

CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

GAID N° 3 – Versión 1.0 - 2025



Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N° 3

**Metodología de Auditoría de Desempeño:
Planificación y Ejecución**

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO	5
2.1. Objetivos de la serie de guías.....	5
2.2. Limitaciones potenciales en la implementación	6
3. PROPÓSITO Y CONTENIDO.....	7
4. ENFOQUES DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO.....	8
5. FASES DE UNA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	12
6. PLANIFICACIÓN GENERAL, PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Y EJECUCIÓN – INFORMACIÓN GENERAL.....	15
6.1. Planificación general.....	15
6.2. Fase 1 – Planificación específica	17
6.3. Fase 2 – Ejecución	20
7. PLANIFICACIÓN GENERAL – EN DETALLE	23
8. PLANIFICACIÓN – EN DETALLE.....	26
8.1. Memorando de planificación para una auditoría de desempeño.....	26
8.2. Programa de trabajo para una auditoría interna de desempeño	30
8.3. Mapeo contra modelo de gestión por procesos.....	34
8.4. Mapeo contra modelo de mejoramiento continuo (PEVA)	36
9. EJECUCIÓN – EN DETALLE.....	40
9.1. Evaluación de economía	40
9.2. Evaluación de eficiencia	44
9.3. Evaluación de eficacia del producto	47
9.4. Evaluación de eficacia del efecto.....	50
9.5. Evaluación de indicadores clave de desempeño – ICD	54
9.6. Evaluación de las dimensiones: economía, eficiencia, eficacia.....	57
9.7. Evaluación de otras dimensiones	59
9.8. Herramientas gráficas para la evaluación del desempeño	62
10. BIBLIOGRAFÍA	67
11. ANEXOS	68
Anexo 1 – Ejemplo de estructura del memorando de planificación	68
Anexo 2 – Mapeo contra modelo de gestión por procesos	69

Anexo 3 – Mapeo contra el modelo de mejoramiento continuo PEVA.....	70
Anexo 4- Matriz para la evaluación de la dimensión: ECONOMÍA	71
Anexo 5 – Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICIENCIA.....	72
Anexo 6 – Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL PRODUCTO	73
Anexo 7 – Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO	74
Anexo 8 – Matriz para la evaluación de los indicadores clave de desempeño (ICD).....	75

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°3: “Metodología de Auditoría de Desempeño: Planificación y Ejecución”.

Este documento constituye el tercero 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 como finalidad presentar una exposición detallada de las fases de planificación y ejecución de una auditoría de desempeño. Se detallan sus principales actividades, entregables y las consideraciones metodológicas que orientan su realización. Asimismo, se abordan tanto los aspectos técnicos como las formas de aplicación práctica, incorporando ejemplos ilustrativos y herramientas recomendadas que facilitan la labor de los equipos auditores. Comprender adecuadamente estos temas es fundamental para la planificación y ejecución de auditorías de desempeño.

La presente guía tiene por finalidad ofrecer una descripción integral y técnicamente fundamentada de las fases de planificación y ejecución de una auditoría de desempeño. En ella se desarrollan las actividades esenciales, los productos esperados y las consideraciones metodológicas que orientan cada etapa del proceso de auditoría, con foco en la evaluación de la aplicación de los principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión pública.

Asimismo, se abordan los aspectos conceptuales y operativos necesarios para una aplicación rigurosa en la práctica, incorporando ejemplos ilustrativos, criterios de análisis, matrices de evaluación y herramientas recomendadas que fortalecen la labor de los equipos de auditoría. El dominio adecuado de estos elementos resulta indispensable para diseñar, conducir y documentar auditorías de desempeño que aporten valor público, generen evidencia confiable y sustenten conclusiones y recomendaciones técnicamente sólidas.

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 tercera de una serie de cuatro guías sobre auditoría de desempeño. Se enfoca en describir con los aspectos tanto teóricos como prácticos de la realización de una auditoría de desempeño en sus fases de planificación y ejecución.

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
Confusión respecto del propósito de la auditoría de desempeño. Puede existir confusión entre una auditoría de desempeño y otros tipos de auditoría (cumplimiento, legalidad o revisión de controles).	• 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. • Implementar campañas periódicas de difusión sobre los distintos servicios de aseguramiento, destacando la naturaleza, objetivos y valor agregado de las auditorías de desempeño.
Ausencia de un modelo de gestión formalmente definido. 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.	• 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. • 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.
Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño. 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.	• 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. • 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.

3. PROPÓSITO Y CONTENIDO

Propósito

- El propósito de la presente guía es ofrecer un marco conceptual, metodológico y operativo que oriente la planificación y ejecución de auditorías internas de desempeño en el sector público. La guía desarrolla los criterios, herramientas y procedimientos necesarios para diseñar auditorías técnicamente sólidas, definir objetivos y alcances adecuados, estructurar programas de trabajo consistentes y aplicar metodologías de evaluación alineadas con los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- La guía se centra en los elementos prácticos que sustentan las fases de planificación específica y ejecución, incluyendo el análisis preliminar del objeto auditado, la identificación de riesgos y oportunidades, la elaboración del memorando de planificación, el diseño del programa de trabajo, y la aplicación de matrices y técnicas de evaluación del desempeño. Su adecuada comprensión permite que las auditorías de desempeño se desarrollen con rigor metodológico, generen evidencia confiable y produzcan hallazgos útiles para la toma de decisiones.
- El dominio de estas metodologías es esencial para asegurar que las auditorías de desempeño contribuyan efectivamente a mejorar la gestión pública, fortaleciendo la rendición de cuentas, la transparencia, la asignación eficiente de recursos y la generación de valor público. De este modo, la guía apoya a las unidades de auditoría interna en su rol estratégico dentro del sistema de control interno y gobernanza del Estado.

Contenido

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

- **Enfoques de ejecución de auditorías de desempeño:** Descripción de los cuatro enfoques posibles (plena, limitada, ampliada y agregada), sus diferencias metodológicas, alcances y criterios de selección, junto con ejemplos ilustrativos que facilitan su aplicación práctica.
- **Fases de una auditoría de desempeño:** Explicación detallada de las fases de planificación, ejecución, comunicación y seguimiento, en coherencia con los principios establecidos por INTOSAI y las Normas Globales de Auditoría Interna.
- **Planificación general:** Lineamientos para identificar, evaluar y priorizar procesos, proyectos y programas que integrarán el plan anual de auditoría, utilizando enfoques basados en riesgo, oportunidad y sostenibilidad.
- **Planificación específica:** Desarrollo metodológico del memorando de planificación, el programa de trabajo, el mapeo contra el modelo de gestión por procesos y el mapeo contra el modelo de mejoramiento continuo (PEVA), incluyendo ejemplos, criterios de análisis y orientaciones para su aplicación.
- **Ejecución de la auditoría:** Descripción de los procedimientos y técnicas para evaluar economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto e indicadores clave de desempeño, así como la incorporación de otras dimensiones relevantes como ética, equidad, calidad y sostenibilidad.
- **Herramientas gráficas y analíticas:** Orientaciones para el uso de gráficos, matrices y visualizaciones que facilitan el análisis del desempeño y la comunicación de hallazgos durante la ejecución.
- **Anexos prácticos:** Modelos, plantillas y ejemplos aplicables a distintos contextos institucionales, incluyendo matrices de evaluación, formatos de planificación y herramientas de apoyo para el trabajo de campo.

4. ENFOQUES DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO

Enfoques de ejecución

Las auditorías de desempeño pueden desarrollarse utilizando cuatro enfoques de ejecución diferenciados, cada uno con alcances, criterios y niveles de profundidad específicos. A continuación, se presentan estos enfoques, con el fin de orientar la selección metodológica más adecuada según los objetivos de la auditoría, los riesgos identificados y las características del objeto auditado.

Enfoques de ejecución – Auditorías de desempeño	
Enfoque de ejecución	Descripción
Auditoría de desempeño plena – ADP	Evaluar de manera integral un proceso, proyecto o programa, considerando simultáneamente los tres criterios fundamentales del desempeño: • Economía: uso óptimo de los recursos disponibles. • Eficiencia: relación entre productos/servicios generados y los recursos utilizados. • Eficacia: grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos. Este enfoque permite una valoración completa del desempeño institucional y de la gestión del objeto auditado.
Auditoría de desempeño limitada – ADL	Evaluar un proceso, proyecto o programa focalizando el análisis únicamente en uno o dos de los criterios de desempeño: • Economía • Eficiencia • Eficacia Este enfoque se utiliza cuando el alcance, los riesgos, las oportunidades, la disponibilidad de información o las prioridades institucionales justifican una revisión acotada, manteniendo rigor metodológico en los criterios seleccionados.
Auditoría de desempeño ampliada – ADAM	Evaluar un proceso, proyecto o programa considerando uno o más de los criterios tradicionales de desempeño (economía, eficiencia y/o eficacia) y, adicionalmente, incorporar la revisión de otros atributos relevantes de la gestión pública, tales como: • Ética (integridad) • Ecología (sostenibilidad ambiental) • Equidad • Calidad • Otros factores asociados al desempeño o a la gestión sectorial Este enfoque permite una evaluación más holística, alineada con estándares contemporáneos de valor público, sostenibilidad y gobernanza.
Auditoría de desempeño agregada – ADAG	Incorporar, dentro del alcance de una auditoría de otro tipo (por ejemplo, auditoría de cumplimiento, revisión de controles internos o auditoría informática), la evaluación de uno o varios criterios de desempeño: • Economía • Eficiencia • Eficacia Este enfoque amplía el valor de auditorías tradicionales al integrar elementos de desempeño que permiten identificar oportunidades de mejora en la gestión, sin modificar la naturaleza principal de la auditoría.

Comparación de los enfoques de ejecución

Antes de seleccionar el enfoque de ejecución más adecuado para una auditoría de desempeño, es fundamental comprender las diferencias conceptuales y operativas entre las distintas modalidades disponibles. Cada enfoque ofrece un nivel particular de profundidad, amplitud y valor agregado, dependiendo de los objetivos del encargo, los riesgos identificados, la disponibilidad de información y las características del objeto auditado. El siguiente cuadro comparativo sintetiza estos elementos, facilitando la toma de decisiones metodológicas y promoviendo una planificación coherente con los estándares de la función de auditoría interna.

Enfoques de ejecución auditorías de desempeño – Cuadro Comparativo				
Enfoque de ejecución	Criterios evaluados	Alcance típico	Valor agregado	Cuando se utiliza
Auditoría de desempeño plena – ADP	Economía, eficiencia y eficacia	Evaluación integral del proceso, proyecto o programa	Permite una visión completa del desempeño y de la gestión	Cuando se requiere un análisis exhaustivo y existe información suficiente para abordar los tres criterios
Auditoría de desempeño limitada – ADL	Uno o dos criterios: economía, eficiencia y/o eficacia	Evaluación focalizada en áreas críticas o de mayor riesgo	Profundiza en aspectos específicos sin abarcar todo el desempeño	Cuando el alcance debe acotarse por restricciones de tiempo, información o prioridades institucionales
Auditoría de desempeño ampliada – ADAM	Economía y/o eficiencia y/o eficacia + atributos adicionales (ética, ecología, equidad, calidad, etc.)	Evaluación multidimensional del desempeño y de atributos de valor público	Integra criterios contemporáneos de gobernanza, sostenibilidad y calidad	Cuando el objeto auditado tiene impactos transversales o se busca una mirada más holística
Auditoría de desempeño agregada – ADAG	Economía, eficiencia y/o eficacia incorporados dentro de otra auditoría (cumplimiento, controles, informática, etc.)	Evaluación complementaria dentro de un encargo de naturaleza distinta	Enriquece auditorías tradicionales con elementos de desempeño	Cuando se desea ampliar el valor de auditorías existentes sin cambiar su naturaleza principal

Ejemplos ilustrativos de los enfoques de ejecución

A continuación, se presentan ejemplos ilustrativos que permiten comprender de manera práctica la aplicación de los cuatro enfoques de ejecución de auditorías de desempeño previamente descritos. Estos ejemplos facilitan la interpretación de cada enfoque y apoyan a los equipos auditores en la selección del alcance más adecuado según los objetivos, riesgos y características del objeto auditado.

1. Auditoría de desempeño plena – ADP

- Ejemplo práctico: Programa de entrega de medicamentos a domicilio
- Objeto auditado: Programa municipal de distribución de medicamentos a adultos mayores.
- Criterios evaluados: Economía, eficiencia y eficacia.
- Aplicación práctica:
 - Economía: Se revisa si las compras de medicamentos y servicios logísticos se realizaron al menor costo posible manteniendo estándares de calidad.
 - Eficiencia: Se analiza el tiempo promedio de entrega, la productividad de los repartidores y el costo por entrega.
 - Eficacia: Se verifica si el programa cumplió su meta anual de cobertura (por ejemplo, 90% de los beneficiarios atendidos).
- Tipo de evidencia: comparaciones de precios, análisis de tiempos de ciclo, indicadores de cumplimiento, registros de beneficiarios.

2. Auditoría de desempeño limitada – ADL

- Ejemplo práctico: Proceso de mantenimiento preventivo de vehículos institucionales
- Objeto auditado: Flota vehicular de un servicio público.
- Criterios evaluados: Sólo eficiencia y eficacia.
- Aplicación práctica:
 - Eficiencia: Se evalúa si los talleres contratados cumplen los tiempos de mantenimiento y si los costos por servicio son razonables.
 - Eficacia: Se revisa si el mantenimiento preventivo reduce efectivamente las fallas mecánicas y aumenta la disponibilidad operativa de los vehículos.
- Tipo de evidencia: órdenes de trabajo, tiempos de reparación, tasas de fallas antes/después, indicadores de disponibilidad.

3. Auditoría de desempeño ampliada – ADAM

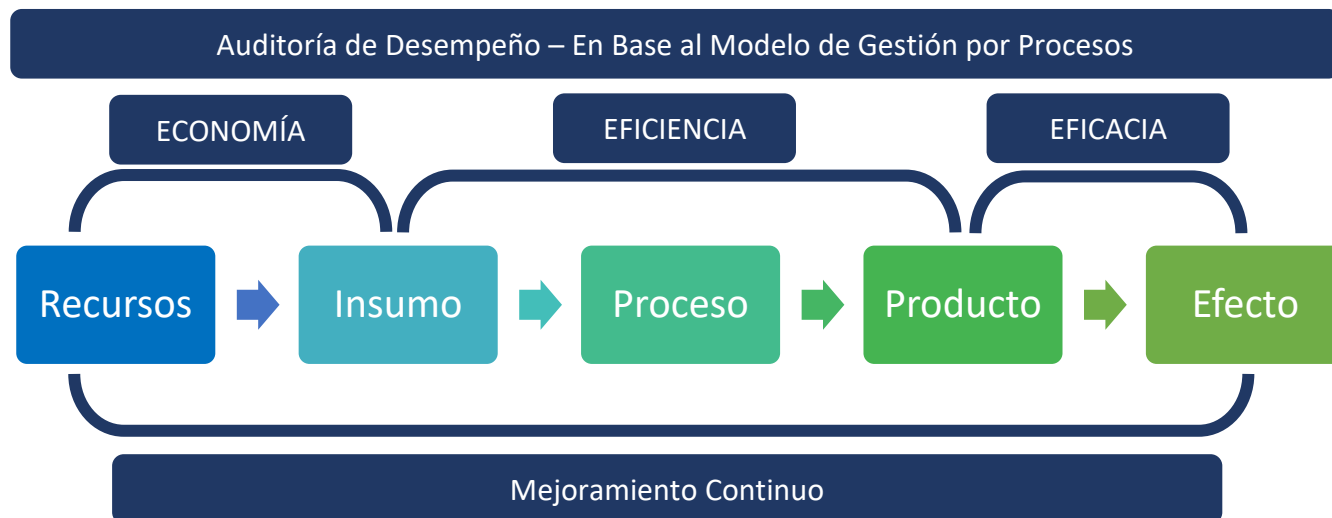
- Ejemplo práctico: Programa de alimentación escolar
- Objeto auditado: Programa nacional de alimentación para estudiantes vulnerables.
- Criterios evaluados: Eficiencia y eficacia + calidad y equidad.
- Aplicación práctica:
 - Eficiencia: Se analiza el costo por ración y la logística de distribución.
 - Eficacia: Se verifica si el programa alcanza la cobertura prevista.
 - Calidad: Se evalúa si las raciones cumplen estándares nutricionales y de inocuidad.
 - Equidad: Se revisa si las escuelas de zonas rurales reciben el mismo nivel de servicio que las urbanas.
- Tipo de evidencia: fichas nutricionales, inspecciones en terreno, análisis de distribución geográfica, encuestas de satisfacción.

4. Auditoría de desempeño agregada – ADAG

- Ejemplo práctico: Auditoría de cumplimiento con componente de desempeño
- Objeto auditado: Proceso de compras públicas de un ministerio.
- Auditoría principal: Cumplimiento normativo.
- Criterios agregados: Economía y eficiencia.
- Aplicación práctica:
 - Economía (agregado): Además de verificar cumplimiento de la Ley de Compras, se analiza si las adquisiciones se realizaron a precios competitivos.
 - Eficiencia (agregado): Se evalúa si los tiempos de tramitación de las órdenes de compra son razonables y comparables con estándares del mercado.
- Tipo de evidencia: Bases de licitación, comparativos de precios, tiempos de tramitación, benchmarking con otros organismos.

5. 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
• Obtener los insumos correctos al menor costo. • Capacidad para generar y administrar adecuadamente los recursos financieros, en el cumplimiento de la misión institucional.

Eficiencia
• Obtener el máximo provecho de los insumos en términos de cantidad, calidad y tiempo. • 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.

Eficacia
• Obtener los resultados esperados de los productos. • Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. • 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.

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.”¹

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



¹ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. ISSAI 300 – Principios de la Auditoría de Desempeño. 2019. [ISSAI 300 Auditoría de Desempeño](#)

Auditoría de desempeño – Fases			
Fase	Objetivo	Actividades principales	Entregables
1. Planificación	Diseñar la metodología y enfoque de la auditoría, definiendo objetivo, alcance, criterios y programa de trabajo.	- Definir objetivo y alcance - Caracterizar objeto auditado (recursos, procesos, productos, efectos) - Identificar modelo de gestión - Vincular con planificación estratégica y operativa - Elaborar plan de trabajo	- Plan de auditoría - Cronograma - Plan de trabajo
2. Ejecución	Implementar el programa de trabajo, aplicando procedimientos para evaluar economía, eficiencia y eficacia.	- Ejecutar plan de trabajo - Identificar objetivos, riesgos y controles - Evaluar criterios de desempeño (economía, eficiencia, eficacia; y, otros complementarios, como calidad, sostenibilidad) - Revisar indicadores - Evaluar procesos, actividades y tareas - Desarrollar observaciones preliminares	- Papeles de trabajo maestros y detallados - Registro de hallazgos preliminares
3. Comunicación	Elaborar y presentar el informe de auditoría, integrando observaciones, conclusiones y recomendaciones orientadas a contribuir con la creación, protección y sostenibilidad del valor organizacional.	- Definir observaciones - Redactar informe borrador - Remitir a la entidad auditada para comentarios - Ajustar y validar - Emitir informe final	- Informe de auditoría - Resumen ejecutivo - 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)
4. Seguimiento	Monitorear la implementación de las recomendaciones y planes de acción, asegurando mejoras verificables.	- Registrar recomendaciones en plataforma o herramienta de seguimiento - Realizar seguimiento periódico - Evaluar implementación de planes de acción - Reportar resultados de seguimiento	- Matriz de seguimiento - Reportes periódicos de avance

6. PLANIFICACIÓN GENERAL, PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Y EJECUCIÓN – INFORMACIÓN GENERAL

6.1. 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 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.”²*

6.2. Fase 1 – Planificación específica

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 en 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 o 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.

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

- 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.

NOGAI “Norma 13.3 Objetivos y alcance del trabajo” en conexión con trabajos de auditoría de desempeño

La definición de los objetivos y el alcance constituye un componente crítico del proceso de auditoría interna de desempeño, ya que orienta el propósito del trabajo, delimita las áreas a revisar y asegura que los resultados sean pertinentes y útiles para la gestión pública. La Norma 13.3 de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) establece los requisitos mínimos y las expectativas profesionales para la formulación, documentación, aprobación y, en su caso, modificación de los objetivos y el alcance durante el desarrollo del trabajo. Su aplicación rigurosa garantiza que las auditorías se realicen con claridad, suficiencia, oportunidad y alineación con los estándares internacionales de la profesión, fortaleciendo así la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión gubernamental. A continuación, lo que señala la norma citada:

- **“Norma 13.3 Objetivos y alcance del trabajo**
- *Los auditores internos deben establecer y documentar los objetivos y el alcance de cada trabajo.*
- *Los objetivos del trabajo deben articular el propósito del trabajo y describir las metas específicas a conseguir, incluyendo aquellos que son requeridas por leyes y/o regulaciones.*
- *El alcance debe establecer el enfoque del trabajo y los límites al especificar las actividades, ubicaciones, procesos, sistemas, componentes, el periodo de tiempo a cubrir y otros elementos que serán revisados, y debe ser suficiente para lograr los objetivos del trabajo.*
- *Los auditores internos deben considerar si el objetivo del trabajo es el de proporcionar servicios de aseguramiento o asesoramiento, dado que las expectativas de las partes interesadas y los requisitos de las Normas difieren según el tipo de trabajo.*
- *Las limitaciones al alcance deben tratarse con la Dirección/Gerencia cuando se identifiquen, con el objetivo de llegar a una resolución. Las limitaciones al alcance son condiciones que afectan a los trabajos de aseguramiento, tales como las limitaciones de recursos o restricciones de acceso al personal, instalaciones, datos e información que impidan a los auditores internos desempeñar su trabajo según lo esperado en el programa de trabajo. (Véase Norma 13.5 Recursos del trabajo.) En el caso de que no sea posible llegar a una resolución con la Dirección/Gerencia, el Director de Auditoría Interna³ debe escalar la cuestión sobre la limitación al alcance al Consejo de acuerdo con la metodología establecida.*

³ Jefe de Auditoría en el Sector Público.

- *Los auditores internos deben contar con la flexibilidad de modificar los objetivos del trabajo y el alcance cuando se identifique la necesidad de hacerlo durante el curso del trabajo.*
- *El Director de Auditoría Interna debe aprobar los objetivos y el alcance del trabajo, así como las modificaciones realizadas durante su desarrollo.”⁴*

Consideraciones específicas para auditorías de desempeño

La aplicación de la Norma 13.3 en auditorías de desempeño requiere atender a elementos específicos de este tipo de trabajos, tales como:

- La definición clara de los objetivos y el alcance del trabajo es un elemento esencial en las auditorías internas de desempeño, ya que orienta la revisión hacia resultados útiles y relevantes para la gestión pública.
- De acuerdo con la Norma NOGAI 13.3, los auditores internos deben establecer y documentar los objetivos de cada trabajo, articulando el propósito de la auditoría y describiendo las metas específicas a conseguir, incluidas aquellas exigidas por leyes o regulaciones aplicables. El alcance, por su parte, debe delimitar las actividades, procesos, sistemas, ubicaciones y periodos de tiempo que serán revisados, asegurando que sea suficiente para lograr los objetivos planteados.
- En esta fase, es muy importante reconocer la necesidad de contar con flexibilidad metodológica, permitiendo ajustar los objetivos y el alcance durante el curso del trabajo en función de la evidencia encontrada. La aprobación formal por parte del Director de Auditoría Interna asegura la legitimidad y pertinencia de estas definiciones, consolidando la base para una auditoría de desempeño efectiva y alineada con las NOGAI.

Norma ISSAI 3000 Auditoría de desempeño – Sección: Planificación (requerimientos)

La planificación de la auditoría es una fase crítica en las auditorías internas de desempeño, pues constituye el momento en que se define el objetivo, el alcance y el enfoque metodológico que guiarán todo el trabajo. De acuerdo con la Norma ISSAI 3000, esta etapa debe contribuir a asegurar una auditoría de alta calidad, realizada de manera económica, eficiente, eficaz y oportuna, bajo principios de gestión prudente de proyectos. Durante la planificación, el auditor interno debe adquirir el conocimiento sustantivo y metodológico necesario para comprender el objeto de revisión y diseñar procedimientos que permitan recopilar evidencia suficiente y apropiada, capaz de responder a los objetivos y preguntas de auditoría. A continuación, los requerimientos de la Norma en mención:

“Planificación – diseño de la auditoría

- *96) El auditor debe planificar la auditoría de una manera que contribuya a una auditoría de alta calidad que se realice de manera económica, eficiente, eficaz y oportuna, y de conformidad con los principios de gestión prudente de proyectos.*
- *98) El auditor debe adquirir conocimiento sustantivo y metodológico durante la fase de planificación.*
- *101) Durante la planificación, el auditor debe diseñar procedimientos de auditoría a ser empleados para recopilar evidencia de auditoría suficiente y apropiada, que responda al (los) objetivo(s) y pregunta(s) de auditoría.*
- *104) El auditor debe remitir el plan de auditoría al supervisor de auditoría y a la Alta Dirección de la EFS, para su aprobación.”⁵*

⁴ Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024. [Global Internal Audit Standards | The IIA](#)

⁵ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)

6.3. 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.

NOGAI “Norma 14.2 Análisis y potenciales hallazgos del trabajo” en conexión con trabajos de auditoría de desempeño

El análisis de la información constituye un componente crítico del proceso de auditoría interna de desempeño, ya que permite identificar diferencias entre los criterios de evaluación y la condición observada, generando los potenciales hallazgos que sustentan la rendición de cuentas y orientan la toma de decisiones para la mejora de la gestión pública. La Norma 14.2 de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) establece los requisitos mínimos y las expectativas profesionales para el análisis de información relevante, fiable y suficiente, así como para la determinación de hallazgos y la necesidad de realizar análisis adicionales cuando corresponda. A continuación, lo que señala la norma citada:

- **“Norma 14.2 Análisis y potenciales hallazgos del trabajo**
- *Los auditores internos deben analizar información relevante, fiable y suficiente para desarrollar los potenciales hallazgos del trabajo. En el caso de los trabajos de asesoramiento, puede que no sea necesaria la recopilación de evidencias, dependiendo del acuerdo con las partes interesadas relevantes.*
- *Los auditores internos deben analizar la información para determinar si existen diferencias entre los criterios de evaluación y el estado existente de la actividad bajo revisión, conocido como “condición”. (Véase también Norma 13.4 Criterios de evaluación.)*
- *Los auditores internos deben determinar la condición mediante el uso de la información y evidencias recopiladas durante el trabajo.*
- *La diferencia entre los criterios y la condición es indicación de un hallazgo potencial que debe ser señalado y evaluado con mayor detalle. En el caso de que los análisis iniciales no proporcionen suficientes evidencias para respaldar un potencial hallazgo, los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional para determinar si se requiere un mayor análisis.*
- *Si se requiere análisis adicional, se debe ajustar el programa de trabajo correspondientemente y obtener la aprobación del Director de Auditoría Interna.*

- *En el caso de determinar que no se requiere análisis adicional y no existe diferencia entre los criterios y la condición, los auditores internos deben proporcionar aseguramiento en la conclusión del trabajo con respecto a la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.”⁶*

Consideraciones específicas para auditorías de desempeño

La aplicación de la Norma 14.2 en auditorías de desempeño requiere atender a elementos específicos de este tipo de trabajos, tales como:

- En las auditorías internas de desempeño, la fase de análisis y desarrollo de hallazgos es fundamental para garantizar la calidad y utilidad de los resultados. De acuerdo con la Norma NOGAI 14.2, los auditores internos deben analizar información relevante, fiable y suficiente para identificar diferencias entre los criterios de evaluación establecidos y la condición observada en la actividad bajo revisión. Esta comparación constituye la base para determinar la existencia de hallazgos potenciales, los cuales deben ser señalados y evaluados con el debido rigor profesional.
- El proceso exige que los hallazgos se sustenten en evidencia objetiva y suficiente, ajustando el programa de trabajo cuando se requiera un análisis adicional y obteniendo la aprobación correspondiente del Director de Auditoría Interna. En el contexto de auditorías de desempeño, estas consideraciones permiten distinguir entre situaciones que requieren acciones correctivas y aquellas que confirman buenas prácticas, fortaleciendo así la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión pública.

Norma ISSAI 3000 Auditoría de desempeño – Sección: Realización (requerimientos)

La ejecución de la auditoría es una fase crítica en las auditorías internas de desempeño, pues constituye el momento en que se aplican los procedimientos planificados y se obtiene la evidencia necesaria para sustentar los hallazgos. De acuerdo con la Norma ISSAI 3000, en esta etapa el auditor debe reunir evidencia suficiente y apropiada que permita establecer hallazgos sólidos, formular conclusiones en respuesta a los objetivos y preguntas de auditoría, y emitir recomendaciones que sean relevantes y viables dentro del mandato institucional. Asimismo, la ejecución implica analizar la información recopilada y asegurar que los hallazgos se presenten en perspectiva, respondiendo efectivamente a los objetivos definidos; incluso, cuando sea necesario, reformular dichos objetivos o preguntas para mantener la coherencia y pertinencia del trabajo. A continuación, los requerimientos de la Norma en mención:

“Realización

- *106) El auditor debe obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada con el objetivo de establecer hallazgos de auditoría, formular conclusiones en respuesta al (los) objetivo(s) de auditoría y a las preguntas de auditoría, y emitir recomendaciones cuando éstas sean relevantes y viables en consideración del mandato de la EFS.*
- *112) El auditor debe analizar la información recopilada y asegurarse de que los hallazgos de auditoría se ponen en perspectiva y responden al (los) objetivo(s) y preguntas de auditoría; reformulando el (los) objetivo(s) de auditoría y las preguntas de auditoría según sea necesario.”⁷*

⁶ Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024. [Global Internal Audit Standards | The IIA](#)

⁷ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)

7. PLANIFICACIÓN GENERAL – EN DETALLE

La planificación general constituye el proceso mediante el cual la Unidad de Auditoría Interna identifica, evalúa y prioriza los procesos, proyectos y programas que serán incluidos en el Plan Anual de Auditoría de Desempeño. Esta etapa es estratégica, pues define dónde se concentrarán los esfuerzos de auditoría para maximizar el valor público, fortalecer la gestión institucional y contribuir a la mejora continua del desempeño gubernamental.

La planificación general combina dos enfoques complementarios:

- Auditoría Basada en Riesgos (ABR)
- Auditoría Basada en Oportunidades (ABO)

Ambos enfoques permiten seleccionar de manera objetiva y transparente los ítems que requieren una auditoría de desempeño, considerando tanto los riesgos que amenazan el logro de objetivos como las oportunidades para mejorar economía, eficiencia y eficacia.

1. Enfoque de Auditoría Basada en Riesgos

El enfoque basado en riesgos busca identificar aquellos procesos, proyectos o programas cuyo desempeño podría estar comprometido debido a factores que aumentan la probabilidad de desviaciones significativas.

Componentes clave

- Universo auditable: listado completo de procesos, proyectos y programas susceptibles de auditoría.
- Factores de riesgo:
 - *Falta de economía*: Uso ineficiente o excesivo de recursos.
 - *Ineficiencia*: Procesos lentos, duplicados o con baja productividad.
 - *Ineficacia*: Incumplimiento de metas, baja calidad del producto o impacto insuficiente.
- Ciclos de revisión: periodicidad con que cada ítem debe ser auditado según su nivel de riesgo.
- Plan progresivo de largo plazo: priorización multianual que asegura cobertura sistemática del universo auditable.

Criterios habituales de evaluación del riesgo

- Materialidad: Magnitud presupuestaria o volumen de operaciones.
- Riesgo estratégico: Impacto en objetivos institucionales o políticas públicas.
- Ambiente de control: Madurez del control interno y gestión de riesgos.
- Complejidad: Número de actores, procesos, tecnologías o normativas involucradas.
- Preocupación de la administración: Temas críticos identificados por la alta dirección.

2. Enfoque de Auditoría Basada en Oportunidades

El enfoque basado en oportunidades identifica procesos o programas donde una auditoría de desempeño podría generar mejoras significativas en la gestión pública.

Componentes clave

- Universo auditable: mismo listado utilizado en el enfoque de riesgos.
- Factores de oportunidad:
 - *Economía*: Potencial para reducir costos o mejorar la asignación de recursos.
 - *Eficiencia*: Posibilidad de optimizar procesos, tiempos o productividad.
 - *Eficacia*: Oportunidad de mejorar la calidad, cobertura o impacto de los productos y efectos.
- Ciclos de revisión: Priorización basada en el potencial de mejora.
- Plan progresivo de largo plazo: Permite programar auditorías que impulsen transformaciones sostenibles.

Criterios habituales de evaluación de oportunidades

- Economía: potencial de ahorro o reasignación eficiente de recursos.
- Eficiencia: oportunidades de simplificación, automatización o rediseño de procesos.
- Eficacia: posibilidad de mejorar resultados, calidad o satisfacción de beneficiarios.
- Impacto social: contribución a grupos vulnerables, equidad territorial o bienestar ciudadano.

3. Incorporación del Factor Sostenibilidad

La planificación moderna de auditorías de desempeño incorpora un tercer eje: la sostenibilidad, entendida como la capacidad de los programas públicos para generar valor en el tiempo sin comprometer recursos ambientales, sociales o institucionales.

Factores de sostenibilidad

- Ambiental: impacto ecológico, uso de recursos naturales, cumplimiento ambiental.
- Social: equidad, inclusión, accesibilidad, participación ciudadana.
- Gobierno corporativo: integridad, transparencia, rendición de cuentas y gestión de riesgos.

Este enfoque permite priorizar auditorías que contribuyan a una gestión pública responsable y alineada con estándares internacionales de sostenibilidad.

4. Actividades del Proceso de Planificación General

Elaborar o actualizar el universo auditable

- Identificar todos los procesos, proyectos y programas susceptibles de auditoría.
- Incorporar nuevas iniciativas institucionales o cambios normativos.

Aplicar el análisis de factores estratégicos

- Riesgo (antieconomía, ineficiencia, ineficacia).
- Oportunidad (economía, eficiencia, eficacia).
- Sostenibilidad (ambiental, social, gobierno corporativo).

Priorizar los ítems a ser auditados

- Utilizar matrices de priorización, ponderaciones y criterios objetivos.
- Considerar capacidad operativa de la unidad de auditoría.

Elaborar el Plan Anual y la proyección a mediano plazo

- Definir auditorías del año en curso.
- Establecer un plan progresivo de 2 a 4 años para asegurar cobertura integral.

5. Entregables del Proceso de Planificación General

- Universo de auditoría: Listado completo y actualizado de ítems auditables.
- Análisis de factores estratégicos: Matriz de riesgo, oportunidad y sostenibilidad.
- Plan anual de auditoría: Auditorías seleccionadas para el año.
- Proyección a mediano/largo plazo: Programación multianual basada en ciclos de revisión.

6. Conclusión

La planificación general de auditorías de desempeño es un proceso estratégico que permite asignar los recursos de auditoría donde generarán mayor valor público. La combinación de los enfoques basados en riesgo, oportunidad y sostenibilidad asegura una selección equilibrada, transparente y alineada con las prioridades institucionales. Este enfoque fortalece la gobernanza, mejora la gestión pública y contribuye al logro de resultados significativos para la ciudadanía.

La planificación general en las ISSAI

La planificación general en auditorías de desempeño constituye el primer paso para asegurar que el trabajo tenga relevancia e impacto. De acuerdo con la ISSAI 3000, la selección de temas debe realizarse dentro del proceso de planificación estratégica de la entidad de fiscalización, analizando áreas potenciales y desarrollando investigaciones preliminares que permitan identificar riesgos y problemas significativos. Los temas elegidos deben ser coherentes con el mandato institucional, además de ser significativos y fiscalizables, es decir, susceptibles de ser evaluados con metodologías y criterios disponibles, y con información confiable que pueda obtenerse de manera eficiente.

El proceso de selección debe orientarse a maximizar el impacto esperado de la auditoría, equilibrando la importancia del tema con las capacidades disponibles en términos de recursos humanos y técnicos. Para ello, pueden emplearse herramientas como el análisis de riesgos y las evaluaciones de problemas, complementadas con el juicio profesional del auditor. Asimismo, deben considerarse los resultados de auditorías previas y las condiciones de oportunidad en términos de tiempo, asegurando que las auditorías de desempeño se concentren en asuntos estratégicos que aporten beneficios sustantivos a la gestión pública y fortalezcan la rendición de cuentas. A continuación, lo que señala la Norma en referencia.

“Planeación – selección de temas

- *Requerimiento*
- *89) El auditor debe seleccionar los temas de auditoría mediante el proceso de planificación estratégica de la EFS, mediante el análisis de los temas potenciales y la realización de una investigación para identificar los riesgos y problemas de auditoría.*
- *90) El auditor debe seleccionar los temas de auditoría que sean significativos y fiscalizables, así como coherentes con el mandato de la EFS.*
- *91) El auditor debe conducir el proceso de selección de los temas de auditoría con el objetivo de maximizar el impacto esperado de la auditoría, mientras que toma igualmente en cuenta las capacidades de auditoría.*
- *Explicación*
- *92) El proceso de planificación estratégica de la EFS puede considerarse como el primer paso para la selección del tema, puesto que comprende el análisis de las áreas potenciales para realizar la auditoría y define la base para la asignación eficiente de los recursos de auditoría. 93) Durante el proceso de planificación estratégica, técnicas tales como el análisis de riesgos o las evaluaciones de problemas pueden ayudar a estructurar el proceso, pero se requiere complementarlas con el juicio profesional a fin de reflejar el mandato de la EFS y asegurar que se seleccionen temas de auditoría significativos y fiscalizables.*
- *94) En el proceso de planificación, que el tema sea fiscalizable es un requerimiento importante. Esto permite definir si un tema es el apropiado para una auditoría. El auditor podría considerar, por ejemplo, si existen enfoques de auditoría, metodologías y criterios de auditoría relevantes y disponibles, y si la información requerida puede estar disponible y obtenerse de manera eficiente. Si el auditor determina que no está disponible información confiable, entonces ésta puede ser en sí misma una razón para seleccionar esta área para una auditoría.*
- *95) Dado que la EFS puede tener capacidades de auditoría limitadas, en términos de recursos humanos y habilidades profesionales, el proceso de selección del tema de auditoría debe considerar, con los recursos disponibles, el impacto potencial del tema de auditoría en la provisión de beneficios importantes para las finanzas y administración pública, para la entidad auditada o para el público en general. Otros aspectos a considerarse en la selección del tema son los resultados y recomendaciones de auditorías o exámenes previas, así como las condiciones en términos de tiempo.”⁸*

⁸ Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Norma para la Auditoría de Desempeño ISSAI 3000. 2019. [Performance Audit Standard | IFPP](#)

8. PLANIFICACIÓN – EN DETALLE

8.1. Memorando de planificación para una auditoría de desempeño

El Memorando de Planificación constituye el documento formal que consolida los elementos esenciales definidos durante la fase de planificación de una auditoría de desempeño. Su propósito es establecer con claridad el alcance, los objetivos, los criterios, los riesgos, la estrategia de auditoría y los recursos necesarios, asegurando que el equipo auditor cuente con una hoja de ruta precisa, coherente y alineada con los lineamientos institucionales.

De acuerdo con las buenas prácticas recogidas en el GGSAI N° 3 – Planificación, este memorando debe reflejar un análisis preliminar robusto, sustentado en información contextual, normativa, estratégica y operativa del proceso, programa o proyecto a auditar. En auditorías de desempeño, este documento adquiere especial relevancia, pues orienta la evaluación de dimensiones como economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto, así como otras dimensiones ampliadas (ética, equidad, calidad, sostenibilidad) cuando corresponda. La Guía en referencia, señala lo siguiente:

“Formular el Memorándum de Planificación – Aspectos Generales

- *El Memorándum de Planificación es un documento estratégico-operativo que constituye la documentación formal de la fase de planificación para un trabajo de auditoría. Es elaborado por el Jefe de Auditoría, o el auditor líder/supervisor y tiene como propósito principal documentar el entendimiento contextual, normativo, operativo y de riesgos de la actividad bajo revisión. Este insumo técnico sustenta y documenta la definición de objetivos, alcance y diseño metodológico del trabajo, y es el punto de partida para la formulación del Programa de Trabajo.*
- *El Memorándum de Planificación define el "qué" y el "porqué" del trabajo de auditoría, estableciendo los objetivos, el alcance y los criterios. El programa de trabajo especifica el "cómo", desglosando los procedimientos, tareas, fechas y responsables para ejecutar efectivamente el trabajo en función de los lineamientos del memorándum. Ambos son fundamentales para asegurar una ejecución efectiva del trabajo de aseguramiento.*
- *Su formular debiera comenzar durante la fase de comprensión de la actividad bajo revisión y completarse antes de la aprobación del programa de trabajo y la autorización para su ejecución.”*⁹

Dimensiones y aspectos a ser evaluados en una auditoría de desempeño

En la etapa de planificación de una auditoría de desempeño, un aspecto fundamental consiste en determinar cuáles dimensiones del desempeño (también denominadas factores) serán incorporadas dentro del alcance de la revisión. Asimismo, es necesario definir la desagregación de cada dimensión seleccionada en sus distintos aspectos (elementos) de análisis, lo que permite estructurar de manera ordenada y metodológicamente consistente la evaluación. Esta definición temprana asegura que el trabajo del auditor se enfoque en los componentes críticos del desempeño y que los procedimientos posteriores se alineen con los objetivos y criterios establecidos.

En la siguiente tabla se presenta un detalle de las dimensiones y sus elementos, para fines de la determinación del alcance de una auditoría de desempeño.

⁹ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 3 “Planificación del Trabajo de Auditoría Interna”. 2025. [CAIGG](#)

Dimensión (factor) de evaluación	Descripción	Aspectos (elementos) que pueden ser evaluados
Economía	Los mejores insumos (o los insumos necesarios) al menor costo	- Recursos humanos: cantidad, calidad, tiempo (oportunidad), costo - Recursos físicos: cantidad, calidad, tiempo (oportunidad), costo - Recursos financieros: cantidad, tiempo (oportunidad) - Proceso de adquisición: cantidad, calidad, tiempo (oportunidad), costo – precios, costo – alternativas
Eficiencia	Buen uso de los recursos	- Productividad: producto (output) / insumo (input) - Costo unitario: insumo (input) / producto (output) - Ratios de operación - Índices de productividad
Eficacia – Producto	Logro de resultado, en cuanto a los bienes o servicios previstos (producto)	- Cantidad (nivel) - Calidad - Tiempo (oportunidad) - Costo/precio por unidad - Satisfacción del cliente
Eficacia – Efecto	Logro de resultado, en cuanto al impacto que finalmente se desea alcanzar, a través de los bienes o servicios previstos (efecto)	- Misión y objetivo alcanzados - Viabilidad financiera - Población objetivo que ha sido atendida - Costo – beneficio - Recuperación del costo o ingreso - Satisfacción del cliente

Contenido mínimo del Memorando de Planificación

1 Antecedentes del programa o proceso

Incluye información general que contextualiza la auditoría:

- Marco normativo aplicable.
- Objetivos institucionales y estratégicos asociados.
- Descripción del proceso, programa o proyecto.
- Presupuesto, población objetivo y principales productos y efectos esperados.

Ejemplo:

“Programa de Subsidio al Transporte Rural, creado mediante Decreto X, con el objetivo de mejorar la conectividad de zonas aisladas. Atiende a 120 comunidades y cuenta con un presupuesto anual de USD 8 millones.”

2 Objetivo y alcance de la auditoría

Define qué se evaluará y hasta dónde llegará la auditoría:

- Dimensiones de desempeño a evaluar (economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto).
- Periodo a revisar.
- Unidades, regiones o componentes incluidos.

Ejemplo:

“Evaluar la eficiencia y eficacia del producto del Programa de Capacitación Laboral durante el periodo 2022–2024, considerando los procesos de selección, ejecución y certificación.”

3 Criterios de auditoría

Establecen los parámetros contra los cuales se evaluará el desempeño:

- Metas planificadas.
- Normas técnicas.
- Estándares sectoriales.
- Indicadores clave de desempeño (ICD).
- Buenas prácticas nacionales o internacionales.

Ejemplo:

“Se utilizará como criterio la meta institucional de lograr una cobertura del 90% de la población objetivo que ha sido definida en el Plan Estratégico 2021–2025.”

4 Riesgos relevantes del desempeño

Identifica riesgos que podrían afectar el logro de objetivos:

- Riesgos de ineficiencia (procesos lentos, duplicidades).
- Riesgos de ineficacia (baja cobertura, productos defectuosos).
- Riesgos de falta de economía (sobrecostos, compras innecesarias).
- Riesgos de integridad, equidad o sostenibilidad.

Ejemplo:

“Existe riesgo de ineficacia debido a la baja participación de mujeres en zonas rurales, lo que podría afectar la equidad del programa.”

Ejemplo ilustrativo de un extracto del Memorando – Riesgos del desempeño

“El análisis preliminar evidencia un riesgo de ineficiencia asociado a la alta variabilidad en los tiempos de tramitación entre regiones (entre 12 y 45 días). Asimismo, se identifica un riesgo de ineficacia del efecto, dado que la tasa de inserción laboral posterior a la capacitación es del 38%, inferior a la meta institucional del 60%.”

5 Estrategia de auditoría

Define cómo se ejecutará la auditoría:

- Técnicas de auditoría (entrevistas, análisis documental, análisis de datos, visitas en terreno).
- Uso de matrices de evaluación (economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto, ICD).
- Herramientas gráficas para análisis y presentación de hallazgos.
- Selección de muestras y criterios de priorización.

Ejemplo:

“Se aplicará la Matriz de Evaluación de Eficacia del Producto (Anexo 5) para analizar cantidad, calidad, tiempo, costo y satisfacción de los beneficiarios.”

Ejemplo ilustrativo de un extracto del Memorando – Estrategia de auditoría

“Se utilizarán gráficos de tendencia para analizar la evolución del costo por participante y diagramas de dispersión para evaluar la relación entre horas de capacitación y tasa de inserción laboral. Se aplicarán entrevistas semiestructuradas a coordinadores regionales y revisión de bases de datos del sistema de gestión del programa.”

6 Recursos y cronograma

Incluye:

- Equipo auditor asignado.
- Roles y responsabilidades.
- Fechas clave de la auditoría.
- Productos esperados (papeles de trabajo, matrices, borrador de informe, informe final).

Ejemplo:

“El trabajo de campo se realizará entre el 15 de abril y el 30 de junio, con entrega del informe preliminar el 20 de julio.”

En el **ANEXO 1** se presenta un ejemplo de la estructura del Memorando de Planificación.

Conclusión

El Memorando de Planificación es un instrumento esencial que garantiza que la auditoría de desempeño se ejecute con rigor metodológico, claridad estratégica y enfoque en resultados. Su adecuada elaboración permite anticipar riesgos, definir criterios sólidos, orientar el trabajo de campo y asegurar que los hallazgos y recomendaciones sean pertinentes, trazables y alineados con los objetivos institucionales.

8.2. Programa de trabajo para una auditoría interna de desempeño

El Programa de Trabajo es el instrumento operativo que traduce la planificación de la auditoría de desempeño en un conjunto organizado de procedimientos, actividades y técnicas que el equipo auditor ejecutará para obtener evidencia suficiente, competente y pertinente. Constituye la guía práctica del trabajo de campo y asegura que la auditoría se realice de manera sistemática, trazable y alineada con los objetivos, criterios y riesgos definidos en el Memorando de Planificación.

En auditorías de desempeño, el Programa de Trabajo adquiere especial relevancia porque articula las actividades necesarias para evaluar dimensiones como economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto, así como otras dimensiones ampliadas (ética, equidad, calidad, sostenibilidad ambiental), cuando corresponda. Su correcta elaboración garantiza consistencia metodológica, uso adecuado de matrices de evaluación y aplicación de técnicas analíticas y gráficas para sustentar los hallazgos.

Sobre el Plan de Trabajo, la GGSAl N° 3 – Planificación, señala lo siguiente:

“Formular el Plan de Trabajo – Aspectos Generales

- *La fase final de la planificación del trabajo consiste en la elaboración del Programa de Trabajo, también conocido como Programa de Auditoría, el cual constituye el instrumento formal que guía la ejecución ordenada, sistemática y eficaz del trabajo. Este documento sintetiza los elementos construidos en los pasos anteriores y asegura que todas las actividades estén alineadas con los objetivos de auditoría generales y específicos, previamente definidos.*
- *El Programa de Trabajo debe ser consistente con los lineamientos del Memorandum de Planificación y la Matriz de Riesgos y Controles. Su contenido se desarrolla con base en los riesgos identificados, los objetivos definidos, el alcance, los criterios y las pruebas de auditoría, sirviendo como guía operativa para el equipo auditor. Es recomendable vincular cada riesgo identificado con un control a revisar, y definir la técnica de prueba a aplicar. Si se va a usar muestreo, se debe especificar el tipo de muestra, número de elementos, población total y si se proyectan los resultados.*
- *El programa siempre debe ser revisado por el Supervisor o auditor líder y aprobado por el Jefe de Auditoría antes del inicio de la fase de ejecución, así como cualquier modificación posterior, producto de hallazgos preliminares o cambios en el entorno, debe ser formalmente justificada y autorizada por el Jefe de Auditoría Interna o la persona que este designe. Su documentación en los papeles de trabajo es obligatoria y debe conservarse como evidencia de planificación efectiva, ya que respalda la trazabilidad del proceso, justifica las decisiones adoptadas y sirve como referencia en evaluaciones de calidad internas o externas.”*¹⁰

A continuación, se presenta una estructura recomendada, con una descripción técnica de cada componente:

1. Título del Programa de Trabajo

Identifica el documento, el nombre del programa o proceso auditado y el periodo de revisión. Facilita la trazabilidad y vinculación con el Memorando de Planificación.

Ejemplo:

Programa de Trabajo – Auditoría de Desempeño al Programa de Subsidio al Transporte Rural (2023–2025)

¹⁰ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAl) N° 3 “Planificación del Trabajo de Auditoría Interna”. 2025. [CAIGG](#)

2. Objetivo del Programa de Trabajo

Describe el propósito operativo del documento: orientar la ejecución de los procedimientos necesarios para evaluar las dimensiones del desempeño definidas en la planificación.

Ejemplo:

“Definir los procedimientos de auditoría necesarios para evaluar la eficiencia y eficacia del producto del Programa X.”

3. Dimensiones y criterios a evaluar

Enumera las dimensiones del desempeño incluidas en el alcance (economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto, ICD, ética, equidad, calidad, etc.) y los criterios asociados a cada una.

Ejemplo:

- Eficiencia: costo unitario, productividad, tiempos de ciclo.
- Eficacia del producto: cantidad, calidad, oportunidad, satisfacción.
- ICD: definición, fórmula, línea base, confiabilidad de datos.

4. Procedimientos de auditoría

Es el núcleo del Programa de Trabajo. Detalla las actividades específicas que el equipo auditor debe ejecutar para obtener evidencia. Cada procedimiento debe estar vinculado a un objetivo y a un criterio.

Los procedimientos pueden incluir:

- Revisión documental.
- Análisis de bases de datos.
- Entrevistas y reuniones técnicas.
- Observación directa o visitas en terreno.
- Aplicación de matrices de evaluación.
- Uso de herramientas gráficas para análisis comparativo.
- Verificación de indicadores clave de desempeño.
- Pruebas de razonabilidad y consistencia.

Ejemplo de procedimiento:

“Analizar la base de datos de beneficiarios para determinar la cobertura efectiva del programa y compararla con la meta institucional del 90%.”

5. Técnicas y herramientas a utilizar

Describe las técnicas de auditoría aplicables y las herramientas de apoyo, incluyendo:

- Matrices de evaluación (economía, eficiencia, eficacia, ICD).
- Gráficos de barras, líneas, dispersión, radar, histogramas.
- Tablas comparativas y análisis de tendencias.
- Software de análisis de datos o herramientas institucionales.

Ejemplo:

“Utilizar un gráfico de dispersión para evaluar la relación entre horas de capacitación y tasa de inserción laboral.”

6. Evidencia requerida

Define el tipo de evidencia que se debe recopilar para sustentar los hallazgos:

- Documental (normativa, informes, contratos).
- Estadística (bases de datos, indicadores).
- Testimonial (entrevistas).
- Física (observaciones en terreno).
- Gráfica (visualizaciones analíticas).

Ejemplo:

“Obtener registros de asistencia y evaluaciones de satisfacción para validar la calidad del producto entregado.”

7. Responsables y asignación de tareas

Especifica qué miembro del equipo auditor ejecutará cada procedimiento, quién supervisará y quién revisará los resultados. Asegura claridad en roles y responsabilidades.

Ejemplo:

- Auditor A: análisis de bases de datos.
- Auditor B: entrevistas y visitas en terreno.
- Supervisor: revisión de matrices y evidencia.

8. Cronograma de ejecución

Establece fechas de inicio y término para cada procedimiento, hitos de avance y plazos de entrega de papeles de trabajo. Permite monitorear el progreso del trabajo de campo.

Ejemplo:

- Revisión documental: 5–12 de mayo de 2025.
- Análisis de datos: 13–25 de mayo de 2025.
- Visitas en terreno: 26–30 de mayo de 2025.

9. Productos esperados

Define los entregables del trabajo de campo:

- Matrices completas por dimensión.
- Gráficos analíticos.
- Papeles de trabajo.
- Resumen de hallazgos preliminares.
- Evidencia digital organizada.

Ejemplo:

“Entrega de matriz de eficiencia con análisis de costo unitario y productividad por región.”

10. Aprobación del Programa de Trabajo

Incluye la validación formal por parte del jefe de auditoría o supervisor responsable. Esta aprobación autoriza el inicio del trabajo de campo y asegura alineamiento metodológico.

Ejemplo ilustrativo de un extracto del Programa de Trabajo

Procedimiento – Evaluación de Eficiencia

“Comparar el costo unitario por beneficiario entre las cinco regiones operativas utilizando un gráfico de barras. Identificar desviaciones superiores al 20% respecto al promedio nacional y analizar sus causas mediante entrevistas con coordinadores regionales.”

Procedimiento – Evaluación de Eficacia del Producto

“Aplicar la Matriz de Eficacia del Producto para evaluar cantidad, calidad, oportunidad y satisfacción. Utilizar un gráfico de radar para visualizar el desempeño multidimensional del programa.”

Conclusión

El Programa de Trabajo es el instrumento operativo que garantiza que la auditoría de desempeño se ejecute con rigor técnico, consistencia metodológica y enfoque en resultados. Su correcta elaboración permite al equipo auditor obtener evidencia sólida, estructurar el análisis y sustentar hallazgos y recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión pública.

8.3. Mapeo contra modelo de gestión por procesos

El mapeo del proceso, programa o proyecto sujeto a auditoría —conforme al *Modelo de Gestión por Procesos*— constituye un paso crítico dentro de la etapa de planificación de una auditoría interna de desempeño. Este ejercicio permite identificar, ordenar y comprender los elementos esenciales que conforman la cadena de valor pública, desde los recursos e insumos, pasando por el proceso, hasta los productos y efectos, incluyendo la relación con proveedores y clientes.

Independientemente de si la entidad auditada opera con un enfoque formal de gestión por procesos, si lo hace de manera parcial o incluso si no lo aplica explícitamente, este mapeo temprano proporciona una visión estructurada y objetiva del objeto de auditoría, permitiendo al equipo auditor clarificar qué se evaluará, cómo funciona el proceso en la práctica y cuáles son los puntos críticos que pueden influir en el desempeño.

1. Valor metodológico del mapeo en la planificación

El mapeo permite:

a) Comprender el funcionamiento real del proceso

El análisis de proveedores, recursos, insumos, actividades, productos y efectos facilita identificar:

- flujos operativos,
- dependencias internas y externas,
- puntos de control,
- actores clave,
- y posibles cuellos de botella.

Esta comprensión es indispensable para definir un alcance realista y pertinente.

b) Alinear el objeto de auditoría con las dimensiones del desempeño

Una vez mapeado el proceso, el equipo auditor puede asociar con claridad:

- Economía: recursos e insumos.
- Eficiencia: actividades, tareas y uso de recursos.
- Eficacia del producto: cantidad, calidad, oportunidad y costo del producto.
- Eficacia del efecto: resultados finales y contribución al objetivo público.

El mapeo actúa como puente entre el proceso operativo y las dimensiones de desempeño que serán evaluadas.

c) Identificar desde el inicio riesgos, debilidades y oportunidades

Aunque el mapeo forma parte de la planificación, su naturaleza analítica implica que el equipo auditor ya comienza a observar:

- inconsistencias,
- duplicidades,
- falta de controles,
- recursos insuficientes o sobredimensionados,
- productos mal definidos,
- efectos no alineados con la misión institucional.

Es decir, el mapeo es planificación, pero también una primera aproximación diagnóstica, que puede revelar tempranamente debilidades de control u oportunidades de mejora.

2. Beneficios prácticos del uso del Anexo 2 – Mapeo contra el Modelo de Gestión por Procesos

El Anexo 2 proporciona una estructura sistemática que permite:

a) Documentar cada elemento del proceso

Incluyendo:

- Proveedores internos y externos.
- Recursos humanos, financieros, tecnológicos y otros.
- Insumos clave.
- Actividades y tareas del proceso.
- Productos generados.
- Efectos esperados.
- Clientes internos y externos.

b) Analizar cantidad, calidad y criticidad

Cada planilla del anexo permite evaluar:

- suficiencia,
- pertinencia,
- calidad,
- riesgos asociados,
- debilidades de control,
- oportunidades de mejora.

c) Integrar indicadores clave de desempeño (ICD)

El mapeo facilita identificar qué indicadores existen, cuáles faltan y cuáles son relevantes para evaluar economía, eficiencia y eficacia.

3. Ejemplo ilustrativo del valor del mapeo

Caso: Programa de Subsidio al Transporte Rural.

Durante el mapeo se identificó que:

- El proceso depende de un único proveedor externo para la operación de rutas.
- Los recursos tecnológicos son insuficientes para monitorear la frecuencia real de los recorridos.
- El producto (“rutas operadas”) está bien definido, pero el efecto (“mejorar la conectividad de zonas aisladas”) no cuenta con indicadores adecuados.
- Los clientes externos (comunidades rurales) no tienen mecanismos formales de retroalimentación.

Resultado del mapeo:

Antes de iniciar el trabajo de campo, ya se detectaron:

- riesgos de dependencia crítica,
- debilidades de control en monitoreo,
- vacíos en indicadores de eficacia del efecto,
- oportunidades de mejora en participación ciudadana.

4. Conclusión

El mapeo contra el Modelo de Gestión por Procesos es una herramienta indispensable en la planificación de una auditoría de desempeño. Permite comprender el objeto de auditoría, alinear las dimensiones de desempeño, anticipar riesgos y orientar la estrategia de auditoría. Aunque forma parte de la planificación, su carácter analítico lo convierte en un ejercicio que aporta valor inmediato, generando insumos que fortalecen tanto la ejecución como la calidad del informe final

En el **ANEXO 2** se presenta en una matriz (con planilla principal y planillas complementarias), para fines de hacer el mapeo del proceso, proyecto o programa que será auditado contra el modelo de gestión por procesos.

8.4. Mapeo contra modelo de mejoramiento continuo (PEVA)

El *mapeo contra el Modelo de Mejoramiento Continuo* —basado en el ciclo Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar (PEVA)— constituye un componente esencial de la etapa de planificación de una auditoría interna de desempeño. Este ejercicio permite evaluar tempranamente el grado de madurez de la gestión y del control interno del proceso, programa o proyecto sujeto a revisión, identificando cómo la entidad planifica, ejecuta, monitorea y corrige sus operaciones para asegurar el logro de objetivos con economía, eficiencia y eficacia.

Aunque este mapeo forma parte de la planificación, su naturaleza analítica implica que el equipo auditor ya comienza a observar patrones de gestión, brechas de control y oportunidades de mejora, lo que convierte este ejercicio en una actividad híbrida: planificación estratégica y, al mismo tiempo, una primera aproximación evaluativa del desempeño institucional.

1. Valor metodológico del mapeo PEVA en la auditoría de desempeño

El mapeo PEVA permite al equipo auditor:

a) Comprender la lógica de gestión del proceso

El ciclo PEVA revela si la entidad:

- planifica adecuadamente,
- ejecuta conforme a estándares,
- verifica resultados con indicadores,
- actúa corrigiendo desviaciones y reforzando buenas prácticas.

Esta comprensión es clave para evaluar la eficacia del proceso y su capacidad de mejora continua.

b) Identificar la madurez del control interno

El modelo permite distinguir entre:

- gestión (logro de objetivos), y
- control (gestión de riesgos mediante controles).

El mapeo muestra si ambos componentes están equilibrados o si existen debilidades estructurales.

c) Alinear el análisis con las dimensiones del desempeño

El ciclo PEVA se relaciona directamente con las dimensiones tradicionales:

- Economía Planificar (recursos, estándares, presupuestos).
- Eficiencia Ejecutar (procesos, tareas, uso de recursos).

- Eficacia del producto Verificar (indicadores de cantidad, calidad, oportunidad).
- Eficacia del efecto Actuar (acciones correctivas, sostenibilidad, impacto).

d) Detectar tempranamente debilidades de control y oportunidades de mejora

El análisis de cada fase permite identificar:

- ausencia de planificación,
- ejecución inconsistente,
- falta de indicadores,
- controles inefectivos,
- ausencia de acciones correctivas,
- debilidad en la gestión de riesgos.

Estas observaciones tempranas fortalecen la estrategia de auditoría.

2. Beneficios prácticos del uso del Anexo 3 – Mapeo PEVA

El Anexo 3 proporciona una estructura que permite analizar sistemáticamente cada fase del ciclo:

2.1. Planificar

Evalúa si la entidad:

- comprende su contexto,
- define objetivos y metas,
- establece políticas y responsabilidades,
- asigna recursos adecuados.

Valor para la auditoría:

Permite identificar si existen fallas en la definición de metas, estándares o recursos, lo que puede explicar ineficiencias o ineficacias posteriores.

2.2. Ejecutar

Analiza cómo la entidad:

- facilita recursos,
- comunica y desarrolla competencias,
- ejecuta tareas conforme a estándares,
- registra datos operativos.

Valor para la auditoría:

Permite detectar problemas en la operación, tales como falta de capacitación, procesos no estandarizados o registros incompletos.

2.3. Verificar

Evalúa si la entidad:

- analiza datos,
- evalúa desempeño,
- identifica desviaciones,
- informa resultados.

Incluye tanto la verificación de la administración como la verificación independiente de auditoría.

Valor para la auditoría:

Permite identificar ausencia de indicadores, monitoreo insuficiente o falta de análisis de desviaciones.

2.4. Actuar

Analiza si la entidad:

- corrige desviaciones,
- implementa acciones preventivas,
- mantiene prácticas efectivas,
- mejora continuamente.

Valor para la auditoría:

Permite detectar si la entidad aprende de sus errores o si las desviaciones se repiten por falta de acciones correctivas.

3. Ejemplo ilustrativo del valor del mapeo PHVA

Caso: Programa de Capacitación Laboral.

Durante el mapeo PEVA se identificó que:

Planificar

- No existen metas claras para grupos vulnerables.
- Los recursos tecnológicos para seguimiento son insuficientes.

Ejecutar

- Las capacitaciones se realizan, pero no se registran horas efectivas por participante.
- No hay evidencia de capacitación del personal ejecutor.

Verificar

- La entidad no analiza la tasa de inserción laboral por región.
- Los indicadores existentes no tienen línea base.

Actuar

- No se implementan acciones correctivas cuando la inserción laboral cae bajo el 40%.
- No existen acciones preventivas para mejorar la retención de participantes.

Resultado del mapeo:

Antes de iniciar el trabajo de campo, ya se identificaron:

- Debilidades de control,
- Fallas en la gestión del desempeño,
- Oportunidades de mejora en planificación, monitoreo y corrección.

4. Conclusión

El mapeo contra el Modelo de Mejoramiento Continuo (PHVA) es una herramienta indispensable en la planificación de una auditoría de desempeño. Permite comprender la madurez de la gestión, anticipar riesgos, identificar debilidades de control y orientar la estrategia de auditoría. Aunque forma parte de la planificación, su carácter analítico lo convierte en un ejercicio que aporta valor inmediato, generando insumos que fortalecen la ejecución y la calidad del informe final

En el **ANEXO 3** se presenta en una matriz (con planilla principal y planillas complementarias), para fines de hacer el mapeo del proceso, proyecto o programa que será auditado contra el modelo de mejoramiento continuo (PVHA).

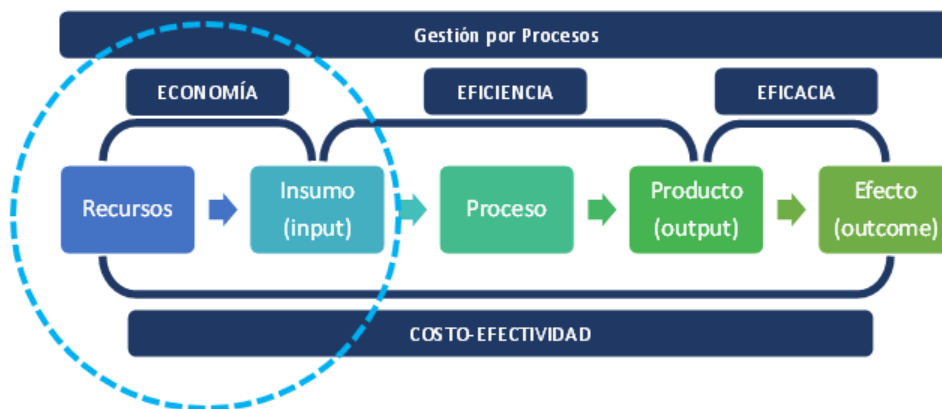
Temas clave – Importancia de la fase de Planificación



- La fase de planificación de la auditoría constituye el punto de partida y uno de los factores más determinantes para el éxito de una auditoría interna de desempeño. Es en esta etapa donde se definen con claridad el objetivo, el alcance y el enfoque metodológico que guiarán el trabajo, así como las dimensiones a ser evaluadas y el enfoque de revisión que permitirá valorar la economía, eficiencia, eficacia y otros atributos relevantes de la gestión pública.
- Una planificación adecuada asegura que los recursos se utilicen de manera óptima, que los riesgos se identifiquen oportunamente y que las preguntas de auditoría estén alineadas con las necesidades institucionales y con el mandato de la función de auditoría interna. Por el contrario, una planificación deficiente compromete la calidad del trabajo y limita la utilidad de los resultados. En efecto, como suele señalarse, “si se fracasa al planificar, se planifica para fracasar”, lo que refleja la importancia crítica de esta fase.
- Dedicar el tiempo y el rigor necesarios a la planificación permite anticipar escenarios, seleccionar criterios de evaluación pertinentes, diseñar procedimientos de auditoría coherentes y establecer cronogramas realistas. Además, facilita la coordinación con la administración y asegura que las expectativas de los distintos actores estén debidamente consideradas.
- De esta manera, gran parte del éxito de una auditoría de desempeño radica en la calidad de su planificación. Una planificación sólida no solo orienta la ejecución del trabajo, sino que también garantiza que las conclusiones y recomendaciones finales sean relevantes, viables y generen un impacto positivo en la gestión pública, consolidando el valor de la función de auditoría interna.

9. EJECUCIÓN – EN DETALLE

9.1. Evaluación de economía



Evaluación de la dimensión: ECONOMÍA

1. Introducción

- La dimensión de economía en una auditoría de desempeño busca determinar si los insumos utilizados en un proceso, proyecto o programa fueron obtenidos en condiciones que aseguren el menor costo posible, manteniendo la suficiencia y calidad necesarias para cumplir los objetivos institucionales.
- El análisis se centra en los recursos humanos, físicos y financieros, así como en los procesos de adquisición, considerando cantidad, calidad, tiempo y costo.

El **ANEXO 4** presenta un ejemplo de “Matriz para la evaluación de la dimensión: ECONOMÍA”, diseñada como papel de trabajo maestro para centralizar y sistematizar el análisis de esta dimensión, considerando los distintos aspectos desde los cuales puede abordarse su evaluación. Esta matriz constituye el instrumento técnico principal para registrar y documentar los hallazgos, debilidades de control y oportunidades de mejora identificados. Esta matriz, a través de la planilla principal y las planillas de detalle, permite documentar el grado de economía identificado en el proceso en revisión.

2. Metodología de Evaluación

2.1 Recursos Humanos

- Cantidad
 - Planilla 4.1 – Cantidad
 - Se compara lo planificado con lo real en número de funcionarios asignados.
 - Ejemplo: Se planificó la participación de 10 profesionales en un proyecto de capacitación, pero solo se asignaron 6, generando insuficiencia de cobertura.
- Calidad
 - Planilla 4.2 – Calidad
 - Se evalúa la idoneidad de los perfiles profesionales.
 - Ejemplo: La contratación de personal sin certificaciones requeridas puede constituir una subcalidad que afecta la ejecución.

- **Tiempo**
 - Planilla 4.3 – Tiempo
 - Se analiza la oportunidad de la disponibilidad de los recursos humanos.
 - Ejemplo: Retrasos en la incorporación de personal clave retrasaron la ejecución de actividades críticas.
- **Costo**
 - Planilla 4.4 – Costo
 - Se comparan remuneraciones y honorarios con referencias de mercado.
 - Ejemplo: Honorarios superiores al promedio del sector sin justificación técnica evidencian un sobreprecio.

2.2 Recursos Físicos

- **Cantidad y Calidad**
 - Planillas 4.1 – Cantidad y 4.2 - Calidad
 - Se revisa si los bienes adquiridos cumplen con las especificaciones técnicas.
 - Ejemplo: Compra de equipos de cómputo con capacidad superior a la requerida (sobre-calidad) o inferior (sub-calidad).
- **Tiempo**
 - Planilla 4.3 - Tiempo
 - Se evalúa la oportunidad de entrega de bienes.
 - Ejemplo: Adquisición tardía de mobiliario que retrasó la apertura de oficinas.
- **Costo**
 - Planilla 4.4 - Costo
 - Se comparan precios pagados con cotizaciones de mercado.
 - Ejemplo: Compra de impresoras a un precio 20% superior al promedio de proveedores locales.

2.3 Recursos Financieros

- **Cantidad**
 - Planilla 4.1 – Cantidad
 - Se analiza la suficiencia de fondos asignados frente a lo requerido.
 - Ejemplo: Presupuesto insuficiente para cubrir costos de operación, generando necesidad de reasignaciones.
- **Tiempo**
 - Planilla 4.3 Tiempo
 - Se evalúa la oportunidad de la disponibilidad de recursos financieros.
 - Ejemplo: Retrasos en transferencias presupuestarias que afectaron la ejecución de proyectos sociales.

2.4 Proceso de Adquisición

- La Planilla 4.5– Proceso de Adquisición detalla las fases críticas del ciclo de compras públicas.
- **Cantidad:** Verificación de especificaciones técnicas para evitar exceso o insuficiencia.
 - Ejemplo: Compra de 500 sillas cuando solo se requerían 300.
- **Calidad:** Revisión de especificaciones para evitar sobre-calidad o sub-calidad.
 - Ejemplo: Adquisición de software con funcionalidades innecesarias que incrementaron el costo.
- **Tiempo:** Evaluación de oportunidad de las adquisiciones.
 - Ejemplo: Compra anticipada de insumos médicos que generó costos de almacenamiento.
- **Costo:** Comparación de precios con referencias de mercado y análisis de alternativas.
 - Ejemplo: Licitación pública permitió obtener precios 15% inferiores a compras directas anteriores.

3. Instrumentos de Evaluación

La matriz de evaluación de la dimensión economía (Anexo 4) permiten registrar:

- Análisis cualitativo y cuantitativo de insumos.
- Debilidades de control identificadas en cada aspecto de la dimensión evaluada, con su nivel de criticidad.
- Oportunidades de mejora con su nivel de potencial.

Esta matriz, con su planilla principal y planillas complementarias, asegura la trazabilidad de hallazgos y la consistencia metodológica en la evaluación de economía.

4. Conclusiones

La evaluación de economía en auditorías de desempeño permite:

- Identificar ineficiencias en la obtención de insumos.
- Detectar sobrepagos, insuficiencias o sobre-calidades que afectan la racionalidad del gasto público.
- Proponer mejoras en procesos de adquisición y asignación de recursos.

En síntesis, la aplicación sistemática de las matrices de economía fortalece la transparencia y la eficiencia en la gestión pública, asegurando que los recursos se obtengan en condiciones óptimas de costo y oportunidad.

Preguntas clave asociadas a la evaluación de la dimensión: ECONOMÍA

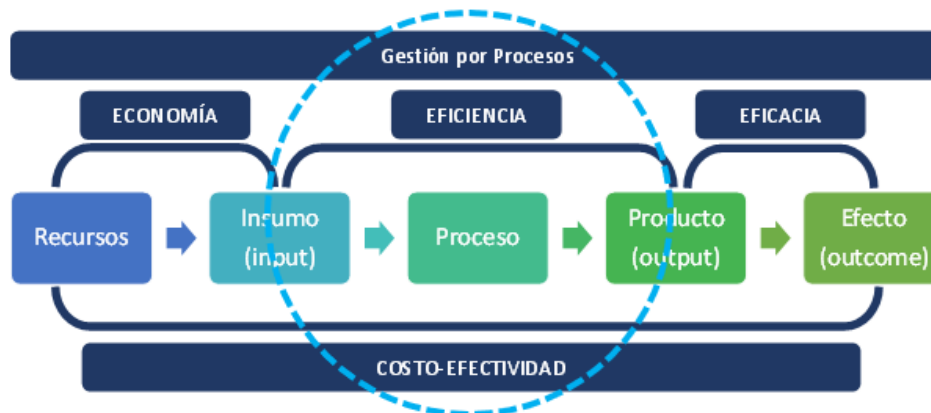
A continuación, se presentan diez preguntas clave diseñadas para orientar el trabajo del equipo auditor durante la ejecución de una auditoría interna de desempeño en el sector público, específicamente en la evaluación de la dimensión de *Economía*. Estas preguntas permiten examinar de manera sistemática la racionalidad en la obtención de insumos, la pertinencia de los procesos de adquisición y la existencia de condiciones óptimas de costo, cantidad, calidad y oportunidad, facilitando así la identificación de debilidades de control y oportunidades de mejora.

Temas clave – Preguntas clave relacionadas con la evaluación de: ECONOMÍA



1. ¿Los insumos fueron adquiridos en la cantidad estrictamente necesaria para cumplir los objetivos del proceso o programa?
2. ¿La calidad de los insumos adquiridos corresponde a los estándares requeridos, evitando sobre-calidad o sub-calidad?
3. ¿Los insumos fueron obtenidos en el momento oportuno, evitando retrasos o costos adicionales por almacenamiento?
4. ¿Los precios pagados por los insumos se compararon con referencias de mercado o bases públicas de precios?
5. ¿Se utilizaron mecanismos competitivos de adquisición (licitaciones, cotizaciones, convenios marco) para asegurar mejores condiciones?
6. ¿Existen insumos adquiridos que no fueron utilizados o que presentan baja utilización?
7. ¿Los procesos de compra cumplieron con la normativa vigente y con los principios de transparencia y probidad?
8. ¿Se identificaron sobre costos, compras duplicadas o adquisiciones innecesarias?
9. ¿Los proveedores seleccionados ofrecieron condiciones ventajosas en términos de costo, calidad y tiempo?
10. ¿La entidad cuenta con controles adecuados para evitar compras excesivas, tardías o con especificaciones inadecuadas?

9.2. Evaluación de eficiencia



Evaluación de la dimensión: EFICIENCIA

1. Introducción

- La dimensión de eficiencia en una auditoría de desempeño busca determinar si los recursos-insumos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo, etc.) se transforman en productos (outputs) y efectos (outcomes) de manera óptima, es decir, con el mejor uso posible de los recursos disponibles.
- El análisis se centra en la relación entre insumos y productos, considerando productividad, costo unitario y ratios de operación.

El **ANEXO 5** presenta un ejemplo de “Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICIENCIA”, diseñada como papel de trabajo maestro para centralizar y sistematizar el análisis de esta dimensión, considerando los distintos aspectos desde los cuales puede abordarse su evaluación. Esta matriz constituye el instrumento técnico principal para registrar y documentar los hallazgos, debilidades de control y oportunidades de mejora identificados. Esta matriz, a través de la planilla principal y las planillas de detalle, permite documentar el grado de eficiencia identificado en el proceso en revisión.

2. Metodología de Evaluación

2.1 Productividad

- Planilla 5.1 – Productividad
- Definición
Mide la cantidad de outputs obtenidos por unidad de input.
- Ejemplo aplicado:
Si un analista revisa 10 procesos en una semana, su productividad es 10 procesos/semana.
- Uso en auditoría:
Permite evaluar si los recursos asignados están generando resultados suficientes.
- Ejemplo en matriz:
Proceso 1 – Nº de trámites procesados / Nº de funcionarios.
Si 20 funcionarios procesan 2.000 trámites en un mes, la productividad es 100 trámites/funcionario.

2.2 Costo Unitario

- Planilla 5.2 – Costo Unitario

- **Definición**
Representa el costo total dividido por la cantidad de outputs producidos.
- **Ejemplo aplicado:**
Si revisar 10 procesos cuesta \$1.000.000, el costo unitario es \$100.000 por proceso.
- **Uso en auditoría:**
Permite determinar si los resultados se logran a un costo razonable.
- **Ejemplo en matriz:**
Proceso 1 – Gasto en subsidios / N° de beneficiarios.
Si se gastan \$500 millones en subsidios para 10.000 beneficiarios, el costo unitario es \$50.000 por beneficiario.

2.3 Ratios de Operación

Las Planilla 5.3 y 5.4 – Ratios de Operación permiten evaluar eficiencia mediante indicadores cuantitativos:

Tipo de Ratio	Fórmula General	Ejemplo Aplicado
Productividad	Producto (output) / Insumo (input)	N° de trámites procesados / N° de funcionarios
Costo unitario	Costo total / Producto (output)	Gasto en subsidios / N° de beneficiarios
Tiempo por unidad	Tiempo total / Producto (output)	Horas dedicadas / N° de informes emitidos
Cobertura	Producto (output) / Población objetivo	N° de vacunas aplicadas / Población susceptible
Utilización de recursos	Recursos usados / Recursos disponibles	Camas ocupadas / Camas disponibles en hospitales públicos

Interpretación en auditoría:

- **Alta eficiencia:** Ratios muestran uso óptimo de recursos con resultados adecuados.
- **Baja eficiencia:** Ratios evidencian desperdicio, sobre costo o baja productividad.
- **Comparabilidad:** Se pueden usar para benchmarking entre unidades, regiones o periodos.
- **Contextualización:** Deben interpretarse considerando factores externos (normativas, contexto geográfico, tipo de población atendida).

3. Ejemplos de Aplicación

Caso 1 – Subsidios sociales

- **Insumo:** 100 funcionarios, sistema informático básico.
- **Producto:** 5.000 subsidios entregados en 12 meses.
- **Ratio de eficiencia:** 1 subsidio cada 2,4 días por funcionario.
- **Hallazgo:** Procesos manuales duplican tiempos de validación respecto a benchmarks.
- **Recomendación:** Automatizar validación documental y seguimiento.

Caso 2 – Programa de vacunación

- **Insumo:** 50 equipos móviles de salud.
- **Producto:** 100.000 vacunas aplicadas en población susceptible de 120.000 personas.
- **Ratio de cobertura:** 83% de la población objetivo.
- **Hallazgo:** Cobertura insuficiente en zonas rurales por falta de equipos móviles.
- **Recomendación:** Redistribuir equipos y fortalecer coordinación interregional.

4. Conclusiones

La evaluación de eficiencia en auditorías de desempeño permite:

- Identificar desperdicios de recursos y sobrecostos.
- Detectar procesos con baja productividad o tiempos excesivos.
- Proponer mejoras en la gestión pública mediante automatización, redistribución de recursos o ajustes normativos.

En síntesis, la aplicación sistemática de las matrices de eficiencia fortalece la capacidad de las entidades públicas para lograr más y mejores resultados con los recursos disponibles, contribuyendo a la transparencia y la optimización del gasto público.

Preguntas clave asociadas a la evaluación de la dimensión: EFICIENCIA

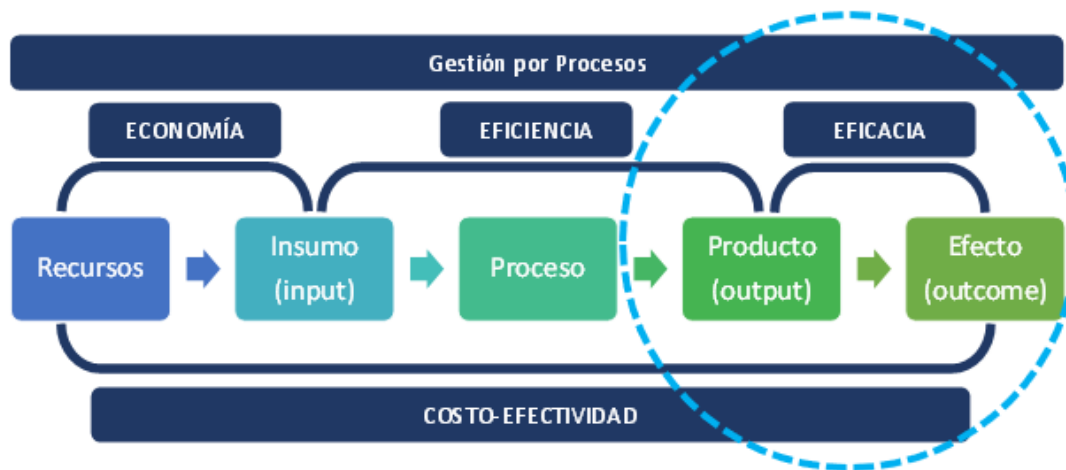
A continuación, se presentan diez preguntas clave diseñadas para orientar el trabajo del equipo auditor durante la evaluación de la dimensión de Eficiencia en una auditoría interna de desempeño en el sector público. Estas preguntas permiten analizar de manera sistemática la relación entre insumos y productos, examinando productividad, costos unitarios, tiempos de operación y utilización de recursos, con el fin de identificar cuellos de botella, ineficiencias operativas, debilidades de control y oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar la gestión y el desempeño institucional.

Temas clave – Preguntas relacionadas con la evaluación de: EFICIENCIA



1. ¿La productividad del proceso (output/input) es adecuada en comparación con estándares internos o externos?
2. ¿El costo unitario de los productos o servicios entregados es razonable respecto a alternativas similares?
3. ¿Los ratios de operación (tiempo por unidad, cobertura, utilización de recursos) muestran un uso óptimo de los recursos?
4. ¿Existen cuellos de botella o actividades que generan demoras innecesarias?
5. ¿Los recursos humanos están asignados de manera proporcional a la carga de trabajo?
6. ¿Los sistemas tecnológicos utilizados permiten agilizar el proceso o existen limitaciones que afectan la eficiencia?
7. ¿Se identifican procesos redundantes, manuales o no automatizados que incrementan tiempos y costos?
8. ¿La entidad realiza análisis periódicos de productividad y costos para mejorar la gestión?
9. ¿Los recursos disponibles (equipos, infraestructura, personal) están siendo utilizados a su máxima capacidad razonable?
10. ¿Existen oportunidades de mejora para optimizar el uso de recursos y reducir costos operativos?

9.3. Evaluación de eficacia del producto



Evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL PRODUCTO

1. Introducción

- La dimensión de eficacia del producto (output) en una auditoría de desempeño busca determinar si los resultados alcanzados por un proceso, proyecto o programa se corresponden con los objetivos y metas planificadas. El análisis se centra en el grado de cumplimiento de los productos entregados (bienes o servicios) y en los efectos inmediatos que generan en la población beneficiaria.
- El enfoque más usual es evaluar si el producto real coincide con el planificado, identificando desviaciones negativas (incumplimiento, insuficiencia) o positivas (superación de metas).

El **ANEXO 6** presenta un ejemplo de “Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL PRODUCTO”, diseñada como papel de trabajo maestro para centralizar y sistematizar el análisis de esta dimensión, considerando los distintos aspectos desde los cuales puede abordarse su evaluación. Esta matriz constituye el instrumento técnico principal para registrar y documentar los hallazgos, debilidades de control y oportunidades de mejora identificados. Esta matriz, a través de la planilla principal y las planillas de detalle, permite documentar el grado de cumplimiento de los objetivos asociados al producto.

2. Metodología de Evaluación

2.1 Cantidad

- Planilla 6.1 – Cantidad
- Definición: Nivel de producción alcanzado en comparación con lo planificado.
- Ejemplo aplicado:
 - Planificado: 10.000 becas otorgadas.
 - Real: 8.500 becas otorgadas.
 - Hallazgo: Desviación negativa del 15% respecto a la meta.
- Uso en auditoría: Permite identificar insuficiencia en la cobertura poblacional.

2.2 Calidad

- Planilla 6.2 – Calidad
- Definición: Grado en que el producto cumple con los estándares técnicos o normativos establecidos.
- Ejemplo aplicado:
 - Planificado: Capacitación con instructores certificados.
 - Real: 40% de los cursos dictados por instructores sin certificación.
 - Hallazgo: Sub-calidad que afecta la credibilidad del programa.
- Uso en auditoría: Evalúa si los productos entregados cumplen con los requisitos de calidad esperados.

2.3 Tiempo

- Planilla 6.3 – Tiempo
- Definición: Oportunidad en la entrega del producto.
- Ejemplo aplicado:
 - Planificado: Entrega de subsidios en el primer trimestre.
 - Real: Entrega en el tercer trimestre.
 - Hallazgo: Retraso que afectó la oportunidad de los beneficiarios.
- Uso en auditoría: Permite detectar demoras que reducen la eficacia del programa.

2.4 Costo / Precio por Unidad

- Planilla 6.4 – Costo
- Definición: Relación entre el costo total y el número de productos entregados.
- Ejemplo aplicado:
 - Planificado: \$50.000 por subsidio.
 - Real: \$65.000 por subsidio.
 - Hallazgo: Incremento del 30% en el costo unitario sin justificación técnica.
- Uso en auditoría: Evalúa la racionalidad del gasto en relación con los productos entregados.

2.5 Satisfacción del Cliente

- Planilla 6.5 – Cliente
- Definición: Nivel de aceptación y satisfacción de los beneficiarios respecto al producto recibido.
- Ejemplo aplicado:
 - Encuesta de satisfacción: 70% de beneficiarios satisfechos, 30% insatisfechos por demoras en la atención.
 - Hallazgo: Percepción negativa que afecta la legitimidad del programa.
- Uso en auditoría: Permite incorporar la voz de los usuarios en la evaluación de eficacia.

3. Identificación y Evaluación de Productos y Efectos

- Productos: Bienes o servicios entregados (ejemplo: número de becas otorgadas, número de fiscalizaciones realizadas).
- Efectos: Cambios generados en la población objetivo (ejemplo: aumento en matrícula escolar en zonas rurales, reducción de emisiones industriales).

Ejemplo de revisión de eficacia:

- Objetivo: Reducir emisiones industriales en zonas críticas.
- Producto: 1.000 fiscalizaciones realizadas.
- Resultado esperado: Reducción del 20% en emisiones.
- Resultado observado: Reducción del 8%.
- Hallazgo: Cobertura insuficiente en zonas de mayor impacto.

- Recomendación: Reorientar fiscalizaciones hacia áreas críticas y fortalecer mecanismos de sanción.

4. Conclusiones

La evaluación de eficacia del producto en auditorías de desempeño permite:

- Determinar el grado de cumplimiento de metas y cobertura poblacional.
- Identificar desviaciones en cantidad, calidad, tiempo y costo.
- Incorporar la percepción de los beneficiarios como criterio de legitimidad.
- Proponer mejoras en la gestión pública para asegurar que los productos entregados generen los efectos esperados.

En síntesis, la aplicación sistemática de las matrices de eficacia fortalece la capacidad de las entidades públicas para cumplir sus objetivos, mejorar la satisfacción ciudadana y garantizar el impacto social de sus programas.

Preguntas clave asociadas a la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL PRODUCTO

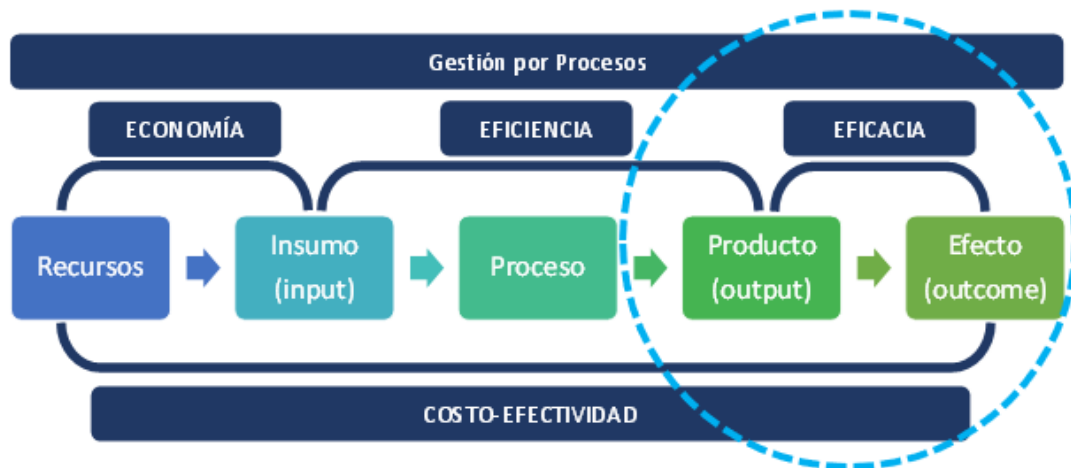
A continuación, se presentan diez preguntas clave diseñadas para orientar el trabajo del equipo auditor durante la evaluación de la dimensión de Eficacia del Producto en una auditoría interna de desempeño en el sector público. Estas preguntas permiten analizar de manera estructurada el grado de cumplimiento de las metas de producción de bienes y servicios, considerando cantidad, calidad, oportunidad, costo por unidad y satisfacción de los beneficiarios. Su aplicación facilita identificar desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado, evaluar la pertinencia y utilidad de los productos entregados y detectar debilidades de control y oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional para generar resultados consistentes y alineados con los objetivos del programa o proceso.

Temas clave – Preguntas relacionadas con la evaluación de: EFICACIA DEL PRODUCTO



1. ¿La cantidad de productos entregados coincide con las metas planificadas?
2. ¿La calidad de los productos entregados cumple con los estándares técnicos y normativos establecidos?
3. ¿Los productos fueron entregados dentro de los plazos previstos?
4. ¿El costo por unidad de producto se mantuvo dentro de lo planificado o se identificaron desviaciones?
5. ¿Los beneficiarios perciben que el producto entregado satisface sus necesidades?
6. ¿Existen brechas entre lo planificado y lo ejecutado en términos de cobertura del producto?
7. ¿Los productos entregados contribuyen efectivamente al logro de los objetivos del programa?
8. ¿Se identificaron fallas o defectos en los productos entregados que afecten su utilidad?
9. ¿La entidad cuenta con mecanismos para monitorear la calidad y oportunidad de los productos entregados?
10. ¿Los productos entregados presentan variaciones significativas entre regiones, unidades o periodos?

9.4. Evaluación de eficacia del efecto



Evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO

1. Introducción

- La dimensión de eficacia del efecto (outcome) en una auditoría de desempeño busca determinar si los resultados finales de un proceso, proyecto o programa se corresponden con los objetivos estratégicos y la misión institucional.
- A diferencia de la eficacia del producto (output), que se centra en bienes o servicios entregados en el corto plazo, la eficacia del efecto se evalúa en el mediano y largo plazo, considerando el impacto social, económico, ambiental o institucional generado.

El **ANEXO 7** presenta un ejemplo de “Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO”, diseñada como papel de trabajo maestro para centralizar y sistematizar el análisis de esta dimensión, considerando los distintos aspectos desde los cuales puede abordarse su evaluación. Esta matriz constituye el instrumento técnico principal para registrar y documentar los hallazgos, debilidades de control y oportunidades de mejora identificados. Esta matriz, a través de la planilla principal y las planillas de detalle, permite documentar el grado de cumplimiento de los objetivos, la cobertura poblacional, la viabilidad financiera y la satisfacción de los beneficiarios, asegurando trazabilidad y consistencia metodológica.

2. Metodología de Evaluación

2.1 Misión y Objetivo Alcanzados

- Plantilla 7.1 – Misión
- Definición: Verifica si el programa logró cumplir con su propósito estratégico.
- Ejemplo aplicado:
 - Objetivo: Reducir la deserción escolar en zonas rurales en un 20%.
 - Resultado observado: Reducción del 12%.
 - Hallazgo: Meta parcialmente cumplida, con brechas en cobertura territorial.
- Uso en auditoría: Permite evaluar el alineamiento entre resultados y misión institucional.

2.2 Viabilidad Financiera

- Plantilla 7.2 – Viabilidad
- Definición: Evalúa si el programa puede sostenerse financieramente en el tiempo.
- Ejemplo aplicado:
 - Programa de subsidios habitacionales con financiamiento inicial por 3 años.
 - Proyección financiera muestra déficit a partir del segundo año.
 - Hallazgo: Riesgo de sostenibilidad financiera que compromete continuidad del programa.
- Uso en auditoría: Identifica riesgos de sostenibilidad y necesidad de ajustes presupuestarios.

2.3 Población Objetivo Atendida

- Plantilla 7.3 – Población
- Definición: Mide el grado de cobertura de la población beneficiaria prevista.
- Ejemplo aplicado:
 - Planificado: 50.000 beneficiarios de un programa de salud preventiva.
 - Real: 35.000 beneficiarios atendidos.
 - Hallazgo: Cobertura insuficiente del 70% respecto a la meta.
- Uso en auditoría: Permite identificar brechas de acceso y focalización.

2.4 Costo – Beneficio

- Plantilla 7.4 – Costo Beneficio
- Definición: Relación entre los recursos invertidos y los beneficios generados.
- Ejemplo aplicado:
 - Inversión: \$10 millones en capacitación laboral.
 - Beneficio: 1.000 personas insertadas en el mercado laboral.
 - Costo-beneficio: \$10.000 por persona empleada.
 - Hallazgo: Relación costo-beneficio favorable respecto a programas similares.
- Uso en auditoría: Sustenta decisiones sobre eficiencia y pertinencia de la inversión pública.

2.5 Recuperación del Costo o Ingreso

- Plantilla 7.5 – Recuperación
- Definición: Evalúa si el programa genera ingresos o recupera parte de los costos.
- Ejemplo aplicado:
 - Programa de reciclaje municipal: inversión de \$2 millones.
 - Ingresos por venta de materiales reciclados: \$0,5 millones.
 - Hallazgo: Recuperación parcial del 25% de los costos.
- Uso en auditoría: Permite valorar la capacidad de autofinanciamiento de iniciativas públicas.

2.6 Satisfacción del Cliente

- Plantilla 7.6 – Satisfacción
- Definición: Nivel de aceptación y satisfacción de los beneficiarios respecto al efecto alcanzado.
- Ejemplo aplicado:
 - Encuesta de satisfacción en programa de vivienda: 80% satisfechos, 20% insatisfechos por retrasos en entrega.
 - Hallazgo: Alta satisfacción general, pero con debilidades en gestión de plazos.
- Uso en auditoría: Incorpora la percepción ciudadana como criterio de legitimidad y eficacia.

3. Ejemplo de Revisión de Eficacia del Efecto

Elemento	Observación
Objetivo	Reducir emisiones industriales en zonas críticas
Producto (output)	1.000 fiscalizaciones realizadas
Resultado esperado (outcome)	Reducción del 20% en emisiones
Resultado observado	Reducción del 8%
Hallazgo	Cobertura insuficiente en zonas de mayor impacto
Recomendación	Reorientar fiscalizaciones hacia áreas críticas y fortalecer mecanismos de sanción

4. Conclusiones

La evaluación de eficacia del efecto en auditorías de desempeño permite:

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Identificar brechas en cobertura y sostenibilidad financiera.
- Evaluar la relación costo-beneficio y la recuperación de costos.
- Incorporar la percepción ciudadana como indicador de legitimidad.

En síntesis, la aplicación sistemática de las matrices de eficacia del efecto fortalece la capacidad de las entidades públicas para generar impactos reales y sostenibles, asegurando que los productos entregados se traduzcan en resultados trascendentales para la sociedad.

Preguntas clave asociadas a la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO

A continuación, se presentan diez preguntas clave diseñadas para orientar el trabajo del equipo auditor durante la evaluación de la dimensión de Eficacia del Efecto en una auditoría interna de desempeño en el sector público. Estas preguntas permiten analizar de manera estructurada el grado en que los resultados finales del programa, proyecto o proceso se alinean con los objetivos estratégicos, la misión institucional y los efectos esperados en el mediano y largo plazo. Su aplicación facilita identificar brechas en cobertura, sostenibilidad financiera, impacto real en la población beneficiaria y relación costo–beneficio, así como detectar debilidades de control y oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional para generar resultados significativos, sostenibles y socialmente relevantes.

Temas clave – Preguntas relacionadas con la evaluación de: EFICACIA DEL EFECTO



1. ¿Los resultados finales del programa se alinean con la misión y objetivos estratégicos institucionales?
2. ¿La población objetivo fue atendida en la cobertura prevista o existen brechas significativas?
3. ¿Los efectos observados se corresponden con los efectos esperados en el mediano y largo plazo?
4. ¿El programa es financieramente viable y sostenible en el tiempo?
5. ¿La relación costo-beneficio del programa es favorable respecto a los impactos generados?
6. ¿Los efectos logrados son atribuibles al programa o existen factores externos que influyen significativamente?
7. ¿Se identifican impactos no previstos (positivos o negativos) derivados del programa?
8. ¿Los beneficiarios perciben mejoras reales en su situación como resultado del programa?
9. ¿La entidad cuenta con mecanismos para medir y monitorear los efectos a lo largo del tiempo?
10. ¿Los efectos logrados justifican la continuidad, ampliación o rediseño del programa?

9.5. Evaluación de indicadores clave de desempeño – ICD

Evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO

1. Introducción

- En una auditoría de desempeño, los Indicadores Clave de Desempeño (ICD o KPI) constituyen herramientas fundamentales para medir y evaluar la economía, eficiencia y eficacia de un proceso, proyecto o programa en el sector público.
- El principio rector es que *“lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se gestiona, y lo que no se gestiona no se mejora”*. Por ello, la revisión de los ICD existentes es esencial para determinar si están bien definidos, si parten de una línea base adecuada y si la información que utilizan es confiable, íntegra, trazable y útil.

El **ANEXO 8** presenta un ejemplo de la “Matriz para la evaluación de Indicadores Clave de Desempeño (ICD)”, diseñada como papel de trabajo maestro para centralizar y sistematizar el análisis de estos indicadores, considerando los distintos elementos que conforman su definición, funcionamiento e interpretación. Esta matriz constituye el instrumento técnico principal para registrar y documentar los hallazgos, debilidades de control y oportunidades de mejora identificados. A través de su planilla principal y las planillas de detalle, permite evaluar la calidad de la información utilizada, la claridad de la fórmula, la pertinencia del indicador respecto a los objetivos institucionales y la adecuada interpretación de los resultados, asegurando trazabilidad, consistencia metodológica y una base sólida para la toma de decisiones.

2. Metodología de Evaluación

2.1 Evaluación de los Datos para los ICD

- **Confiability:** Verificar que los datos provienen de fuentes oficiales y consistentes.
Ejemplo: Un indicador de cobertura educativa debe basarse en registros oficiales del Ministerio de Educación, no en estimaciones informales.
- **Trazabilidad:** Confirmar que los datos pueden ser rastreados hasta su origen.
Ejemplo: Número de beneficiarios de subsidios debe estar vinculado a bases de datos institucionales verificables.
- **Medios de verificación:** Revisar si existen documentos, sistemas o registros que respalden la información.
Ejemplo: Encuestas de satisfacción deben contar con cuestionarios y bases de datos disponibles para auditoría.
- **Presentación:** Evaluar si los resultados se presentan de manera clara y comprensible para la toma de decisiones.
Ejemplo: Gráficos comparativos de evolución anual del indicador de eficiencia en trámites administrativos.

2.2 Evaluación de los ICD

La matriz de evaluación (Anexo 8) contempla tres dimensiones clave:

- **Descripción (Sección 1 – Descripción general):**
Incluye nombre del indicador, código, proceso asociado, objetivo y factor crítico de éxito.
Ejemplo: Indicador “Tiempo promedio de resolución de trámites” asociado al proceso de atención ciudadana.
- **Funcionamiento (Sección 2 – Funcionamiento del indicador):**
Revisa la fórmula, unidad de medida, fuente de información, frecuencia de medición y metodología de cálculo.
Ejemplo: Fórmula: “Número de días hábiles desde la recepción hasta la resolución del trámite”. Unidad: días.
Fuente: sistema de gestión documental.
- **Interpretación (Sección 3 – Interpretación del indicador):**
Analiza el resultado de la medición, nivel de alerta y acciones requeridas.
Ejemplo: Si el tiempo promedio supera los 30 días, se activa un nivel de alerta “Alta” y se recomienda revisar la asignación de recursos humanos.

En casos donde no existan ICD o sean insuficientes, el equipo auditor puede desarrollar indicadores específicos para fines de la auditoría, los cuales pueden ser sugeridos a la administración como parte de las recomendaciones.

3. Ejemplos de Aplicación

Caso 1 – Indicador de Eficiencia

- Nombre del indicador: Trámites procesados por funcionario.
- Expresión: Output/Input.
- Resultado: 120 trámites/funcionario/mes.
- Interpretación: Nivel de alerta “Medio-Alto” respecto a benchmark de 150 trámites.
- Hallazgo: Productividad inferior al estándar.
- Recomendación: Capacitar funcionarios y optimizar sistemas de gestión.

Caso 2 – Indicador de Eficacia

- Nombre del indicador: Cobertura de vacunación en población objetivo.
- Expresión: Output/Población objetivo.
- Resultado: 85% de cobertura.
- Interpretación: Nivel de alerta “Medio-Bajo” respecto a meta del 90%.
- Hallazgo: Brecha en zonas rurales.
- Recomendación: Reforzar campañas móviles y coordinación interregional.

4. Conclusiones

La evaluación de los ICD en auditorías de desempeño permite:

- Determinar si los indicadores son pertinentes, suficientes y confiables.
- Identificar brechas en la medición y control de procesos.
- Proponer indicadores adicionales que fortalezcan la gestión pública.
- Asegurar que la información utilizada para la toma de decisiones sea útil, trazable y verificable.

En síntesis, la aplicación sistemática de las matrices de indicadores fortalece la capacidad de las entidades públicas para medir, gestionar y mejorar sus resultados, consolidando la transparencia y la rendición de cuentas.

Preguntas clave asociadas a la evaluación de la dimensión: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

A continuación, se presentan diez preguntas clave diseñadas para orientar el trabajo del equipo auditor durante la evaluación de los Indicadores Clave de Desempeño (ICD) en una auditoría interna de desempeño en el sector público. Estas preguntas permiten analizar de manera sistemática la pertinencia, calidad y confiabilidad de los indicadores utilizados para medir economía, eficiencia y eficacia, examinando su definición, funcionamiento, fuentes de información y capacidad para apoyar la toma de decisiones. Su aplicación facilita identificar debilidades de control, vacíos en la medición, riesgos asociados a datos no confiables y oportunidades de mejora que fortalezcan la gestión institucional y la rendición de cuentas.

Temas clave – Preguntas relacionadas con la evaluación de: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO



1. ¿El indicador está claramente definido y vinculado a un objetivo estratégico, proceso o factor crítico de éxito?
2. ¿El indicador cuenta con una línea base adecuada y un comportamiento esperado documentado?
3. ¿La fórmula del indicador es clara, replicable y técnicamente válida para medir lo que se pretende evaluar?
4. ¿Las fuentes de información utilizadas para calcular el indicador son oficiales, confiables y verificables?
5. ¿Los datos utilizados son íntegros, completos y trazables hasta su origen?
6. ¿La frecuencia de medición del indicador es suficiente para monitorear el desempeño oportunamente?
7. ¿La interpretación del indicador permite identificar niveles de alerta y activar acciones correctivas o preventivas?
8. ¿El indicador aporta información útil para la toma de decisiones y la mejora continua del proceso o programa?
9. ¿Existen indicadores redundantes, insuficientes o que no aportan valor a la evaluación del desempeño?
10. ¿La entidad documenta adecuadamente la metodología de cálculo, responsables, medios de verificación y evidencia de medición del indicador?

9.6. Evaluación de las dimensiones: economía, eficiencia, eficacia

En esta sección se presenta una conclusión general sobre la evaluación de desempeño en sus dimensiones más usuales: Economía, Eficiencia, Eficacia del Producto, Eficacia del Efecto: e incluso, de los Indicadores Clave de Desempeño.

1. Síntesis de los Criterios Evaluados

La auditoría de desempeño en el sector público se fundamenta en un análisis integral que abarca las distintas dimensiones de la gestión. Cada criterio aporta una perspectiva complementaria:

- **Economía:** Evalúa si los insumos fueron obtenidos en condiciones de costo, cantidad, calidad y tiempo adecuados, garantizando el menor gasto posible sin comprometer la suficiencia.
- **Eficiencia:** Analiza la transformación de insumos en productos, midiendo productividad, costo unitario y ratios de operación, para determinar si los recursos se utilizan de manera óptima.
- **Eficacia del Producto (Output):** Examina si los bienes o servicios entregados cumplen con las metas planificadas en cantidad, calidad, tiempo, costo y satisfacción de los beneficiarios.
- **Eficacia del Efecto (Outcome):** Evalúa los resultados trascendentales en el mediano y largo plazo, verificando el cumplimiento de objetivos estratégicos, la cobertura poblacional, la viabilidad financiera y el impacto social.
- **Indicadores Clave de Desempeño (ICD):** Revisan la pertinencia, confiabilidad y utilidad de las métricas utilizadas para medir economía, eficiencia y eficacia, asegurando que la gestión pública se base en información verificable y trazable.

2. Integración de Hallazgos

La aplicación sistemática de las matrices de evaluación de desempeño, presentadas como anexos de esta Guía (Anexos 4 a 8) permite:

- Trazabilidad: Documentar de manera estructurada los análisis, debilidades de control y oportunidades de mejora.
- Comparabilidad: Facilitar benchmarking entre procesos, programas o instituciones.
- Consistencia metodológica: Asegurar que los hallazgos se fundamenten en criterios homogéneos y verificables.
- Orientación a la mejora: Transformar las observaciones en recomendaciones prácticas que fortalezcan la gestión pública.

3. Ejemplos Integrados

- Economía: Compra de equipos informáticos con sobre-calidad que incrementó costos innecesarios.
- Eficiencia: Productividad de trámites inferior al benchmark, con costo unitario elevado.
- Eficacia del Producto: Subsidios entregados en menor cantidad y con retrasos respecto al planificado.
- Eficacia del Efecto: Programa ambiental que redujo emisiones en un 8% frente a la meta del 20%.
- Indicadores Clave de Desempeño (ICD): Indicador de cobertura educativa sin línea base clara, dificultando la interpretación de resultados.

4. Valor Agregado de la Evaluación

La evaluación conjunta de estas dimensiones permite a la auditoría de desempeño:

- Identificar ineficiencias y sobrecostos en la obtención y uso de recursos.
- Detectar desviaciones en el cumplimiento de metas y en la generación de impactos.
- Incorporar la percepción ciudadana como criterio de legitimidad y eficacia.
- Fortalecer la rendición de cuentas mediante indicadores confiables y trazables.
- Proponer mejoras sostenibles que integren economía, eficiencia y eficacia en la gestión pública.

5. Conclusión Final

La auditoría de desempeño, al evaluar de manera articulada la economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto y los indicadores clave de desempeño, se convierte en una herramienta estratégica para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera racional, que los procesos generen resultados suficientes y que los efectos alcanzados contribuyan efectivamente al bienestar social.

En definitiva, este enfoque integral fortalece la transparencia, la sostenibilidad y la capacidad de mejora continua en la administración pública, consolidando la confianza ciudadana y el valor de la gestión gubernamental.

9.7. Evaluación de otras dimensiones

Expansión de la Auditoría de Desempeño hacia Otras Dimensiones del Desempeño Público

Si bien la auditoría de desempeño se ha centrado tradicionalmente en las dimensiones de economía, eficiencia y eficacia, la evolución de la gestión pública y las crecientes expectativas ciudadanas han ampliado el espectro de factores que influyen en el desempeño institucional. En este contexto, la auditoría de desempeño puede —y en muchos casos debe— incorporar otras dimensiones relevantes para evaluar de manera integral la gestión pública, tales como ética (integridad), ecología (sostenibilidad ambiental), equidad, calidad y otros factores sectoriales específicos.



La inclusión de estas dimensiones permite al equipo auditor obtener una visión más completa del valor público generado, identificar riesgos emergentes y formular recomendaciones que fortalezcan la legitimidad, sostenibilidad y pertinencia de las intervenciones públicas.

1. Ética e Integridad

La dimensión de ética evalúa el grado en que los procesos y decisiones institucionales se desarrollan bajo principios de probidad, transparencia y responsabilidad.

Aspectos evaluables:

- Existencia y aplicación de códigos de ética.
- Mecanismos de prevención de conflictos de interés.
- Transparencia en la toma de decisiones.
- Gestión de denuncias y canales de integridad.

Ejemplo:

Un programa de subsidios habitacionales presenta asignaciones reiteradas a un mismo grupo de proveedores sin justificación técnica. La auditoría identifica riesgo de favoritismo y recomienda fortalecer los controles de integridad y trazabilidad en el proceso de adjudicación.

2. Ecología y Sostenibilidad Ambiental

Evalúa si los procesos, proyectos o programas consideran impactos ambientales y cumplen con estándares de sostenibilidad.

Aspectos evaluables:

- Uso eficiente de recursos naturales.
- Gestión de residuos y emisiones.
- Cumplimiento de normativas ambientales.
- Incorporación de criterios de sostenibilidad en adquisiciones públicas.

Ejemplo:

Un proyecto de infraestructura escolar no contempla medidas de eficiencia energética. La auditoría recomienda incorporar estándares de construcción sustentable para reducir costos operativos y huella ambiental.

3. Equidad

La dimensión de equidad analiza si los beneficios del programa o proceso se distribuyen de manera justa entre distintos grupos poblacionales, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad.

Aspectos evaluables:

- Cobertura diferenciada por territorio, género, edad o condición socioeconómica.
- Accesibilidad a los servicios públicos.
- Eliminación de barreras de acceso.
- Focalización adecuada de beneficiarios.

Ejemplo:

Un programa de capacitación laboral muestra que el 80% de los beneficiarios proviene de zonas urbanas, pese a que la población objetivo incluye zonas rurales con mayores niveles de desempleo. La auditoría identifica una brecha de equidad territorial.

4. Calidad

La calidad se refiere al grado en que los productos y servicios públicos cumplen con estándares técnicos, normativos y de satisfacción ciudadana.

Aspectos evaluables:

- Cumplimiento de estándares de servicio.
- Continuidad y confiabilidad del servicio.
- Satisfacción de usuarios.
- Mejora continua y mecanismos de retroalimentación.

Ejemplo:

Un servicio de atención ciudadana cumple con los tiempos de respuesta, pero presenta altos niveles de reclamos por trato inadecuado. La auditoría recomienda fortalecer la capacitación del personal y los mecanismos de monitoreo de calidad.

5. Otros Factores Sectoriales Asociados al Desempeño

Dependiendo del sector evaluado, pueden incorporarse dimensiones adicionales que reflejen características específicas de la gestión pública.

Ejemplos de factores sectoriales:

- Seguridad pública: percepción de seguridad, tiempos de respuesta policial.
- Salud: continuidad de atención, tasas de recuperación, indicadores epidemiológicos.
- Educación: retención escolar, aprendizajes, inclusión educativa.
- Infraestructura: durabilidad de obras, cumplimiento de estándares técnicos.
- Cultura y deporte: participación ciudadana, acceso a actividades culturales.

Ejemplo:

En un programa de salud preventiva, la auditoría incorpora indicadores de continuidad de atención y adherencia al tratamiento, identificando que solo el 40% de los pacientes completa el ciclo recomendado.

6. Valor Agregado de Incorporar Dimensiones Ampliadas

La expansión del alcance de la auditoría de desempeño hacia estas dimensiones permite:

- Evaluar el desempeño público desde una perspectiva más integral y moderna.
- Identificar riesgos no visibles desde las dimensiones tradicionales.
- Fortalecer la legitimidad institucional mediante la evaluación de integridad, equidad y calidad.
- Incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.
- Generar recomendaciones más completas, alineadas con estándares internacionales de buena gobernanza.

9.8. Herramientas gráficas para la evaluación del desempeño

Uso de Herramientas Gráficas en la Auditoría Interna de Desempeño

La auditoría interna de desempeño requiere no solo análisis técnico y metodológico, sino también la capacidad de comunicar hallazgos de manera clara, comprensible y orientada a la toma de decisiones. En este contexto, los gráficos y visualizaciones cumplen un rol fundamental: permiten sintetizar grandes volúmenes de información, identificar patrones, comparar resultados y evidenciar desviaciones respecto a metas, estándares o líneas base.

El uso adecuado de gráficos fortalece la trazabilidad del análisis, facilita la comprensión por parte de autoridades y equipos operativos, y contribuye a que los hallazgos de economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto e indicadores clave de desempeño sean interpretados de manera rápida y precisa.

1. Gráficos de barras

Uso: Comparar valores entre categorías o periodos.

Aplicación en auditoría de desempeño:

- Comparar cantidad de productos entregados por región o unidad.
- Analizar costos unitarios entre proveedores o periodos.
- Evaluar cobertura poblacional por segmento.

Ejemplo:

Un gráfico de barras permite visualizar que la Región A entregó 12.000 becas, mientras que la Región C solo 6.500, evidenciando brechas de eficacia del producto.

2. Gráficos de líneas

Uso: Mostrar tendencias en el tiempo.

Aplicación:

- Evolución del tiempo promedio de atención (eficiencia).
- Tendencia de emisiones contaminantes (eficacia del efecto).
- Comportamiento histórico de un ICD crítico.

Ejemplo:

Una línea descendente en el indicador “tiempo de resolución de trámites” evidencia mejoras sostenidas en eficiencia.

3. Gráficos de pastel (pie chart)

Uso: Mostrar proporciones o distribución porcentual.

Aplicación:

- Distribución del gasto por tipo de insumo (economía).
- Porcentaje de beneficiarios satisfechos vs. insatisfechos (eficacia del producto).
- Participación de cada unidad en el cumplimiento de un ICD.

Ejemplo:

Un gráfico de pastel muestra que el 65% del presupuesto se destina a personal, lo que puede indicar rigidez presupuestaria.

4. Diagramas de dispersión (scatter plot)

Uso: Identificar relaciones entre variables.

Aplicación:

- Relación entre costo unitario y calidad del producto.
- Relación entre número de fiscalizaciones y reducción de emisiones.
- Relación entre recursos asignados y nivel de cumplimiento de metas.

Ejemplo:

Un diagrama de dispersión puede mostrar que mayores costos no necesariamente se traducen en mayor calidad, revelando ineficiencias.

5. Gráficos de radar (spider chart)

Uso: Comparar desempeño multidimensional.

Aplicación:

- Evaluar simultáneamente cantidad, calidad, tiempo, costo y satisfacción del producto.
- Comparar desempeño entre unidades o programas.
- Visualizar el perfil de cumplimiento de un conjunto de KPI.

Ejemplo:

Un gráfico de radar permite ver que un programa tiene buen desempeño en cantidad y tiempo, pero bajo en calidad y satisfacción.

6. Histogramas

Uso: Analizar la distribución de datos.

Aplicación:

- Distribución de tiempos de atención (eficiencia).
- Variabilidad en costos unitarios.
- Frecuencia de errores o reclamos (calidad).

Ejemplo:

Un histograma puede mostrar que la mayoría de los trámites se resuelven entre 10 y 15 días, pero existe una cola larga de casos que superan los 40 días.

7. Tableros de control (dashboards)

Uso: Integrar múltiples indicadores en una sola visualización.

Aplicación:

- Seguimiento de ICD críticos.
- Monitoreo de metas de eficacia del producto y del efecto.
- Visualización ejecutiva para toma de decisiones.

Ejemplo:

Un tablero puede mostrar en semáforos:

- Eficiencia: “Tiempo promedio de atención” (verde).
- Economía: “Costo por unidad” (amarillo).
- Eficacia del efecto: “Reducción de emisiones” (rojo).

El uso de gráficos en auditoría de desempeño no es un complemento estético, sino una herramienta analítica esencial. Permite evidenciar desviaciones, comunicar hallazgos con claridad y fortalecer la toma de decisiones, asegurando que los resultados de la auditoría sean comprensibles, accionables y orientados a la mejora continua de la gestión pública.

Uso de herramientas gráficas para desarrollar una observación durante la ejecución de la auditoría y luego incluso presentarla en el informe

El uso de herramientas gráficas durante la ejecución de la auditoría de desempeño constituye un recurso fundamental para fortalecer el análisis y la comunicación de las observaciones. Las visualizaciones permiten sintetizar información compleja, identificar patrones, comparar resultados y evidenciar desviaciones de manera inmediata, facilitando la comprensión tanto para el equipo auditor como para los responsables del proceso evaluado.

Incorporar gráficos en los papeles de trabajo y posteriormente en el informe final no solo aporta claridad y rigor técnico, sino que también mejora la trazabilidad del análisis y potencia el impacto de los hallazgos y recomendaciones.

Sobre lo mencionado, la Guía señala lo siguiente:

“g.2. Selección del gráfico más apropiado

En general los tipos de gráficos más útiles para el trabajo de auditoría interna son los de líneas, circulares y de barras. Decidir qué gráfico se utilizará en un informe dependerá del tipo de datos y del mensaje que se desea transmitir. A continuación, se describen brevemente los tipos de gráficos de mayor utilidad en el trabajo de auditoría interna:

- **Gráfico de Barras Individual.** Es útil para mostrar cantidades y para comparar ítems individuales entre sí. Los gráficos de barras individuales también pueden ser utilizados para mostrar una distribución de frecuencias de una variable.
- **Gráfico de Barras Apiladas.** Muestra los componentes o partes que conforman el universo total de lo que se está analizando.
- **Gráfico de Barras Agrupadas.** Muestra cómo diferentes ítems se comparan con otros ítems.
- **Gráfico de Líneas.** Es útil para mostrar los cambios o tendencias en el tiempo. Los gráficos de líneas son particularmente eficaces en la presentación de tendencias de productividad. También pueden ser utilizados para mostrar la distribución de frecuencia de una variable o varias variables.
- **Gráfico Circular.** Muestra la proporción de cada parte que comprende el conjunto o universo en estudio.
- **Gráfico Radar.** Se puede utilizar para identificar y representar un desequilibrio entre dos situaciones, y para ilustrar los cambios de un período a otro en atributos seleccionados de desempeño. En la práctica son una combinación de gráficos de circular y de línea.
- **Pictograma.** En este tipo de gráficos se utiliza una imagen que representa el tema en estudio. Es útil para mostrar los cambios o tendencias en el tiempo.
- **Gráfico de Dispersión.** Es útil para representar gráficamente el tipo de relación y comportamiento conjunto de dos variables.”¹¹

¹¹ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6 “Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo”. 2025. [CAIGG](#)

	Frecuencia	Partes de un todo	Comparación	Tendencias	Relaciones
Barra Individual					
Barras Apiladas					
Barras Agrupadas					
De Líneas					
Radar					
Circular					
Pictograma					
De Dispersión					

Fuente: Adaptado del Libro: Performance Auditing: A measurement Approach, 2nd Edition.

Esquema: Relación entre tipos de Gráficos y usos más comunes ¹²

¹² Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAl) N° 6 “Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo”. 2025. [CAIGG](#)

Temas clave – Importancia de la fase de Ejecución



- La fase de ejecución de la auditoría **constituye el momento central del proceso, en el cual se aplican los procedimientos previamente planificados y se materializa el trabajo de campo.** Es en esta etapa donde la planificación se convierte en acción, y donde los auditores internos ponen en práctica las técnicas y metodologías diseñadas para evaluar el desempeño institucional bajo criterios de economía, eficiencia y eficacia.
- Un rasgo distintivo de la ejecución es su flexibilidad metodológica. Aunque los procedimientos han sido definidos en la planificación, durante la aplicación puede surgir la necesidad de ajustarlos o modificarlos, con el fin de asegurar que el objetivo de la auditoría se cumpla plenamente. Esta capacidad de adaptación permite responder a hallazgos inesperados, cambios en el contexto o nuevas evidencias que enriquecen el análisis.
- En la ejecución se generan las observaciones preliminares, producto de la aplicación de los procedimientos planificados y adicionales incluso, de haberse considerado necesario en las circunstancias. Estas **observaciones, al ser desarrolladas y validadas, permiten identificar con mayor precisión posibles debilidades de control que afectan la gestión, o bien oportunidades de mejora** que pueden optimizar el desempeño institucional.
- De esta manera, la fase de ejecución no solo es el núcleo operativo de la auditoría, sino también el espacio donde se construye el valor agregado del trabajo auditor. La calidad de las observaciones y la pertinencia de las recomendaciones dependen directamente de la rigurosidad y adaptabilidad con que se lleve a cabo esta etapa. En última instancia, la ejecución orienta los resultados hacia el logro de una gestión gubernamental más sólida,

10. BIBLIOGRAFÍA

- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAl) N° 3 “Planificación del Trabajo de Auditoría Interna”. 2025. [CAIGG](#)
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAl) N° 4 “Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información”. 2025. [CAIGG](#)
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAl) N° 6 “Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo”. 2025. [CAIGG](#)
- Instituto de Auditores Internos Global (IIA). Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI). 2024. [Global Internal Audit Standards | The IIA](#)
- Fundación de Auditoría Interna (Instituto de Auditores Internos IIA). Auditoría de desempeño: medición de entradas, salidas y resultados. 2016. [Performance Auditing \(IA Foundation\)](#)
- 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](#)

11. ANEXOS

Anexo 1 – Ejemplo de estructura del memorando de planificación

Ejemplo de estructura resumida del Memorando de Planificación	
Sección	Descripción resumida
1. Título	Memorando de Planificación – Auditoría de Desempeño al Programa X. Identifica formalmente el documento, tipo de auditoría, nombre del programa/proyecto/proceso, periodo auditado, trazabilidad documental y referencia institucional.
2. Antecedentes y contexto	Síntesis del marco normativo, estratégico y operativo. Incluye propósito, población objetivo, presupuesto, estructura de gestión, productos, efectos esperados. Permite comprender el entorno y fundamenta la selección del objeto de examen.
3. Objetivo de la auditoría	Define qué se pretende evaluar y para qué. Orientado a economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto, ética, equidad, calidad, sostenibilidad. Debe ser claro, medible y alineado con el mandato institucional.
4. Alcance	Delimita límites de la auditoría: procesos, componentes, unidades, regiones, periodos, dimensiones a evaluar, exclusiones justificadas. Orienta el esfuerzo auditor y asegura proporcionalidad y pertinencia.
5. Criterios de auditoría	Parámetros de evaluación: metas institucionales, estándares técnicos, normativas sectoriales, indicadores clave, buenas prácticas, lineamientos estratégicos. Deben ser objetivos, verificables y coherentes.
6. Riesgos del desempeño identificados	Riesgos que afectan objetivos: ineficiencias operativas, sobrecostos, baja cobertura, calidad insuficiente, impactos no logrados, inequidades, riesgos de integridad o sostenibilidad ambiental. Orientan priorización y selección de procedimientos.
7. Estrategia y metodología de auditoría	Enfoque de auditoría, técnicas (análisis documental, entrevistas, análisis de datos, visitas en terreno, pruebas de cumplimiento, matrices de evaluación), uso de herramientas gráficas, criterios de muestreo. Define obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente.
8. Indicadores clave de desempeño a evaluar	ICD para medir economía, eficiencia, eficacia del producto, eficacia del efecto, otras dimensiones. Incluye definición, fórmula, línea base, metas, fuentes de información. Asegura métricas claras y alineadas con objetivos.
9. Cronograma y recursos	Fases de la auditoría, fechas clave, duración del trabajo de campo, elaboración del informe, reuniones. Especifica equipo auditor, roles, responsabilidades, recursos necesarios (tiempo, información, apoyo técnico).
10. Aprobación y distribución	Validación formal por jefatura o autoridad competente. Indica destinatarios (equipo auditor, supervisores, archivo institucional). Formaliza inicio y asegura alineamiento interno.

Anexo 2 – Mapeo contra modelo de gestión por procesos

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO (GAID)

DT3. Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución

Anexo 2 - Mapeo contra modelo de gestión por procesos

1. Proveedor		2. Recursos				3. Insumo	4. Proceso				5. Producto	6. Efecto	7. Cliente				
		Humanos	Financieros	Tecnológicos	Otros		Actividad 1		Actividad n								
Interno	Externo						Tarea 1	Tarea n	Tarea 1	Tarea n			Interno	Externo			
		8. Economía				9. Eficiencia						10. Eficacia					
		KPI - Economía				KPI - Eficiencia						KPI - Eficacia					
		ECON-01	ECON-02	ECON-03	ECON-04	ECON-05	EFICI-01	EFICI-02	EFICI-03	EFICI-04	EFICI-05	EFICI-06	EFICA-01	EFICA-02	EFICA-03		
		ECON-06	ECON-07	ECON-08	ECON-09	ECON-nn	EFICI-07	EFICI-08	EFICI-09	EFICI-10	EFICI-11	EFICI-nn	EFICA-04	EFICA-05	EFICA-06		
<<< Mejoramiento Continuo <<<																	

<< Celdas en amarillo para ser completadas en basa a la información de las otras hojas >>

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, el cual incluye una planilla principal y planillas complementarias destinadas a su uso operativo.

Anexo 3 – Mapeo contra el modelo de mejoramiento continuo PEVA

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO (GAID)
DT3. Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución
Anexo 3 - Mapeo contra modelo de mejoramiento continuo

4. ACTUAR				1. PLANIFICAR			
Sobre la base de las verificaciones de la Administración y de Auditoría se procede a 4.1. Corregir situaciones de desviación NEGATIVA Gestión (corregir): ineficiencia, ineficacia Control (corregir): diseño inefectivo, operación inefectiva 4.2. Reforzar situaciones de desviación POSITIVA Gestión (reforzar): eficiencia, eficacia Control (reforzar): diseño efectivo, operación efectiva				1.1. Administración planifica: GESTIÓN Gobierno Corporativo Planes y presupuestos. Políticas y procedimientos "Logro de Objetivos con eficiencia y eficacia" 1.2. Administración planifica: CONTROL Control Interno, Gestión de Riesgos Políticas y procedimientos. Matrices de riesgo y control "Gestión de riesgos a través de controles"			
Gestión Control	Debilidades de Control (sí, no)	Oportunidades de Mejora (sí, no)		Gestión Control	Debilidades de Control (sí, no)	Oportunidades de Mejora (sí, no)	
3. VERIFICAR				2. EJECUTAR			
3.1. ADMINISTRACIÓN verifica (planificado versus ejecutado): Gestión: Indicadores Clave de Desempeño (eficiencia, eficacia) Control: Indicadores Clave de Control, Indicadores Clave de Riesgo 3.2. AUDITORÍA verifica (planificado versus ejecutado): Gestión: Evaluación del desempeño (eficiencia, eficacia) Control: Evaluación de Controles (efectividad de controles para gestionar riesgos)				2.1. Administración ejecuta: GESTIÓN Ejecución de planes y presupuestos Indicadores Clave de Desempeño (eficiencia, eficacia) 2.2. Administración ejecuta: CONTROL Ejecución de controles para gestionar riesgos Indicadores Clave de Control, Indicadores Clave de Riesgo			
Gestión Control	Debilidades de Control (sí, no)	Oportunidades de Mejora (sí, no)		Gestión Control	Debilidades de Control (sí, no)	Oportunidades de Mejora (sí, no)	

<< Celdas en amarillo para ser completadas en base a la información de las otras hojas >>

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, el cual incluye una planilla principal y planillas complementarias destinadas a su uso operativo.

Anexo 4- Matriz para la evaluación de la dimensión: ECONOMÍA

Guías de Auditoría Interna de Desempeño - GAID

Matriz para la evaluación de la dimensión: ECONOMÍA

N°	Insumo		1. Cantidad					2. Calidad				3. Tiempo				4. Costo						
	Tipo	Descripción	Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora	
				si, no	Críticidad (A,M,B)	si, no	Potencial (A, M, B)		si, no	Críticidad (A,M,B)	si, no	Potencial (A, M, B)		si, no	Críticidad (A,M,B)	si, no	Potencial (A, M, B)		si, no	Críticidad (A,M,B)	si, no	Potencial (A, M, B)
1	Recursos Humanos																					
2	Recursos Físicos																					
3	Recursos Financieros																					

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, el cual incluye una planilla principal y planillas complementarias destinadas a su uso operativo.

Anexo 5 – Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICIENCIA

Guías de Auditoría Interna de Desempeño - GAID
Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICIENCIA

N°	Proceso		1. Productividad Producto (output) / insumo (input)				2. Costo unitario Insumo (input) / producto (output)				3. Ratios de Operación (productividad, costo)						4. Ratios de Operación (tiempo, cobertura, recursos)										
	Elemento	Descripción	Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Ratio de productividad Output / Input	Ratio de costo unitario Costo total / Output	Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Ratio de tiempo por unidad Tiempo total / Output	Ratio de cobertura Output / Población objetivo	Ratio de utilización de recursos Recursos usados / Recursos disponibles	Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora	
				sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)				sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Críticidad (A, M, B)					sí, no	Potencial (A, M, B)		
1	Proceso 1											Nº de trámites procesados / Nº de funcionarios	Gasto en subsidios / Nº de beneficiarios							Horas dedicadas / Nº de informes emitidos	Nº de vacunas aplicadas / Población susceptible	Camas ocupadas / Camas disponibles en hospitales públicos					
2	Proceso 2																										
3	Proceso 3																										

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, el cual incluye una planilla principal y planillas complementarias destinadas a su uso operativo.

Anexo 6 – Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL PRODUCTO

Guías de Auditoría Interna de Desempeño - GAID

Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL PRODUCTO

N°	Producto		1. Cantidad (nivel)					2. Calidad					3. Tiempo					4. Costo / precio por unidad					5. Satisfacción del cliente				
	Elemento	Descripción	Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora	
				sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)					
1	Producto 1																										
2	Producto 2																										
3	Producto 3																										

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, el cual incluye una planilla principal y planillas complementarias destinadas a su uso operativo.

Anexo 7 – Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO

Guías de Auditoría Interna de Desempeño - GAID

Matriz para la evaluación de la dimensión: EFICACIA DEL EFECTO

N°	Efecto		1. Misión y objetivo alcanzados					2. Viabilidad financiera				3. Población objetivo atendida					4. Recuperación del costo o ingreso					5. Satisfacción del cliente					
	Elemento	Descripción	Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora		Análisis	Debilidad de Control		Oportunidad de Mejora	
				sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)		sí, no	Críticidad (A, M, B)	sí, no	Potencial (A, M, B)
1	Efecto 1																										
2	Efecto 2																										
3	Efecto 3																										

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, el cual incluye una planilla principal y planillas complementarias destinadas a su uso operativo.

Anexo 8 – Matriz para la evaluación de los indicadores clave de desempeño (ICD)

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO (GAID)

DT3. Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución

Anexo 8 - Evaluación de Indicadores Clave de Desempeño

Ficha de Indicador Clave de Desempeño (ICD)					Evaluación de Ficha de Indicador Clave de Desempeño (ICD)							
					Análisis	Debilidad de Control			Oportunidad de Mejora			
						si, no	Detalle	Criticidad (A, M, B)	si, no	Detalle	Potencial (A, M, B)	
1. Descripción general					1. Descripción general - ANÁLISIS							
Nombre del indicador		Código										
Proceso		Subproceso										
Objetivo de procesos asociado al ICD		Factor Crítico de Éxito (FCE)										
Objetivo del indicador												
Enfocado en	Economía	Eficiencia	Eficacia	Calidad	Otro (indicar)							
2. Funcionamiento del indicador					2. Funcionamiento del indicador - ANÁLISIS							
Expresión del indicador (fórmula)		Unidad de medida										
Fuente de información		Frecuencia de medición										
Dueño del indicador		Evidencia de medición										
Metodología de cálculo del indicador												
Línea base y Comportamiento esperado												
3. Interpretación del indicador					3. Interpretación del indicador - ANÁLISIS							
Resultado de la medición (rango de gestión)	Nivel de alerta	Interpretación	Acción requerida									
	Alta											
	Media Alta											
	Media											
	Media Baja											
	Baja											
4. Información adicional sobre el indicador					4. Información adicional sobre el indicador - ANÁLISIS							
Elaborado por, fecha:					Revisado por, fecha:							

Celdas para reflejar el análisis de un Indicador Clave de Desempeño

NOTA: La imagen presentada es ilustrativa y referencial, utilizada únicamente con fines de apoyo visual en este Anexo. Para su aplicación práctica, el instrumento se encuentra disponible en formato Excel, para su uso operativo.



CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

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.