

# CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA  
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

GAID N° 2 – Versión 1.0 - 2025



**Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N° 2**

## **Auditoría de Desempeño: Marco Teórico**

## CONTENIDO

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| PRESENTACIÓN.....                                                                | 2  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                            | 3  |
| 2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO .....                                 | 4  |
| 2.1. Objetivos de la serie de guías.....                                         | 4  |
| 2.2. Limitaciones potenciales en la implementación .....                         | 5  |
| 3. PROPÓSITO Y CONTENIDO.....                                                    | 6  |
| 4. DEFINICIÓN, ORIGEN Y CAMPO DE ACCIÓN .....                                    | 7  |
| 4.1. Definición.....                                                             | 7  |
| 4.2. Origen.....                                                                 | 9  |
| 4.3. Campo de acción .....                                                       | 10 |
| 4.4. Otras auditorías similares .....                                            | 15 |
| 5. LINEAMIENTOS SOBRE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO .....                               | 21 |
| 5.1. Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI).....                           | 22 |
| 5.2. Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) ..... | 23 |
| 5.3. Normas de la Contraloría General de Estados Unidos (GAO) .....              | 27 |
| 5.4. Otros lineamientos .....                                                    | 30 |
| 6. FASES DE UNA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO .....                                     | 35 |
| 6.1. Fase 1 – Planificación .....                                                | 40 |
| 6.2. Fase 2 – Ejecución .....                                                    | 41 |
| 6.3. Fase 3 – Comunicación .....                                                 | 42 |
| 6.4. Fase 4 – Seguimiento .....                                                  | 43 |
| 7. CASOS DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO.....                            | 45 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA .....                                                            | 47 |
| 9. ANEXOS .....                                                                  | 49 |
| Anexo 1 – Lineamientos y documentos sobre auditoría de desempeño .....           | 49 |
| Anexo 2 – Flujo resumido de las fases de la auditoría de desempeño .....         | 52 |

## PRESENTACIÓN

En atención a las directrices impartidas por el Presidente de la República, Sr. Gabriel Boric Font, orientadas al fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), órgano asesor del Supremo Gobierno en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, pone a disposición de la Red de Auditoría Gubernamental la Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N°2: “Auditoría de Desempeño: Marco Teórico”.

Este documento constituye el segundo de una serie de cuatro guías técnicas, cuyo propósito es fomentar la práctica sistemática de auditorías internas de desempeño en el Sector Público. Dichas auditorías buscan contribuir a la detección de debilidades de control y a la identificación de oportunidades de mejora, con el objetivo de robustecer la gestión pública en términos de economía, eficiencia y eficacia.

La presente guía tiene por finalidad ofrecer una exposición estructurada de los principales lineamientos, enfoques y mejores prácticas para la ejecución de auditorías de desempeño en el ámbito público. En sus secciones se describen el origen, los fundamentos metodológicos, los objetivos, el alcance y las fases que caracterizan este tipo de auditorías. Con ello se proporciona el marco conceptual necesario para fortalecer la comprensión y la aplicación de la auditoría de desempeño desde las funciones de auditoría interna en las entidades gubernamentales, promoviendo evaluaciones objetivas, útiles y orientadas a la mejora de la gestión pública.

Santiago de Chile, 2025.



**Daniella Caldana Fulss**  
**Auditora General de Gobierno**

## 1. INTRODUCCIÓN

Para el cumplimiento de sus objetivos en los distintos ámbitos de la gestión pública, el Estado asigna recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales a las entidades gubernamentales. La utilización adecuada de dichos recursos resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales definidos en procesos, proyectos y programas. En este contexto, la gestión gubernamental debe orientarse al uso eficiente de los recursos y a la obtención de resultados esperados, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La administración pública implementa modelos de gestión que incluyen la evaluación de su propio desempeño, generalmente vinculados a planes y presupuestos. Estas evaluaciones son concurrentes y constituyen un componente integral de la gestión institucional. No obstante, su alcance puede verse limitado por la falta de independencia y objetividad inherente a la autoevaluación.

Por ello, un complemento indispensable lo constituyen las auditorías de desempeño, concebidas como evaluaciones periódicas de la gestión realizadas por equipos de auditoría interna. Estas auditorías aportan independencia, objetividad y rigor metodológico, permitiendo valorar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública y generar recomendaciones que fortalezcan la administración estatal y el uso responsable de los recursos públicos.

Las auditorías de desempeño constituyen revisiones sistemáticas de la gestión gubernamental y de los resultados alcanzados, considerando criterios de:

- **Economía:** Adquisición de insumos al menor costo posible, manteniendo la calidad requerida.
- **Eficiencia:** Utilización óptima de los recursos disponibles para maximizar los resultados.
- **Eficacia:** Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en procesos, proyectos y programas.

Tradicionalmente, en diversos países, las auditorías de desempeño han sido desarrolladas principalmente por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), tales como Contralorías y Tribunales de Cuentas. En su rol de auditores externos, estas instituciones han orientado sus revisiones hacia la evaluación del desempeño gubernamental considerando criterios de economía, eficiencia y eficacia. Sin embargo, la naturaleza y mandato de las EFS han llevado a que una parte significativa de estas auditorías se concentre en el cumplimiento presupuestario, lo que ha condicionado el alcance y enfoque de las evaluaciones de desempeño. En términos generales, las EFS realizan tres tipos de auditorías: financieras, de cumplimiento normativo y de desempeño. Las dos primeras son las más frecuentes, lo que ha influido en que las auditorías de desempeño se desarrollen con un énfasis predominante en aspectos presupuestarios, más que en una evaluación integral de la gestión pública.

Por su parte, las funciones de auditoría interna han estado tradicionalmente orientadas al fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos, con el propósito de proteger el valor organizacional. En los últimos años, estas funciones han ampliado su alcance hacia ámbitos vinculados al gobierno corporativo, la estrategia y el logro de objetivos institucionales, contribuyendo de manera directa a la creación de valor. Dentro de este marco, las auditorías de desempeño se consolidan como una herramienta clave para evaluar y mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y programas públicos. Las Normas Globales de Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos, establecen que el propósito de la auditoría interna es contribuir a crear, proteger y sostener valor organizacional.

Esta guía es la segunda de una serie de cuatro guías sobre auditoría de desempeño. Se enfoca en describir aspectos clave relacionados con la realización de auditorías de desempeño, sus objetivos, alcance y fases.

## 2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO

### 2.1. Objetivos de la serie de guías

La ejecución de auditorías de desempeño por parte de las unidades de auditoría interna del sector público constituye una herramienta estratégica para promover y consolidar los principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión gubernamental.

En este contexto, se ha desarrollado la serie de Guías de Auditoría Interna de Desempeño (GAID), concebidas como instrumentos técnicos orientados a fortalecer las capacidades de la Red de Auditoría Gubernamental. En conjunto, estas guías persiguen los siguientes objetivos:

- Presentar los principales modelos de gestión y las metodologías de evaluación de desempeño, como referentes esenciales para la planificación y ejecución de auditorías de desempeño.
- Exponer lineamientos y mejores prácticas reconocidas en el ámbito de las auditorías de desempeño, con el fin de estandarizar y elevar la calidad de los procesos de estas auditorías.
- Proporcionar directrices metodológicas con un enfoque teórico-práctico, destinadas a apoyar a los equipos de auditoría interna gubernamental en la aplicación efectiva de auditorías de desempeño.
- Incentivar la incorporación sistemática de auditorías de desempeño dentro de las funciones de auditoría interna en el sector público en Chile, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional.

A continuación, se presenta el contenido general de cada una de las GAID, como marco de referencia para su utilización en los procesos de auditoría interna de desempeño.

1. Modelos de gestión y evaluación de desempeño: marco teórico.



Describe información detallada sobre los modelos de gestión y metodologías de evaluación de desempeño aplicados por la administración en sus organizaciones. Incluyendo como parte de ello el uso de Indicadores Clave de Desempeño.

2. Auditoría de desempeño: marco teórico.



Describe información detallada sobre los lineamientos y mejores prácticas en la realización de auditorías de desempeño. Considerando fuentes relevantes de información técnica en la materia.

3. Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución.



Desarrolla una metodología para la realización de auditorías de desempeño, considerando un marco teórico y herramientas de aplicación práctica, con foco en las fases de planificación y ejecución.

4. Metodología de auditoría de desempeño: comunicación y seguimiento.



Desarrolla una metodología para la realización de auditorías de desempeño, considerando un marco teórico y herramientas de aplicación práctica, con foco en las fases de comunicación y seguimiento de planes de acción.

## 2.2. Limitaciones potenciales en la implementación

El trabajo de auditoría interna en el sector público se ha orientado tradicionalmente hacia dos ámbitos principales:

- Cumplimiento y legalidad, verificando que las disposiciones normativas y los procedimientos institucionales se apliquen conforme a lo establecido.
- Controles internos, evaluando la efectividad de los mecanismos existentes, tanto en su diseño como en su operación, para gestionar los riesgos más relevantes, incluidos aquellos asociados al uso indebido de recursos públicos y a posibles faltas de probidad.

En contraste, la auditoría de desempeño tiene como objetivo central evaluar la economía, eficiencia y eficacia de un proceso, proyecto o programa específico. Su propósito fundamental es identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión pública y a la generación de valor para la ciudadanía.

Sin embargo, la adecuada ejecución de auditorías de desempeño puede verse condicionada por determinadas limitaciones potenciales, que podrían ser metodológicas o institucionales. Esta sección presenta dichas restricciones junto con recomendaciones técnicas para mitigarlas, con el fin de asegurar la calidad, relevancia y utilidad de los resultados obtenidos.

| Limitación Potencial                                                                                                                                                                                                                                                                | Manera sugerida de superarla                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Confusión respecto del propósito de la auditoría de desempeño.</b></p> <p>Puede existir confusión entre una auditoría de desempeño y otros tipos de auditoría (cumplimiento, legalidad o revisión de controles).</p>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de iniciar una auditoría de desempeño, se recomienda realizar una comunicación clara y oportuna sobre su propósito y alcance, dirigida tanto a los responsables del proceso, proyecto o programa que será revisado, como a las demás partes interesadas.</li> <li>• Implementar campañas periódicas de difusión sobre los distintos servicios de aseguramiento, destacando la naturaleza, objetivos y valor agregado de las auditorías de desempeño.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Ausencia de un modelo de gestión formalmente definido.</b></p> <p>En algunos casos, el modelo de gestión puede estar ausente, o podría estar parcial o insuficientemente documentado en cuanto a metodología, elementos, roles y responsabilidades.</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La auditoría de desempeño debe identificar y evaluar, en el proceso, proyecto o programa objeto de revisión, el modelo de gestión vigente cuando este se encuentre formalmente definido. Dicho modelo constituye un marco de referencia esencial para contrastar la práctica observada con los estándares establecidos y valorar su grado de alineación.</li> <li>• Si el modelo de gestión no está formalmente definido, ello representa en sí mismo una oportunidad de mejora. En tales casos, la revisión puede llevarse a cabo considerando: i) identificar el modelo informal aplicado en la práctica; y ii) alinear la gestión observada con modelos reconocidos, tales como gestión por procesos o mejoramiento continuo.</li> </ul>                                                                     |
| <p><b>Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño.</b></p> <p>Puede presentarse la inexistencia, total o parcial, de un sistema de evaluación de desempeño formalmente definido y documentado, incluyendo metodología, elementos, roles, responsabilidades e indicadores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La auditoría de desempeño debe identificar y revisar el sistema de evaluación vigente, cuando éste se encuentre formalmente definido, ya que constituye un marco de referencia para contrastar los resultados obtenidos.</li> <li>• En ausencia de un sistema formal, ello representa en sí mismo una oportunidad de mejora. En tales casos, la revisión puede llevarse a cabo considerando: i) identificar mecanismos informales de evaluación que estén siendo aplicados en la práctica; y, ii) construir un conjunto básico de indicadores clave de desempeño (ICD), elaborados sobre la base de información técnica disponible y comparaciones con otras organizaciones, que puedan ser aplicados durante la auditoría y eventualmente recomendados para su adopción o adaptación institucional.</li> </ul> |



### 3. PROPÓSITO Y CONTENIDO

#### Propósito

- El propósito de la presente guía es ofrecer un marco conceptual y técnico que oriente la aplicación de lineamientos, enfoques y mejores prácticas para la realización de auditorías de desempeño en el sector público. La guía se centra en los elementos metodológicos y normativos que sustentan este tipo de auditorías, así como en su relación con los estándares internacionales y las prácticas consolidadas en la disciplina.
- Una comprensión adecuada de estos lineamientos resulta esencial para asegurar que las auditorías de desempeño se ejecuten con un enfoque riguroso, consistente y alineado con las mejores prácticas, fortaleciendo la capacidad de las unidades de auditoría interna para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

#### Contenido

La guía se organiza en torno a los siguientes ejes temáticos:

- **Definición, origen y campo de acción de la auditoría de desempeño:** Revisión de los conceptos fundamentales, su evolución histórica y su relación con otros tipos de auditoría, tanto en el ámbito interno como externo.
- **Lineamientos técnicos y normativos:** Análisis de los principales marcos de referencia aplicables, incluyendo las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), las ISSAI de INTOSAI, las GAGAS de la GAO y otros estándares relevantes para el desarrollo de auditorías de desempeño.
- **Mejores prácticas de auditoría de desempeño:** Orientaciones metodológicas para fortalecer la calidad de las auditorías, considerando criterios de economía, eficiencia, eficacia y otros atributos complementarios del desempeño institucional.
- **Fases de una auditoría de desempeño:** Descripción estructurada de las etapas de planificación, ejecución, comunicación y seguimiento, junto con sus elementos clave y entregables asociados.
- **Casos y ejemplos prácticos:** Ilustraciones de auditorías de desempeño realizadas por unidades de auditoría interna, que permiten visualizar la aplicación de los lineamientos y prácticas descritas en la guía.

## 4. DEFINICIÓN, ORIGEN Y CAMPO DE ACCIÓN

### 4.1. Definición

A continuación, se presenta una definición general de auditoría de desempeño, elaborada a partir de los conceptos fundamentales de “auditoría” y “desempeño”.

#### Auditoría

- La **auditoría** es un proceso sistemático, independiente y objetivo de evaluación destinado a obtener y analizar evidencia suficiente y pertinente sobre un componente específico de una organización — como estados financieros, sistemas de control interno, procesos, proyectos, programas o resultados— con el propósito de formular conclusiones y comunicar hallazgos que contribuyan a la mejora institucional.
- Como actividad profesional, la auditoría constituye una forma de control independiente y puede comprender dos tipos de servicios:
  - **Aseguramiento:** evaluaciones objetivas que permiten emitir una opinión, conclusión o nivel de confianza respecto de un asunto evaluado.
  - **Asesoría:** actividades orientadas a proporcionar recomendaciones, análisis o asesoramiento especializado para fortalecer procesos y apoyar la toma de decisiones.
- En términos generales, auditar implica evaluar un componente organizacional, informar los resultados obtenidos y emitir recomendaciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### Desempeño

- El **desempeño** se refiere al grado en que una entidad pública administra sus recursos, procesos y capacidades institucionales para alcanzar los resultados previstos de manera eficiente, eficaz y alineada con su misión, objetivos estratégicos y responsabilidades legales. Implica evaluar no solo los productos y servicios generados, sino también la calidad de los procesos utilizados, la pertinencia de las decisiones adoptadas y la capacidad de la organización para generar valor público en el corto, mediano y largo plazo.
- En el contexto del sector público, el desempeño no se limita a la eficiencia operativa, sino que incorpora dimensiones como la equidad, la ética, la probidad, la sostenibilidad, la calidad del servicio, la orientación al ciudadano y la contribución al desarrollo social.
- Por ello, evaluar el desempeño implica analizar **cómo la entidad transforma recursos en resultados** que generan valor público y fortalecen la confianza de la ciudadanía en la gestión gubernamental. Una adecuada evaluación de desempeño, debe considerar dos evaluaciones complementarias: i) la de quienes están a cargo del proceso, proyecto o programa; y, ii) la de evaluadores independientes (auditores).

#### Auditoría de Desempeño

- La **auditoría de desempeño** es una evaluación objetiva, sistemática y basada en evidencia que examina la gestión, los procesos, los proyectos, los programas o los servicios de una entidad pública con el fin de determinar en qué medida se administran los recursos y se obtienen resultados conforme a los principios de:
  - **Economía:** adquisición y uso de recursos al menor costo posible y con la calidad adecuada.
  - **Eficiencia:** relación entre los recursos utilizados y los productos o servicios generados.
  - **Eficacia:** grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados esperados.
- De manera complementaria, la auditoría de desempeño puede incorporar criterios de ética, probidad, equidad, sostenibilidad y consideraciones ambientales, según el mandato institucional y el marco normativo aplicable.
- Su propósito es informar los resultados de la evaluación, identificar oportunidades de mejora y emitir recomendaciones que contribuyan a optimizar la gestión institucional y fortalecer la planificación estratégica, la toma de decisiones y la generación de valor público.



Como un complemento a la definición anterior de auditoría de desempeño, a continuación, otras definiciones adicionales:

### **Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)**

- *“17) La auditoría de desempeño realizada por las EFS es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si los proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones gubernamentales, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y/o eficacia, y si existe espacio de mejora.*
- *18) La auditoría de desempeño tiene por objetivo contribuir a mejorar la economía, eficiencia y eficacia del sector público. También tiene por objetivo contribuir a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia. La auditoría de desempeño busca aportar nueva información, análisis o perspectivas, además de recomendaciones de mejora, cuando esto último aplique.*
- *19) La auditoría de desempeño con frecuencia incluye un análisis de las condiciones que son necesarias para asegurar que se mantengan los principios de economía, eficiencia y eficacia.”<sup>1</sup>*

### **Fundación de Auditoría Interna del IIA**

- *“Auditorías de desempeño. El objetivo de estas auditorías es desarrollar y reportar información sobre uno o más aspectos del desempeño de un programa determinado. Generalmente, el objetivo es evaluar la idoneidad del desempeño y, en caso de ser inadecuado, determinar el efecto y la causa. Una auditoría normalmente se limita a evaluar el desempeño de un componente específico de las operaciones del programa: sus insumos, procesos, productos o resultados. Anteriormente, este nombre se aplicaba a las auditorías de procesos y controles.*
- *Los auditores de desempeño informan sobre el desempeño (tanto bueno como deficiente) y proporcionan detalles sobre dónde y cómo se pueden realizar mejoras, así como el impacto de dichas mejoras. Presentan su información en forma de hallazgos (con conclusiones y recomendaciones, según corresponda), generalmente en informes escritos, y registran la evidencia de respaldo en la documentación de auditoría (es decir, papeles de trabajo). Una auditoría de este alcance ampliado proporciona, tanto a la gerencia como a sus responsables, un sistema de detección temprana de problemas potencialmente destructivos, las acciones correctivas necesarias y las oportunidades de mejora específicas.*
- *El conocimiento de la medición es un requisito común para realizar auditorías de desempeño. Los auditores necesitan este conocimiento para evaluar la idoneidad y fiabilidad de las medidas existentes en la organización y para desarrollar las suyas propias.*
- *Los auditores gubernamentales se dedicaron a la generación de información principalmente porque las fuentes tradicionales no podían satisfacer plenamente las necesidades de gerentes, funcionarios electos y otras personas que buscaban información sobre la gestión gubernamental.*
- *Hoy en día, los auditores de desempeño gubernamental elaboran y reportan información sobre todos los aspectos del desempeño, tanto financieros como no financieros, incluyendo: satisfacción del cliente, costo-beneficio y costo-efectividad, equidad, calidad, cantidad (productos), economía, integridad, cumplimiento del propósito de la misión, retorno de la inversión, situación financiera/viabilidad, puntualidad, costo, eficiencia, salvaguarda.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)

<sup>2</sup> Fundación de Auditoría Interna (Instituto de Auditores Internos IIA). Auditoría de desempeño: medición de entradas, salidas y resultados. 2016. [Performance Auditing \(IA Foundation\)](#)

## 4.2. Origen

### Origen y Evolución de la Auditoría de Desempeño

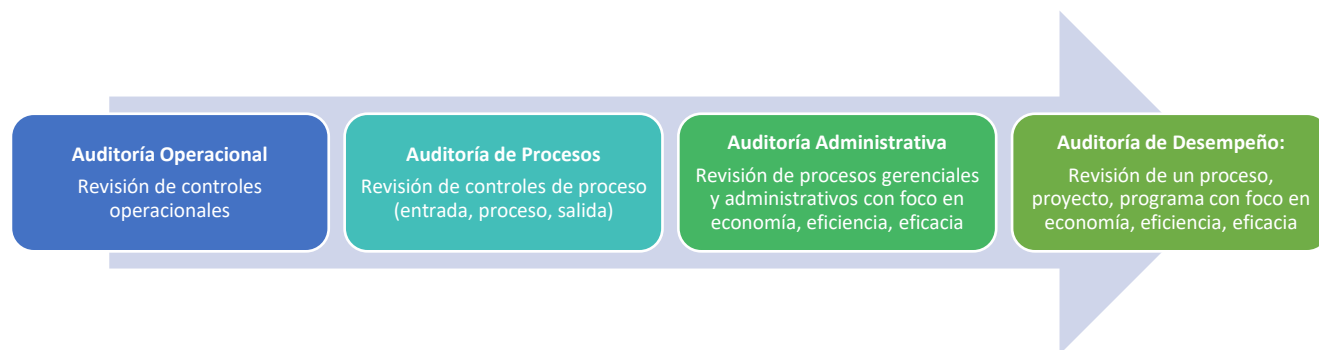
La auditoría de desempeño —también conocida como auditoría de gestión— tiene su origen en la evolución natural de la auditoría financiera y en la necesidad de ampliar el enfoque tradicional centrado en la revisión de cuentas hacia una evaluación más integral de la gestión pública y privada.

Inicialmente, la auditoría financiera se orientaba principalmente a verificar la inexistencia de fraudes y a proteger los intereses del propietario del negocio. Con el tiempo, este enfoque se transformó en un proceso independiente y objetivo destinado a emitir una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de los principios y normas contables aplicables. Este desarrollo metodológico y conceptual sentó las bases para extender la evaluación hacia otros ámbitos de la organización.

A partir de este referente, surgió la Auditoría Operacional, concebida como una evaluación independiente de los procesos operativos de una entidad. Su propósito era analizar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, identificando oportunidades de mejora que no siempre son visibles para quienes ejecutan los procesos. Esta auditoría representó el primer paso hacia un enfoque más amplio de evaluación del desempeño institucional.

Posteriormente, la práctica evolucionó hacia la Auditoría Administrativa, que amplió el alcance de la auditoría operacional al incorporar la revisión de los procesos gerenciales y administrativos. Este tipo de auditoría buscaba evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la administración en su conjunto, considerando tanto los procesos operativos como los mecanismos de dirección, coordinación y control.

Sobre la base de estas experiencias, y en respuesta a la creciente necesidad de evaluar no solo procesos, sino también resultados, impactos y valor público generado, emergió la Auditoría de Desempeño. Esta modalidad se orienta a examinar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión institucional, abarcando procesos, proyectos, programas y aplicación de políticas públicas. Su propósito es determinar en qué medida las entidades utilizan adecuadamente los recursos, cumplen sus objetivos y generan resultados alineados con su misión y con las expectativas de la ciudadanía.



Durante la transición desde la auditoría administrativa hacia la auditoría de desempeño, esta práctica recibió diversas denominaciones, tales como: auditoría comprehensiva, auditoría gerencial, auditoría de gestión, auditoría total. Estas denominaciones reflejan la progresiva ampliación del enfoque, desde la revisión de procesos administrativos hasta la evaluación integral del desempeño institucional.

En la actualidad, la auditoría de desempeño constituye una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua en el sector público.

## 4.3. Campo de acción

### La auditoría como un servicio de aseguramiento

Las auditorías son en general trabajos de aseguramiento, que consisten en una evaluación independiente y objetiva sobre un asunto en específico, para identificar si se está cumpliendo con un criterio o estándar determinado. Y así contribuir con “asegurar” razonablemente la aplicación de dicho criterio, por ejemplo: normas contables, normas de control, leyes y regulaciones, planes y presupuestos, programas de trabajo, proyectos, etc.

Según el foco de la evaluación, pueden existir distintos tipos de auditoría:

| Foco de la evaluación                                                                                                                                                  | Por quién la ejecuta                                                           | Por su ámbito de aplicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> <li>• De desempeño</li> <li>• Informática</li> <li>• Ambiental</li> <li>• Forense</li> <li>• Otras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna</li> <li>• Externa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En el sector público</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada por Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS)</li> <li>• Realizada por Auditoría Interna</li> </ul> </li> <li>• <b>En el sector privado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada por Auditoría Interna</li> <li>• Realizada por Auditoría Externa</li> </ul> </li> </ul> |

La auditoría de desempeño tradicionalmente ha sido realizada en el sector público, siendo ejecutada por parte de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Sin embargo, en el mismo sector público, también es realizada por las áreas de auditoría interna. Por otra parte, también se ha venido realizando en el sector privado, usualmente con un enfoque de optimización de procesos y reducción de costos.

### En el sector público: realizada por Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS)

La auditoría de desempeño, en el sector público, tradicionalmente se ha ejecutado en por parte de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Contralorías, Tribunales de Cuentas, Sindicaturas Generales, o similares). Las cuales, consideran para el desarrollo de sus actividades, tres tipos de auditorías: financiera, de cumplimiento y de desempeño.

- La auditoría financiera examina si los estados financieros de una organización cumplen con los requisitos normativos y técnicos previstos para su emisión.
- La auditoría de cumplimiento examina si los procesos, proyectos y programas de la organización cumplen con la normativa externa (leyes, reglamentos) e interna (políticas, procedimientos) aplicable.
- La auditoría de desempeño examina si los procesos, proyectos y programas de la organización son económicos, eficientes y eficaces.

Sobre los tipos de auditoría en el sector público, la INTOSAI en sus Normas, señala lo siguiente:

- “A continuación, se describen los tres principales tipos de auditorías del sector público:
  - **Auditoría financiera** – Se enfoca en determinar si la información financiera de una entidad se presenta en conformidad con el marco de referencia de emisión de información financiera y regulatorio aplicable. Esto se logra obteniendo evidencia de auditoría suficiente y apropiada que le permita al auditor expresar un dictamen acerca de si la información financiera está libre de representaciones erróneas de importancia relativa debido a fraude o error.
  - **Auditoría de desempeño** – Se enfoca en determinar si las intervenciones, programas e instituciones se desempeñan en conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existen áreas de mejora. El desempeño se examina contra los criterios adecuados; por ende, conlleva el análisis de las causas de las desviaciones de estos criterios u otros problemas. Su objetivo es responder a preguntas clave de auditoría y proporcionar recomendaciones de mejora.

- **Auditoría de cumplimiento** – Se enfoca en determinar si un asunto en particular cumple con las regulaciones o autoridades identificadas como criterios. Las auditorías de cumplimiento se llevan a cabo para evaluar si las actividades, operaciones financieras e información cumplen, en todos los aspectos significantes, con las regulaciones o autoridades que rigen a la entidad auditada. Estas autoridades pueden incluir reglas, leyes y reglamentos, resoluciones presupuestarias, políticas, códigos establecidos, términos acordados o los principios generales que rigen una administración financiera sana del sector público y la conducta de los funcionarios públicos.”<sup>3</sup>

En cuanto a las auditorías interna de desempeño, en el sector público, por parte de las EFS, la OCDE señala lo siguiente en una de sus publicaciones:

- **“2.3 Planificación estratégica y gestión orientada a resultados frente a la Auditoría de Desempeño AD**
- Las EFS recurren al uso de sistemas de gestión pública existentes –tales como la planificación estratégica de mediano y largo plazo– que llevan a cabo algunos gobiernos y que se expresan, por ejemplo, en planes nacionales de desarrollo. Esto tiene como objetivo que la alineación de la auditoría a las prioridades nacionales abone a menores costos asociados a la definición de criterios y la recolección de evidencia, a la colaboración entre auditor y auditado, al aumento de las probabilidades de que las recomendaciones alcancen sus objetivos y, por tanto, al reconocimiento del valor agregado de la AD para los diferentes actores (Oyola, 2015).
- De forma similar, si el modelo de gestión pública de un país está basado en prácticas de gestión orientada a resultados, la AD se vería facilitada en su práctica por la existencia de programas a auditar con indicadores y métricas de resultados esperados que están claramente definidos en el marco de estas prácticas; a su vez, el informe de AD abonaría a una evaluación objetiva –y sustentada cuantitativamente– de estos programas.
- La ausencia de un modelo de gestión pública como este, si bien no inhibe la práctica de la AD, implicaría un mayor nivel de esfuerzo y de recursos, pero también podría dar paso a que la AD calificara tal ausencia como un hallazgo en sí de la auditoría y recomendará la puesta en práctica de un modelo de gestión orientado a resultados.
- Según el informe de la OCDE (2015), la práctica del presupuesto por resultados está ampliamente presente en los 26 países miembros que respondieron al cuestionario. Poco más de la mitad de estos países indicaron haber llevado a cabo AD y algunos, como México, indicaron que “siempre” utilizan los objetivos y metas de desempeño específicos y medibles que se definen en la documentación relacionada con el presupuesto por resultados, mientras que otros, como Nueva Zelanda, indicaron que “a menudo”. Asimismo, reportan que “siempre” o “a menudo” evalúan o critican la calidad de dicha información, lo que debería considerarse una retroalimentación útil en pos de mejorar las prácticas. (Nota 28: Chile y México son países miembros de la OCDE. Chile indicó que no realiza Auditorías de Desempeño y México que sí.).”<sup>4</sup>

#### En el sector público: realizada por Auditoría Interna

En el sector público, existen diferentes modelos para el establecimiento y funcionamiento de auditorías internas en las Organizaciones del sector público. Entre ellos, los siguientes:

- Las áreas de auditoría interna reportan a la máxima autoridad de la institución; y, tienen una entidad de coordinación entre ellas.
- Las áreas de auditoría interna pertenecen en conjunto a una Institución a cargo de la Auditoría Interna de Gobierno, misma que es parte del Gobierno Central.

<sup>3</sup> Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma ISSAI100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público. 2019. [INTOSAI ISSAI 100](#)

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe. 2018. [OCDE Auditoría Desempeño en América Latina y el Caribe 2018](#)

- Las áreas de auditoría interna forman parte de la Entidad Fiscalizadora Superior, misma que así abarca tanto la auditoría externa como la auditoría interna.
- Y también, variantes de los modelos antes indicados.

En los distintos modelos de funcionamiento de las áreas de auditoría interna, sus revisiones se enfocan generalmente en el cumplimiento de normas aplicables y en la existencia de controles adecuados para hacer frente a los riesgos más relevantes. Sin embargo, también se ha incorporado en los últimos años, la realización de auditorías de desempeño, desde auditoría interna. Poniendo foco principal en evaluar los niveles de economía, eficiencia y eficacia de programas, proyectos y procesos. De hecho, desde las revisiones de cumplimiento o de controles, ya se abordaba a veces estos asuntos de manera complementaria. Las áreas de auditoría interna, por su ubicación y mirada transversal de la organización, tienen una perspectiva de gran valor para la realización de auditorías de desempeño.

El Instituto de Auditores Internos, en su publicación relacionada con las funciones de auditoría interna en el sector público, señala lo siguiente:

- **“El Contexto del Sector Público**
- (...) *los siete componentes del Contexto del Sector Público, o aspectos únicos de la auditoría en el sector público:*
  - **Bien Público/Interés Público:** *Si bien la función de auditoría interna no suele reportar directamente al público, todo el trabajo de auditoría interna del sector público debe realizarse en nombre del público y teniendo en cuenta el beneficio e interés público. La función de auditoría interna del sector público debe evaluar las acciones de la organización para aportar valor al público.*
  - *Gobernanza*
  - *Entorno Político*
  - *Ética: Integridad, Rendición de Cuentas: Transparencia y Equidad*
  - *Cumplimiento Legal, Regulatorio y Fiscal*
  - *Protección de los Fondos y Recursos Públicos*
  - **Prestación de Servicios Públicos Eficiente, Eficaz y Sostenible:** *El público es el cliente final de todos los servicios del sector público. Por lo tanto, los auditores internos del sector público deben considerar este importante elemento al planificar todos los trabajos de aseguramiento y asesoría para garantizar que los resultados de dicho trabajo aporten valor a la organización y, en última instancia, al público. Esto se aplica a los compromisos centrados en el desempeño del gobierno, el logro de resultados y la sostenibilidad para garantizar que los programas gubernamentales cumplan su propósito previsto y puedan seguir sirviendo al público en el futuro.”<sup>5</sup>*

Sobre la realización de auditorías de desempeño en el sector público en Chile, por parte de las funciones de auditoría interna, la Ley de Creación del Servicio de Auditoría Interna de Gobierno (SAIG); señala lo siguiente:

- **“Artículo 2.-** *El Servicio tendrá por objeto contribuir a agregar valor y fortalecer los procesos de gestión de riesgos, de control interno y de gobernanza de los órganos de la Administración del Estado, a través de actividades de aseguramiento y asesoramiento en materia de auditoría interna, que contemplen el análisis de la gestión respecto de la economía, eficiencia y eficacia; del cumplimiento de las normas y procedimientos; de la protección de los recursos públicos y de la probidad; de la ejecución de las políticas, programas y decisiones de la respectiva autoridad. Para lograr dicho objeto, el SAIG será el órgano encargado de dirigir y coordinar la Red de Auditoría Interna, señalada en el párrafo 4°, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 8.*

---

<sup>5</sup> Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Guía para la Práctica: Creación de una función de auditoría interna eficaz en el sector público. 2024. [IIA – AI efectiva en el SP \(2024\)](#)

- **Artículo 4.-** Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:
  - **a) Actividades de Aseguramiento:** Labores de auditoría que implican una revisión objetiva de los respectivos antecedentes, con el propósito de evaluar con independencia los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobernanza de los órganos a que se refiere el artículo 3.
  - (...)
  - **d) Auditoría Interna:** Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoramiento, concebida para mejorar las operaciones de los órganos a que se refiere el artículo 3. Tiene por finalidad contribuir a que dichas entidades cumplan con sus objetivos, y aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar sus procesos de gestión de riesgos, control interno y gobernanza.
  - **f) Economía:** Capacidad de los órganos señalados en el artículo 3 para generar y administrar adecuadamente los recursos financieros, en el cumplimiento de su misión institucional.
  - **g) Eficacia:** Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la organización gubernamental, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización gubernamental para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios.
  - **h) Eficiencia:** Relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar aquellos. Se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.”<sup>6</sup>

### En el sector privado

Aunque las auditorías de desempeño se asocian más al sector público, lo cierto es que también se realizan en el sector privado, usualmente con foco en contribuir a optimizar procesos desde la identificación de oportunidades para mejorar o fortalecer la eficiencia y eficacia. Pueden ser auditorías contratadas a firmas auditoras externas o realizadas desde las áreas de auditoría interna. Estas revisiones, se enfocan usualmente en, revisar en determinados procesos clave:

- La economía en la obtención de recursos. Por ejemplo, a través de revisiones de los procesos de compra y contratación relacionados.
- El buen uso de los recursos, la eficiencia. Por ejemplo, revisiones enfocadas en identificar ahorros de costos para que puedan ser capturadas; así, como en identificar situaciones de merma, desperdicio o robo, para que puedan ser corregidas.
- El adecuado logro de los objetivos, la eficacia. Por ejemplo, revisiones enfocadas en los resultados alcanzados y su relación con lo planificado y presupuestado.

A continuación, información adicional sobre la auditoría de desempeño, en el sector privado:

- “La auditoría al desempeño ayudará al empresario o accionista de una empresa o entidad del sector privado a saber si la actuación de los diversos componentes que forman el todo están funcionando conforme a los objetivos (Misión) para los cuales el ente fue creado; es decir, para establecer —si es que no están dirigidos a esos fines—, cuáles son las actividades o acciones que deben incorporarse a la organización para corregir el rumbo.
- Será muy importante determinar los parámetros que deberán ser considerados por el auditor al desempeño, al trazar el plan general de su auditoría; podríamos decir que es necesario de antemano determinar la base de medición y la estrategia de revisión.

<sup>6</sup> Chile. Ley N°21.769 Creación del Servicio de Auditoría Interna de Gobierno (SAIG). Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, 17 de octubre de 2025. [Ley 21.769 Creación SAIG 2025](#)



- *La expresión popular de “bueno, bonito y barato” podríamos traducirlo en este ámbito de la auditoría al desempeño como “eficiente, eficaz y económico”; es decir, lo que se evaluará en la empresa o ente privado es cómo en la organización se dispone de alguien o algo para conseguir un efecto determinado; cuál es la capacidad que se tiene para lograr el efecto que se desea o espera, y cómo se logra mediante una moderación en el gasto o mediante procesos o acciones poco costosas o que exigen poco gasto.”<sup>7</sup>*

#### Temas clave



- La auditoría de desempeño ha sido tradicionalmente desarrollada en el sector público por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), lo que ha dado lugar a un amplio cuerpo de normas, lineamientos, manuales y guías metodológicas. Entre estos marcos destacan las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que constituyen una referencia para la práctica de este tipo de auditorías.
- Asimismo, la auditoría de desempeño también es realizada en el sector público por las unidades de auditoría interna, aunque su incorporación ha sido gradual y, en algunos casos, reciente.
  - En diversas entidades, las auditorías de desempeño ejecutadas por auditoría interna ya existen o han comenzado a consolidarse en los últimos años.
  - Algunas revisiones de control o de cumplimiento incluyen de manera implícita elementos orientados a mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos o programas de la Institución, lo que constituye una aproximación inicial al enfoque de desempeño.
  - Las Normas Globales de Auditoría Interna, emitidas en enero de 2024, fortalecen este espacio al promover la participación de auditoría interna en evaluaciones que contribuyan a la creación de valor, al logro de los objetivos institucionales y, en última instancia, al interés público. Estas normas refuerzan la pertinencia de que auditoría interna incorpore enfoques de desempeño en su portafolio de servicios.

<sup>7</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos – Rodolfo Pérez Garrido. Revista Contaduría Pública: Auditoría al Desempeño – Sector Privado. 2012. [IMC – Auditoría Desempeño](#)

## 4.4. Otras auditorías similares

### Auditorías de valor por dinero (VPD)

El concepto de valor por dinero (Value for Money – VFM) se refiere a la relación de cuánto se obtiene en función de lo que se invierte. En el sector privado, esto toma la forma de casos de negocio (qué se propone realizar y qué se espera conseguir) y análisis de retorno sobre la inversión. En el sector público, este concepto es igual o incluso más importante, pues está conectado con el buen uso de los recursos públicos, invertirlos en lo más importante y lograr el mayor beneficio de ellos. A continuación, información adicional sobre lo mencionado:

- *“El Valor por Dinero (VPD) es un concepto que la mayoría de la gente considera comprender bien. En pocas palabras, se trata de obtener el máximo provecho de su inversión. Como medida de rendimiento, la VFM ayuda a las organizaciones públicas a lograr el equilibrio adecuado entre lo gastado y lo obtenido.*
- Para demostrar la relación calidad-precio, las organizaciones públicas deben hacer dos cosas.
  - *Primero, comprender los costos y los factores que los impulsan, y cómo estos afectan la prestación y la sostenibilidad de los servicios, así como el logro de resultados.*
  - *Segundo, integrar esta información en los procesos de planificación, presentación de informes y rendición de cuentas. Esto ayuda a fundamentar la toma de decisiones y a priorizar las inversiones existentes y nuevas, además de demostrar los logros alcanzados.”*<sup>8</sup>

En el sector público, las denominadas auditorías de valor por dinero son revisiones que se enfocan en determinar si los recursos públicos se están utilizando de manera económica, eficiente y eficaz. Diferenciándose así de las revisiones con enfoque en el cumplimiento normativo o en los asuntos financiero. El foco se orienta hacia el impacto real de los programas, servicios o políticas públicas.

- *“La auditoría de valor por dinero ha resultado especialmente útil en el sector público, donde la medición de los resultados alcanzados por las organizaciones públicas es más subjetiva que en el sector privado. En este último, la medición del éxito de una empresa se basa en sus beneficios. Su continuidad depende completamente de su capacidad para generar beneficios, sin los cuales fracasaría. (...)*
- *Las entidades públicas se crean específicamente para abordar diversos problemas, algunos sociales y otros económicos. Sin embargo, el ánimo de lucro no suele ser el objetivo principal de la creación de estos organismos. (...)*
- *La auditoría en el sector público ha ido un paso más allá de la simple supervisión y control legal. (...)*
- *Por lo tanto, ha experimentado cambios fundamentales al centrarse cada vez más en cuestiones de economía, eficiencia y eficacia, así como en la evaluación de los resultados de los programas gubernamentales.*
- *Esto se denomina a menudo “auditoría de valor por dinero”. Otros la llaman “auditoría de gestión”, mientras que en algunos países se conoce como “auditoría operativa” o “auditoría de desempeño”.*
- *Independientemente del nombre que adopte, el objetivo principal es determinar si se ha obtenido el valor de la inversión gubernamental o evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos legales o de otro tipo, y si se deben considerar métodos operativos alternativos. Por lo tanto, la auditoría de la relación calidad-precio abarca la revisión de las tres dimensiones: economía, eficiencia y eficacia.”*<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Contraloría y Auditoría General de Nueva Zelanda. Valor por Dinero: un problema sencillamente complejo. 2024.

[Contraloría Nueva Zelanda - VpD](#)

<sup>9</sup> Revista Internacional de Investigación Financiera, Exe Nwosu y Ibrahim Mshelia. Auditoría de la relación valor por dinero: Una herramienta eficaz para la gestión del gasto. 2015. [Auditoría de la Relación VpD](#)

El Instituto de Auditores Internos, en su publicación relacionada con el Modelo de Capacidad (madurez) de la función de auditoría interna, hace una referencia a las auditorías de valor por dinero, como similares a las auditorías de desempeño, y asociadas al nivel de madurez “3 - Integrado” en cuanto al elemento “servicios y rol de auditoría interna”:

- **“3.2.2 Elementos de la Auditoría Interna**
- *Elementos esenciales para una actividad de auditoría interna:*
  - *Servicios y rol de la auditoría interna.*
  - *Gestión de personas.*
  - *Prácticas profesionales.*
  - *Gestión del desempeño y rendición de cuentas.*
  - *Relaciones organizacionales y cultura.*
  - *Estructuras de gobernanza.*
- *Modelo de Madurez (Cinco Niveles)*
  - *1 – Inicial*
  - *2 – Infraestructura*
  - *3 – Integrado*
  - *4 – Gestionado*
  - *5 – Optimizando*
- (...)
- **3.3 Áreas Clave de Proceso por Elemento de Auditoría Interna**
  - *Las Áreas Clave de Proceso (ACP) en cada nivel dentro de cada elemento se construyen unas sobre otras y establecen la base para implementar una ACP en un nivel superior.*
  - *Por ejemplo, en el elemento Servicios y Rol de la Auditoría Interna, una vez que la actividad de auditoría interna ha institucionalizado la Auditoría de Cumplimiento, esa ACP continuará realizándose incluso cuando se ejecuten otras ACP de niveles de capacidad superiores, como las Auditorías de Desempeño/Valor por Dinero y los Servicios de Asesoría.*
- (...)
- *Elemento: Servicios y rol de la auditoría interna.*
  - **3 – Integrado**
  - **Servicios de asesoría**
    - *Propósito: Analizar una situación y/o proporcionar orientación y consejo a la administración. Estos servicios agregan valor sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Están orientados a la facilitación más que al aseguramiento, e incluyen capacitación, revisiones de desarrollo de sistemas, autoevaluación de desempeño y control, asesoramiento y orientación.*
  - **Auditorías de desempeño/valor por dinero**
    - *Propósito: Evaluar e informar sobre la eficiencia, eficacia y economía de operaciones, actividades o programas; o realizar trabajos sobre gobernanza, gestión de riesgos y control. Este tipo de auditoría abarca todo el espectro de procesos operativos y empresariales, los controles de gestión asociados y los resultados obtenidos. La auditoría de efectividad de programas a veces se denomina “evaluación de programas”<sup>10</sup>*

<sup>10</sup> Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Modelo de Capacidad de Auditoría Interna (IA-CM) para el Sector Público. 2017. [Modelo de Capacidad AI en el SP \(2017\)](#)

## Relación entre Auditoría de Desempeño y Auditoría de Valor por Dinero

### Similitudes

Tanto la auditoría de desempeño como la auditoría de valor por dinero comparten una base conceptual común y, en muchos países, incluso se utilizan como sinónimos. Sus principales puntos de convergencia son:

- Enfoque en las “3E”: Ambas evalúan la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.
- Orientación a resultados: Buscan determinar si los procesos, proyectos, programas o servicios generan los resultados previstos y si estos contribuyen al valor público.
- Evaluación independiente y basada en evidencia: Requieren análisis sistemáticos, objetivos y sustentados en evidencia verificable.
- Finalidad de mejora: Ambas emiten recomendaciones para optimizar la gestión, fortalecer la toma de decisiones y mejorar el desempeño institucional.
- Aplicación en el sector público: Se utilizan para evaluar el uso de recursos públicos y la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía.
- Distinción respecto de auditorías financieras o de cumplimiento: Su foco no es verificar normas o saldos contables, sino evaluar desempeño, resultados e impacto.

En síntesis, comparten propósito, criterios y metodología general.

### Diferencias

Aunque conceptualmente cercanas, existen matices que permiten distinguirlas:

| Aspecto            | Auditoría de Desempeño                                                                                                                                                                                                                               | Auditoría de Valor por Dinero                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfoque conceptual | Se centra en evaluar la gestión institucional en sentido amplio: procesos, programas, servicios, proyectos y resultados, incorporando incluso criterios adicionales como ética, probidad, equidad, sostenibilidad y medio ambiente.                  | Se enfoca específicamente en determinar si la inversión pública genera el máximo valor posible en relación con los recursos utilizados. Su énfasis está en la relación costo-beneficio y en la calidad del gasto. |
| Origen             | Surge desde la evolución de la auditoría operacional y administrativa, con fuerte desarrollo en las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).                                                                                                   | Tiene raíces más vinculadas a enfoques económicos y de gestión del gasto público, especialmente en países anglosajones, donde se asocia a la evaluación del retorno o beneficio de la inversión pública.          |
| Alcance            | Puede abarcar procesos internos, gobernanza, control interno, calidad del servicio, sostenibilidad, impacto social y otros criterios no financieros.                                                                                                 | Se concentra en determinar si los recursos se utilizan de manera óptima para generar beneficios tangibles y medibles, priorizando el análisis de costos, beneficios y alternativas operativas.                    |
| Terminología y uso | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos países, VFM es un subtipo o enfoque dentro de la auditoría de desempeño.</li> <li>• En otros, ambos términos se usan indistintamente para referirse a auditorías orientadas a las 3E.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                   |

## Síntesis de su relación

En la práctica internacional, la auditoría de desempeño y la auditoría de valor por dinero comparten fundamentos y objetivos, y ambas se orientan a evaluar cómo las entidades públicas transforman recursos en resultados que generan valor público.

La diferencia principal radica en el énfasis:

- la auditoría de desempeño tiene un alcance más amplio y multidimensional,
- mientras que la auditoría VFM se centra más explícitamente en la relación entre costos, beneficios y resultados.

Ambas son herramientas esenciales para fortalecer la gestión pública, la transparencia y la rendición de cuentas.

## Auditorías de obstáculos

Estas auditorías, llamadas de obstáculos, de entrapamiento o de fricción (sludge audits, en inglés), se enfocan en revisar en el sector público situaciones que generan dificultades para que los ciudadanos puedan acceder de manera adecuada, en tiempo y forma, a los bienes y servicios proporcionados por las entidades de gobierno.

Las auditorías de obstáculos se enfocan en identificar y disminuir obstáculos administrativos innecesarios que pudieren estar afrontando los ciudadanos al interactuar con las Instituciones del sector público. En ese sentido, estas revisiones se enfocan en mejorar la calidad del servicio hacia la ciudadanía, a través de identificar oportunidades de mejora para optimizar procesos innecesariamente exagerados. Mismos que pudieren estar generando desgaste, exclusión o ineficiencia de cara a la ciudadanía.

Las auditorías de obstáculos se enfocan en revisar la existencia de situaciones como las siguientes, entre otras:

- Duplicidad de trámites
- Requisitos poco claros o excesivos
- Solicitud innecesaria, de información que ya existe en la Institución
- Plataformas digitales ineficientes
- Competencias superpuestas entre Instituciones
- Barreras en la realización de trámites, limitando el acceso a servicios

En las siguientes líneas, un detalle adicional sobre este tipo de auditorías.

- **“Obstáculos.**
  - *Los obstáculos se refieren a fricciones o barreras innecesarias en un proceso que suponen tiempo, esfuerzo o coste adicionales. Los residuos ralentizan el proceso, ya sea un formulario complejo, una instrucción poco clara o múltiples aprobaciones redundantes.*
- **Auditorías de obstáculos.**
  - *Las auditorías de obstáculos son procesos sistemáticos y estructurados que detectan y corrigen los residuos para garantizar el logro de los resultados. (...) mejoran la prestación de servicios en ambos sentidos:*
    - *Para los ciudadanos: los servicios se vuelven más rápidos, claros y fáciles de manejar.*
    - *Para los funcionarios públicos: los procesos se vuelven más eficientes, liberando tiempo para trabajos de mayor valor y reduciendo las cargas administrativas.”*<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Organización para la Cooperación Desarrollo Económico OCDE (2024). Solucionando fricciones: auditorías de obstáculos; [Página de internet](#)

- *“En medio del creciente escepticismo sobre la capacidad y la capacidad de respuesta del gobierno, los servicios públicos representan uno de los vínculos más estrechos entre el gobierno y la ciudadanía. Sin embargo, los obstáculos administrativos —fricción innecesaria que dificulta el acceso, impone costos psicológicos y erosiona la confianza— sigue siendo una barrera generalizada en los servicios y procesos gubernamentales. Estos obstáculos administrativos consumen una cantidad considerable de tiempo y recursos, contribuyen a la frustración y la desconfianza, y ponen en peligro el acceso equitativo a los programas gubernamentales. En este contexto, se insta a los gobiernos de todo el mundo a reconsiderar el diseño y la prestación de los servicios públicos, priorizando la accesibilidad, la equidad y la usabilidad para todos.*
- *Los largos tiempos de espera sin actualizaciones adecuadas y la falta de claridad en los requisitos de elegibilidad para los servicios gubernamentales son ejemplos claros de obstáculos administrativos. Las auditorías de obstáculos administrativos, basadas en el comportamiento, abordan estos problemas identificando y cuantificando sistemáticamente los costos psicológicos, financieros y temporales, además de poner de relieve las disparidades en el acceso equitativo y eficiente a los programas gubernamentales.*
- *Las auditorías de obstáculos administrativos se basan, complementan y amplían los enfoques tradicionales de reducción y simplificación de la carga administrativa al medir la equidad, los costos psicológicos y la experiencia de las personas que interactúan con los servicios y procesos gubernamentales. Al identificar y cuantificar sistemáticamente los lodos, las auditorías de obstáculos pueden ayudar a impulsar los esfuerzos del gobierno para hacer que los procesos sean más accesibles, fáciles de usar y justos.”<sup>12</sup>*

## Relación entre Auditoría de Desempeño y Auditoría de Obstáculos

### Similitudes

Aunque surgen de tradiciones distintas, ambas auditorías comparten elementos conceptuales y metodológicos relevantes:

- Enfoque en la mejora de la gestión pública: Buscan identificar oportunidades de optimización en procesos, servicios y resultados institucionales.
- Evaluación independiente y basada en evidencia: Requieren análisis sistemáticos, objetivos y sustentados en información verificable.
- Orientación a la ciudadanía y al valor público: Ambas procuran que los recursos públicos se traduzcan en servicios de calidad y en una mejor experiencia para los usuarios.
- Revisión de procesos y funcionamiento institucional: Examinan cómo se diseñan, ejecutan y controlan los procesos administrativos.
- Finalidad de emitir recomendaciones: Generan propuestas de mejora para fortalecer la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio público.
- Distinción respecto de auditorías financieras o de cumplimiento: Su foco no es verificar normas o saldos, sino evaluar desempeño, funcionamiento y accesibilidad.

En síntesis, ambas auditorías buscan mejorar la gestión y la experiencia ciudadana, aunque desde ángulos distintos.

---

<sup>12</sup> Gobierno de Canadá (2025). Auditorías de Obstáculos; [Página de internet](#)



## Diferencias

Las diferencias son claras y permiten entender que se trata de enfoques complementarios, no equivalentes.

| Aspecto                                     | Auditoría de Desempeño                                                                                                                                                   | Auditoría de Obstáculos                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfoque conceptual                          | Evalúa la gestión institucional en términos de economía, eficiencia y eficacia, pudiendo incorporar criterios adicionales como ética, equidad, sostenibilidad o impacto. | Se centra en identificar fricciones, barreras y cargas administrativas innecesarias que dificultan el acceso de los ciudadanos a servicios públicos. Su foco está en la experiencia del usuario, la accesibilidad y la reducción de cargas psicológicas, temporales y administrativas. |
| Origen                                      | Deriva de la auditoría operacional y administrativa, con fuerte desarrollo en las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).                                         | Surge de enfoques conductuales, de diseño de servicios y de reducción de cargas administrativas, influenciada por la economía del comportamiento y la experiencia del usuario.                                                                                                         |
| Alcance                                     | Abarca procesos, proyectos, programas, servicios, políticas y resultados institucionales. Su alcance es amplio y estratégico.                                            | Se focaliza en puntos específicos de interacción entre ciudadanía y Estado: trámites, requisitos, formularios, plataformas digitales, tiempos de espera, duplicidades, barreras de acceso y claridad de la información.                                                                |
| Naturaleza del problema que buscan resolver | Busca determinar si la entidad está logrando sus objetivos y utilizando adecuadamente sus recursos.                                                                      | Busca identificar por qué los ciudadanos enfrentan dificultades para acceder a servicios y cómo eliminar esas fricciones para mejorar la experiencia y la equidad.                                                                                                                     |
| Perspectiva de análisis                     | Analiza la gestión desde la perspectiva institucional: procesos, resultados, uso de recursos, cumplimiento de metas.                                                     | Analiza la gestión desde la perspectiva del usuario: claridad, facilidad, tiempos, costos psicológicos, accesibilidad y equidad.                                                                                                                                                       |

## Síntesis de su relación

La auditoría de desempeño y la auditoría de obstáculos son herramientas complementarias dentro del ecosistema de control y mejora de la gestión pública.

- La auditoría de desempeño ofrece una visión estratégica y sistémica del uso de recursos y del logro de resultados.
- La auditoría de obstáculos ofrece una visión micro y centrada en el ciudadano, enfocada en eliminar fricciones que afectan la accesibilidad, la equidad y la confianza en los servicios públicos.

Integradas, ambas permiten fortalecer la calidad del gasto, la eficiencia institucional y la experiencia ciudadana, contribuyendo a un Estado más accesible, transparente y orientado al valor público.

## 5. LINEAMIENTOS SOBRE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

En el ámbito del sector público, la realización de auditorías de desempeño se sustenta en diversos marcos normativos y estándares profesionales. Entre los lineamientos más relevantes se encuentran:

- Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), que orientan directamente el trabajo de las unidades de auditoría interna y establecen principios y requisitos aplicables a la evaluación del desempeño institucional.
- Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), emitidas por INTOSAI, aplicables principalmente al trabajo de auditoría externa gubernamental realizado por Contralorías y organismos equivalentes. No obstante, constituyen un marco de referencia de utilidad para la realización de auditorías internas de desempeño.
- Normas Generales de Auditoría Gubernamental (GAGAS), emitidas por la GAO de los Estados Unidos de América, utilizadas en auditoría externa gubernamental. Al igual que las ISSAI, pueden servir como guía referencial para auditorías internas de desempeño, especialmente en lo relativo a principios de independencia, calidad y rigor metodológico.

Sobre la complementariedad de los lineamientos antes indicado, la Fundación de Auditoría Interna del IIA, en su publicación sobre auditoría de desempeño, señal lo siguiente:

- *“Una pregunta frecuente es: “¿Qué es la auditoría de desempeño y cuál es su propósito?”. Uno de sus propósitos declarados es proporcionar una evaluación justa, objetiva y confiable del desempeño de una organización, programa, actividad o función. También se define como un examen independiente cuyo propósito es informar sobre el grado en que una entidad (y/o su administración) ejecuta de manera fiel, eficiente y eficaz los programas de los que es responsable.*
- *Según lo definen las Normas de Auditoría Gubernamental de la Oficina de Responsabilidad Gubernamental (GAO) de los Estados Unidos, “Las auditorías de desempeño proporcionan un análisis objetivo para que la administración y los responsables de la gobernanza y la supervisión puedan utilizar la información para mejorar el desempeño y las operaciones del programa, reducir costos, facilitar la toma de decisiones de las partes responsables de supervisar o implementar acciones correctivas, y contribuir a la rendición de cuentas pública”. Estas definiciones son consistentes y congruentes con las que se encuentran en las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI 300) de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), tituladas “Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño”, y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA.*
- *En general, las normas de la GAO, la INTOSAI y el IIA han convergido para proporcionar un marco y una base para la auditoría de desempeño.”*<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Fundación de Auditoría Interna (Instituto de Auditores Internos IIA). Auditoría de desempeño: medición de entradas, salidas y resultados. 2016. [Performance Auditing \(IA Foundation\)](#)

## 5.1. Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI)

- Las Normas Globales de Auditoría Interna (2024), también conocidas como “Libro Rojo”, son emitidas por el Instituto de Auditores Interno (IIA) y establecen tanto principios como requerimientos que orientan la práctica profesional en todo el mundo. Se fundamentan en 15 Principios rectores, acompañados de guías de implementación y ejemplos de evidencia, que permiten evaluar y mejorar la calidad de la función de auditoría interna.
- Su propósito central es fortalecer los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, contribuyendo al interés público y a la sostenibilidad organizacional.
- Las Normas se aplican a toda persona o función que preste servicios de auditoría interna y se organizan en cinco dominios: propósito, ética y profesionalidad, gobierno, gestión y desempeño. El Director de Auditoría Interna<sup>14</sup> es responsable de su implementación, y en casos excepcionales se permiten medidas alternativas siempre que se documenten y comuniquen adecuadamente.



Las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI)<sup>15</sup> emitidas por el Instituto de Auditores Internos en su contenido señalan algunos lineamientos relacionados con la ejecución de auditorías de desempeño. A continuación, un detalle de dicha información:

| NOGAI                                                   | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Relación con Auditoría de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundamentos de las Normas Globales de Auditoría Interna | <p><b>La auditoría interna y el interés público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>El interés público abarca los intereses sociales y económicos y el bienestar general de una sociedad, y de las organizaciones que operan dentro de esa sociedad (incluidos los de los empleadores, los empleados/colaboradores, los inversores, la comunidad empresarial y financiera, los clientes, los reguladores y el gobierno).</i></li> <li><i>Las cuestiones de interés público son específicas del contexto y deberían considerar la ética, la justicia, las normas y valores culturales y los potenciales impactos dispares en ciertos individuos y subgrupos de la sociedad.</i></li> </ul> | <p>Un trabajo sólido y bien estructurado de auditoría interna —incluyendo auditorías de desempeño y otros tipos de revisiones— contribuye a fortalecer organizaciones más íntegras, transparentes y alineadas con el cumplimiento de su misión institucional. Este fortalecimiento genera entidades más responsables frente a sus partes interesadas y, en conjunto, promueve un impacto positivo en la sociedad y en la protección del interés público.</p> <p>En el caso de la auditoría interna del sector público, estos beneficios se manifiestan de manera aún más directa y tangible, dado que la mejora en los procesos, servicios y resultados</p> |

<sup>14</sup> Jefe de Auditoría en el Sector Público.

<sup>15</sup> Instituto de Auditores Interno Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024. [Global Internal Audit Standards | The IIA](#)

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | institucionales se traduce en un mayor bienestar para la ciudadanía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOGAI                                                   | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Relación con Auditoría de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Fundamentos de las Normas Globales de Auditoría Interna | <p><b>La auditoría interna y el interés público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(...)</li> <li>La auditoría interna desempeña un papel fundamental con respecto a mejorar la capacidad de una organización de servir al interés público. Si bien la función principal de la auditoría interna es fortalecer los procesos de gobierno, gestión de riesgos y de control, sus efectos se extienden más allá de la organización.</li> <li>La auditoría interna contribuye a la estabilidad y sostenibilidad global de la organización al proporcionar aseguramiento sobre su eficiencia operativa, confiabilidad de sus informes, cumplimiento de las leyes y/o regulaciones, salvaguarda de activos y de su cultura ética. Esto, a su vez, fomenta la confianza del público en la organización y en los sistemas más amplios de los que forma parte.</li> </ul> | <p>La auditoría de desempeño contribuye a mejorar la capacidad de la organización para servir al interés público; a través de la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia de sus procesos, proyectos y programas.</p> <p>En especial, la evaluación de la eficacia, que está relacionada con los “resultados” obtenidos y el “impacto”. generado, es la parte más relacionada con la contribución al interés público.</p> |
| Glosario                                                | <p><b>Auditoría Interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoramiento diseñada para añadir valor a las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>La auditoría de desempeño es un trabajo de aseguramiento, realizado desde auditoría interna, que contribuye a mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y programas sujetos a revisión. Ello incluye los aspectos de control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo.</p>                                                                                                                     |
| Dominio 1 – Propósito                                   | <p><b>Declaración de propósito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Auditoría Interna fortalece la capacidad de la organización para crear, proteger y sostener su valor al proporcionar al Consejo y a la Alta Dirección aseguramiento, asesoramiento, prospectivas y previsiones de manera independiente, objetiva y basada en riesgos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>La auditoría de desempeño contribuye a mejorar la economía, eficiencia (buen uso de recursos) y eficacia (logro satisfactorio de objetivos) de los aspectos sujetos a revisión.</p> <p>Lo anterior, contribuye a la organización en cuanto a su capacidad para crear, proteger y sostener valor.</p>                                                                                                                                 |
| Dominio 1 – Propósito                                   | <p><b>Declaración de propósito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La auditoría interna mejora los siguientes aspectos de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>El logro satisfactorio de sus objetivos.</li> <li>Los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.</li> <li>La toma de decisiones y la supervisión.</li> <li>La reputación y credibilidad con sus partes interesadas.</li> <li>Su capacidad para servir al interés público.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>La auditoría de desempeño contribuye a mejorar la economía, eficiencia (buen uso de recursos) y eficacia (logro satisfactorio de objetivos) de los aspectos sujetos a revisión.</p> <p>Lo anterior, contribuye a la organización en cuanto a su capacidad de servir al interés público.</p>                                                                                                                                          |

- Las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) emitidas por INTOSAI constituyen el marco internacional para la auditoría externa del sector público. Establecen principios y requisitos que buscan garantizar independencia, calidad y credibilidad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS).
- Su objetivo es fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana en el uso de los recursos públicos. Incluyen lineamientos para auditorías financieras, de desempeño y aspectos éticos, adaptables a distintos contextos institucionales.
- Aplicables a todas las EFS, las Normas INTOSAI promueven buenas prácticas y cooperación internacional, consolidando un marco común que eleva la calidad de la fiscalización y contribuye al interés público global.



## INTOSAI

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI), fue fundada en 1953 y agrupa a más de 190 EFS (Entidades Fiscalizadoras Superiores) de todo el mundo. A continuación, la misión y visión de INTOSAI:

- *“La misión de la INTOSAI es apoyar a sus miembros en su contribución eficaz a la rendición de cuentas del sector público, promover la transparencia pública y la buena gobernanza, y fomentar la economía, la eficacia de los programas gubernamentales para beneficio de todos.”*
- *“Visión. La INTOSAI continúa evolucionando como una institución internacional líder y apoya a sus miembros en su empeño de alcanzar su máximo potencial en sus esfuerzos por mejorar la rendición de cuentas del sector público, fortaleciendo así la gobernanza y, en última instancia, mejorando la vida de la ciudadanía.”<sup>16</sup>*

## Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS)

Las EFS son las Instituciones Gubernamentales a cargo de las labores de auditoría externa en el sector público. Según la normativa legal en cada país, puede tomar el nombre y estructura de una Contraloría, de un Tribunal de Cuentas o similares. A continuación, unos ejemplos de EFS:

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Argentina      | Auditoría General de la Nación         |
| Brasil         | Tribunal de Cuentas de la Unión        |
| Chile          | Contraloría General de la República    |
| Colombia       | Contraloría General de la República    |
| Costa Rica     | Contraloría General de la República    |
| Ecuador        | Contraloría General del Estado         |
| México         | Auditoría Superior de la Federación    |
| Perú           | Contraloría General de la República    |
| Uruguay        | Tribunal de Cuentas de la República    |
| Austria        | Tribunal de Cuentas de la República    |
| Estados Unidos | Government Accountability Office (GAO) |
| Reino Unido    | National Audit Office (NAO)            |

## Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI

<sup>16</sup> Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. [INTOSAI - Página de internet](https://www.intosai.org/)

Las Normas de la INTOSAI son parte del Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP, por sus siglas en inglés). Este Marco está estructurado de acuerdo con las siguientes tres categorías de pronunciamientos profesionales.<sup>17</sup>

| <p>Nivel 1</p> <p>Principios de la INTOSAI (INTOSAI-P)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Nivel 2</p> <p>Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Nivel 3</p> <p>Lineamientos de la INTOSAI (GUID)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Principios fundadores:</b> tienen un significado histórico y especifican el papel y las funciones a las que las EFS deberían aspirar. Estos principios pueden ser informativos para los gobiernos y parlamentos, así como para las EFS y el público en general, y pueden utilizarse como referencia para establecer los mandatos nacionales de las EFS.</p> <p><b>Principios básicos:</b> respaldan los principios fundadores de una EFS, aclarando el papel de la EFS en la sociedad, así como los requisitos previos de alto nivel para su correcto funcionamiento y conducta profesional.</p> | <p>Las ISSAI son las normas internacionales autorizadas en materia de auditoría del sector público. El propósito de las ISSAI es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la calidad de las auditorías realizadas</li> <li>• Fortalecer la credibilidad de los informes de auditoría para los usuarios</li> <li>• Ampliar la transparencia de los procesos de auditoría</li> <li>• Especificar la responsabilidad del auditor con respecto a las demás partes implicadas</li> <li>• Definir los diferentes tipos de trabajos de auditoría y el conjunto de conceptos relacionados que proporcionan un lenguaje común para la auditoría del sector público</li> </ul> | <p>Los lineamientos son desarrollados por la INTOSAI con el fin de apoyar a la EFS y a los auditores individuales en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo aplicar las ISSAI en la práctica en los procesos de auditoría financiera, de desempeño o de cumplimiento</li> <li>• Cómo aplicar las ISSAI en la práctica en otros compromisos</li> <li>• Comprensión de un tema específico y aplicación de las ISSAI pertinentes</li> </ul> |



<sup>17</sup> Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. [INTOSAI - Página de internet](#)



## Normas de la INTOSAI sobre Auditoría de Desempeño

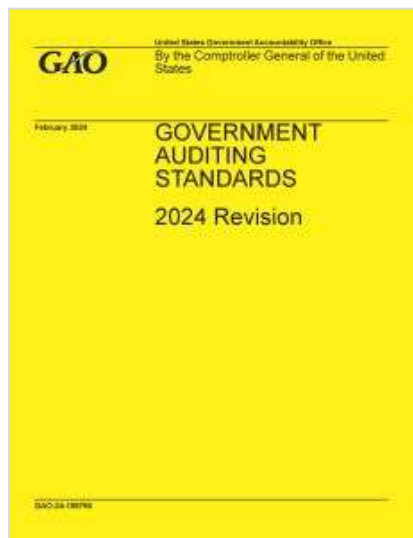
La INTOSAI dentro de su marco normativo, aborda la realización de auditorías de desempeño por parte de las EFS en los siguientes principios, normas y lineamientos<sup>18</sup>:

| ISSAI 300<br>Principios de la Auditoría de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ISSAI - 3000 - Norma de auditoría de desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | GUID - 3910 - Conceptos centrales para la auditoría de rendimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | GUID - 3920 - El proceso de auditoría de desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La ISSAI 300 define y expresa el reconocimiento de la INTOSAI de los principios para la auditoría de economía, eficiencia y eficacia. Constituye la base de las normas de auditoría de desempeño de conformidad con las ISSAI.</p> <p>La ISSAI 300 consta de tres secciones:</p> <p><b>a) Marco para la auditoría de desempeño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de auditoría de desempeño</li> <li>Economía, eficiencia y eficacia</li> <li>Objetivos de la auditoría de desempeño</li> <li>Aplicabilidad de la ISSAI 300</li> </ul> <p><b>b) Elementos de la auditoría de desempeño;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres partes</li> <li>Objeto y criterios</li> <li>Confianza y seguridad</li> </ul> <p><b>c) Principios para la auditoría de desempeño;</b></p> <p>c.1) Principios generales (objetivo de la auditoría, enfoque de la auditoría, criterios, riesgo de auditoría, comunicación, habilidades, juicio profesional y escepticismo, control de calidad, materialidad y documentación);</p> <p>c.2) Principios relacionados con el proceso de auditoría (Planificación, Ejecución, Informes, Seguimiento).</p> | <p>El documento refleja la experiencia de las EFS con una larga tradición y estándares consolidados de auditoría de desempeño. Está dirigido principalmente a las EFS que realizan o planean realizar este tipo de auditoría.</p> <p>Las directrices constan de cinco partes principales:</p> <p><b>La Parte 1</b> establece el marco general para la auditoría de desempeño (¿Qué es la auditoría de desempeño?).</p> <p><b>La Parte 2</b> define la aplicación de los principios de auditoría a la auditoría de desempeño (Principios de auditoría gubernamental aplicados a la auditoría de desempeño).</p> <p><b>La Parte 3</b> proporciona estándares y orientación para la planificación de auditorías de desempeño (Normas y orientación de campo: Inicio y planificación de la auditoría de desempeño).</p> <p><b>La Parte 4</b> proporciona estándares y orientación para la realización de auditorías de desempeño (Normas y orientación de campo: Realización de la auditoría de desempeño).</p> <p><b>La Parte 5</b> proporciona estándares y orientación para la presentación de los resultados de la auditoría (Normas y orientación para la presentación de informes: Presentación de la auditoría de desempeño).</p> | <p>El documento se basa principalmente en los conceptos de la ISSAI 3000 – Directrices de Implementación para la Auditoría de Desempeño. Ofrece más detalles sobre el <b>objetivo de la auditoría, la selección de los temas de auditoría y el proceso de auditoría.</b></p> <p>Dado que la auditoría de desempeño abarca todas las facetas del sector público, no sería posible ni apropiado proponer normas de auditoría comunes que cubran todas las situaciones. Por lo tanto, el documento <b>se centra en los desafíos estratégicos relacionados con el proceso de implementación y los recursos necesarios.</b> Destaca las características clave de la auditoría de desempeño y su importancia para las EFS, las administraciones públicas y la sociedad en su conjunto.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La guía se estructura según las diferentes fases del proceso de auditoría de desempeño.</li> <li><b>La primera sección</b> se centra en la planificación de la auditoría: cómo seleccionar los temas y diseñarla.</li> <li><b>La segunda sección</b> se centra en la realización de la auditoría para obtener evidencia suficiente y adecuada que respalde los hallazgos y conclusiones del auditor.</li> <li><b>La tercera sección</b> se centra en la elaboración de informes (el formato, el contenido y la distribución del informe).</li> <li><b>La cuarta sección</b> se centra en el seguimiento de los hallazgos y recomendaciones previos en los informes de auditoría de desempeño, para identificar y documentar el impacto de la auditoría y los avances logrados en la resolución de los problemas.</li> </ul> |

<sup>18</sup> Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. Marco de Pronunciamientos Profesionales. [INTOSAI - Página de internet](#)

## 5.2. Normas de la Contraloría General de Estados Unidos (GAO)

- Las **Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas** (2024), son emitidas por la Contraloría General de Estados Unidos de América (GAO). Las mismas, actualizan el marco normativo para auditorías gubernamentales. Sustituyen el enfoque de “control de calidad” por un sistema integral de gestión de calidad basado en riesgos, reforzando la responsabilidad del liderazgo y la supervisión continua.
- Incorporan disposiciones sobre revisiones de la calidad del trabajo, amplían la guía para auditorías financieras —incluyendo el tratamiento de Asuntos Clave de Auditoría (ACAs)— y mantienen como eje central la evaluación de economía, eficiencia y eficacia en las auditorías de desempeño.
- Estas normas buscan garantizar mayor independencia, objetividad y confiabilidad en los procesos de auditoría, fortaleciendo la rendición de cuentas y la confianza pública en el uso de los recursos estatales. Entraron en vigor a partir del 15 de diciembre de 2025.



### La GAO

La Contraloría General de los Estados Unidos, conocida como GAO por sus siglas en inglés, cumple el rol de Entidad Fiscalizadora Superior en su país. A continuación, información adicional sobre la GAO:

- “Oficina de Responsabilidad Gubernamental – Estados Unidos**
- ¿Qué hace la GAO?
  - La GAO proporciona al Congreso, a los directores de los organismos ejecutivos y al público información oportuna, objetiva e imparcial que puede utilizarse para mejorar el gobierno y ahorrar miles de millones de dólares a los contribuyentes.
  - Nuestro trabajo se realiza a solicitud de los comités o subcomités del Congreso o cuando lo exigen las leyes públicas o los informes de los comités, de acuerdo con nuestros Protocolos del Congreso.
- Guías para el establecimiento de normas
  - La GAO es la principal entidad fiscalizadora de Estados Unidos. Los auditores federales y estatales recurren a la GAO para obtener normas para los controles internos, las auditorías financieras y otros tipos de auditorías gubernamentales.”<sup>19</sup>

### Normas de la GAO sobre Auditoría de Desempeño

Las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la GAO, son comúnmente conocidas como Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAGAS, por sus siglas en inglés) o el “Libro Amarillo”. Estas normas, se enfocan en los lineamientos para la ejecución de auditorías financieras, trabajos de atestación y auditorías de desempeño.

<sup>19</sup> Contraloría General de Estados Unidos de América (GAO). [GAO - Página de internet](#)

- “**Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas.**
- *Capítulo 1: Fundamentos y Principios para el Uso y la Aplicación de las Normas de Auditoría Gubernamental*
- *1.21 Las auditorías de desempeño proporcionan análisis objetivos, hallazgos y conclusiones para ayudar a la gerencia y a los responsables de la gobernanza y la supervisión a, entre otras cosas, mejorar el desempeño y las operaciones del programa, reducir costos, facilitar la toma de decisiones de los responsables de supervisar o implementar acciones correctivas y contribuir a la rendición de cuentas pública.*
- *1.22 Los objetivos de las auditorías de desempeño varían ampliamente e incluyen evaluaciones de la efectividad, la economía y la eficiencia del programa; el control interno; el cumplimiento normativo; y los análisis prospectivos. Los objetivos de auditoría también pueden referirse al estado o condición actual de un programa. Estos objetivos generales no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, una auditoría de desempeño cuyo objetivo es determinar o evaluar la efectividad del programa también puede incluir un objetivo adicional: evaluar los controles internos del programa. Las categorías clave de objetivos de las auditorías de desempeño incluyen las siguientes:*
  - **Objetivos de auditoría de efectividad y resultados del programa.** Estos suelen estar interrelacionados con los objetivos de economía y eficiencia. Los objetivos de auditoría que se centran en la efectividad y los resultados del programa suelen medir el grado en que un programa alcanza sus metas y objetivos. Los objetivos de auditoría que se centran en la economía y la eficiencia abordan los costos y recursos utilizados para lograr los resultados del programa.
  - **Objetivos de auditoría de control interno.** Se relacionan con la evaluación de uno o más aspectos del sistema de control interno de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de lograr operaciones efectivas y eficientes, la fiabilidad de los informes para uso interno y externo, o el cumplimiento de las disposiciones de las leyes y regulaciones aplicables. Los objetivos de control interno también pueden ser relevantes para determinar la causa del desempeño insatisfactorio del programa. El control interno es un proceso llevado a cabo por el órgano de supervisión, la gerencia y otro personal de una entidad, que proporciona una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos de la entidad. El control interno comprende los planes, métodos, políticas y procedimientos utilizados para cumplir la misión, el plan estratégico, las metas y los objetivos de la entidad.
  - **Objetivos de auditoría de cumplimiento.** Se relacionan con la evaluación del cumplimiento de los criterios establecidos por las disposiciones legales, reglamentarias, contractuales y de subvención, u otros requisitos que podrían afectar la adquisición, protección, uso y disposición de los recursos de la entidad, así como la cantidad, calidad, puntualidad y costo de los servicios que esta produce y presta. Los requisitos de cumplimiento pueden ser financieros o no financieros.
  - **Objetivos de auditoría de análisis prospectivo.** Estos proporcionan análisis o conclusiones sobre la información basada en suposiciones sobre eventos que podrían ocurrir en el futuro, junto con las posibles acciones que la entidad podría tomar en respuesta a dichos eventos.”<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Contraloría General de los Estados Unidos GAO. Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAGAS). 2024. [Government Auditing Standards 2024 Revision | U.S. GAO](#)

A continuación, se señalan las Normas de la GAO, enfocadas en la auditoría de desempeño:

**Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAGAs) - GAO**

**Capítulo 8: Normas de trabajo de campo para auditorías de desempeño**

Planificación  
ejecución del trabajo  
supervisión  
evidencia  
documentación de auditoría

**Capítulo 9: Normas de informes para auditorías de desempeño**

Informes sobre el cumplimiento de las GAGAs por parte de los auditores  
Formato del informe  
Contenido del informe  
Obtención de la opinión de los funcionarios responsables  
Distribución del informe  
Reporte de información confidencial o sensible  
Descubrimiento de evidencia insuficiente después de la publicación del informe

### 5.3. Otros lineamientos

En las siguientes líneas se presentan otros lineamientos y marcos de referencia que, si bien no constituyen normas específicas de auditoría de desempeño, mantienen una relación conceptual o metodológica con este tipo de evaluaciones. Estos instrumentos aportan enfoques complementarios, buenas prácticas y criterios que pueden fortalecer el diseño, ejecución y calidad de las auditorías de desempeño en el sector público.

#### Marco de Control Interno COSO

El Marco de Control Interno COSO, es un estándar internacional que detalla los componentes, principios y puntos de enfoque para un adecuado control interno en las organizaciones. Este marco, señala que un control interno bien implementado, proporcionará seguridad razonable de que, entre otros, se logrará el objetivo de operaciones eficientes y efectivas.



#### “Definición de control interno

- *El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.*
- *Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:*
  - *Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías: operaciones, información y cumplimiento.*
  - *Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas: es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.*
  - *Es efectuado por las personas: no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.*
  - *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable —no una seguridad absoluta— al consejo y a la alta dirección de la entidad.*
  - *Es adaptable a la estructura de la entidad: flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.*

### Objetivos

- El Marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:
  - **Objetivos operativos** — Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
  - **Objetivos de información** — Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa, y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
  - **Objetivos de cumplimiento** — Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.”<sup>21</sup>

### Relación entre Auditoría de Desempeño y COSO Control Interno

El modelo COSO Control Interno establece tres categorías de objetivos institucionales:

- Operativos (eficiencia, efectividad, protección de activos)
- Información (confiabilidad, oportunidad, transparencia)
- Cumplimiento (adecuación a leyes y regulaciones)

La auditoría de desempeño, por su parte, se orienta a evaluar el grado en que una entidad alcanza sus objetivos institucionales mediante el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos. Esta coincidencia permite que los objetivos COSO Control Interno sirvan como marco estructural para definir el alcance de las auditorías de desempeño.

La auditoría de desempeño y el marco COSO de control interno son complementarios y sinérgicos. Mientras COSO proporciona una estructura para diseñar, implementar y mantener controles efectivos, la auditoría de desempeño permite evaluar su funcionamiento real y su contribución al logro de los objetivos institucionales. Integrar ambos enfoques fortalece la gobernanza, la rendición de cuentas y la mejora continua en el sector público.

### Guía para la Práctica Global: Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público (IIA)

La Guía para la Práctica “Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público”, fue emitida por el Instituto de Auditores Internos Global (IIA) en el año 2024, y corresponde a su segunda edición. La Guía aborda las particularidades, desafíos y condiciones específicas que caracterizan la auditoría interna en el sector público. Su propósito es apoyar a los Directores Ejecutivos de Auditoría (DEA<sup>22</sup>) y a los auditores internos en la planificación y ejecución de sus trabajos dentro de un entorno gubernamental que, por su naturaleza, presenta complejidades distintas a las del sector privado.

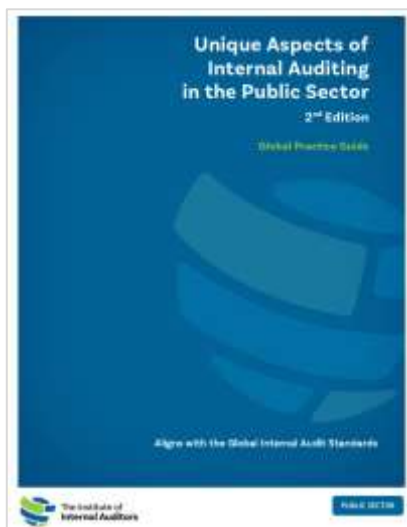
El documento parte del reconocimiento de que las organizaciones públicas deben servir al interés público, promover principios de buen gobierno y cumplir estrictamente con leyes y regulaciones. Sin embargo, también reconoce que la dinámica política, la presión pública, la exposición mediática y la multiplicidad de partes interesadas pueden afectar la capacidad de la auditoría interna para actuar con independencia y objetividad. Esta segunda edición ha sido actualizada para alinearse con las Normas Globales de Auditoría Interna 2024 (NOGAI), fortaleciendo su utilidad como

<sup>21</sup> Comité de Organizaciones Patrocinadoras COSO. Marco Integrado de Control Interno – Resumen Ejecutivo. 2013. [COSO – Control Interno \(2013\)](#) [COSO – Control Interno Resumen en Español \(2013\)](#)

<sup>22</sup> Jefes de Auditoría en el Sector Público.



referencia práctica para auditorías internas gubernamentales. La guía ofrece orientaciones para gestionar adecuadamente los riesgos inherentes al entorno público, mantener la independencia organizacional, asegurar la calidad del trabajo y maximizar la contribución de auditoría interna al valor público.



#### **“Consideración de los marcos de normas y directrices del sector público**

- Muchos gobiernos cuentan con sus propias normas y directrices de referencia para regular la auditoría de las organizaciones del sector público. Los directores ejecutivos de auditoría deben ser capaces de identificar circunstancias en las que los elementos obligatorios del MIPP entran en conflicto con los requisitos legales y reglamentarios aplicables o son insuficientes para cumplir con dichos requisitos.
- Los organismos competentes en materia de auditoría externa promulgan marcos de normas y directrices comúnmente reconocidos que utilizan los proveedores de auditoría externa: por ejemplo, la GAO emite las GAGAS y la INTOSAI publica las ISSAI. Estos organismos de emisión de normas establecen expectativas para que los proveedores de aseguramiento externo y los organismos reguladores garanticen el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, que pueden incluir esencialmente requisitos para la organización y la función de auditoría interna.
- Otras organizaciones de normalización, como la Organización Internacional de Normalización (ISO), pueden ser fuentes de criterios de evaluación al realizar trabajos de cumplimiento o rendimiento, especialmente en industrias o líneas de negocio sujetas a normativas ambientales, de salud y seguridad. Organizaciones como el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), el Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA), el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) y la Federación Internacional de Contadores IFAC proporcionan normas y directrices relacionadas con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), que pueden aplicarse en las auditorías financieras.
- Como se indica en la Norma 4.1, si las Normas Globales de Auditoría Interna del IIA se utilizan junto con los requisitos emitidos por otros organismos de autoridad, las comunicaciones de auditoría interna también deben citar el uso de otros requisitos, según corresponda. Las Consideraciones para la Implementación de la Norma 4.1 explican que, si existen inconsistencias entre las Normas y los requisitos emitidos por otros organismos de

*autoridad, los auditores internos y la función de auditoría interna podrían estar obligados a cumplir, o podrían optar por hacerlo, con los requisitos más estrictos.”<sup>23</sup>*

**“Apéndice E. Tipos comunes de trabajos del sector público**

- Para las funciones de auditoría en el sector público, los trabajos pueden incluir cualquiera de los siguientes tipos:
  - (...)
  - Auditorías de desempeño: Evaluaciones del logro de los resultados establecidos por la agencia/programa para determinar si los fondos públicos se han utilizado con economía, eficacia y eficiencia; también conocidas como auditorías operativas o de optimización de recursos.”<sup>24</sup>

**Relación entre Auditoría de Desempeño y Guía Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público**

La guía del IIA *Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público* (2ª edición, 2024) ofrece un marco conceptual y operativo que fortalece la práctica de la auditoría interna en entornos gubernamentales. Su contenido guarda una relación directa y complementaria con la auditoría de desempeño, especialmente en los siguientes aspectos:

1. Reconocimiento explícito de la auditoría de desempeño
  - En el Apéndice E, la guía identifica a la auditoría de desempeño como uno de los tipos comunes de trabajo en el sector público, definiéndola como una evaluación del logro de resultados institucionales, centrada en el uso económico, eficaz y eficiente de los recursos públicos. Esta definición coincide plenamente con los principios de las “3E” que sustentan la auditoría de desempeño.
2. Alineación con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI)
  - La guía ha sido actualizada para alinearse con las NOGAI 2024, lo que permite que las auditorías de desempeño realizadas por auditoría interna se desarrollen bajo estándares profesionales reconocidos internacionalmente, fortaleciendo su calidad, independencia y utilidad institucional.
3. Consideración del entorno público como factor crítico
  - La guía destaca que la auditoría interna en el sector público opera en un entorno complejo, influido por factores políticos, regulatorios, sociales y mediáticos. La auditoría de desempeño, al evaluar la gestión pública, debe considerar estos elementos como parte del contexto que afecta la eficacia institucional y la generación de valor público.
4. Articulación con marcos normativos externos
  - La guía reconoce que los auditores internos deben considerar marcos normativos adicionales como las ISSAI (INTOSAI), GAGAS (GAO), ISO, IASB, entre otros. Esto es especialmente relevante para auditorías de desempeño, que pueden requerir criterios multidimensionales para evaluar procesos, resultados y cumplimiento en sectores regulados.
5. Enfoque en el interés público y la mejora institucional
  - Ambos enfoques —auditoría de desempeño y guía del IIA— comparten el propósito de fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora continua en las entidades públicas, contribuyendo directamente al interés público.

La guía del IIA constituye un marco habilitante y complementario para la ejecución de auditorías de desempeño desde auditoría interna en el sector público. Ofrece principios, recomendaciones y alineamientos normativos que permiten

<sup>23</sup> Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Guía para la Práctica: Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público. 2024. [IIA – AI en el Sector Público \(2024\)](#)

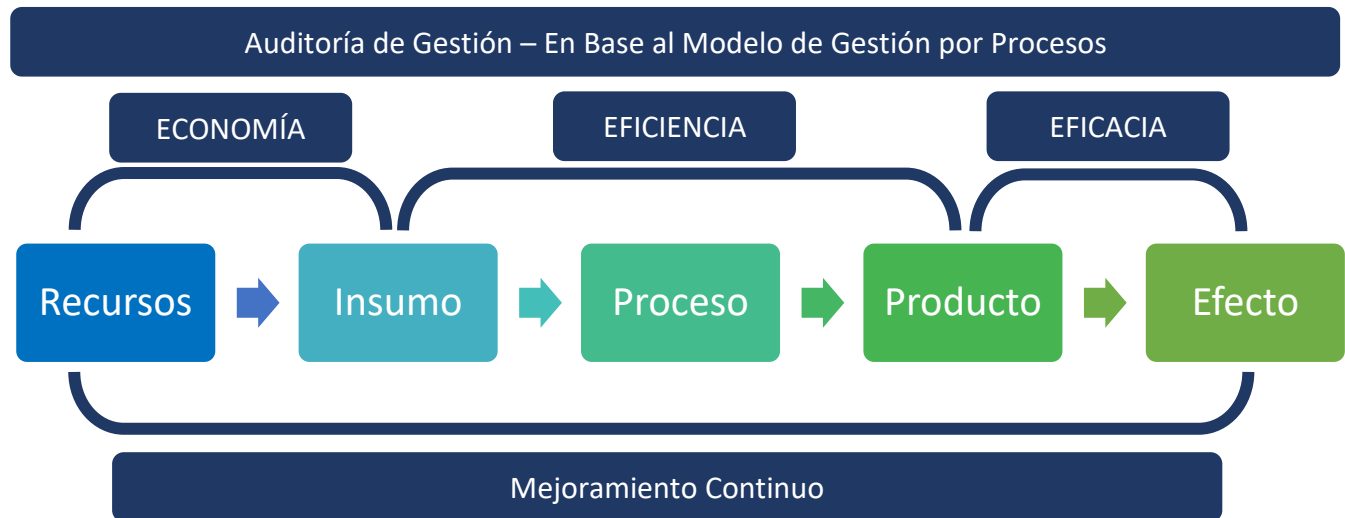
<sup>24</sup> Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Guía para la Práctica: Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público. 2024. [IIA – AI en el Sector Público \(2024\)](#)

adaptar esta práctica a las particularidades del entorno gubernamental, asegurando su relevancia, calidad y contribución estratégica.

En el **ANEXO 1** se presenta un listado de “Lineamientos y documentos sobre auditoría de desempeño”.

## 6. FASES DE UNA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La auditoría de desempeño se orienta a evaluar la economía, eficiencia y eficacia en la ejecución de procesos, proyectos, programas institucionales. Su propósito es determinar en qué medida se están logrando los resultados esperados, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y generando valor público. Para ello, suele emplearse como referencia central el Modelo de Gestión por Procesos, que permite analizar de manera estructurada las actividades, flujos, responsabilidades y resultados asociados a cada componente evaluado.



| Economía                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los insumos correctos al menor costo.</li> <li>• Capacidad para generar y administrar adecuadamente los recursos financieros, en el cumplimiento de la misión institucional.</li> </ul> |

| Eficiencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener el máximo provecho de los insumos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</li> <li>• Relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar aquellos.</li> <li>• Se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.</li> </ul> |

| Eficacia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los resultados esperados de los productos.</li> <li>• Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la organización.</li> <li>• La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos.</li> </ul> |

De acuerdo con las Normas de INTOSAI, una auditoría de desempeño tiene las siguientes fases:

- “Planificación, es decir, selección de temas, estudio preliminar y diseño de la auditoría;
- Realización, es decir, recopilar y analizar datos e información;
- Elaboración de informes, es decir, presentar los resultados de la auditoría, esto es: las respuestas a las preguntas de la auditoría, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a los usuarios;
- Seguimiento, es decir, determinar si las medidas adoptadas en respuesta a los hallazgos y recomendaciones remediaron los problemas y/o debilidades subyacentes.
- Estos pasos pueden ser reiterativos. Por ejemplo, nuevas perspectivas de la etapa de proceso pueden requerir cambios en el plan de auditoría, y elementos importantes de la elaboración de informes (por ejemplo, la formulación de conclusiones) pueden ser esbozados e incluso completados durante la etapa de proceso.”<sup>25</sup>

En general, se considera que la auditoría de desempeño tiene las siguientes fases:



En el **ANEXO 2** se presenta un “Flujo resumido de las fases de la auditoría de desempeño”.

<sup>25</sup> Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. ISSAI 300 – Principios de la Auditoría de Desempeño. 2019. [ISSAI 300 Auditoría Desempeño](#)

## Planificación general

### Planificación General de Auditorías de Desempeño

La planificación general corresponde al proceso mediante el cual se identifican, analizan y priorizan los procesos, proyectos y programas que serán objeto de auditorías de desempeño. Su propósito es asegurar que los esfuerzos de auditoría se orienten hacia aquellas áreas con mayor potencial de impacto en la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Para la definición del plan anual de auditorías de desempeño, puede utilizarse el enfoque tradicional de auditoría basada en riesgos; sin embargo, resulta altamente recomendable complementarlo con un enfoque basado en oportunidades, lo que permite ampliar la mirada hacia ámbitos donde la auditoría interna puede generar valor adicional.

### Plan de Auditoría Basado en Riesgos

Este enfoque se orienta a identificar áreas donde existen debilidades de control o condiciones que podrían afectar negativamente el desempeño institucional. Su foco está en riesgos asociados a:

- Falta de economía
- Ineficiencia
- Ineficacia

#### Actividades principales:

- Elaborar o actualizar el universo de ítems susceptibles de auditoría de desempeño (procesos, proyectos, programas).
- Aplicar un análisis de factores de riesgo vinculados a economía, eficiencia y eficacia.
- Establecer ciclos de revisión en función del nivel de riesgo.
- Elaborar el plan anual y una proyección de mediano y largo plazo.

### Plan de Auditoría Basado en Oportunidades

Este enfoque busca identificar ámbitos de alto potencial de mejora, donde la auditoría interna puede contribuir a fortalecer el desempeño institucional, incluso cuando no existan fallas evidentes. Se orienta a oportunidades relacionadas con:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia

#### Actividades principales:

- Elaborar o actualizar el universo de ítems susceptibles de auditoría de desempeño.
- Aplicar un análisis de factores de oportunidad que permita identificar procesos, proyectos o programas con potencial de optimización.
- Establecer ciclos de revisión considerando el valor público que podría generarse.
- Elaborar el plan anual y una proyección de mediano y largo plazo.



## Información de la Fundación de Auditoría Interna del IIA

La Fundación de Auditoría Interna del IIA, en su publicación sobre auditoría de desempeño, entrega lineamientos útiles para la selección de ítems auditables y la priorización dentro del plan anual:

- La auditoría de desempeño debe considerar dos enfoques complementarios:
  - Identificar errores, problemas o riesgos de desempeño (debilidades de control) para recomendar acciones correctivas.
  - Identificar aciertos, soluciones u oportunidades de desempeño (oportunidades de mejora) para recomendar acciones de mejora.
- El informe de auditoría debe comunicar tanto:
  - Asuntos de desempeño deficientes, para que sean corregidos.
  - Asuntos de desempeño sobresalientes, para que sean mantenidos, fortalecidos o replicados.
- Existen dos categorías esenciales de auditoría, según el enfoque hacia la información involucrada:
  - 1. Verificación de información (por ejemplo, auditorías financieras).
  - 2. Desarrollo de información (por ejemplo, auditorías de desempeño), donde el auditor construye análisis y evidencia para evaluar el desempeño institucional.

Con mayor detalle, la Fundación de Auditoría Interna del IIA describe estos aspectos de la siguiente manera:

- *“El propósito comúnmente reconocido de la auditoría de desempeño es agregar valor mediante la búsqueda de maneras de mejorar las operaciones y los resultados gubernamentales. Un enfoque consiste en evaluar el impacto atribuible a un programa u otra intervención y, si el impacto es positivo, elaborar un análisis de costos y beneficios.*
- *El enfoque más común consiste en identificar los problemas de desempeño y sus efectos, y luego identificar las causas para la aplicación de medidas correctivas. Este es un enfoque probado que refleja los métodos de resolución de problemas. Este texto propone que los auditores también pueden aportar valor identificando las mejores prácticas para que otros las imiten.*
- *Idealmente, los auditores de rendimiento examinarán e informarán de forma neutral sobre el rendimiento, tanto si es bueno como si es malo. Este texto sostiene que los auditores se dedican a la información para informar objetivamente sobre el rendimiento organizacional. Esta postura se deriva de la creencia de que es difícil mantener la imparcialidad y objetividad de la auditoría si el objetivo, explícito o implícito, es informar sobre el rendimiento deficiente (o sobre las oportunidades de mejora, si se prefiere) y no sobre el rendimiento adecuado.*
- *Existen dos categorías básicas de auditoría:*
  - *1) verificación de la información y*
  - *2) desarrollo de la información.*
- *La auditoría de estados financieros es la forma más reconocida de auditoría de verificación; la auditoría de rendimiento es la forma más reconocida de auditoría de desarrollo de la información.*
- *En la auditoría de verificación, los auditores expresan cierto grado de seguridad sobre la fiabilidad de la información preparada por terceros. Si bien la auditoría de verificación se considera tradicionalmente relacionada con los estados financieros y la información financiera, los auditores también pueden verificar información no financiera y programática.*
- *En cambio, en la auditoría de desarrollo de la información, los auditores desarrollan o crean información que suelen publicar en un informe. Pueden desarrollar la información para su informe a partir de datos existentes y de los datos originales que recopilan. La información puede ser financiera o programática.*

- *La auditoría de rendimiento examina las operaciones y los logros. Una auditoría de rendimiento puede examinar entradas, procesos, productos y resultados, pero rara vez examina los cuatro en una sola auditoría.*
- *La historia sugiere que la auditoría interna y la auditoría operativa, precursoras de la auditoría de rendimiento, tienen su origen en la revisión de entradas y procesos. El término "auditoría de rendimiento" se empezó a utilizar oficialmente en 1988, cuando se incluyó en las Normas de Auditoría del Gobierno de Estados Unidos para describir el tipo de trabajo de auditoría comúnmente denominado auditoría operativa. En las últimas décadas, los auditores operativos y de rendimiento comenzaron a centrarse seriamente en los productos y los resultados. Este texto hace hincapié en el examen del rendimiento en relación con las entradas, los productos y los resultados. Aborda el examen de las operaciones y los procesos (en particular, los controles internos) principalmente como una forma de comprender las razones (causas) del buen y el mal rendimiento.*
- *En consonancia con su énfasis en el desempeño, este libro aborda la medición del desempeño y el valor de un enfoque de auditoría basado en mediciones, fundamental para la auditoría de desempeño. La auditoría de desempeño abarca numerosos aspectos, y los auditores necesitan conocerlos y ser capaces de construir o validar mediciones adecuadas para ellos.”<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> Fundación de Auditoría Interna (Instituto de Auditores Internos IIA). Auditoría de desempeño: medición de entradas, salidas y resultados. 2016. [Performance Auditing \(IA Foundation\)](#)

## 6.1. Fase 1 – Planificación

La fase de planificación constituye el diseño metodológico y enfoque de la auditoría de desempeño, orientado a lograr que el proceso se ejecute de manera adecuada, acorde con los lineamientos técnicos y con enfoque de agregar valor (contribuir a crear, proteger y sostener valor). En esta etapa se define el objetivo, alcance, criterios de evaluación y programa de trabajo, con foco en evaluar en un determinado programa, proyecto proceso las dimensiones de economía, eficiencia y eficacia. Y otras dimensiones de evaluación de ser el caso.

El entregable principal es el Plan de Auditoría, documento que sintetiza el enfoque de la revisión y que servirá como guía para las fases posteriores.

### Actividades principales

1. Determinar del objetivo y alcance de la revisión
  - Determinar la finalidad de la auditoría (evaluar desempeño, identificar debilidades, reconocer oportunidades de mejora).
  - Precisar el alcance en términos de tiempo, así como de procesos, programas, proyectos o unidades organizacionales.
2. Caracterizar el objeto de auditoría
  - Identificar recursos, insumos, procesos, productos y efectos asociados.
  - Reconocer proveedores y clientes, tanto internos como externos.
  - Detallar el proceso en revisión en sus correspondientes actividades y tareas.
  - Definir criterios e indicadores clave de desempeño (economía, eficiencia, eficacia).
3. Identificar el modelo de gestión aplicado
  - Determinar si el objeto auditable se enmarca en un modelo de gestión por procesos, de mejoramiento continuo u otro esquema institucional.
  - Mapear el programa, proyecto o proceso a ser auditado contra el modelo de gestión por procesos
4. Analizar la vinculación estratégica
  - Relacionar el objeto auditable con la planificación estratégica institucional.
  - Verificar su coherencia con la planificación operativa anual.
  - Ubicarlo dentro de la cadena de valor o mapa de procesos organizacional.
5. Diseñar el plan de trabajo
  - Establecer los procedimientos de auditoría a ser aplicados en la fase de ejecución
  - Definir cronograma de actividades y responsables.
  - Determinar recursos necesarios para la ejecución.

### Entregables de la fase

- Plan de Auditoría: Documento rector que define objetivo, alcance, criterios, metodología y recursos.
- Cronograma de trabajo: Planificación temporal detallada de actividades y responsables.
- Plan de trabajo: Instrumento operativo que orienta la ejecución diaria de la auditoría.

### Valor agregado de la planificación

- Proporciona claridad y transparencia en el proceso de auditoría.
- Permite alinear expectativas entre el equipo auditor y la entidad auditada.
- Facilita la gestión de riesgos y la identificación temprana de posibles limitaciones en la revisión.
- Proporciona seguridad razonable de que la auditoría logrará su objetivo y agregará valor a la organización.

## 6.2. Fase 2 – Ejecución

La fase de ejecución corresponde a la implementación sistemática del programa de trabajo definido en la planificación, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría que permiten obtener evidencia suficiente, pertinente y confiable para evaluar el desempeño del objeto auditado. Su propósito es verificar, con base en criterios técnicos, el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado, así como otros atributos complementarios que se hubiere determinado, como calidad, sostenibilidad y transparencia.

El entregable principal de esta fase es el registro de hallazgos preliminares, sustentado en papeles de trabajo trazables que documentan la evidencia recopilada, el análisis realizado y los resultados obtenidos.

### Actividades principales

1. Ejecución del plan de trabajo
  - Aplicar las técnicas y procedimientos definidos en la planificación.
  - Coordinar visitas, entrevistas, revisión documental y pruebas de auditoría.
2. Identificación de elementos clave del objeto auditado
  - Objetivos: Metas institucionales y operativas vinculadas al proceso o programa.
  - Riesgos: Situaciones de falta de economía, ineficiencia o ineficacia que puedan afectar el desempeño.
  - Controles: Mecanismos existentes para mitigar riesgos y asegurar cumplimiento.
3. Evaluación de criterios de desempeño
  - Economía: Relación entre recursos e insumos, verificando adquisiciones y costos.
  - Eficiencia: Relación entre insumos, procesos y productos, midiendo productividad y tiempos.
  - Eficacia: Relación entre productos y efectos, verificando cumplimiento de objetivos y resultados.
  - Criterios complementarios: Calidad del servicio, sostenibilidad de resultados, impacto reputacional.
4. Evaluación de indicadores de desempeño
  - Revisar diseño, pertinencia y confiabilidad de los indicadores utilizados.
  - Analizar su contribución al proceso de gestión y a la toma de decisiones.
5. Evaluación funcional del proceso
  - Desagregar el objeto auditado en procesos, actividades y tareas.
  - Identificar cuellos de botella, duplicidades o buenas prácticas.
6. Desarrollo de observaciones preliminares
  - Observaciones asociadas a debilidades de control
    - Condición observada: Descripción clara y verificable de lo encontrado.
    - Criterio de referencia: Norma, política, estándar o meta incumplida o superada.
    - Causa identificada: Factores que explican la condición observada.
    - Efecto: Impacto real o potencial sobre economía, eficiencia y eficacia.
    - Recomendación preliminar: Propuesta inicial de mejora, enfocada en la causa y efecto.
  - Observaciones asociadas a oportunidades de mejora
    - Condición: Lo que sucede. Descripción clara y verificable de cómo está funcionando hoy el proceso, control o recurso (datos cuantitativos y observaciones cualitativas). Qué se observa; dónde y cuándo; cifras clave; referencia documental.
    - Estado (deseado): Lo que podría suceder. Descripción del resultado esperado o estándar al que se aspira, alineado con metas institucionales o buenas prácticas. Metas específicas relacionadas con economía, eficiencia o eficacia; plazos y responsables.

- Impulsor: Que lo podría impulsar. Qué cambio, tecnología, práctica o decisión permitiría capturar la mejora. Describe la intervención concreta. Automatización; rediseño de flujo; reasignación de recursos; capacitación; renegociación contractual.
- Beneficio (esperado): Efecto deseado. Impacto positivo cuantificable y no cuantificable si se captura la oportunidad. En términos de economía, eficiencia y/o eficacia. Ahorro estimado \$, %; reducción de tiempos; mejora en cobertura o calidad; valor reputacional.

#### **Entregables de la fase**

- Papel de trabajo maestro: Documento central que consolida la evidencia y análisis.
- Papeles de trabajo detallados y trazables: Registros específicos de entrevistas, pruebas, análisis, cálculos y verificaciones.
- Registro de hallazgos preliminares: Síntesis estructurada de las observaciones, con sus correspondientes atributos.

#### **Valor agregado de la ejecución**

- Asegura que los hallazgos estén respaldados por evidencia verificable.
- Permite identificar tanto debilidades como oportunidades de mejora, fortaleciendo la utilidad del informe final.
- Asegura la coherencia metodológica con estándares y mejores prácticas aplicables.
- Facilita la trazabilidad y soporte técnico de los resultados de la revisión.

### **6.3. Fase 3 – Comunicación**

La fase de informe constituye el momento de síntesis y comunicación de resultados de la auditoría de desempeño. En esta etapa se integran de manera estructurada las observaciones, conclusiones y recomendaciones, con el propósito de aportar información objetiva y útil tanto para el logro de los objetivos (crear valor) como para la gestión de riesgos (proteger valor).

El informe debe cumplir con los principios de claridad, precisión, evidencia suficiente y trazabilidad, garantizando que las observaciones estén sustentadas en los papeles de trabajo y que las recomendaciones sean factibles, priorizadas y orientadas a fortalecer la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

El entregable principal es el Informe de Auditoría, acompañado de un resumen ejecutivo y un plan de recomendaciones priorizadas.

#### **Actividades principales**

1. Definición de observaciones
  - Consolidar hallazgos preliminares en observaciones verificables.
  - Asegurar que cada observación contenga sus atributos correspondientes, sea que se trate de debilidades de control o de oportunidades de mejora.
2. Redacción del informe borrador
  - Elaborar un documento estructurado con resumen ejecutivo, contexto, objetivo, alcance, resultados (observaciones, recomendaciones, planes de acción)
  - Incluir análisis de desempeño en términos de economía, eficiencia y eficacia, así como criterios complementarios (calidad, sostenibilidad, transparencia).
3. Remisión al auditado para observaciones
  - Enviar el borrador a la entidad auditada para comentarios y aclaraciones.

- Incorporar respuestas y evidencias adicionales, en caso de ser aplicables
- 4. Ajuste final y validación formal
  - Revisar asuntos de forma y de fondo, y realizar los ajustes necesarios
  - Validar contenido final para posterior emisión
- 5. Emisión del informe final
  - Emitir el informe en versión final
  - Infografía del informe (de ser posible/necesario)
  - Hoja de ruta de los planes de acción (de ser posible/necesario)
  - Matriz de esfuerzo – beneficio de los planes de acción (de ser posible/necesario)

#### **Entregables de la fase**

- Informe de Auditoría: Documento integral que contiene hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Resumen Ejecutivo: Síntesis clara y concisa de los principales resultados y recomendaciones.
- Recomendaciones priorizadas: Listado con responsables asignados y plazos definidos para su implementación.
- Infografía del informe

#### **Valor agregado de la fase de informe**

- Proporciona información confiable y verificable de los resultados de la revisión.
- Facilita la rendición de cuentas y transparencia hacia la ciudadanía y entes fiscalizadores.
- Promueve la mejora continua mediante recomendaciones prácticas y priorizadas.
- Refuerza la credibilidad del proceso de auditoría, al garantizar objetividad y participación de la entidad auditada.

## **6.4. Fase 4 – Seguimiento**

La fase de seguimiento constituye el cierre efectivo del ciclo de auditoría de desempeño, asegurando que las recomendaciones formuladas en el informe final se traduzcan en acciones concretas y verificables dentro de la entidad auditada. Esta etapa es crítica porque el valor de la auditoría no reside únicamente en la identificación de hallazgos, sino en la implementación de mejoras institucionales que fortalezcan la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública.

El entregable principal es la Matriz de Seguimiento de Planes de Acción, instrumento que permite monitorear de manera sistemática el grado de avance, cumplimiento y efectividad de las medidas adoptadas.

#### **Actividades principales**

1. Registro institucional en el sistema de seguimiento
  - Incorporar las recomendaciones y planes de acción en la plataforma o herramienta de seguimiento
  - Asignar responsables, plazos y recursos para cada acción correctiva o de mejora.
2. Seguimiento periódico
  - Realizar revisiones periódicas del estado de avance de las acciones comprometidas.
  - Verificar evidencias documentales y resultados obtenidos.
  - Identificar retrasos, obstáculos o desviaciones en la implementación.
3. Evaluación de la implementación de planes de acción
  - Analizar la pertinencia y efectividad de las medidas adoptadas.
  - Determinar si las acciones corrigen la causa raíz del hallazgo y generan el beneficio esperado.



- Valorar el impacto en términos de economía, eficiencia, eficacia y sostenibilidad institucional.
4. Reporte periódico de resultados de seguimiento
- Elaborar informes de avance que consoliden el estado de cumplimiento de las recomendaciones.
  - Comunicar resultados a la alta dirección y, cuando corresponda, a instancias de control externo.
  - Proponer ajustes o medidas adicionales en caso de incumplimiento o baja efectividad.

#### **Entregables de la fase**

- Matriz de seguimiento de planes de acción: Documento dinámico que registra cada recomendación, acción comprometida, responsable, plazo y estado de cumplimiento.
- Reportes periódicos de seguimiento: Informes técnicos que presentan el avance, resultados y conclusiones sobre la implementación de las recomendaciones.

#### **Valor agregado del seguimiento**

- Garantiza la trazabilidad y efectividad de la auditoría, cerrando el ciclo con resultados verificables.
- Refuerza la responsabilidad institucional y la rendición de cuentas ante la ciudadanía y entes fiscalizadores.
- Promueve la mejora continua, al transformar las recomendaciones en planes de acción implementados, para corregir debilidades de control y/o capturar oportunidades de mejora
- Incrementa la credibilidad y utilidad de la función de auditoría interna, demostrando que su aporte va más allá de la emisión de informes.

## 7. CASOS DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO

A continuación, se presentan ejemplos de auditorías de desempeño ejecutadas por unidades de auditoría interna, orientadas a evaluar la economía, eficiencia y eficacia en la gestión de procesos, proyectos y programas institucionales. Estos casos ilustran cómo la auditoría interna puede contribuir al fortalecimiento del valor público mediante la identificación de oportunidades de mejora, la verificación del cumplimiento de objetivos y la promoción de buenas prácticas en el uso de los recursos.

| País      | Institución / Año                | Objetivo Principal                    | Metodología Clave                                                                                                             | Hallazgos Relevantes                                                                                                                                      | Impacto Institucional                                                                                                     |
|-----------|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Canadá    | Gobierno de Ontario (2022)       | Evaluar subsidios de transporte rural | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión presupuestaria</li> <li>Entrevistas</li> <li>Análisis de cobertura</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subutilización de fondos</li> <li>Falta de coordinación</li> <li>Sin métricas de impacto social</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño de asignación</li> <li>Indicadores de equidad y sostenibilidad</li> </ul> |
| España    | Ayuntamiento de Barcelona (2023) | Evaluar gestión de residuos urbanos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoría de campo</li> <li>Contratos</li> <li>Encuestas ciudadanas</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ineficiencias operativas</li> <li>Baja participación ciudadana</li> <li>Falta de trazabilidad ambiental</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema digital de trazabilidad</li> <li>Campañas de sensibilización</li> </ul>    |
| Dinamarca | Ministerio de Educación (2021)   | Evaluar programas técnicos rurales    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis curricular</li> <li>Entrevistas</li> <li>Seguimiento post-egreso</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desalineación curricular</li> <li>Brechas laborales</li> <li>Escasa articulación público-privada</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructuración curricular</li> <li>Alianzas con empresas locales</li> </ul>      |

### Canadá: Gobierno de Ontario – Auditoría Interna sobre Subsidios de Transporte Rural (2022)

**Objetivo:** Evaluar la eficiencia y equidad del programa de subsidios para transporte público en comunidades rurales.

**Metodología:**

- Revisión de ejecución presupuestaria por región
- Entrevistas con operadores locales y usuarios
- Análisis de indicadores de cobertura y frecuencia

**Hallazgos:**

- Subutilización de fondos en zonas de difícil acceso
- Falta de coordinación entre municipios y operadores
- Ausencia de métricas de impacto social (acceso a salud, educación)

**Impacto:**

- Rediseño del modelo de asignación con criterios de equidad territorial
- Inclusión de indicadores de sostenibilidad y accesibilidad

- **Evaluación realizada por:** El análisis fue conducido por la función de auditoría interna del gobierno provincial, en coordinación con unidades de control financiero. Aunque algunas revisiones se complementaron con participación del Auditor General, el enfoque operativo y de mejora continua estuvo a cargo de auditoría interna.
- **Vínculo normativo:** COSO ERM (efectividad operativa), ISSAI 3000 (evaluación de desempeño)  
**Referencia:** [Informe sobre mejores prácticas internacionales en auditoría interna pública](#)

#### **España: Ayuntamiento de Barcelona – Auditoría Interna sobre Gestión de Residuos Urbanos (2023)**

**Objetivo:** Evaluar la eficiencia operativa y sostenibilidad del sistema de recolección de residuos.

**Metodología:**

- Auditoría documental de contratos y rutas
- Auditoría de campo (seguimiento de itinerarios, saturación de contenedores)
- Encuestas ciudadanas sobre percepción del servicio

**Hallazgos:**

- Ineficiencias en rutas y uso de maquinaria
- Baja participación ciudadana en reciclaje
- Falta de trazabilidad en indicadores ambientales

**Impacto:**

- Implementación del sistema “Pla Endreça” con trazabilidad digital
- Campañas de sensibilización y rediseño de KPIs ambientales
- **Evaluación realizada por:** La auditoría fue liderada por la Unidad de Auditoría Interna del municipio, que responde directamente a la dirección general administrativa. En este caso, se aplicó un enfoque de gestión por resultados y eficiencia operativa, en línea con modelos de auditoría interna pública como ISO 18091.
- **Vínculo normativo:** ISO 18091 (gestión pública local), IIA 2024 (gobernanza y sostenibilidad)

**Referencia:** [Pla Endreça – Ayuntamiento de Barcelona](#)

#### **Dinamarca: Ministerio de Educación – Dinamarca (2021)**

**Objetivo:** Evaluar el desempeño de programas de formación técnica en zonas rurales.

**Metodología:**

- Análisis de brechas entre oferta educativa y demanda laboral
- Revisión de trayectorias post-egreso
- Entrevistas con empresas locales y centros de formación

**Hallazgos:**

- Desalineación curricular con necesidades territoriales
- Falta de seguimiento a egresados
- Escasa articulación con el sector productivo rural

**Impacto:**

- Reestructuración curricular con enfoque territorial
- Alianzas público-privadas para prácticas profesionales
- **Evaluación realizada por:** La evaluación se desarrolló por una unidad interna de auditoría estratégica dentro del ministerio. No se trató del auditor nacional externo (Rigsrevisionen), sino de un equipo técnico especializado que reporta a la administración central y actúa como auditoría interna funcional, con enfoque en gestión educativa y territorial.
- **Vínculo normativo:** ISSAI 3000 (relevancia y efectividad), ISO 21001 (gestión educativa)

**Referencia:** [Desarrollo rural y formación técnica en Dinamarca](#)

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Chile. Ley N°21.769 Creación del Servicio de Auditoría Interna de Gobierno (SAIG). Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, 17 de octubre de 2025.  
[Ley 21.769 Creación SAIG 2025](#)
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras COSO. Marco Integrado de Control Interno – Resumen Ejecutivo. 2013. [COSO – Control Interno \(2013\)](#) [COSO – Control Interno Resumen en Español \(2013\)](#)
- Contraloría General De Los Estados Unidos (GAO). Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAGAs). 2024.  
[Government Auditing Standards 2024 Revision | U.S. GAO](#)
- Contraloría y Auditoría General de Nueva Zelanda. Valor por Dinero: un problema sencillamente complejo. 2024. [Contraloría Nueva Zelanda - VpD](#)
- Fundación de Auditoría Interna (Instituto de Auditores Internos IIA). Auditoría de desempeño: medición de entradas, salidas y resultados. 2016. [Performance Auditing \(IA Foundation\)](#)
- Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024.  
[Global Internal Audit Standards | The IIA](#)
- Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Guía para la Práctica: Aspectos Únicos de la Auditoría Interna en el Sector Público. 2024. [IIA – AI en el Sector Público \(2024\)](#)
- Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Guía para la Práctica: Creación de una función de auditoría interna eficaz en el sector público. 2024. [IIA – AI efectiva en el SP \(2024\)](#)
- Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Modelo de Capacidad de Auditoría Interna (IA-CM) para el Sector Público. 2017. [Modelo de Capacidad AI en el SP \(2017\)](#)
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos – Rodolfo Pérez Garrido. Revista Contaduría Pública: Auditoría al Desempeño – Sector Privado. 2012. [IMC – Auditoría Desempeño](#)
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma ISSAI100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público. 2019. [INTOSAI ISSAI 100](#)
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. ISSAI 300 – Principios de la Auditoría de Desempeño. 2019. [ISSAI 300 Auditoría Desempeño](#)

- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe. 2018. [OCDE Auditoría Desempeño en América Latina y el Caribe 2018](#)
- Revista Internacional de Investigación Financiera, Exe Nwosu y Ibrahim Mshelia. Auditoría de la relación valor por dinero: Una herramienta eficaz para la gestión del gasto. 2015. [Auditoría de la Relación VpD](#)

## 9. ANEXOS

### Anexo 1 – Lineamientos y documentos sobre auditoría de desempeño



ISSAI 300 – Principios de Auditoría de Desempeño  
**INTOSAI**  
[ISSAI 300 – INTOSAI](#)



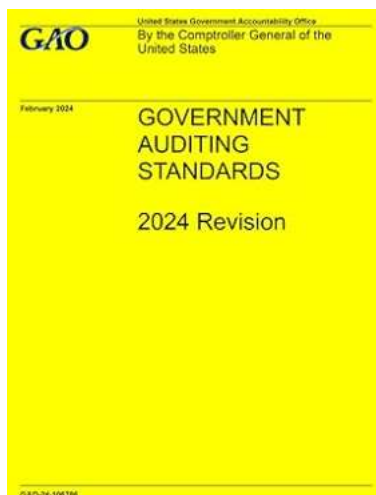
ISSAI 3000 – Normas para la Auditoría de Desempeño  
**INTOSAI**  
[ISSAI 3000 – INTOSAI](#)



GUID 3910 – Conceptos Centrales para la Auditoría de Desempeño  
**INTOSAI**  
[GUID3910 – INTOSAI](#)



GUID 3920 – El Proceso de la Auditoría de Desempeño  
**INTOSAI**  
[GUID3920 – INTOSAI](#)



Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas  
**Contraloría General de Estados Unidos (GAO)**  
[Normas Auditoría Gubernamental – GAO](#)



Normas Globales de Auditoría Interna  
**Instituto de Auditores Internos (IIA)**  
[Normas Global de Auditoría Interna – IIA](#)





Auditoría de Desempeño –  
Manual de Implementación de la  
ISSAI  
**INTOSAI**  
[Manual de Auditoría de  
Desempeño – INTOSAI](#)



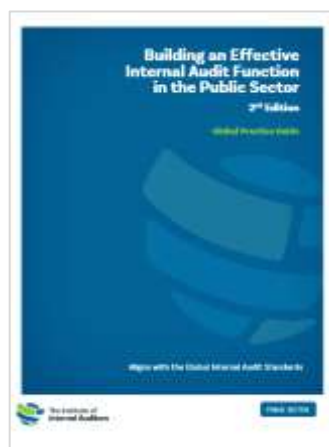
Manual de Auditoría de Gestión  
**OLACEFS**  
[Manual de Auditoría de Gestión –  
OLACEFS](#)



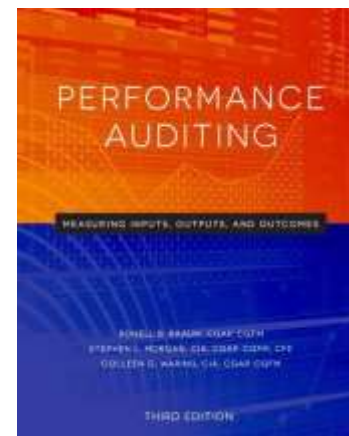
Auditoría de Desempeño para una  
Mejor Gestión Pública en América  
Latina  
**BID**  
[Auditoría de desempeño en  
América Latina y el Caribe – BID](#)



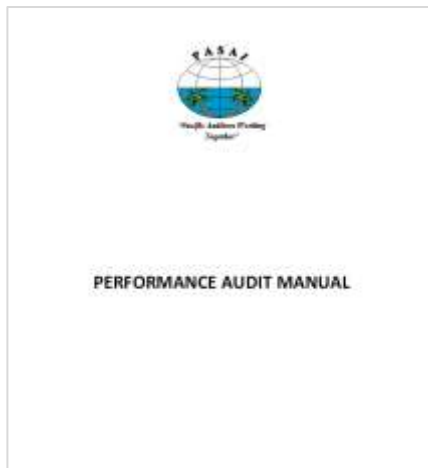
Manual de Auditoría de  
Rendimiento  
**Tribunal de Cuentas de la Unión –  
Brasil (TCU)**  
[Manual de Auditoría de  
Rendimiento – TCU](#)



Construyendo una Efectiva  
Auditoría Interna en el Sector  
Público  
**Instituto de Auditores Internos  
Global – IIA**  
[Global Practice Guide: Building an  
Effective Internal Audit Function  
in the Public Sector, 2nd Edition |  
The IIA](#)



Auditoría de Desempeño  
**Librería Instituto de Auditores  
Internos Global – IIA**  
[Performance Auditing: Measuring  
Inputs, Outputs, and Outcomes,  
3rd Edition](#)



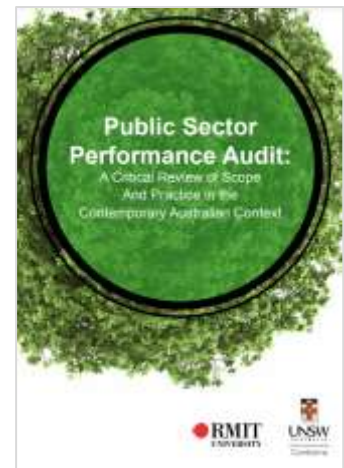
Manual de Auditoría de Desempeño  
**Pacific Association (PASAI)**

[Manual de Auditoría de Desempeño – PASAI](#)



Manual de Auditoría de Gestión  
**Tribunal de Cuentas Europeo**

[Manual de Auditoría de Gestión – TCE](#)



Auditoría de Desempeño en  
el Sector Público  
**RMIT & UNSW – Australia**

[Auditoría de Desempeño en  
el Sector Público – RMIT](#)



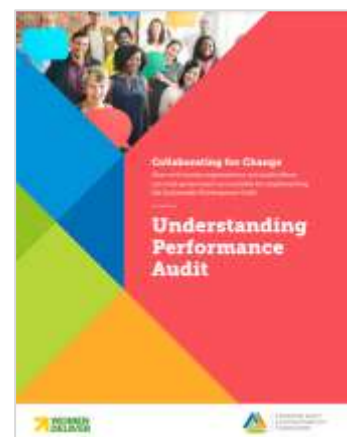
Cómo Conducir una Auditoría de  
Desempeño  
**TDOT Estados Unidos**

[Auditoría de Desempeño – TDOT](#)



El Impacto de Auditorías de  
Desempeño  
**Fundación Canadiense CAAF**

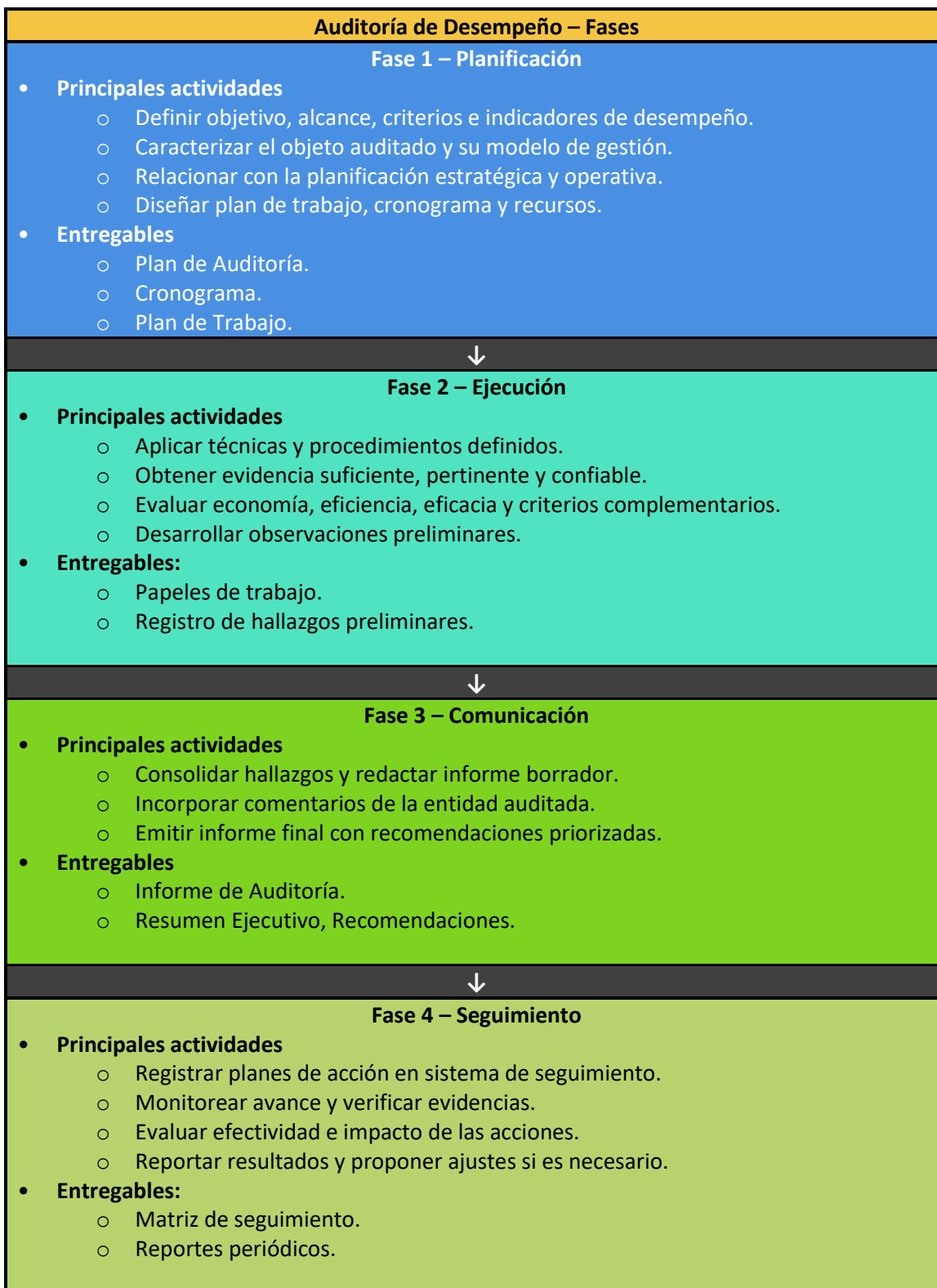
[El Impacto de Auditorías de  
Desempeño – CAAF](#)



Comprendiendo las  
Auditorías de Desempeño  
**Fundación Canadiense  
CAAF**

[Comprendiendo las  
Auditorías de Desempeño –  
CAAF](#)

## Anexo 2 – Flujo resumido de las fases de la auditoría de desempeño





## GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO – GAID

### **A cerca de las Guías de Auditoría Interna de Desempeño (GAID)**

Para fines de promover la realización de auditorías de desempeño, desde las funciones de auditoría interna en el sector público en Chile, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) desarrolló la siguiente colección de Guías de Auditoría Interna de Desempeño – GAID:

- GAID 1 – Modelos de gestión y evaluación de desempeño: marco teórico
- GAID 2 – Auditorías de desempeño: marco teórico
- GAID 3 – Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución
- GAID 4 – Metodología de auditoría de desempeño: comunicación y seguimiento

### **Propiedad intelectual**

El contenido de este documento es de propiedad del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Se permite la reproducción parcial de este documento únicamente con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente, el título completo y la autoría correspondiente.