamente con los gestores.

6.8. El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados

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

6.8.1. Planeamiento

El planeamiento permite determinar la materia a examinar, que es un bien o servicio público, y el problema de desempeño asociado a dicha materia. Culmina con la elaboración de la carpeta de servicio.

El planeamiento es efectuado por la unidad orgánica encargada del planeamiento de las auditorías de desempeño.

6.8.2. Servicio de Auditoría de Desempeño

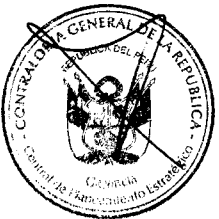
El servicio de Auditoría de Desempeño está constituido por las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe. Estas tienen como productos el plan de auditoría, los resultados de la auditoría y el informe de auditoría, respectivamente.

El servicio de Auditoría de Desempeño es efectuado por la comisión auditora designada.

6.8.3. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones

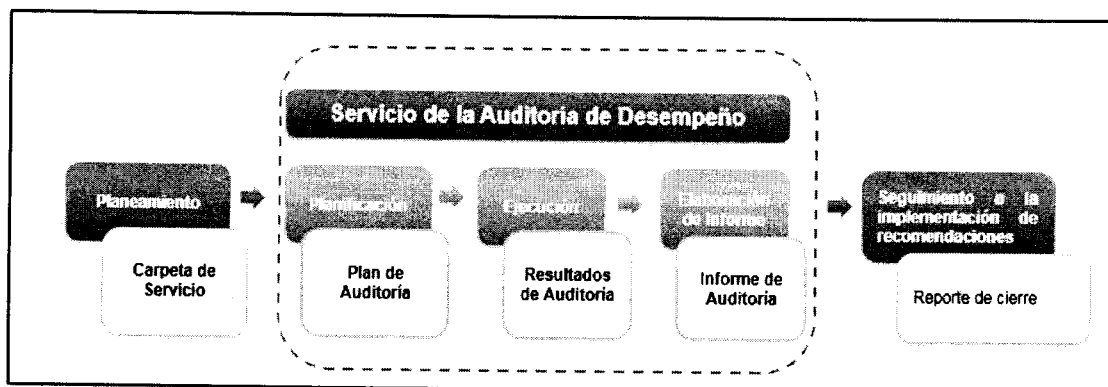
Culminado el servicio de la Auditoría de Desempeño, el gestor define el plan de acción, a fin de implementar las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría. Se realiza el seguimiento a la implementación de las acciones comprendidas en el plan, lo cual concluye con el reporte de cierre.

El seguimiento a la implementación de las recomendaciones es efectuado por la unidad orgánica encargada del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de las auditorías de desempeño.



Según lo descrito, en el siguiente gráfico se muestra el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados.

Gráfico N° 02: El servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados



Elaboración: Departamento de Auditoría de Desempeño

6.9. Control y Aseguramiento de la Calidad

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Auditoría de Desempeño, se realiza el control y el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a lo establecido en las Normas Generales de Control Gubernamental.

El control de la calidad se refiere a la 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 en esta Directiva, el manual de Auditoría de Desempeño y la normativa complementaria. El control de la calidad es responsabilidad de la comisión auditora y de la unidad orgánica a cargo de la Auditoría de Desempeño, como parte inherente de su gestión.

El aseguramiento de la calidad se refiere a la verificación de los procesos y productos de la Auditoría de Desempeño para concluir si fueron sujetos a control de calidad durante todo el ciclo y si cumplen con los estándares definidos. Se realiza de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a las que realizan la Auditoría de Desempeño.

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

En esta sección, se describen el servicio de la Auditoría de Desempeño y sus procesos vinculados: el planeamiento y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

7.1. Planeamiento

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

Para su desarrollo se realizan las siguientes actividades:

a) *Seleccionar el tema de interés*

El tema de interés es una situación o necesidad que afecta a una población determinada, la cual justifica una intervención pública a través de la entrega de bienes o servicios (productos) con el objetivo de lograr un resultado que genere un

cambio positivo en dicha situación o necesidad. Los temas de interés corresponden a un resultado esperado que está vinculado a un objetivo de política nacional.

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

- i. Relevancia de la intervención pública;
- ii. Importancia presupuestal de la intervención pública; y
- iii. Logro de los objetivos de la intervención pública.

b) *Seleccionar la materia a examinar*

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

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

- i. Sustento adecuado de la relación causal entre los productos y el resultado esperado de la intervención;
- ii. Importancia presupuestal del producto; y
- iii. Logro de los objetivos del producto.

c) *Identificar el problema asociado a la materia a examinar*

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

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

d) *Elaborar la carpeta de servicio*

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

7.2. Etapas del Servicio de la Auditoría de Desempeño

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

7.2.1. Planificación

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

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

a) *Comprender la materia a examinar y su problema asociado*

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

b) *Analizar las relaciones causales del problema asociado*

Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas



directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

c) *Identificar el problema de auditoría a examinar y sus causas.*

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

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

d) *Formular las preguntas y los objetivos de auditoría*

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

e) *Establecer los criterios*

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

f) *Definir el alcance de la auditoría*

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

g) *Establecer la metodología*

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

h) *Elaborar la matriz de planificación*

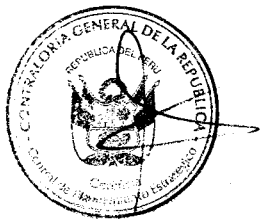
La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

i) *Elaborar el programa de auditoría*

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

j) *Elaborar y aprobar el plan de auditoría*

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



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

7.2.2. Ejecución

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

Se realizan las siguientes actividades:

a) *Organizar el manejo de las evidencias*

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoría de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoría.

b) *Recoger los datos*

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

c) *Registrar y procesar los datos*

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

d) *Analizar la información*

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

e) *Elaborar la matriz de resultados*

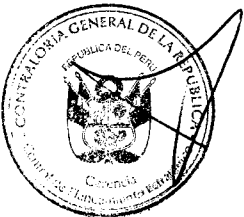
La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

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

f) *Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores*

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

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



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

- g) *Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría*
Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

7.2.3. Elaboración del Informe

En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

- a) *Elaborar el informe de auditoría*
El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.
El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.
- b) *Aprobar y remitir el informe de auditoría*
El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

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

Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño

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

7.3. Seguimiento a la Implementación de las Recomendaciones

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

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

- a) *Elaborar el plan de acción*
El plan de acción es el documento elaborado por el gestor que contiene una o más acciones de mejora para cada recomendación determinada en el informe de auditoría, así como los medios de verificación, los plazos y las unidades orgánicas responsables de su implementación.

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

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

b) *Difundir el informe y el plan de acción*

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

c) *Efectuar el seguimiento del plan de acción*

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

d) *Elaborar el reporte de cierre*

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

8. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

Primera: Vigencia

La presente Directiva entrará en vigencia al día siguiente hábil de la publicación de la Resolución de Contraloría que la aprueba, en el diario oficial El Peruano.

Segunda: Absolución de consultas

Corresponde al Departamento de Auditoría de Desempeño o a la unidad orgánica que haga sus veces, absolver las consultas referidas a la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.

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° 011-2013-CG/ADE aprobada por Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG, se adecuarán a las disposiciones de la presente Directiva, a partir de la etapa de ejecución.

10. ANEXO N° 01: Glosario de términos



ANEXO N° 01

Glosario de términos

1. **Actores clave:** Individuos, grupos o entidades que, según su rol, pueden influir en el proceso de producción y entrega del bien o servicio público y contribuir al logro de sus resultados. Entre ellos se incluyen a beneficiarios, ciudadanía en general, organismos no gubernamentales, organizaciones comunitarias, comunidad académica, medios de comunicación, proveedores, agencias de cooperación, entre otros.
2. **Criterio inclusivo:** El Estado busca asegurar que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios para elegir sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes.
3. **Gestores:** Titulares, representantes y personal técnico (en funciones operativas y de supervisión) de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar. Se identifican dos tipos de gestores: (i) el gestor rector, quien tiene a su cargo la identificación, el diseño y los logros de los resultados esperados de la intervención pública (rector de la política nacional) y (ii) otros gestores, los cuales incluyen a gobiernos sub-nacionales y entidades públicas en general.
4. **Intervención pública:** Conjunto de actividades que realizan las entidades públicas 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.
5. **Medio de verificación:** Documento u otro sustento que permita comprobar la implementación de la acción de mejora, definida en el plan de acción.
6. **Proceso de producción y entrega de un bien o servicio:** Conjunto de acciones mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los insumos en un bien o servicio público (producto).
7. **Procesos de soporte:** Procesos que sirven de manera transversal a todas las actividades de la intervención pública, tales como: administración central, gestión financiera, gestión de personal, infraestructura, equipamiento y logística. En el sector público, están regulados por los sistemas administrativos nacionales aplicables a todas las entidades.

