



U N I V E R S I D A D D E
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

**“APLICACIÓN DEL MÉTODO DE MONITOREO A LA AUDITORÍA OPERATIVA,
PARA LA EMISIÓN OPORTUNA DEL INFORME DE AUDITORÍA, EN UN
GOBIERNO LOCAL”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORIA Y CONTROL DE GESTIÓN
EMPRESARIAL**

PRESENTADA POR:

EDITH BERTHA VENTOSILLA BARRIENTOS

LIMA - PERÚ

2008

Asesor y miembros del jurado

Asesor:

- Dra. María Teresa Barrueto Pérez

Miembro dictaminador:

- Dr. Víctor Félix Rivas Gómez
- Dr. David Isidro Llerena García
- Mg. Miguel Ángel Suárez Almeida

Dedicatoria:

A mis queridos padres por confiarme sus sueños de lograr un país con justicia y desarrollo, a mis amados hijos, que junto a Dios son mi fortaleza y guía para superarme como persona y profesional, en el campo de la Auditoría Gubernamental.

Agradecimientos

A la Universidad de San Martín de Porres, Sección de Post Grado - Maestría - Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, por darme la oportunidad de fortalecer mis conocimientos y a las autoridades por haberme apoyado durante la realización de mi Maestría; y especialmente a las Doctoras: Isabel Castro De Anderson (QPD) y Yolanda Salinas Guerrero, por su estímulo para concluir esta investigación.

Asesor y miembros del jurado

Dedicatoria

Agradecimientos

ÍNDICE

RESUMEN (español / inglés)

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	12
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.4 Justificación de la investigación	17
1.5 Limitaciones	18
1.6 Viabilidad del estudio	19

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	20
2.2 Bases teóricas	21
2.3 Definiciones conceptuales	91
2.4 Formulación de la hipótesis	100

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	101
3.2 Población y muestra	103
3.3 Operacionalización de variables	104
3.4 Técnicas de recolección de datos	104
3.5 Técnicas para el procesamiento de la información	105
3.6 Aspectos éticos	105

CAPÍTULO IV	RESULTADOS	107
CAPÍTULO V	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		158
ANEXOS		

RESUMEN

Objetivo: Establecer el método de monitoreo en la auditoría operativa gubernamental en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, con la finalidad de obtener informes de calidad y de manera oportuna.

Métodos e instrumentos: Se utilizaron los métodos descriptivo, inductivo, análisis, entre otros; apoyados en la guía de entrevista, cuestionario y guía de análisis documental.

Resultado: Actualmente la supervisión no siempre incide en los aspectos críticos del proceso de auditoría operativa. Con la determinación técnica de esos aspectos y el método de monitoreo, el supervisor cumplirá eficazmente su labor.

Conclusión: Que, es factible y necesario que la Contraloría General de la República implemente la metodología del monitoreo para supervisar el Examen Especial, denominado en este documento como auditoría operativa, y contar con formatos de supervisión estandarizados que permita documentar y evaluar la labor desarrollada por el supervisor de la auditoría gubernamental en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

Se formuló una metodología de monitoreo para la supervisión de la auditoría operativa gubernamental, se adjunta como anexo a la Tesis.

ABSTRACT

Objective: Establish the method of monitoring the operational auditing government Local Governments in Metropolitan Lima, with the aim of obtaining quality reports and in a timely manner.

Methods and tools: We used descriptive, inductive methods, among others, supported by the Guide interview, questionnaire and guide of documentary analysis.

Result: Actually, the supervision is not always insist on the critical aspects of the audit procedure. The technical determines those aspects to be monitored, the supervisor will fulfill their tasks effectively.

Conclusion: That is feasible and necessary that the Comptroller General of the Republic implements the methodology of monitoring to monitor the Special Review, called in this document as performance audits, and have standard formats that allow monitoring document and assess the work done by the supervisor the government audit in Local Governments in Metropolitan Lima.

It had formulated a methodology for monitoring the control of the government audit, wich is annexed to the thesis.

INTRODUCCIÓN

La investigación trata sobre la aplicación del método del monitoreo en el control de la ejecución de la auditoría operativa, realizada por los Órganos de Control Institucional en Gobiernos Locales de Lima Metropolitana para demostrar su importancia en la auditoría operativa gubernamental, a través de sus diferentes etapas: planificación, ejecución del programa de auditoría y la emisión de los informes resultantes.

Mi experiencia profesional trabajando más de 14 años en la Contraloría General de la República, en la función de auditor, me ha permitido conocer la realidad del control gubernamental y de la función fiscalizadora de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control. En tal sentido, considerando que la administración de un gobierno municipal es altamente sensible a los manejos inadecuados y/o errores, producidos generalmente por el insuficiente conocimiento de las normas aplicables a los gobiernos locales por quienes ejercen la administración de los recursos, centre mi atención a realizar un análisis de la metodología utilizada en la ejecución de las Acciones de Control, mediante el Examen Especial (denominado en esta tesis como auditoría operativa por la similitud en los procedimientos de planificación y ejecución) y el resultado de la misma; determinando que la manera tradicional de supervisión no permite obtener un producto con calidad suficiente y en la oportunidad requerida.

La estructura del presente documento de investigación está compuesta por cinco capítulos: Capítulo I, sobre el Planteamiento del Problema, abarcando entre otros

aspectos la descripción de la realidad problemática, en la cual se hace un enfoque de las limitaciones técnicas y capacidad operativa que enfrentan los Órgano de Control Institucional -OCI, lo que antes se conocía como la Oficina de Auditoría Interna ubicados en Lima Metropolitana. En este escenario el Jefe del Órgano de Control Institucional realiza el seguimiento y supervisión del desarrollo de la auditoría operativa (Examen Especial), aplicando su criterio profesional, ante la falta de un sistema establecido por la Contraloría General; sin embargo, en muchos casos los informes no revelan una adecuada supervisión y control de la calidad, toda vez que presentan deficiencias principalmente en la definición y redacción de las observaciones, conclusiones, evaluación de descargos y deslindes, entre otros aspectos, dando lugar a que la Contraloría General de la República de oficio solicite que se ajuste el informe a las Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU; y, la presentación de un informe corregido desacredita técnicamente a los auditores gubernamentales de los gobiernos locales y consecuentemente al Sistema Nacional de Control.

En tal sentido se pretende demostrar que con la aplicación del método de monitoreo para la supervisión de las fases de la auditoría operativa gubernamental, permitiría la emisión del informe con calidad y oportunidad, en un Gobierno Local de Lima Metropolitana y de ser así diseñar dicho método con la finalidad de ofrecer una alternativa de método de supervisión, debido a que los textos no están relacionados con la manera de supervisar la auditoría operativa gubernamental de los gobiernos locales y la Contraloría General de la República no ha establecido una guía de supervisión de la auditoría operativa gubernamental (Examen Especial) realizados en dichas entidades.

En el Capítulo II Marco Teórico, se presenta los antecedentes de la investigación, el marco legal de la auditoría gubernamental, tales como la Ley del Sistema Nacional de Control, las Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU y el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, asimismo se presentan diversas definiciones conceptuales relacionadas con el tema y el planteamiento de la hipótesis de la presente tesis. La Hipótesis General plantea lo siguiente: “El método de monitoreo para supervisar las auditorías realizadas en los Gobiernos Locales de la Provincia de Lima Metropolitana, focalizando los aspectos críticos, permite estandarizar el proceso de supervisión y mejorar la calidad de los informes emitidos por la comisión de auditoría en la oportunidad programada”; estableciendo como variables Monitoreo e Informe de Auditoría Operativa Gubernamental.

En el Capítulo III Metodología, se presenta el diseño metodológico, la población y la muestra la cual está conformada por los auditores gubernamentales que laboran en quince municipalidades de Lima Metropolitana; así mismo, se indican las técnicas y otros aspectos de importancia para el desarrollo del presente trabajo.

En el Capítulo IV Resultados, se presenta de manera resumida las respuestas de los entrevistados y encuestados sobre la forma que se viene ejerciendo la supervisión de los Exámenes Especiales, denominado en este trabajo como Auditoría Operativa Gubernamental y la necesidad de que se implemente un método de monitoreo para supervisarla con la finalidad de minimizar los errores y mejorar la calidad de los informes emitidos por los Órganos de Control

Institucional de los Gobiernos Locales y por ende la oportunidad de su presentación, por ser un aspecto importante de la calidad de un proceso.

En el Capítulo V Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, se presenta en la discusión el análisis e interpretación de los resultados, con énfasis en aquellos aspectos nuevos e importantes del estudio derivados de los hallazgos de la investigación, así como el análisis de las variables. Las Conclusiones arribadas están basadas en los hallazgos resultantes relacionadas con los objetivos y las hipótesis planteadas, recomendando las acciones que se consideran viables y necesarios que deben implementarse para contrarrestar las deficiencias indicadas en la realidad problemática que motivó esta investigación.

Como complemento de los cinco capítulos del presente trabajo se adjuntan cinco anexos: Una guía para aplicar el método de monitoreo de un proceso de auditoría operativa gubernamental, para que la labor de supervisión sea eficaz; el glosario de términos, la Matriz de Consistencia, que presenta la problemática, objetivos, hipótesis, indicadores y metodología seguida para la Tesis, el Cuadro de Análisis y Contrastación de la Hipótesis; y, finalmente la Entrevista y Encuesta utilizada en el trabajo de campo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Para explicar la realidad problemática, es importante indicar que el Sistema Nacional de Control está conformado por la Contraloría General de la República, los órganos de control institucional de las instituciones públicas y las Sociedades de auditoría (empresas de auditoría) contratadas para realizar auditoría en una entidad pública. El Sistema Nacional de Control ejerce sus funciones a través de Exámenes Especiales, Auditorías Financieras y Auditorías de Gestión. Para fines de explicar como se realiza un examen especial se ha tomado la denominación de auditoría operativa, bajo la consideración que los procesos realizados son similares.

La función de control es altamente riesgosa para el auditor gubernamental, por las implicancias derivadas de las mismas, como el deslinde de responsabilidades de los funcionarios públicos. De todas las entidades, las municipalidades requieren un control de mayor alcance, en cuanto a las áreas y las muestras a auditar; toda vez que, la administración de un gobierno municipal es altamente sensible a los manejos inadecuados y/o

errores, producidos generalmente por el desconocimiento de quienes ejercen la administración de los recursos, y el impacto social.

En Lima Metropolitana, existen cuarenta y seis (40) municipalidades, de las cuales una es provincial y las otras son distritales, cada una de ellas cuenta con un Órgano de Control Institucional -OCI, lo que antes se conocía como la Oficina de Auditoría Interna. La capacidad operativa de estos órganos de control es limitada, toda vez que el 90% cuentan con uno o dos auditores, es decir con el Jefe del OCI, un asistente de auditoría, y en mejor de los casos también con una secretaria. En tal sentido, generalmente el Jefe debe realizar funciones de Supervisor del trabajo realizado por auditores contratados para temas específicos, y en otros casos solo él integra una comisión de auditoría; realizando todo el trabajo desde el planeamiento hasta la formulación de los informes.

En este escenario el Jefe del Órgano de Control Institucional realiza el seguimiento y supervisión del desarrollo de la auditoría operativa, aplicando su criterio profesional, ante la falta de un sistema establecido; sin embargo, en muchos casos los informes no revelan una adecuada supervisión y control de la calidad, toda vez que presentan deficiencias principalmente en la definición y redacción de las observaciones, conclusiones, evaluación de descargos y deslindes, entre otros aspectos.

El auditor gubernamental ejecuta la auditoría operativa con un incipiente planeamiento, debido que su trabajo es contra el tiempo y pese a estar

conciente que la planificación es muy importante, antes de llevarse a cabo lo realiza someramente tratando de ejecutarla durante el trabajo de campo, dando lugar a la ejecución de procedimientos improvisados y muchas veces no puede cumplir con el alcance y/o cronograma de la auditoría operativa en el plazo establecido en su Plan Anual de Control; esta situación da lugar a que los funcionarios comprendidos en los mismos se quejen, denuncien y por otro lado, la Contraloría General de la República de oficio solicita que se ajuste el informe a las Normas de Auditoría Gubernamental -NAGU y el Manual de Auditoría Gubernamental-MAGU; con el consecuente descrédito del Sistema Nacional de Control y por ende de los auditores gubernamentales.

Esta situación podría revertirse con la aplicación del método de monitoreo aplicado a los aspectos importantes de cada proceso de la auditoría gubernamental con atención a los indicadores establecidos. Un adecuado monitoreo de la ejecución de la auditoría es importante, para superar algunas deficiencias del planeamiento inicial durante el trabajo de campo, minimizando el riesgo de auditoría y profesional que el auditor gubernamental debe asumir personalmente ante un trabajo deficiente.

De esta manera, el resultado del trabajo de auditoría cumpliría con las expectativas de la Contraloría General de la República y los usuarios finales, debiendo presentar información de acuerdo a los objetivos y en el plazo establecidos en el plan de auditoría; teniendo en cuenta que dicho plan es aprobado por medio de una resolución del Órgano Superior de Control.

El informe de auditoría es el resultado final de una evaluación, en el cual se consignan las observaciones, los comentarios y/o aclaraciones de los funcionarios involucrados en los hechos observados; así como, las recomendaciones y las razones por lo cual los funcionarios involucrados asumirían responsabilidad administrativa, administrativa, civil y/o penal. Estos aspectos son importantes pero la oportunidad que estos aspectos se pongan de conocimiento a los niveles pertinentes y solucionar los aspectos observados a tiempo, es más importante.

En conclusión el auditor gubernamental de un gobierno municipal, debe cumplir el plazo para la conclusión de la auditoría, por lo cual establece cronograma por cada etapa: Trabajo de campo (en el área auditada), comunicación de hallazgos (deficiencias detectadas), evaluación de las aclaraciones y/o comentarios y la elaboración del informe; sin embargo, no presta atención a los indicadores para determinar el adecuado cumplimiento del programa de auditoría y sobre todo con calidad; toda vez que, la metodología de supervisión utilizada tradicionalmente, en la auditoría operativa gubernamental de una entidad municipal, no permite obtener un producto con calidad suficiente, destacado como falta de calidad la formulación del informe fuera del plazo programado. Esta metodología es ejercida de acuerdo a cada supervisor, en base a su experiencia y mejor parecer, toda vez que la normativa indica que el supervisor debe cautelar la adecuada planificación de la auditoría y el cumplimiento de los objetivos y cronograma aprobados, sin embargo no explica cómo realizar este encargo de supervisar y mucho menos como demostrar las actividades desarrolladas.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema Principal

¿La aplicación del método de monitoreo para la supervisión de las fases de la auditoría operativa gubernamental en un Gobierno Local de Lima Metropolitana, permitiría la emisión del informe con calidad y oportunidad?

1.2.2 Problemas Secundarios

- a. ¿Cuáles serían los procedimientos del método de monitoreo para cautelar la ejecución de la auditoría operativa en cumplimiento con el plan y cronograma de trabajo, para obtener resultados con calidad y oportunidad?
- b. ¿Cuáles serían los aspectos a ser monitoreados para que la labor de supervisión de la auditoría operativa sea eficaz?
- c. ¿Cuáles serían los documentos de monitoreo que demostrarían que el supervisor de auditoría aplicó los procedimientos más adecuados, a los aspectos establecidos como importantes en el proceso de la auditoría operativa?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un método de monitoreo para supervisar la ejecución de una auditoría operativa gubernamental, en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, con la finalidad de obtener informes de calidad y de manera oportuna.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar los procedimientos de monitoreo para supervisar eficazmente el proceso de la auditoría operativa gubernamental, para que el informe sea emitido con calidad y oportunidad.
- b. Establecer los aspectos a ser monitoreados en la ejecución de la auditoría operativa gubernamental, para que la labor del supervisor sea eficaz.
- c. Diseñar los documentos de monitoreo que el supervisor, debe emitir para demostrar que su intervención se centro en los aspectos importantes de la auditoría operativa.

1.4 Justificación de la investigación

El presente tema fue elegido a fin de ofrecer una alternativa de método de supervisión, mediante el monitoreo focalizando procedimientos para la

planificación y cumplimiento del programa de auditoría que desarrolla el auditor gubernamental, debido a que los textos no están relacionados con la manera de supervisar la auditoría operativa gubernamental de los gobiernos locales y la Contraloría General de la República no ha establecido una guía de supervisión de la auditoría operativa gubernamental (Examen Especial) realizados en los gobiernos locales.

Asimismo, el presente trabajo busca brindar formatos de monitoreo para que la planificación y el programa de auditoría se cumpla en el desarrollo del trabajo de campo, y de esta manera cumplir con las expectativas del auditor y los usuarios finales del informe de auditoría, brindando las medidas correctivas oportunamente.

La investigación permitirá conocer y aplicar el método de monitoreo a los aspectos críticos del trabajo de auditoría, a fin de optimizar la labor de supervisión, ejercida por el auditor encargado del equipo de trabajo, supervisor y Jefe del Órgano de Control Institucional. Así mismo, permitirá documentar la supervisión para evaluar el grado de aporte para que el informe se emita oportunamente.

1.5 Limitaciones del estudio

Los textos que tratan de auditoría operativa son antiguos y hasta la fecha no se han ubicado libros referidos a los indicadores y aspectos críticos de la auditoría operativa gubernamental a nivel municipal.

1.6 Viabilidad del estudio

La investigación no demandó un alto costo económico, a pesar de haber requerido el empleo de técnicas especializadas; sin embargo la preparación de la propuesta del método de monitoreo requirió una gran inversión en horas hombre de la especialista en auditoría gubernamental, que es la autora del presente trabajo, permitiendo de esta manera que una vez concluido constituya una guía para la realización de la supervisión eficaz de los Exámenes Especiales (Auditoría Operativa) que realiza el Órgano de Control Institucional de un Gobierno Local.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para la realización de la presente tesis hemos revisado información concerniente al tema. Luego de haber indagado una variedad de estudios relacionados sobre el tema en investigación, podemos afirmar que, aún cuando existen numerosos trabajos que abordan diferentes aspectos relacionados con las actividades de Auditoría Operativa; ninguno de ellos ha planteado la importancia que significa el método de Monitoreo en dicha auditoría.

Así mismo, de la revisión efectuada a diversas publicaciones anteriores, hemos podido observar que la tendencia de estos autores no reflejan la importancia que tiene la Auditoría Operativa en la función del auditor gubernamental de las municipalidades de Lima Metropolitana, para el desarrollo de nuestra sociedad y su incidencia en nuestra economía; y, poder cumplir eficientemente con las normas establecidas por la Contraloría General de la República.

Podemos indicar que al consultar diferentes Escuelas de Post Grado y Facultades de Ciencias Financieras y Contables a nivel de Universidades,

así como también en la Universidad Superior de Administración de Negocios (Ex ESAN), entre otros se ha establecido con relación a la materia de investigación, que no existe estudios que hayan tratado dicha realidad, por lo cual consideramos que el presente trabajo reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes para ser considerada, como una investigación “inédita”.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Constitución Política del Perú, de 1993

Artículo 82º

La Contraloría General de la Republica, es el órgano superior del Sistema Nacional de Control que tiene a su cargo la supervisión de la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a su control. ¹

2.2.2 Ley Nº 27785, Ley Orgánica del sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

Fue aprobada por el Congreso de la República el 13 de Julio del año 2002, y publicada el 23 de julio del mismo año. Las principales disposiciones contenidas en esta ley que se relacionan a la presente investigación se indican seguidamente:

¹ CHANAMÉ ORBE, Raúl. LA CONSTITUCIÓN ACTUAL p- p. 79- 81.

En el Título I, Capítulo I, sobre el Alcance, Objeto y Ámbito de Aplicación de la Ley, artículo 3º.- Ámbito de aplicación, inciso b), establece que las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a los Gobiernos Locales. En el Capítulo II, Control Gubernamental, Artículo 6º.- Concepto, indica que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública; y, que el control gubernamental es **interno** y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

Así mismo, establece en el artículo 9º.- Los principios del control gubernamental, de los cuales resaltamos los siguientes (e), (g) y (p):

- e) El carácter técnico y especializado del control, como sustento esencial de su operatividad, bajo exigencias de **calidad, consistencia y razonabilidad** en su ejercicio;
- g) El debido proceso de control, por el que se garantiza el respeto y observancia de los derechos de las entidades y personas, así como de las reglas y requisitos establecidos.
- p) La publicidad, consistente en la **difusión oportuna de los resultados** de las acciones de control u otras realizadas por los órganos de control, mediante los mecanismos que la Contraloría General considere pertinentes.

En el artículo 10º.- Acción de control, indica que la acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y bienes operacionales institucionales.

Así mismo, establece que las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo a su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General; y, como consecuencia de las acciones de control se **emitirán los informes** correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la gestión de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y /o penal.

Respecto a las responsabilidades y sanciones derivadas del proceso de control, en el artículo 11º, refiere que cuando en el informe respectivo se identifiquen responsabilidades, sean éstas de naturaleza administrativa funcional, civil o penal, las autoridades

institucionales y aquellas competentes de acuerdo a Ley, adoptarán inmediatamente las acciones para el deslinde de la responsabilidad administrativa funcional y aplicación de la respectiva sanción, e iniciarán, ante el fuero respectivo, aquellas de orden legal que consecuentemente correspondan a la responsabilidad señalada.

Por lo tanto, cabe destacar lo que establece en el Título II, Capítulo II, artículo 15º.- Atribuciones del sistema, principalmente a los literales (b), (f):

- b) **Formular oportunamente recomendaciones** para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

- f) Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los **Informes** respectivos con el debido **sustento técnico y legal**, constituyendo prueba pre-constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes.

Finalmente en el Título III, Capítulo I, artículo 24º, sobre las atribuciones de la Contraloría General, establece que los **Informes de Control** emitidos constituyen actos de la administración interna

del Órgano de Control Interno, y pueden ser revisados de oficio por la Contraloría General, quien podrá disponer su re- formulación, cuando su elaboración no se haya sujetado a la normativa de control, sin perjuicio de la adopción de las medidas correctivas que correspondan.

2.2.3 Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU

La normatividad que rige el desarrollo de la auditoría en el sector público, se encuentra dada por las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas y aprobadas por la Contraloría General de la República, mediante la Resolución de Contraloría N° 162-95-CG del 26.09.95; la cual fue modificada por las Resoluciones de Contraloría N° 246-95-CG, publicada el 29.12.95, Resolución de Contraloría N° 112-97-CG, publicada el 22.06.97, Resolución de Contraloría N° 141-99-CG, publicada el 29.11.99 y la Resolución de Contraloría N° 259-2000-CG, publicada el 13.12.2000.

Las NAGU son de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte del personal de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional de las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control. Asimismo, son aplicables al personal de las Sociedades de Auditoría cuando sean designadas por parte del Organismo Superior de Control para efectuar auditoría gubernamental.

En tal sentido estas Normas brindan los criterios que determinan los requisitos de orden personal y profesional del auditor, uniformizando el trabajo de la Auditoría gubernamental para contar con resultados con calidad. En tal sentido, están agrupados de la siguiente manera:

- Normas Generales
- Normas relativas a la planificación de la auditoría gubernamental.
- Normas relativas a la ejecución de la auditoría gubernamental.
- Normas relativas al informe de auditoría gubernamental.

Las normas en las cuales se fundamenta la presente investigación, son las NAGU 1.60, NAGU 3.30, NAGU 3.50 y la NAGU 4.20.

NAGU 1.60 Control de Calidad

Esta norma, dispone que el Órgano de Auditoría Interna, debe establecer y mantener un adecuado sistema de control de calidad que permita ofrecer seguridad razonable que la Auditoría se ejecuta en concordancia con las Normas de Auditoría Gubernamental, el Manual de Auditoría Gubernamental y las Guías de Auditoría.

Al respecto, precisa que el control de calidad es el conjunto de políticas y procedimientos, así como los recursos técnicos especializados para cerciorarse que las auditorías se realizan de

acuerdo con las normas de auditoría gubernamental; refiriendo las siguientes:

- a. Controles generales de calidad, relativos al desarrollo de instrumentos técnicos normativos básicos para la ejecución de la auditoría gubernamental; selección, capacitación y entrenamiento de los auditores; y cualidades personales.
- b. Controles durante el desarrollo de la auditoría, relativos a la supervisión sobre el trabajo delegado en personal idóneo; dirección sobre el trabajo, con instrucciones adecuadas; e inspección respecto al grado de aplicación de los procedimientos diseñados para mantener la **calidad** de los trabajos de auditoría.
- c. Controles después de culminada la auditoría, relativos al establecimiento de políticas y procedimientos para confirmar que los procedimientos de control de calidad han funcionado en forma satisfactoria y **asegurar la calidad de los informes**.

NAGU 3.30 Supervisión del Trabajo de Auditoría.

Esta norma establece que el trabajo de auditoría debe ser apropiadamente supervisado durante todo su proceso para asegurar

el logro de los objetivos propuestos y mejorar la calidad del Informe de Auditoría.

Así mismo, indica que la supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y **controlar las actividades** desarrolladas por los miembros del equipo de auditoría, desde que se dispone su ejecución hasta la aprobación del informe de auditoría por el nivel competente; para asegurar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos de auditoría.

Cabe resaltar que esta norma dispone que aquellos que ejercen la función de **supervisión**, deban dejar evidencia de la labor realizada en los papeles de trabajo durante el desarrollo de la auditoría, a efectos de establecer la **oportunidad y el aporte técnico que brindaron**.

NAGU 3.50 Papeles de Trabajo

Esta norma dispone que el auditor gubernamental debe organizar un registro completo y detallado de la labor efectuada y las conclusiones alcanzadas, en forma de papeles de trabajo; por lo cual, establece que es el vínculo entre el trabajo de planeamiento y ejecución, y el informe de auditoría. Por tanto, requiere que estos contengan la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones y conclusiones que se presentan en el informe.

NAGU 4.20 Oportunidad del Informe

Esta norma es la más importante, debido a que cautela que la comisión auditora cumpla los plazos estipulados en el programa correspondiente, a fin que el informe pueda emitirse en el tiempo previsto, permitiendo que la información en él revelada sea utilizada oportunamente por el titular de la entidad y/o autoridades de los niveles apropiados del Estado; por lo tanto, indica que debe cumplirse las fechas programadas para las distintas fases de la auditoría (acción de control).

Esta norma, enfatiza que un informe preparado cuidadosamente puede ser de escaso valor para quienes se encarguen de tomar las decisiones si se recibe demasiado tarde.

2.2.4 Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, Contraloría General de la República del Perú

El Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, es el documento normativo fundamental que define las políticas y las orientaciones para el ejercicio de la auditoría gubernamental en el Perú. Fue aprobado por el Contralor General de la República en su calidad de titular del órgano rector del Sistema Nacional de Control.

Este manual establece los postulados, criterios, metodología y los procesos que requiere la auditoría gubernamental, con el propósito

de uniformar el trabajo de los auditores. Asimismo, determina los criterios básicos para llevar a cabo el control de calidad de la auditoría gubernamental que realicen los auditores del Sistema Nacional de Control.

Con el propósito de esta investigación cabe resaltar los siguientes conceptos y criterios consignados en el manual:

En el Capítulo I, Sección 040. Objetivos de la Auditoría Gubernamental y tipos de auditoría, párrafo 9, indica que la auditoría gubernamental está definida por sus objetivos y se clasifican en Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión y Examen Especial.

En el Capítulo II, Sección 060. Criterios Básicos, párrafo 26, indica como criterio a la Comunicación oportuna de los resultados de la auditoría gubernamental, para que los responsables de la entidad auditada adopten las medidas correctivas pertinentes. Así mismo, en el párrafo 33, refiere como parte de la calidad del informe de auditoría la oportunidad para ser una herramienta efectiva.

En el capítulo indicado en el párrafo anterior, Sección 075 El Sistema de Control Interno y la Auditoría Gubernamental, párrafo 01, indica que el control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las

medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones. Por otro lado, en el párrafo 34, establece que las **Actividades de Monitoreo**, es el proceso que **evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica**, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. En el párrafo 35, establece como elementos que conforman las actividades de monitoreo los siguientes:

- ✓ Monitoreo del rendimiento;
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno.

2.2.5 Bases teóricas sobre monitoreo

Según: **Velásquez H., Enrique. En su libro Gerencia Social, Diseño Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales**; señala que con el fin de realizar el monitoreo, se deben definir y analizar diferentes campos de observación como los resultados, los procesos, el impacto y el contexto.

En síntesis, el monitoreo consiste en una selección consciente de preguntas que posteriormente serán tratadas en forma calculada y sistemática. Las preguntas guía que se formulan son las siguientes:

- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto?
- ¿Cómo saber si se está en buen camino para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué debe ser observado y retenido?
- ¿Qué es importante?

La frecuencia de la información en el monitoreo difiere según el tipo de proyecto o programa. Es muy importante coordinar las frecuencias del monitoreo y la elaboración de informes a fin de evitar la duplicación de tareas. Para establecer el ritmo de observación, deben plantearse las siguientes preguntas guía:

- ¿Qué información es necesaria, tanto para los que ejecutan el proyecto como para los prestatarios?
- ¿En qué momento?
- ¿Quién es responsable de proveer la información y en qué momento?

Recolección de data y uso de Indicadores.- La recolección de información requiere datos “fríos” y “calientes”. Esto hace referencia a que no sólo se necesitan cifras, estudio y evaluaciones, sino también discusiones, historias, experiencias y opiniones sobre el alcance de las cifras. Se debe combinar la teoría con la práctica y matizar el análisis cuantitativo con informes cualitativos sobre la base de experiencias vividas.

La información obtenida permite analizar la evolución de un proyecto, por lo que su recolección debe estar en función de los indicadores precisos y necesarios para llevar a cabo la evaluación. Se requieren indicadores simples y comparables. Para formular indicadores, se debe partir de una crítica a los objetivos del proyecto acerca de los cambios y los procesos observables. Se puede llegar a una reconsideración de los objetivos y a una reformulación de los mismos.

En el momento de formular los indicadores, se deben plantear las siguientes preguntas:

- Entendimiento: ¿Cómo concretar los objetivos? ¿Qué indicadores se quiere construir?
- Coordinación: ¿Existe relación entre el indicador y lo que el proyecto busca alcanzar? ¿Cuál es? ¿Bajo qué supuestos se establece esta relación?
- Simplificación: ¿Se sabe con exactitud qué se quiere conocer? ¿Se han incluido los elementos esenciales? ¿Ayuda a aclarar o complica el entendimiento?
- Diferencia: ¿Qué diferencia se quieren descubrir? ¿Qué exactitud deben tener las medidas?

Un proyecto o programa requiere indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, para analizar el progreso en la consecución de objetivos. En algunos casos, se debe prestar atención a los

llamados indicadores de género para estar en condiciones de medir la importancia del rol de la mujer, muchas veces relegado al segundo plano. Para que este indicador sea efectivo, debe cumplir con ciertas condiciones:

- Factibilidad: ¿Existen los medios disponibles para lograr un fácil acceso a la información?
- Plausibilidad: ¿Los cambios están ligados a las intervenciones del proyecto?
- Sensibilidad: ¿El indicador registra prácticamente todo el cambio?
- Viabilidad: ¿Los indicadores proveen datos sobre lo que se quiere medir?
- Confiabilidad: ¿Los resultados son confiables? No importa quién los obtenga, ¿siempre son los mismos?

Instrumentos que Facilitan el Monitoreo.- Los instrumentos se utilizan con el fin de aclarar el panorama. Existen distintos métodos para lograrlo, pero se debe tener en cuenta que ninguno es absoluto, sino más bien todos son de eficacia limitada. Tal como se planteó en la introducción de este documento, en caso de no existir un método eficaz y aplicable, se debe adaptar uno nuevo.

Monitoreo de Resultados

El monitoreo de resultados es la base para la crítica de los objetivos en la medida en que permite determinar si los objetivos son, por ejemplo, demasiado ambicioso. Por otro lado, observar un objetivo

que ha sido alcanzado es una fuente de motivación para continuar con el programa.

¿Cómo analizar los resultados?

a. Situación real versus situación ideal

El esquema anterior permite tener una idea clara y esquemática acerca de los diferentes niveles de comparación que hay entre la situación ideal y la situación real. Al comparar los medios utilizados con los medios planeados, se mide la eficiencia, mientras que, cuando se comparan los objetivos previstos con los resultados concretos, se mide la eficacia. La comparación se puede llevar a cabo mediante métodos cuantitativos y métodos cualitativos. Los datos recolectados se pueden presentar en un cuadro o en un gráfico con eje de tiempo. La comparación periódica otorga una base sólida para un buen pilotaje (mantener el rumbo trazado) y para realizar el monitoreo.

b. Comparación dentro-fuera

Esta comparación se refiere a la utilización económica de los medios para llevar a cabo el proyecto, es decir, el rendimiento o la eficiencia. Se busca conseguir los mejores resultados posibles con la mínima inversión. Existen dos tipos de eficiencia:

- Eficiencia de los medios: uso económico de los medios materiales.
- Eficiencia de las prestaciones: realización económica de las prestaciones por unidad de tiempo.

La información sobre la evolución de los costos o las prestaciones por unidad de tiempo se presenta en cuadros o gráficos. El monitoreo de la eficiencia tiene como fin confirmar el uso racional de los medios sobre la estructuración del programa y el calendario de inversiones.

c. Benchmarking

Este punto se orienta a las normas de calidad impuestos a los productos o a los servicios. Para los proyectos de desarrollo en los que se trata, por ejemplo, el asesoramiento y el proceso de aprendizaje, no se aplican estas normas de calidad como tales. Sin embargo, sigue siendo válido prestar atención a la calidad adecuada; pero ¿cómo conseguirla?

El Benchmarking propone una comparación relativa mediante el uso de un proyecto con condiciones similares, que puede servir de referencia para realizar el monitoreo. El Benchmarking permite comparar resultados y procedimientos mediante el intercambio. Se lleva a cabo mediante la búsqueda de parámetros, procesos e incluso efectos que sirvan de

instrumentos de medida o Benchmarking. Estos instrumentos pueden ser estrategias o metodologías que tratan, por ejemplo, de comparar los resultados obtenidos sobre la base de los mismos objetivos. Asimismo, este método permite encontrar fortalezas y debilidades.

El Benchmarking se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

1. Formar un grupo de trabajo cuyos miembros tengan labores claves y jerarquías distintas.
2. Establecer qué aspectos y efectos pueden ser comparados, y buscar el proyecto o programa con el cual realizar el Benchmarking.
3. Visitar a la contraparte y analizar sus procesos y resultados.
4. El nuevo equipo resume los resultados en un informe que se somete a discusión por ambas partes antes de convertirse en la base del monitoreo.

Para el éxito de esta metodología, es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Es posible comparar resultados y procedimientos sin ideas preconcebidas?
- ¿Se sabe qué aspectos comparar?
- ¿Se están comparando aspectos compatibles?

- ¿Cuál es la relación entre el Benchmarking y los resultados obtenidos?
- Se debe tener en cuenta que todo proyecto es un caso único y, por lo tanto, complejo. Se sugiere empezar por un Benchmarking simple y limitado a un número reducido de áreas del proyecto.

Monitoreo de los procesos: ¿Cómo se han conseguido los resultados?

El monitoreo de los procesos observa el trabajo que contribuye al logro de objetivos. Se trata de procedimientos de acompañamiento que pueden aplicarse repetitivamente. Entre estos procesos, se encuentran los siguientes:

1. Proceso de prestación: relacionados con la distribución de las tareas y las relaciones laborales.
2. Cooperación referente a la clasificación de roles de trabajo y la dinámica relacional (lazos de cooperación).
3. Procesos de aprendizaje: relacionados con la ubicación de obstáculos, la resistencia al aprendizaje y su consecuente solución.

Monitoreo de Impacto.- El monitoreo de impacto se interesa por los efectos socioeconómicos y ecológicos que trascienden los objetivos planeados y los resultados esperados de un proyecto o programa.

Existe una relación estrecha entre el contexto y los efectos provocados por el proyecto; éstos pueden verse durante el transcurso del proyecto o únicamente una vez que ha concluido.

Por lo tanto, el monitoreo de impacto puede elaborarse durante la implementación del proyecto o después, durante un largo período posterior a su ejecución. El monitoreo de impacto sólo tiene sentido si se lleva a cabo periódicamente y por un largo período.

¿Por qué realizar un monitoreo de impacto? Este tipo de monitoreo sirve para la formulación de política y el pilotaje (manejo o diseño) estratégico. Los procesos y procedimientos utilizados para llevar a cabo esta técnica son idénticos a los del monitoreo de los resultados, sin embargo, la realización del monitoreo es diferente a cada caso.

El primer paso en el monitoreo de impacto consiste en la formulación de las hipótesis de impacto. Sobre la base de los posibles efectos, se seleccionan los campos por ser observados y que serán evaluados a través de los indicadores pertinentes.

La hipótesis de impacto permite determinar los elementos a los que se desea dirigir la atención. Es importante considerar los puntos de vista del mayor número posible de involucrados en el proyecto, ya

sean ejecutados o beneficiarios. Se les debe preguntar acerca de los efectos que esperan del proyecto.

Al planificar un monitoreo de impacto, solicitar la ayuda externa para facilitar la labor; pero no delegarla, pues los actores de un proyecto poseen información que deben influir en el proceso de elaboración y tienen la ventaja de reflexionar sobre la base de la auto observación. La formulación de un sistema de impacto contiene las siguientes etapas:

1. Creación de un grupo de trabajo de cinco a ocho especialistas, seleccionados de las organizaciones involucradas en el proyecto, que incluya asesores externos, quienes estarán encargados de planificar las siguientes etapas.
2. Crítica de objetivos: discusión de los distintos objetivos del proyecto. Elaboración de hipótesis de impacto. Presentación por el desarrollo económico, recursos naturales, administración, etc.
3. Apertura y separación de perspectivas: breves entrevistas con los grupos afectados de los cambios en la región, con duración de cuatro a seis días.

Monitoreo del Contexto.- Se entiende por contexto aquello que no será influenciado directamente por el proyecto o programa, pero que influye o puede influir en el desarrollo del mismo. El monitoreo de contexto debe prolongarse durante largos ciclos de observación, para evitar conclusiones basadas en hechos coyunturales.

El primer paso para llevarlo a cabo es delimitar y seleccionar el campo de observación. Para realizarlo es útil plantearse preguntas como las siguientes:

- ¿Qué cambios económicos, sociales o políticos inciden en el proyecto?
- ¿Cuáles son los campos de decisión y conflicto que deben observarse con mayor detenimiento?
- ¿Cuáles son los riesgos?
- ¿Cómo se transforma el contexto?

Este proceso debe realizarse convocando a todas las personas involucradas en el proyecto, de esta forma, se obtiene beneficios dadas las diferentes perspectivas. Asimismo, es recomendable buscar posibles puntos de ruptura que emitan una suerte de señal; por ejemplo, interrumpir una inversión si se concreta la amenaza de un desastre natural.

Para entender en forma más clara y práctica el uso de este sistema de monitoreo, se va a presentar **el caso del proyecto “Apoyo en**

comercialización a las micro y pequeñas empresas del sector confecciones”.

La asignación de un experto en mercadeo y gestión empresarial del Servicio Holandés de Cooperación al desarrollo (SNV), al departamento de Comercialización del Centro de Promoción Integral (CEPI), obedece a la necesidad de los microempresarios y pequeños empresarios –hombres y mujeres- del sector confecciones en el Cono Sur y Gamarra (Departamento de Lima) de ampliar sus mercados y de mejorar así sus ingresos y su calidad de vida.

El departamento de Comercialización del CEPI brinda servicios de mercado y comercialización para posicionar los productos elaborados por los MYPES en el mercado local e internacional Actúa como un eje articulador frente a elevados volúmenes o requerimientos específicos de demanda, y apoya la participación en ferias, licitaciones y adjudicaciones directas.

El proyecto se inicia en setiembre de 1998 y termina en diciembre de 1999. El resultado esperado es el fortalecimiento del departamento de Comercialización del CEPI en mercadeo y gestión, así como brindar a los empresarios una mayor participación en los mercados locales y de explotación con el fin de incrementar sus ingresos.

Indicadores del Objetivo de Desarrollo.- Elegir el indicador idóneo para evaluar las mejoras en el ingreso fue una tarea difícil que existían dos posibles indicadores: la utilidad neta de las empresas y el volumen de ventas de productos o servicios al articulador comercial. La discusión que se produjo generó que el primer posible indicador sea eliminado dado que la relación causa-efecto no era lo suficientemente directa. Los cambios en el ingreso pueden ser inducidos por factores ajenos al proyecto, como lo son los cambios en la productividad, otras ventas o cambios en los márgenes de utilidad. Entonces, el volumen de ventas de productos o servicios comercializados por el CEPI se convirtió en un indicador verosímil pues se refiere, en forma más directa, a la intervención de proyecto. Este indicador es concreto, objetivamente verificable y de fácil obtención a través de registros de venta de las empresas.

Indicadores del Objetivo Específico.- Para verificar el grado de competitividad que se quiere dar a las microempresas, los mejores indicadores que se encontraron son el volumen de ventas por comercialización de productos o servicios, el tipo de clientes y el nivel de los consumidores. Las fuentes de verificación serían los registros de ventas del CEPI. En cuanto al objetivo de posicionamiento, la buena imagen, la alta calidad y la confiabilidad de los productos y servicios constituyen los mejores indicadores. La fuente de verificación es una encuesta realizada a los clientes.

Indicadores de Resultados.- Ejemplo de como determinar este indicador.

Resultado 1: El Departamento de Comercialización del CEPI ha sido fortalecido en el mercado.

Indicadores: El experto ha asesorado en:

- La formulación e implementación de una estrategia de comercialización.
- La formulación de un plan de mercadeo para un mercado específico.
- La producción de un folleto promocional.
- La identificación y el establecimiento de contactos con doce clientes potenciales.
- La participación en cuatro ferias nacionales, una feria internacional, dos licitaciones o ruedas de negocios.
- El cálculo de costos y el establecimiento de precios tanto en el mercado local como en el de exportación.

Resultado 2: El Departamento de Comercialización del CEPI ha sido fortalecido en gestión empresarial.

Indicadores: El experto ha asesorado en:

- La formulación e implementación de un plan estratégico.
- La formulación e implementación de dos planes operativos anuales.

- La redacción de un manual de funciones.

Resultado 3: El Departamento de Comercialización ha sido capacitado en la incorporación de una perspectiva de género y la mejora de impacto social.

Indicadores: El experto ha moderado o asesorado en:

- Dos talleres de concientización y de planificación de género.
- Dos talleres de impacto social
- La formulación e implementación de un sistema de monitoreo del impacto social.
- La formulación e implementación de un plan para mejorar la posición de la mujer y las condiciones laborales en las MYPES apoyadas.

Las fuentes de verificación de resultados son los documentos de las diferentes asesorías del experto y los informes trimestrales del mismo. Ahora bien, este proyecto también ha realizado su plan de monitoreo, que es como sigue:

Monitoreo de Resultados.- Este nivel de monitoreo busca verificar el grado de cumplimiento de los resultados y las actividades realizadas. La frecuencia de este monitoreo es trimestral y el responsable es el experto e mercadeo.

Monitoreo del objetivo específico.- Busca verificar el grado de consecución del objetivo específico. Los registros que se utilicen son el registro de ventas por comercialización de productos o servicios y el registro de posicionamiento del articulador comercial. La frecuencia es semestral y el responsable es el gerente del Departamento de Comercialización del CEPI.

Monitoreo del Impacto Social.- Este nivel de monitoreo busca el grado de consecución del objetivo de desarrollo. Es el monitoreo más importante y se realiza cada seis meses. El producto de este monitoreo es un reporte sobre el avance del proyecto en relación con el objetivo de desarrollo formulado, el análisis de problemas y las medidas correctivas.

Monitoreo del Contexto.- Se hace un inventario de los principales factores que influyen sobre el proyecto, se evalúan los cambios y las consecuencias para el proyecto. Las fuentes de información para este monitoreo son la información secundaria (periódicos, revistas de análisis económico y sectorial, estadísticas), la información primaria (entrevistas a especialistas) y la observación directa.

El producto que se obtiene es un informe breve, que incluye los principales cambios registrados y las consecuencias para el proyecto. El responsable de este nivel de monitoreo es el experto de mercadeo.

Como se ha visto anteriormente, el enfoque de COSUDE también puede ser aplicado a un proyecto social en el ámbito de promoción de pequeñas empresas. Al igual que en ejemplos previos, el amoldamiento de los indicadores a las necesidades del ejecutor del proyecto, con el fin de detectar los errores de diseño operación, es pieza fundamental en la evaluación y el monitoreo de impacto.

Recomendaciones Acerca del Uso de Indicadores y los Tipos de Monitoreo:

- El monitoreo de resultados e impacto requiere un análisis de la situación. Los indicadores deben proporcionar una información comparable para verificar si se ha mantenido el rumbo y se ha alcanzado el objetivo. Por otro lado, el monitoreo de los procesos pretende determinar si se ha aumentado la capacidad de solucionar problemas, prever un servicio o producto, etc.
- Es importante señalar que los proyectos se ven involucrados con distintos grupos y organizaciones, por lo que se acentúa el hecho de que no existía una interpretación única y justa de una problemática ni un único camino para llegar a un objetivo. Las diferencias existentes deben ser puestas en relieve y se debe planificar la participación de los involucrados, de modo que cada perspectiva sea visible. La Agencia Suiza de desarrollo utiliza el término separación de perspectivas, según el cual éstas se resaltan para que sean percibidas se distinguen las perspectivas

de grupos tales como hombre y mujer, urbano y rural, beneficiarios y grupos externos, poderosos y débiles, etc. Las preguntas guía que deben formularse son las siguientes:

- ¿Qué valoran las contrapartes?
- ¿Quién persigue qué intereses?
- ¿Quién aborda qué problemas?
- ¿Dónde se requiere una opinión externa?²

Monitoreo (Evaluación y Mantenimiento del Sistema) Marco Integrado de Control:

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, en un proceso que valora la calidad del desempeño de sistema en el tiempo, ello es realizado mediante acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias. Se aplica para todas las actividades en una organización, lo mismo que algunas veces para contratistas externos.

² VELÁSQUEZ H., Enrique y otros. Gerencia Social, Diseño Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales, Universidad del Pacifico. Centro de Investigación, p-p. 196-210.

El monitoreo puede hacerse de dos maneras: mediante actividades continuas o mediante evaluaciones separadas. Los sistemas de control interno usualmente se estructuran para monitorearse a sí mismos sobre una base continua en algún grado.

A mayor grado de efectividad del monitoreo continuo, se necesitan menos evaluaciones separadas. La frecuencia de las evaluaciones separadas necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno es asunto del juicio de la administración. Para tomar tal determinación, deben hacerse las siguientes consideraciones: la naturaleza y el grado de los cambios que ocurren y sus riesgos asociados, la competencia y la experiencia de la gente en la implementación de los controles, lo mismo que los resultados del monitoreo continuo. Usualmente, alguna combinación de monitoreo continuo y evaluaciones separadas asegurará que el sistema de control interno mantenga su efectividad en el tiempo.

Actividades de Monitoreo.- Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluye actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

Las siguientes son ejemplos de actividad de monitoreo continuo:

- En el desarrollo de las actividades regulares de administración, la gestión operativa obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando. Cuando los reportes de operación esta integrados o se concilian con el sistema de información financiera se usan para administrar operaciones en una base continua, las inexactitudes o excepciones significativas a los resultados anticipados es probable que sean detectadas fácilmente. Por ejemplo administradores de ventas, compra y producción en niveles de división, subsidiaria y corporación se encuentran tratando con las operaciones y pueden cuestionar los informes que difieren significativamente de su conocimiento de las operaciones. La efectividad del sistema de control interno es aumentada mediante la información oportuna y completa mediante la solución de estas excepciones.
- Las comunicaciones recibidas de partes externas corroboran la información generada internamente o señalan problemas. Los clientes corroboran implícitamente los datos de facturación pagando sus facturas. Mediante el dialogo, los reclamos de clientes respecto de la facturación pueden indicar deficiencias sistemáticas en el procesamiento de las transacciones de ventas. De la misma manera, los reportes emitidos por los administradores de inversión respecto de ganancias, perdidas e

ingresos de valores pueden corroborar o señalar problemas con los registros de la entidad.

- La estructurada organizacional apropiada y las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de deficiencias.
- Los datos registros mediante los sistemas de información se comparan con los activos fijos. Los inventarios de productos terminados.
- Los auditores internos y externos regularmente proporcionan información sobre la manera como los controles internos pueden fortalecerse. En muchas entidades los auditores dedican considerable atención a evaluar el diseño de controles internos y aprobar su efectividad. Se identifican las debilidades potenciales y se recomiendan a la administración acciones alternativas, acompañadas a menudo de información útil para realizar determinaciones de costo-beneficio. Los auditores internos o el personal que desempeña funciones similares de revisión pueden ser particularmente efectivos en el monitoreo de las actividades de una entidad.

- Los seminarios de entrenamiento. Las sesiones de planeación y otras reuniones proporcionan retroalimentación importante a la administración respecto de los controles son efectivos.
- Al personal se le pregunta periódicamente para establecer explícitamente si entiende y cumple el código de conducta de la entidad. El personal de operación y financiero puede similarmente ser requerido para establecer si determinados procedimientos de controles, tales como conciliar cantidades especificadas, sé esta desempeñando regularmente. Tales estados pueden ser verificados por personal administrativo o de auditoría interna.³

Métodos de monitoreo de planificación y programación de auditoría operativa

Al respecto, podemos señalar que el autor H. Quinn, nos presenta una propuesta interesante en la medida que tiene que ver con la realización de un trabajo previo a la visita de inspección de la Contraloría General de la República. En este sentido es interesante que se realice un trabajo de relevamiento de información que permita que posteriormente la visita la inspección pueda llegar con una vasta y detallada información sobre la institución, de tal manera

³ CONTROL INTERNO. **Áreas específicas de Implantación de Procedimientos y Control.** Tomo III, p- p 247-290.

que ya se tendría el conocimiento de los problemas y las áreas en donde se concentran los problemas críticos.

Además, tener una información previa significa, por un lado que el trabajo de inspección de la Contraloría General de la República se haga en menor tiempo, por otro lado, los resultados que se obtengan serán más efectivos pues ya se sabrá de antemano que áreas son los críticos de la institución.

Por otro lado en el campo de la administración de actividades que apuntan hacia la obtención de resultados efectivos, tenemos al llamado Programa de Evaluación y Revisión Técnica-Método de Paso Crítico (PERT-CPM) que si bien se aplica a proyectos industriales, puede ser útil para monitorear actividades futuras, sobre todo por su incorporación del factor tiempo.

El Programa de Evaluación y Revisión Técnica-Control del Progreso de Monitoreo, fue diseñado para proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto. Primero, el Programa de Evaluación y Revisión Técnica-Método de paso Crítico, expone la "ruta crítica" de un proyecto. Estas son las actividades que limitan la duración del proyecto. En otras palabras, para lograr que el proyecto se realice pronto, las actividades de la ruta crítica deben realizarse de pronto. Por otra parte, si una actividad de la ruta crítica se retarda, el proyecto como un todo se

retarda en la misma cantidad. Las actividades que no están en la ruta crítica tienen una cierta cantidad de holgura; esto es, pueden empezarse más tarde, y permitir que el proyecto como un todo se mantenga en programa. Programa de Evaluación y Revisión Técnica- Método de paso Crítico, identifica estas actividades y la cantidad de tiempo disponible para retardos.

Programa de Evaluación y Revisión Técnica- Método de paso Crítico, también considera los recursos necesarios para completar las actividades. En muchos proyectos, las limitaciones en mano de obra y equipo hacen que la programación sea difícil. Programa de Evaluación y Revisión Técnica- Método de paso Crítico, identifica los instantes del proyecto en que estas restricciones causarán problemas y de acuerdo a la flexibilidad permitida por los tiempos de holgura de las actividades no críticas, permite que el gerente manipule ciertas actividades para aliviar estos problemas.

Finalmente, el **Programa de Evaluación y Revisión Técnica- Método de paso Crítico**, proporciona una herramienta para controlar y monitorear el progreso del proyecto. Cada actividad tiene su propio papel en éste y su importancia en la terminación del proyecto se manifiesta inmediatamente para el director del mismo. Las actividades de la ruta crítica, permiten por consiguiente recibir la mayor parte de la atención, debido a que la terminación del proyecto, depende de ellas. Las actividades no críticas se

manipularán y reemplazarán en respuesta a la disponibilidad de recursos.

Antecedentes.- Los orígenes del método del camino crítico: el método Programa de Evaluación y Revisión Técnica (Program Evaluation and Review Technique) desarrollado por la Armada de los Estados Unidos de América, en 1957, para controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades integrantes de los proyectos espaciales., por la necesidad de terminar cada una de ellas dentro de los intervalos del tiempo disponible. Fue utilizado originalmente por el control de tiempos del proyecto Polares y actualmente se utiliza en todo el programa espacial.

El método CPM (Critical Path Method), el segundo origen del método actual, fue desarrollado también en 1957 en los Estados Unidos de América, por un centro de investigación de operaciones para la firma Dupont y Remington Rand, buscando el control y la optimización de los costos de operación mediante la planeación adecuada de las actividades componentes del proyecto.

Ambos métodos, aprobaron los elementos administrativos necesarios para formar el método del camino crítico actual, utilizando el control de los tiempos de ejecución y los costos de operación, para buscar que el proyecto total sea ejecutado en el menor tiempo y al menor costo posible.

Definición.- El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

Usos.- El campo de acción de este método es muy amplio, dada su gran flexibilidad y adaptabilidad a cualquier proyecto grande o pequeño. Para obtener los mejores resultados debe aplicarse a los proyectos que posean las siguientes características:

- a. Que el proyecto sea único, no repetitivo, en algunas partes o en su totalidad.
- b. Que se deba ejecutar todo el proyecto o parte de él, en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir, en tiempo crítico.
- c. Que se desee el costo de operación más bajo posible dentro de un tiempo disponible.

Dentro del ámbito aplicación, el método se ha estado usando para planeación y control de diversas actividades, tales como construcción de presas, apertura de caminos, pavimentación, construcción de casas y edificios, reparación de barcos, investigación de mercados, movimientos de colonización, estudios económicos, ampliaciones de fábrica, planeación de itinerarios para cobranzas, planes de venta, censos de población, etc.

Generalmente las personas que se ocupan de monitorear planes de trabajo se incomodan ante la expresión “administración de proyectos”. Sin embargo el monitoreo es únicamente un sistema para administrar tareas, recursos y costos de manera eficaz. Un buen sistema le ayudará a mejorar la comunicación y la coordinación a reducir gran cantidad de tiempo.

Al respecto debemos describir los conceptos del monitoreo como un proceso comprobado y realista que trata de equilibrar tres conceptos: ámbito, programación y recursos. Generalmente, esto significa planear, organizar y realizar el seguimiento de las tareas, así como identificar y programar los recursos para que realicen dichas tareas. El ámbito es el intervalo de tareas necesario para cumplir los objetivos. La programación indica el tiempo y la secuencia de cada tarea, así como la duración total del trabajo de inspección. Los recursos son las personas a los equipos que realicen o facilitan las tareas. Los recursos normalmente conllevan costos, como salarios, gastos operativos, que probablemente desee controlar.

Cuando el ámbito, la programación y los recursos estén compensados, disponemos del número necesario de recursos para realizar todas las tareas en la fecha límite o incluso antes.

Una de las cuestiones más importantes del monitoreo es garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la forma más eficaz posible. El plan de trabajo es la herramienta principal de monitoreo necesaria para alcanzar este propósito.

Sin un plan formal se reducen las probabilidades de cumplir los objetivos, tales como ajustarse al presupuesto o a la programación. Si no le resulta fácil llevar a cabo un seguimiento de quién se encarga de cada tarea o de cuando deben finalizar las mismas. Perderá la oportunidad de cumplir los objetivos mencionados. Asimismo, si algo va mal, se incumple una fecha límite o una tarea dura más tiempo del que había pensando, puede que encuentre dificultades innecesarias para determinar el origen del problema y su efecto en la programación.

Un buen monitoreo ayudará a tener éxito. Todos los integrantes del equipo se beneficiarán de las mejoras en la coordinación y en la comunicación, dándole así un mayor énfasis a los resultados. Además tendrá la sensación. Pero para realizar este monitoreo se hace necesario contar un realista Plan de Trabajo. Por eso que lo primero es definir el Plan de Trabajo.

En esta etapa de definición se toman las decisiones más importantes relativas trabajo de inspección, tales como:

- Definir el ámbito del trabajo ¿Qué objetivos desea cumplir?
¿Cuáles son las tareas más importantes y cuántas tareas son necesarias para cumplir los objetivos?
- Determinar los recursos ¿Qué recursos, concretamente personas y equipos, se encuentran disponibles para ayudarle a alcanzar los objetivos?
- Determinar los límites de la programación. ¿Cuánto tiempo se tiene? ¿Cuáles son los hitos y las fechas límite del trabajo de inspección?
- Una vez decididos los objetivos y el alcance se estará preparado para crear un plan propio del monitoreo.

El plan de trabajo es el núcleo del monitoreo. Define el ámbito los recursos y la programación en un mismo lugar, lo que permite mantener dichos factores equilibrados a lo largo de todo el trabajo a realizar. El plan define factores tales como exactamente cuántas y cuáles son las tareas que deben realizarse, quien las va a realizar, el costo estimado de cada una de las tareas y de todo el trabajo, la secuencia de tareas, las dependencias entre la duración estimada de las mismas y la duración total del trabajo de inspección.

Para que el monitoreo sea eficaz, deberá:

- Identificar todas las tareas, así como qué o quién las va a realizar.
- Realizar una estimación del trabajo y del tiempo que ocuparán las tareas, preferiblemente con la ayuda de las personas directamente responsables de dichas tareas.
- Determinar las dependencias entre tareas. Por ejemplo, averiguar si una tarea no puede comenzar hasta que otra finalice, si hay varias tareas que deben empezar al mismo tiempo o si hay dos tareas que deben terminar aproximadamente a la vez.
- Indicar las delimitaciones de tareas y responsabilidades. Por ejemplo, puede que una tarea comience en una fecha determinada. Cuanto más precisa se la información, más conciso será el plan de monitoreo; una vez que el trabajo de inspección comienza, el monitoreo permitirá:
- Realizar un seguimiento del progreso del proyecto, comparando los datos reales con las estimaciones originales.

- Revisar los factores relativos a los recursos, el ámbito y la programación equilibrar las prioridades.
- Identificar los problemas que pudieran desviar el proyecto de la programación.
- Analizar las necesidades de recursos a lo largo del proyecto, asegurándose ejemplo: De que ningún integrante del equipo tenga una sobrecarga de trabajo.
- Evaluar y realizar cambios con el fin de alcanzar los objetivos.

Además el monitoreo se convierte en una herramienta eficaz para controlar las actividades que comprenden el trabajo de inspección, veamos:

- a. Calcula en detalle el conjunto de la programación: plazos, metas, tareas, etc.
- b. Equilibra los factores críticos de la programación combinando ámbito, recursos y tiempo; sobre todo teniendo en cuenta:
 - Horas necesarias para cumplir una tarea.
 - Recursos asignados
 - Duración por cada tarea.

- c. Identifica problemas que puedan afectar la programación, con esto evita que un problema lleve al fracaso el trabajo de inspección.
 - Identifica y corrige problemas.
 - Analiza sobrecarga de recursos o de tareas.
 - Identifica tareas que afectan el presupuesto.

- d. Realiza seguimiento integral y permanente, esto involucra los siguientes aspectos:
 - Controla el progreso de las actividades.
 - Compara los resultados con las comparaciones.
 - Analiza la posibilidad de hacer ajustes.
 - Establece etapas progresivas de actualización, con el fin de constatar las actividades pendientes.

El Monitoreo y la Información

El monitoreo de un plan de trabajo de inspección (Planificación y Programación) es el resumen de 2 modelos que vinculan al monitoreo con la información:

- Diagrama de GANTT: Muestra la información sobre las tareas de manera pre-determinada.

- Grafica de recursos: Muestra la información acerca de una o varios recursos (personas o equipos) que se haya asignado al trabajo de inspección.

<u>Información de tareas</u>	<u>Descripción</u>
* Diagrama de Grantt	Lista de tareas e información relacionada y un diagrama que muestra gráficamente las tareas y las duraciones en función del tiempo. Utilice esta vista para escribir y programar una lista de tareas.
* Diagrama de Red	De que muestra todas las tareas y sus dependencias. Utilice una vista para crear y ajustar con precisión la programación en un formado de diagrama de flujo.
* Calendario	Calendario mensual que muestra las tareas y sus direcciones. Utilice esta vista para mostrar las tareas programadas en una semana o en un intervalo de semanas concretos.
* Uso de tareas	Lista de tareas que muestra los recursos asignados agrupados bajo cada tarea.

- Utilice esta vista para ajustar la cantidad de trabajo que los recursos realizan en las tareas.
- * Gantt de Seguimiento La lista de tareas e información relacionada y un diagrama que muestran gráficamente las barras de las tareas planeadas y programadas. Utilice esta vista para comparar la programación deseada con la real.
- * Hoja de tareas Lista de tareas e información relacionada. Utilice esta vista para escribir y programar tareas en un formato de hoja de cálculo.
- * Gráfico de Recursos Gráfico que muestra la asignación, el costo o el trabajo de los recursos a lo largo del tiempo. Utilice esta vista para demostrar información acerca de un solo recursos o de un grupo de recursos a lo largo del tiempo.
- * Hoja de Recursos Lista de recursos e información relacionada. Utilice esta vista para

especificar y modificar información de recursos en un formato similar al de una hoja de cálculo.

- * Uso de Recursos Lista de recursos que muestra las tareas asignadas agrupadas bajo cada recurso. Utilice esta vista para mostrar información de los costos o de la asignación de trabajo que los recursos realizan en las tareas.⁴

2.2.6 Bases teóricas sobre auditoría operativa

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera como objetivos de la Auditoría Operacional en su aplicación a los sistemas administrativos de información siguientes:

- a) Evaluar el contenido y la presentación de los informes que se distribuyen a los diferentes usuarios en todos los niveles de la organización.

- b) Proponer planes de acción específicos para mejorar la calidad de la información que se obtiene a todos los niveles de la organización.

⁴ MICROSOFT PROYECT. (2000). **Administración de Proyectos con Resultados Profesionales.** mscasup@microsoft.com

- c) Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importantes para la administración de la entidad económica, así como el medio más apropiado para lograrlo.
- d) Estudiar la relación costo-beneficio que representa para la empresa el procesar los datos y la obtención de reportes, con el fin de proponer medidas tendientes a lograr que esta relación sea favorable y que el costo se mantenga en niveles aceptables.

Metodología

Respecto a la metodología, indica que para llevar a cabo una auditoría operacional, debe considerarse que los procedimientos se determinan fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa o entidad y por el criterio de la persona encargada de realizar la auditoría.

Familiarización

Así mismo, precisa que además de la familiarización de carácter general, es necesario conocer la estructura organizacional de operación y los sistemas que la organización tiene instalados para obtener información. Asimismo, que es importante determinar el enfoque de los diferentes sistemas de información, sus objetivos, las

políticas que son aplicables a estos sistemas y los medios para el procesamiento de transacciones que se utilizan en la empresa o entidad.

Visitas a las instalaciones

Considera que al realizar las visitas a las instalaciones, es conveniente no perder de vista la ubicación física que tienen las diferentes oficinas e instalaciones; y que el principal objetivo de las visitas a las instalaciones es el de obtener un conocimiento detallado de la forma de operación de la entidad e involucrarse aún más con sus políticas, administración y procedimientos de control. Toda vez, que el óptimo entendimiento de la organización, ayudará a enfocar mejor las recomendaciones que resulten del análisis que se realice de la situación de los sistemas administrativos de información

Investigación Inicial

Refiere que en la investigación preliminar conviene determinar cómo se lleva a cabo la planeación de las operaciones, con objeto de identificar el grado de detalle y la calidad de los procedimientos que se utilizan para pronosticar los resultados y la situación financiera a futuro.

Considera que en esta etapa de investigación inicial, es importante obtener información sobre las características de la administración del

negocio, la calidad del control interno establecido y la rigidez, y elasticidad de los métodos y procedimientos que se utilizan.

Además que en la investigación inicial se debe obtener información general sobre la calidad de la información que proporcionan los actuales sistemas administrativos de información. Por tanto, los siguientes pasos de la metodología se enfocan en forma directa a los problemas que afectan la calidad de la información que se procesa.

Investigación y Análisis

Indica que dentro de esta etapa de investigación y análisis, tiene relevancia la obtención de ejemplos de la información que se genera en el proceso de planeación estratégica, en la planeación detallada de las operaciones y en el control e las actividades, así como evaluar en forma detallada la calidad del proceso de planeación y la disponibilidad que tiene la empresa de tener acceso a cifras sobre la industria o el mercado en el cual participa.

Para documentar los resultados del análisis realizado, se deben elaborar los de trabajo que pueden denominarse “Inventario de Puntos Detectados en la Revisión”, en las cuáles se anotarán todas aquellas inquietudes y observaciones que fueron determinadas durante el curso del trabajo, sirvan de base para llevar a cabo el diagnóstico de la situación encontrada.

Diagnóstico

En la etapa de diagnóstico, el auditor operacional deberá asegurarse de la validez de los puntos detectados en el análisis y su efecto respecto de los objetivos de la empresa. No deberá perder de vista el correcto enfoque de sus recomendaciones, las cuales deberán de ser prácticas y realistas.

Elaboración y Discusión del Informe

En esta etapa indica que se elabora un enfoque describiendo los resultados de la revisión. Los elementos que deberá contener el informe serán aquellos determinados durante la etapa de diagnóstico y deben presentarse en forma clara y ordenada. Debe ser dirigido a un nivel suficientemente alto dentro de la organización con el fin de contar con la aprobación y apoyo al plan de acción que se sugiere, así como el compromiso para adoptarlo.

Por otra parte, considera a manera de motivar la creatividad de los auditores operacionales de sistemas administrativos de información, los siguientes puntos que deben de considerarse al rediseñar los informes sobre la situación de los recursos en las empresas o entidades:

- Informar acerca del cumplimiento del plan estratégico.

- Informar sobre los planes y programas específicos que realizan los ejecutivos, comparados con los presupuestos mensuales, semanales, etc.
- Proporcionar información sobre el manejo y utilización del efectivo indicando los costos de financiamiento.
- Informar acerca de la situación que guarda la cartera, incluyendo datos sobre antigüedad de los saldos, análisis de la antigüedad de la cobranza realizada, volúmenes de ventas por clientes, volúmenes de notas de crédito emitidas, cheques de clientes devueltos por el banco, devoluciones por cliente, etc.
- Informar sobre la situación que guardan las existencias de los inventarios, incluyendo índices de rotación, evolución de productos de lento movimiento, detección de la obsolescencia, planeación de requerimientos de materiales y suministros, valuación de los inventarios, etc.
- Analizar la función de producción en la empresa, los costos incurridos en producción, la capacidad instalada en función a la realmente utilizada, análisis del cumplimiento del programa de producción y controles para determinar y valorar la producción en proceso.

- Informar sobre la situación de los activos fijos en la empresa, incluyendo su valor, depreciación localización, así como su reexpresión financiera.
- Análisis financiero de la situación de la empresa, comparativo con el mercado, con ejercicios anteriores y medición del impacto de la inflación a sus activos y pasivos.
- Información sobre la situación de los préstamos a cargo de la empresa y el costo que ha tenido el financiamiento. Asimismo, informar la situación de las líneas de crédito establecidas y la disponibilidad para obtener créditos adicionales para la empresa.
- Informar sobre la situación que guarda la inversión de los accionistas en la empresa, tanto desde el punto de vista de las acciones preferentes, como de las acciones comunes.
- Informar acerca de la rentabilidad de la empresa y los resultados obtenidos, analizando el origen de los gastos efectuados y de los ingresos.
- Considerar la necesidad de informar por áreas de responsabilidad, con objeto de poder medir la eficiencia con

que han trabajado las diferentes áreas dentro de la organización.⁵

En el **Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público**, emitido por el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras – ILACIF, el Capítulo XVI trata sobre el Proceso de la Auditoría Operacional; y considera que la siguiente definición constituye un enunciado claro de la auditoría operacional en el sector público en Latinoamérica:

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional, de las operaciones, identificando y revisando profundamente aquellas áreas consideradas como críticas, efectuado con la finalidad de:

- Verificarlas y evaluarlas;
- Establecer aumentar en grado de eficiencia, efectividad y economía de su planificación, organización, dirección y control interno,
- Informar sobre los hallazgos significativos resultantes, presentando comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras; y
- Determinar el cumplimiento con las disposiciones legales relacionadas.”

⁵ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C. **Auditoría Operacional**, p-p-153-165.

En este manual se precisa que la auditoría operacional se enfoca en la forma como se llevan a cabo las actividades al momento de efectuar el examen y como podrían ser mejoradas dichas actividades. Señala que las mejoras pueden ser específicamente en las actividades o en los procesos gerenciales que las dirigen. Así mismo, considera que el examen de todas las actividades o áreas de operación, sería injustificable, por lo cual la auditoría operacional se concentra en aquellas actividades o áreas consideradas más críticas e importantes.

Señala que el propósito del examen y evaluación, es establecer y aumentar el grado de las tres "E's", símbolos de la auditoría operacional respecto a los componentes básicos de la gerencia, y las define en forma concisa y sencilla como sigue:

Eficiencia - Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario

Efectividad - Logros de los objetivos o metas programadas

Economía - Operación al costo mínimo posible

En el manual se indica que, los componentes o elementos básicos de la gerencia han tenido muchas definiciones, a las cuales agrega las siguientes para fines de que se entienda bien la definición de la auditoría operacional.

Planificación.- Es el establecimiento de los objetivos y metas básicas, formulación de las relacionadas estrategias, políticas,

procedimientos y métodos, así como la determinación de las fuentes y usos de los recursos necesarios para conseguir dichos objetivos y metas.

Organización.- Es el establecimiento de la estructura o agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definiciones de las líneas de autoridad y responsabilidad.

Dirección.- Hacer que todo el personal participe de manera coordinada en la ejecución de los planes dentro del marco organizacional y normativo, para lograr los objetivos y metas.

Control Interno.- Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política prescrita y cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Sobre el proceso de la Auditoría operacional, señala que se inicia en el momento en el cual se toma la decisión definitiva de efectuar el examen. El primer paso es definir el objetivo principal y primordial de la auditoría, tanto como sus objetivos específicos. La amplitud del objetivo principal dependerá de si la auditoría operacional cubrirá

una entidad completa o ciertos programas, actividades o funciones específicas de una o de varias entidades.

En el presente Manual se trata la auditoría operacional en términos del examen de las operaciones de una entidad para simplificar la terminología, sin embargo, precisa que debe ser claramente entendido que la auditoría operacional puede dirigirse a:

- una entidad del sector público
- uno o mas programas, actividades o funciones de una entidad
- un programa, actividad o función común efectuado por varias entidades

En tal sentido, indica que los objetivos que puede tener la auditoría operacional en relación a la entidad, programa o actividad o función a ser examinado pueden ser:

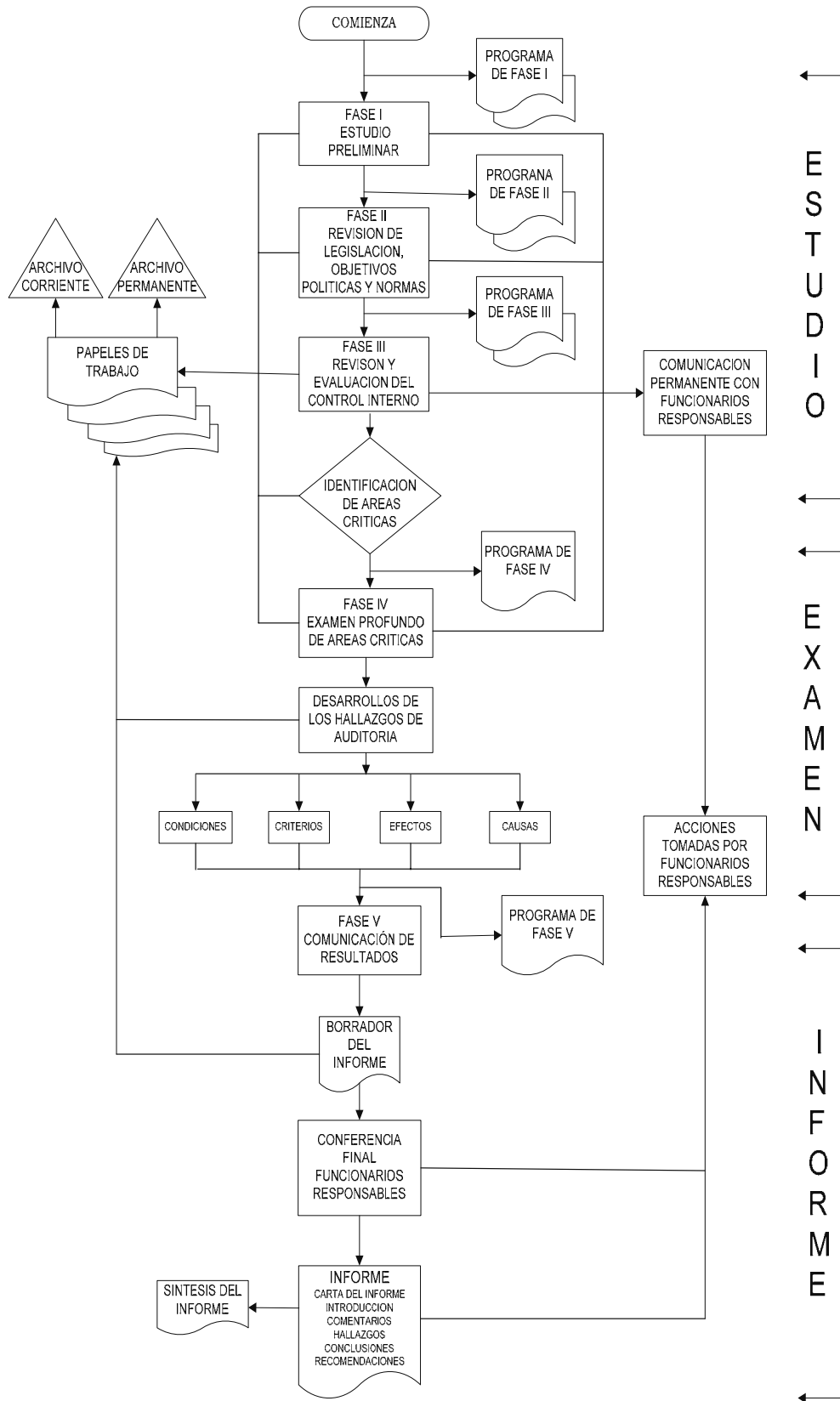
- El grado en que las entidades del sector público y sus servidores han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que les han sido asignados,
- Si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica,
- Si los objetivos y metas propuestas han sido logrados;
- Si la información gerencial producida es correcta y confiable, y;
- Si se han cumplido con las disposiciones legales aplicables.

De igual manera, se considera que las cinco fases de la auditoría operacional presentadas a continuación son necesarias en el caso del primer examen de una entidad:

Fase I	Estudio Preliminar
Fase II	Revisión de legislación, objetivos, políticas y normas
Fase III	Revisión y evaluación del control interno
Fase IV	Examen profundo de áreas críticas
Fase V	Comunicación de resultados

En el siguiente flujograma se grafican estas fases:

EL PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL



Evidentemente en exámenes subsiguientes la información disponible sobre la entidad daría como resultado la necesidad de solamente actualizar los conocimientos generales pertinentes a las dos primeras fases; e iniciar con la revisión y evaluación del control interno y aún esta fase podría limitarse a la confirmación de si la información original pertinente sigue siendo válida cuando no se han efectuado cambios considerables, enfatizando en la revisión de otros aspectos no cubiertos completamente en el examen anterior, asimismo, puede dirigirse a otras áreas críticas previamente identificadas pero no examinadas o a nuevas áreas críticas que han surgido.

En la auditoría interna, las dos primeras fases es mucho más fácil, excepto respecto a asuntos específicos cuando se examinan unidades o actividades determinadas ya que frecuentemente en forma periódicamente el auditor interno puede revisar objetivamente el sistema de control interno general, identificando y asignando prioridades a varias áreas críticas y efectuando posteriormente los exámenes separados de cada una de dichas áreas (que en efecto están constituidas de las fases 4 y 5 únicamente). 6

Las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, establecen dos tipos de auditoría gubernamental definidos por sus objetivos, y los

⁶ MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO
– EMITIDO POR EL ILACIF

clasifica en “auditoría financiera” y “auditoría de gestión o de desempeño”, indicando lo siguiente:

- a) “La auditoría financiera, a su vez, comprende a la auditoría de estados financieros y la auditoría de asuntos financieros en particular.”
- b) El objetivo de la auditoría de gestión, es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la legislación presupuestal o por la entidad que haya aprobado el programa o la inversión correspondiente.”

Así mismo, establece el concepto de “examen especial”, como la auditoría que puede comprender o combinar la auditoría financiera - de un alcance menor al requerido para la emisión de un dictamen de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas- con la auditoría de gestión - destinada sea en forma genérica o específica, a la verificación del manejo de los recursos presupuestarios de un período dado, así como al cumplimiento de los dispositivos legales aplicables. Establece como objetivos del “examen especial” los siguientes:

- Determinar si la programación y formulación presupuestaria se ha efectuado en función de las metas establecidas en los planes de trabajo de la entidad,
- Evaluar el grado de cumplimiento y eficiencia de la ejecución del presupuesto.
- Determinar la eficiencia, confiabilidad y la oportunidad con que se evalúa el presupuesto de las entidades.
- Investigar denuncias de diversa índole,
- Ejercer el control de las donaciones recibidas, los procesos licitatorios, del endeudamiento público y cumplimiento de contratos de gestión gubernamental, entre otros.

Esta normativa indica que el “examen especial” es realizado por la Contraloría General de la República y por los Órganos de Auditoría Interna del Sistema como parte del alcance del trabajo necesario para emitir el informe anual sobre la Cuenta General de la República preparada por la Contaduría Pública de la Nación.

En el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, en el Capítulo I, Sección 040 Objetivos de la Auditoría Gubernamental y

tipos de Auditoría, párrafo 9, se indica que la auditoría gubernamental está definida por sus objetivos y se clasifica en:

- Auditoría Financiera
- Auditoría de Gestión
- Examen Especial

Las definiciones de cada tipo de auditoría es la misma que establecen las NAGU.

Así mismo, la parte IV del MAGU esta referido al examen especial y detalla sus objetivos, etapas, los procedimientos y la formulación del informe, aplicando lo dispuesto en las NAGU.

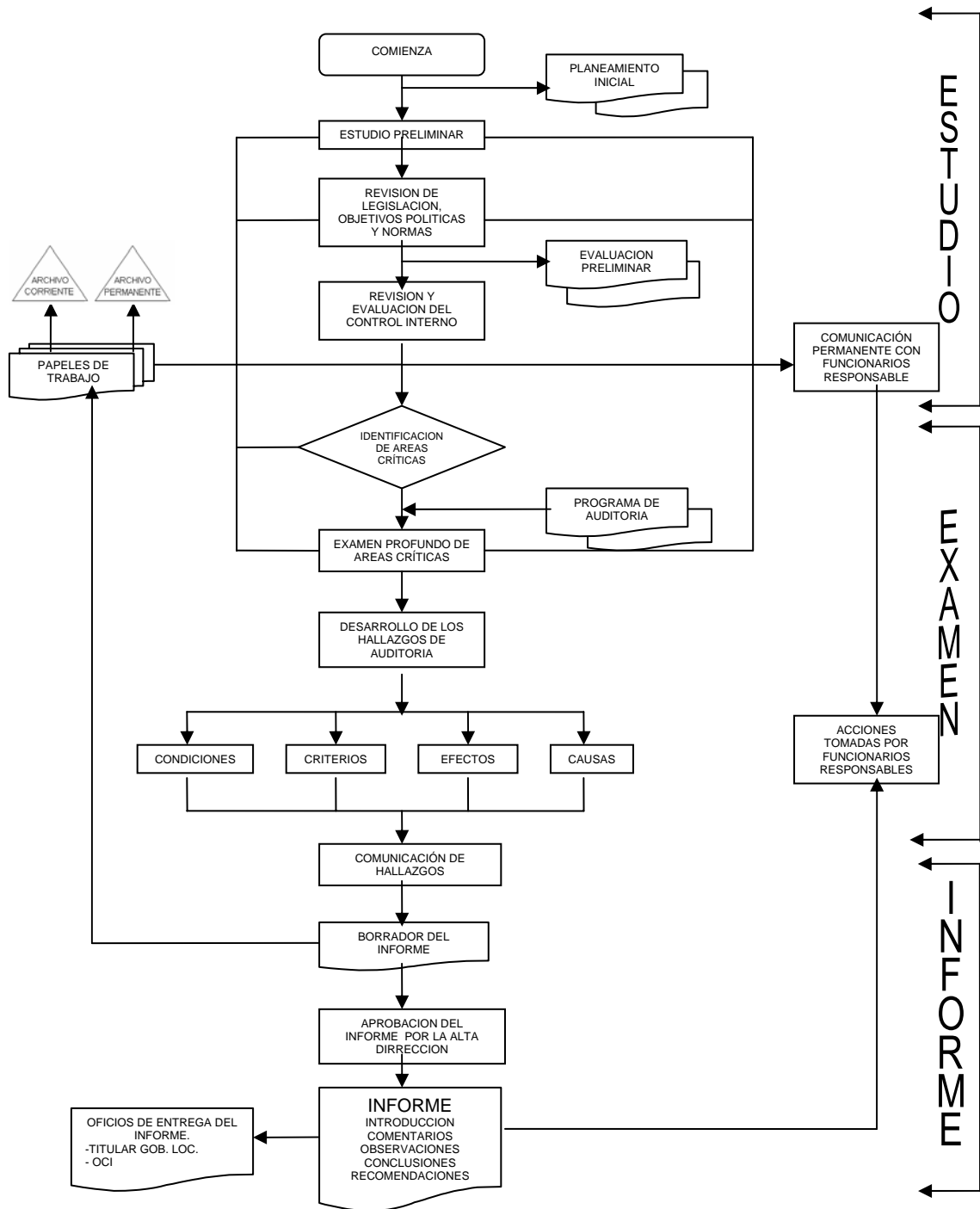
Comparando las definiciones y procedimientos descritos sobre la Auditoría Operacional u Operativa con las que corresponden al Examen Especial según la MAGU, se determina que son similares a las referidas en el EXAMEN ESPECIAL, tal como se muestra en el flujograma de la página siguiente; con las diferencias de la Auditoría Operacional que se indican:

- Los hallazgos son comunicados a los funcionarios implicados en estos para que emitan sus comentarios o aclaraciones al respecto,

- Se evalúan los comentarios o aclaraciones de los funcionarios a fin de determinar si los hallazgos se mantienen, varían o el funcionario salva responsabilidad o se indica que es responsable por los hechos deficientes, irregulares u omitidos por éste,

- El resultado del Examen Especial, se presenta en el “Informe de Auditoría” y es remitido al Alcalde en los Gobiernos Locales, sino está implicado y a la Contraloría General. De existir hechos ilícitos adicionalmente se emiten los “Informes Especiales” y se remiten a los antes indicados y al El Ministerio Público o Poder Judicial, según corresponda.

EL PROCESO DEL EXAMEN ESPECIAL



Por lo antes expuesto y considerando que el EXAMEN ESPECIAL es un tipo de auditoría gubernamental y es realizado normalmente por los órganos de control institucional de los Gobiernos Locales, se ha considerado más apropiado, denominarla en esta investigación como AUDITORÍA OPERATIVA, con la finalidad de que sea comprendida por todos los que tengan acceso al presente trabajo, es decir auditores del sector privado, público y cualquier otra persona interesada en el presente tema de investigación.

Es importante considerar los siguientes criterios sobre los requisitos para un control eficaz que el especialista JUAN PEREZ CARBALLO indica, para aclarar lo que se busca con el método de monitoreo y la participación del supervisor en el proceso de la auditoría operativa gubernamental y las condiciones que debe existir en el Órgano de Control Institucional: "...que si bien es cierto que el sistema de control ha de ser específico para cada organización, pues ha de adaptarse a sus características de negocio y operativas, es posible identificar principios generales que han de regir su comportamiento para que la función de control cumpla su cometido: motivar al conjunto de la organización para que la compañía actúe según sus objetivos."

Así mismo indica que, para que el sistema de control cumpla esta función, se debe cumplir las siguientes exigencias generales:

- Debe contar con el respaldo activo de la Dirección de modo que sea considerado por toda la organización como un instrumento sustancial del proceso de gestión. No basta con que la Dirección diga que hay que controlar, ha de involucrarse en su diseño y operación, asumiendo la responsabilidad de su funcionamiento. Sólo así la organización entenderá que no se trata de cumplir con rutinas y formalidades.
- Es necesario que el sistema responda a la naturaleza y exigencias de las actividades. Cada responsable, y la empresa en su conjunto, deben incorporar los controles adecuados a los factores clave de su gestión.
- Los controles deben orientarse a la acción; para ello es preciso que contemplen el futuro más que el pasado. Esto requiere que la información sobre desviaciones sea útil para tomar decisiones y que incluso el propio sistema sea capaz de anticipar desviaciones. Por ejemplo, es más importante adelantar que se producirá un déficit de tesorería que señalar que lo hubo hace un mes. Por su puesto que esta última desviación, si se analizan sus causas, servirá para corregirlas y evitarla en lo sucesivo.
- La base del control debe apoyarse en los centros de responsabilidad. La organización de la empresa, con la

asignación que establece de funciones y decisiones, es el medio principal para dirigir y coordinar el trabajo de las personas. Por ello, el control ha de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos por cada responsable.

- Los objetivos precisan estar claramente asignados, evitando responsabilidades confusas o compartidas; deben ser asumidos por cada responsable, quien ha de participar en su formulación y controlar su cumplimiento. Además los objetivos han de ser relevantes, realistas y congruentes entre sí.

- El sistema debe identificar rápidamente las desviaciones y aplicar el principio de excepción, que exige prestar atención preferente a aquellas desviaciones de mayor entidad, soslayando desviaciones menores, de importancia reducida. Este principio de control por excepción debe aplicarse, sin embargo, con prudencia. Si la atención se limita a las desviaciones adversas se puede llegar a desmotivar a la organización, que percibirá que la Dirección sólo toma nota de las desviaciones negativas y omite o ignora todas las de índole favorable, incluso aunque éstas superen ampliamente a aquellas.

- El período de control debe adaptarse a las características de cada área controlada, de modo que las actuaciones que se deriven del análisis de las desviaciones sean eficaces.

- El sistema debe ser sencillo, económico y flexible. Sencillo para que resulte comprensible y manejable, evitando la profusión de puntos de control e informes; económico para que se justifique su operación; y flexible para evitar que se convierta en una rutina incapaz de adaptarse a las condiciones cambiantes y de satisfacer las necesidades de control de la organización. Conviene recordar, a este respecto, que la existencia de muchos controles no garantiza, necesariamente, un mejor control de las operaciones.

Enfatiza que estos ocho principios genéricos son aplicables a cualquier sistema de control y deben convivir con su diseño específico y si falla uno de estos principios, la función de control será incapaz de cumplir la misión que le es propia.⁷ En el caso de la auditoría gubernamental la calidad del informe y principalmente la oportunidad de su presentación al titular de la entidad.

⁷ PEREZ CARBALLO, Juan. **“Control de la Gestión Empresarial”**. V. Editorial E. S. I. C. MADRID 1994, p-p. 3-18.

2.2.7 Bases teóricas sobre informe de auditoría

En el **Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público**, emitido por el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras – ILACIF, el Capítulo XXVI, trata sobre la Comunicación de los Resultados de la Auditoría Operacional y refiere la siguiente definición del Informe de Auditoría:

“El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual presenta sus comentarios sobre hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen de estados financieros el correspondiente dictamen.”

Así mismo, indica que mediante el informe de auditoría el auditor, pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos y los funcionarios públicos apropiados los resultados de su trabajo; por lo tanto, el informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error.

Cabe comentar que el informe de auditoría normalmente es el único documento que emite el Órgano Superior de Control o el Órgano de Control Institucional como resultado de las auditorías efectuadas en las entidades públicas. Su contenido es muy importante para la administración de la entidad, así como, para otros funcionarios de

niveles más altos del gobierno, instituciones financieras y otras entidades que tengan relaciones con la entidad auditada.

Fundamentalmente este documento permite tomar las acciones correctivas necesarias por los funcionarios apropiados y en forma oportuna en la gestión de la administración pública, en tal sentido es importante que cada informe de auditoría en lo posible, sea un trabajo preciso y perfecto.

En este manual se establece que la utilidad del informe radica en su contenido y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

Es de suma importancia resaltar, que en este manual se considera que la oportunidad y utilidad son esenciales para informar con efectividad. Asegurando que un informe cuidadosamente preparado puede ser de escaso valor si llega demasiado tarde al nivel de decisión para considerar la información en relación a cualquier aspecto que necesite efectuar.

De igual forma, indica que los problemas que afectan la oportunidad del informe generalmente se originan en las fases de planeamiento, administración y análisis del trabajo. Las demoras en el procesa-

miento del informe generalmente rastrean a problemas no resueltos o desconocidos que debían haber sido resueltos durante la fase de desarrollo del hallazgo. La integración del informe con las fases de trabajo de planeamiento y ejecución deben ayudar a prevenir éstos problemas y facilitar su solución oportuna.

Respecto a la importancia de la oportunidad de comunicar el resultado, señala que los hallazgos que involucran aspectos tales como gastos innecesarios o indebidos, desperdicio de fondos públicos, operaciones o transacciones ilegales y otras fallas en proteger los intereses del gobierno, deben ser comunicados sin tardanza de modo que se puedan tomar acciones decisivas de corrección oportuna.

Así mismo, trata sobre la exactitud y conveniencia de la información sustentatoria, indicando que todos los procedimientos prescritos de preparación, revisión y procesamiento deben ser aplicados con el objeto de producir informes que no contengan errores de hechos, lógica o razonamiento.

Precisa que el requisito de exactitud está basado en la necesidad de ser justos e imparciales en el informe, de asegurar a los usuarios y lectores del mismo que su contenido es digno de crédito. Una falta de exactitud puede ocasionar la duda sobre la validez de todo el informe y desviar la atención de lo esencial del informe. Este aspecto

es muy importante, toda vez que, también está en juego la reputación profesional del Órgano Superior de Control o unidad de auditoría interna, tanto como del auditor que preparó el informe.

Sobre la conveniencia de la información sustentatoria precisa que todos los datos, hallazgos y conclusiones proporcionados en el informe deben estar adecuadamente sustentados por suficiente evidencia objetiva de los papeles de trabajo, para demostrar o probar, cuando sea necesario, los fundamentos de los asuntos informados y su exactitud o razonabilidad. No es necesario incluir información sustentatoria, excepto la que sea necesaria para la presentación convincente. Sin embargo, ésta información debe ser sistemáticamente guardada en los archivos y estar disponible.

Indica que las opiniones y conclusiones deben estar identificadas claramente como tales en el informe y estar basadas en suficiente trabajo de auditoría que las respalden. En la mayoría de los casos, el ejemplo de una sola deficiencia no puede respaldar una conclusión amplia y la consiguiente recomendación de acción correctiva.

2.3 Definiciones conceptuales

a. Monitoreo

El monitoreo es un proceso intrínseco a la ejecución de un proyecto/programa que cautela de manera preventiva y concurrente las

posibles desviaciones en el desarrollo de las actividades y dispone las acciones correctivas de manera inmediata, con la finalidad de asegurar que el producto sea de calidad y se obtenga en el plazo programado o establecido previamente, en cumplimiento de los objetivos y metas. En tal sentido, el monitoreo cumple la función de evaluar la calidad del control interno de un proyecto/programa, y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

b. Auditoría operativa

Para definir la Auditoría Operativa Gubernamental, tal como se ha concebido en el presente trabajo, se debe tener en cuenta que la Auditoría Gubernamental es el examen objetivo y sistemático profesional de operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, con la finalidad de evaluarlas y elaborar un informe que contenga conclusiones, observaciones y recomendaciones; de acuerdo al Manual de Auditoría Gubernamental - MAGU el Examen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones. Los Órganos de Control Institucional generalmente realizan examen especial con objetivos operativos.

Así mismo, considerando que en el MAGU se indica que el desarrollo del examen especial sigue las mismas fases que la práctica de una auditoría de gestión, es decir: a) Planeamiento, b) Ejecución, c) Informe; excepto en lo que se refiere a la fase de planeamiento, dado que sus procedimientos son más simplificados que una auditoría de alcance amplio; y, los procedimientos de la Auditoría Operacional establecida en el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector Público, emitido por el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras – ILACIF, para fines del presente trabajo se define la Auditoría Operativa, como la auditoría realizada por los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales, mediante el cual verifica el adecuado manejo de los recursos públicos, así como el cumplimiento de la normativa legal y otras normas reglamentarias aplicables, en cautela del adecuado cumplimiento y eficiencia de la ejecución presupuestal, con la finalidad de cumplir con su razón de ser como Gobierno Local y su responsabilidad ante el desarrollo social.

c. Informe de Auditoría

Es el documento escrito mediante el cual la Comisión de Auditoría expone el resultado final de su trabajo, a través de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución, con la finalidad de brindar suficiente información a los funcionarios de la entidad auditada y estamentos pertinentes, sobre las deficiencias o desviaciones más significativas, exponiendo las

recomendaciones que permitan promover mejoras en la conducción de las actividades u operaciones del área o áreas examinadas.

Las características y estructura específicas del informe, según el tipo de auditoría, que deben ser materia de cumplimiento, se encuentran establecidas en las NAGU 4.20, 4.30, 4.40, así como en la NAGU 4.50 - Informe Especial.

d. Calidad

La calidad son las características del producto final libre de deficiencia que responde a la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario final; para cuya obtención se debe tener un adecuado control en el desarrollo del proceso.

El control de calidad son los métodos que se utilizan para verificar de manera independiente el cabal cumplimiento de los principales estándares definidos en el diseño del sistema y determinar la necesidad de actualizarlos, mejorarlos o eliminarlos, de ser necesario.

El control de calidad a ser aplicado en la auditoría gubernamental incluye a todas las actividades relacionadas con la ejecución de la auditoría gubernamental, tanto a nivel institucional como a nivel de las auditorías específicas, en la planificación, programación organización, ejecución, supervisión y seguimiento de sus resultados.

Las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU son los criterios que determinan los requisitos de orden personal y profesional del auditor, orientados a uniformar el trabajo de la Auditoría gubernamental y obtener resultados de calidad.

Al respecto, la NAGU 2.20, establece que el trabajo del auditor debe ser adecuadamente planeado a fin de asegurar la realización de una auditoría de calidad; asimismo, indica que debe establecer los recursos necesarios y su costo, informes a emitir, entre otros.

Al respecto, en el MAGU, Sección 720, párrafo 07, indica que en el Memorando de Programación y plan de examen especial (auditoría gubernamental), en su estructura debe presentarse entre otros, la información de "Recursos de personal y especialistas en caso necesario"; y, en el párrafo 12 señala que en el plan de examen, debe describirse el número de horas programadas (presupuesto de tiempo), entre otros.

Por otro lado, la Contraloría General anualmente emite Lineamientos de Política para la formulación de los planes de control de los Órganos del Sistema Nacional de Control y una Directiva para la Formulación y Evaluación del Plan Anual de Control de los Órganos de Control Institucional - OCI, y establece que la relación de posibles acciones y actividades de control, deberá ser contrastada con los recursos disponibles del OCI como son: capacidad operativa, presupuesto

asignado, etc., para determinar el número de acciones de control que el OCI está en condiciones de programar.

d. Oportunidad

La presentación del informe en la oportunidad requerida, es presentarla en el tiempo programado en el plan de auditoría; es decir en el plazo conveniente, por lo tanto si es conveniente es útil, en tal sentido cumple su finalidad para lo cual se realizó la auditoría.

e. Aspectos a ser controlados

La ejecución de la auditoría operativa en el gobierno local debe contar con estrategias que le ayuden a incrementar el valor de sus intervenciones y por ende de sus informes. Sin embargo, el ambiente de los procesos de los gobiernos locales se han vuelto tan amplios, veloces y complejo que se requiere focalizar el control a ciertos procedimientos para reducir el tiempo de la ejecución de la auditoría y de su seguimiento, para convertirlo en tiempo enfocado al futuro, más que a la supervisión/corrección del presente.

Los aspectos a ser controlados son aquellos considerados como críticos y por lo tanto necesariamente se deben llevar a cabo bien y están relacionados a temas de eficiencia y operación, y hacerlos más rápido, de la forma más económica y manteniendo el estándar de calidad que se requiere.

Los aspectos críticos en la ejecución de la Auditoría Operativa en un gobierno local, que se consideran en el presente trabajo son:

Etapa de Planeamiento

- Focalización de la problemática de la entidad, de manera objetiva e independiente
- Determinación adecuada de los objetivos para afrontar la problemática
- Cálculo del plazo para ejecutar la auditoría, considerando las información que procesó o procesa la administración
- Determinar el perfil de los integrantes del equipo de auditoría, para conocer sus fortalezas y debilidades con la finalidad de asignarles la tarea más adecuadas a su competencia y experiencia
- Formular procedimientos contundentes en el programa de auditoría

Ejecución de la auditoría

- Coordinación entre los integrantes del equipo a las dos semanas de haber iniciado el trabajo de campo, para determinar el grado de conocimiento sobre el proceso del área o tema que se le asignó y definir el grado de monitoreo que requiere
- Orientación por parte del encargado respecto a las tareas asignadas a los integrantes diariamente

- Supervisión con aportes por escrito para monitoreo de las acciones sugeridas para cumplir con los objetivos y metas
- Muestra en base a la presunta deficiencias detectadas o denunciadas
- Redacción de los hallazgos de manera separada por cada elemento: condición, criterio, causa y efecto
- Determinar las funciones establecidas formalmente o legalmente, incumplidas por los funcionarios que habrían intervenido en los hechos detectados como deficientes o irregulares, como requisito para comunicar el hallazgo

Formulación del informe

- Ajustes a los hallazgos comunicados, aceptando algunas correcciones solo de forma antes de ser incluidos en el informe
- Evaluación de las aclaraciones y/o comentarios de los funcionarios solo en base a los hechos comunicados, o que tengan relación directa
- Identificación de los hechos irrefutablemente por los cuales serían responsables los funcionarios comprendidos en las observaciones.
- Recomendaciones en base a las causas detectadas y mejora de los hechos observados
- Beneficio – costo de las recomendaciones y la factibilidad de su aplicación

f. Procedimientos de monitoreo

Son aquellos procedimientos que están basados en políticas y estrategias que permitan cautelar de manera preventiva y concurrente las posibles desviaciones en el desarrollo de las de las actividades programadas y disponer las acciones correctivas de manera inmediata, con la finalidad de asegurar que los informes sean de calidad y se obtenga en el plazo programado, en cumplimiento de los objetivos y metas.

g. Documentos del monitoreo

Son los papeles de trabajo u hojas de trabajo en el cual el auditor supervisor redacta, registra, calcula y verifica el desarrollo de sus actividades y los procedimientos verificados en el trabajo de planeamiento, ejecución, y elaboración del informe de auditoría. Por tanto, deberán contener la evidencia necesaria para fundamentar sus opiniones y conclusiones sobre la ejecución del trabajo por parte del equipo de auditoría.

La NAGU 3.50 se establece que el auditor gubernamental debe organizar un registro completo y detallado de la labor efectuada y las conclusiones alcanzadas, en forma de papeles de trabajo.

En tal sentido, el supervisor también debe tener un registro con los documentos y/o formatos que le permita demostrar el cumplimiento de sus funciones y permita evaluar su labor.

2.4 Formulación de la hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

El método de monitoreo para supervisar las auditorías realizadas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, focalizando los aspectos críticos, permite estandarizar el proceso de supervisión y mejorar la calidad de los informes emitidos por la comisión de auditoría en la oportunidad programada.

2.4.2 Hipótesis secundarias

- a. Estableciendo los procedimientos apropiados para monitorear los procesos de la auditoría operativa, se obtendrá informes con calidad y de manera oportuna.
- b. Estableciendo los aspectos críticos de la ejecución de la auditoría operativa gubernamental para focalizar el monitoreo, la labor del supervisor será eficaz.
- c. Diseñando los formatos para monitorear los aspectos críticos del proceso de la auditoría operativa gubernamental, se documentará y estandarizará el proceso de supervisión.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada un tipo de investigación básica, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales apliquen el manual del Método de Monitoreo de una Auditoría Operativa para la emisión oportuna del informe de auditoría, que se presenta en el **Anexo N° 1** como una propuesta del método de supervisión de la auditoría operativa en el ámbito gubernamental.

3.1.2 Nivel de investigación

La investigación de acuerdo a la finalidad que persigue, su nivel es de Naturaleza Descriptiva – Explicativa.

3.1.3 Métodos

Los principales métodos que se utilizaron en la presente investigación son: descriptivo, analítico, sintético, inductivo, deductivo, lógico, entre otros.

3.1.4 Diseño

El estudio en cuanto a la naturaleza reúne las características de una investigación por objetivos, de acuerdo a lo que se plantea en el esquema siguiente:



Donde:

OG	=	Objetivo General
oe	=	objetivo específico
cp	=	conclusión parcial
CF	=	Conclusión Final
HG	=	Hipótesis General

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está conformada por los Órganos de Control Institucional – OCI de los Gobiernos Locales ubicadas en Lima Metropolitana, cuyo personal realiza auditoría operativa (Examen Especial).

Se tuvo en cuenta el ámbito de Lima Metropolitana, porque la mayoría de los Gobiernos Locales tienen recursos económicos para que puedan apoyar adecuadamente con capacidad logística a los OCIs, mediante equipamiento y la contratación de personal adicional para llevar a cabo la auditoría operativa, cuando el caso lo amerita, y por lo tanto es factible contar con un supervisor para que aplique el método de monitoreo para cautelar la calidad del proceso y la emisión del informe de auditoría con calidad y oportunidad.

3.2.2 Muestra

La muestra fue elegida de manera discrecional no probabilística, seleccionando a quince (15) Órganos de Control Institucional, bajo la consideración que podría contar con un sistema o forma de controlar los procedimientos de la auditoría operativa con la finalidad de cautelar un resultado con calidad.

Las técnicas de recolección de datos se aplicaron al Jefe y dos (2) auditores de cada Órganos de Control Institucional – OCI, que por motivo de confidencialidad no es factible nombrarlos. La muestra representa el 37% de cuarenta (40) OCIs de los Gobiernos Locales ubicadas en Lima Metropolitana.

3.3 Operacionalización de variables

Variable Independiente- Indicadores

- X. Monitoreo
 - X1. Aspectos críticos
 - X2. Procedimientos
 - X3. Documentos

Variable Dependiente- Indicadores

- Y. Informe de Auditoría Operativa
 - Y1. Oportunidad
 - Y2. Calidad

3.4 Técnicas de recolección de datos

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis documental

Los principales instrumentos que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Guía de Entrevista
- Cuestionario
- Análisis Documental

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Entre las principales técnicas que se han utilizado para este estudio, son las siguientes:

TÉCNICAS DE ANÁLISIS:

- a) Análisis documental
- b) Indagación
- c) Conciliación de datos
- d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- e) Formulación de gráficos
- f) Otras que fueron necesarias.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

- a) Ordenamiento y clasificación
- b) Procesamiento manual
- c) Proceso computarizado con Excel
- d) Proceso computarizado con SPSS

3.6 Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se ha realizado de conformidad con los objetivos y alcance indicados, revelando la fuente de la información y respetando las sugerencias de los revisores, en cumplimiento con las disposiciones de la Universidad de San Martín de Porres; evitando así [acciones](#) dolosas, inexactas o cualquier otra que incurra en [faltas](#) graves al

honor y a la ética. Así mismo, se tuvo en cuenta el cumplimiento del Código de Ética Profesional, principalmente en el principio de Confidencialidad: “El Contador Público Colegiado, debe respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de sus relaciones profesionales, y no debe revelar esa información a terceros, salvo que exista un deber legal o profesional.”

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados de las entrevistas

En base a los resultados obtenidos, se presentaran en forma de comentario un resumen de la opinión que brindaron los entrevistados en relación a las siguientes interrogantes:

a. La Auditoría Operativa Gubernamental

A la pregunta: **¿Qué entiende usted por Auditoría Operativa Gubernamental?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Es un examen objetivo, independiente sistemático y profesional de las operaciones y/o actividades que realiza la entidad gubernamental. Es la evaluación selectiva de la gestión pública en la administración de los recursos a fin de determinar si éstas se han efectuado con eficiencia, eficacia y economía; con el fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas alcanzados durante el período, con el objeto de emitir

recomendaciones constructivas para el mejor cumplimiento de metas y objetivos.

Otro grupo de entrevistados señalaron que, es un examen especial que se ejecuta en las diversas áreas críticas de una Entidad y de las áreas administrativas; a fin de determinar el adecuado uso de los recursos.

b. El monitoreo

A la pregunta: **¿Qué entiende usted por monitoreo?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Es un sistema de vigilancia de los actos que realizan los individuos, adoptando correctivos en los casos de desviación de los objetivos. Es el proceso que evalúa la calidad del control interno que puede cambiar de acuerdo a la necesidad a través de determinados puntos en el tiempo.

Otro grupo de entrevistados señalaron que, el monitoreo es el seguimiento constante de todo el proceso de auditoría y que tiene por finalidad asegurar los resultados en la oportunidad y plazos previstos, corrigiendo desviaciones de ser el caso.

Es la vigilancia que se debe efectuar a las funciones, actos, a los trabajos previamente establecidos con el fin de cautelar el cumplimiento de los objetivos planificados; siendo un elemento de control orientado a

guiar o conducir las cosas en el camino correcto y de acuerdo a lo previsto.

c. Método de Monitoreo

A la pregunta: **¿Cree usted que se puede establecer un método de monitoreo, enfocando solo los aspectos críticos de la Auditoría Operativa Gubernamental?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Puede ser, pero tiene que ser ajustado de acuerdo al tipo de entidad que se va a examinar. No, se debe considerar un método de monitoreo de toda la Acción de Control, porque todo aspecto es importante, como por ejemplo hay un descuido total en la preparación y archivo de los papeles de trabajo.

Así mismo, indicaron que si se habla de un monitoreo aplicado a puntos críticos de la auditoría operativa, no es conveniente, porque si se monitorea en base a los puntos críticos y se toma en esta las otras áreas puede suceder que las llamados puntos críticos pueden ser levantados, pero las áreas donde no se ha aplicado ningún monitoreo pueden convertirse en puntos críticos de alto riesgo.

Otro grupo de entrevistados señalaron que si es posible establecer métodos de monitoreo, siempre y cuando se tomen en cuenta todos los

aspectos críticos a que se refiere; para así direccionar mejor el esfuerzo de supervisión y asegurar que los principales aspectos están siendo bien desarrollados.

d. Monitoreo aspectos críticos de la auditoría operativa.

A la pregunta: **¿Cree usted que basándose en los procesos importantes de las tres etapas de la auditoría operativa gubernamental, permita cumplir con los objetivos de la auditoría operativa eficazmente?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Sí, porque la supervisión debe enfocarse en los aspectos críticos e importantes y asistir al auditor encargado en los procedimientos que deben ser aplicados, orientando la acción en las tres etapas de la auditoría operativa, a fin de cumplir con los objetivos establecidos en el memorando de planificación de la Acción de Control a realizar.

Otro grupo de entrevistados señalaron que estableciendo las tres fases de la auditoría si se cumple con los objetivos, dado que están relacionadas directamente a las NAGA'S, NAGU'S y MAGU. Consideran que lo hace más factible, y precisan que su éxito dependerá de que esté adecuadamente diseñado y que sea bien aplicado.

Si bien es cierto, que las etapas de auditoría llámese planeamiento, ejecución y emisión del informe, deben ser debidamente supervisadas, al margen de la buena supervisión requiere que los recursos humanos deben estar debidamente entrenados y con una basta gama de experiencia.

e. Reducción de los costos y tiempo

A la pregunta: **¿Cree usted que al establecer un sistema de monitoreo focalizando los aspectos críticos, permita reducir el tiempo, y por lo tanto el costo de una auditoría operativa gubernamental?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Sí, porque en la ejecución de la acción de control, se necesita tomar decisiones, redistribuir el trabajo por imprevistos y si no existe monitoreo, silenciosamente se pierde efectividad, asimismo hay una tendencia de los auditores a extenderse en la ejecución de los procedimientos lo cual debe ser monitoreado.

Otro grupo de entrevistados señalaron que si se establece el monitoreo focalizado a los puntos críticos, se va a tener efecto en menor tiempo y a un menor costo. La sistematización del control de calidad a través del monitoreo de aspectos críticos facilita y optimiza la dirección y supervisión, por tanto, ello promueve la eficiencia de la auditoría.

Sí, efectivamente un monitoreo ahorraría costos, evitaría distraerse en aspectos poco materiales, mejorar la calidad del trabajo y la oportunidad en los resultados de la auditoría operativa. El tiempo sí se reduciría, en cuanto al costo debería suceder lo mismo, pero en la práctica no ha habido antes una supervisión mediante del método del monitoreo.

f. Modificación de los sistemas de supervisión

A la pregunta: **¿Cree usted que se deba modificar los sistemas de supervisión, para ser más optima la gestión de los Órganos de Control Interno (Órgano de Control Institucional) de los gobiernos locales de Lima Metropolitana?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Sí, debe efectuarse una supervisión más directa y personalizada que conozca la problemática de la entidad y pueda sugerir acciones concretas de mejora. Los sistemas de supervisión que ejerce la Contraloría General al trabajo de los Órganos de Control Interno, es muy colateral, es necesario implementarlos a fin de que se asegure una mejor gestión.

Otro grupo de entrevistados señalaron que no existe un marco técnico para efectuar la supervisión de las acciones de control y se refleja en los retrasos de presentación de los informes, así como deficiencias en la

formulación; debiendo optimizar los sistemas de supervisión a fin de que su rol sea fundamental en cuanto al cumplimiento oportuno, y con garantía de confiabilidad en el informe y su calidad.

g. Formatos de Supervisión

A la pregunta: **¿Cree usted que los formatos que utilizan los supervisores, sean los adecuados para focalizar los aspectos críticos de una auditoría operativa?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

Actualmente no se vienen aplicando formatos para efectuar la supervisión, sólo se efectúan reuniones de supervisión, en donde se exponen las orientaciones necesarias. Para determinar la focalización del punto crítico no solamente es suficiente los formatos que utilizan los supervisores, sino también se tiene que complementar con acciones y evaluar la eficacia de los controles internos, aplicados en las áreas determinadas.

Otro grupo de entrevistados señalaron que no existe un formato estándar a ser utilizados por el supervisor, que sólo se cuenta con un Proyecto de Guía de Supervisión de Auditoría. Así mismo, aclaran que estos no deben contener demasiada información que tal vez pueda resultar irrelevante y más bien centrarse a los aspectos críticos que permitan asegurar razonablemente que el trabajo de control sea suficiente.

h. Formatos actuales de supervisión y los aspectos críticos de Control

A la pregunta: **¿Cree usted que durante las etapas de ejecución de la auditoría operativa gubernamental se pueda monitorear los aspectos relevantes por medio de los formatos, que utiliza actualmente el supervisor?**

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

No tienen conocimiento de los formatos, pero la implementación de formatos, ayudaría a organizar las labores de supervisión, siendo necesario un aporte en ese sentido. Los formatos deben ser utilizados para la ejecución en todas las etapas, tal vez podría darse un énfasis mayor a la ejecución, pero sin descuidar las otras etapas, sobre todo de la planificación.

Otro grupo de entrevistados señalaron que son aspectos relevantes que forman parte importante de la auditoría, pero no hay formatos pre-establecidos o Standard, estos deberían diseñarse de acuerdo a las circunstancias para uniformizar procedimientos de supervisión.

i. Aspectos críticos en las etapas de la ejecución de la auditoría.

A la pregunta: Basándose en su experiencia profesional, **¿Cuáles cree que son los aspectos principales y críticos, que determinan el adecuado logro de los objetivos de la auditoría operativa**

gubernamental, en los gobiernos locales de Lima Metropolitana, y deberían ser incluidos en un sistema de monitoreo eficaz?

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

En el planeamiento

- Determinación de objetivos (generales y específicos).
- Determinación de las áreas a revisar.
- Determinación de criterios.
- Con el Memorando de Planteamiento, se puede ubicar los puntos críticos.
- Especialmente en el Memorando de Programación y la elaboración del plan de examen especial.
- El enfoque de arriba hacia abajo.
- Definición del Alcance.
- Estimación de tiempos.
- Conocimiento de las actividades de la entidad y establecimiento de áreas críticas o de riesgo.
- Determinación de la muestra.
- La experiencia del auditor, Jefe de Comisión, y Supervisor.
- Conocimiento previo de la entidad y operaciones a auditar.

En el trabajo de campo

- Obtención de la evidencia
- Elaboración de papeles de trabajo
- Ejecución de todos los procedimientos

- Redacción coherente de los hallazgos, considerando los atributos.
- Control de comunicación de los hallazgos.

En la formulación del informe

- Evaluación objetiva de los descargos presentados
- Esmero en recomendaciones que permitan superar la causa.
- Determinación de las responsabilidades.

4.2 Resultados de las Encuestas

En base a los resultados obtenidos, se presentaran en forma de comentario, un resumen de la opinión que brindaron los encuestados en relación a las siguientes interrogantes:

a) Cumplimiento de objetivos y normas por un sistema de supervisión eficaz

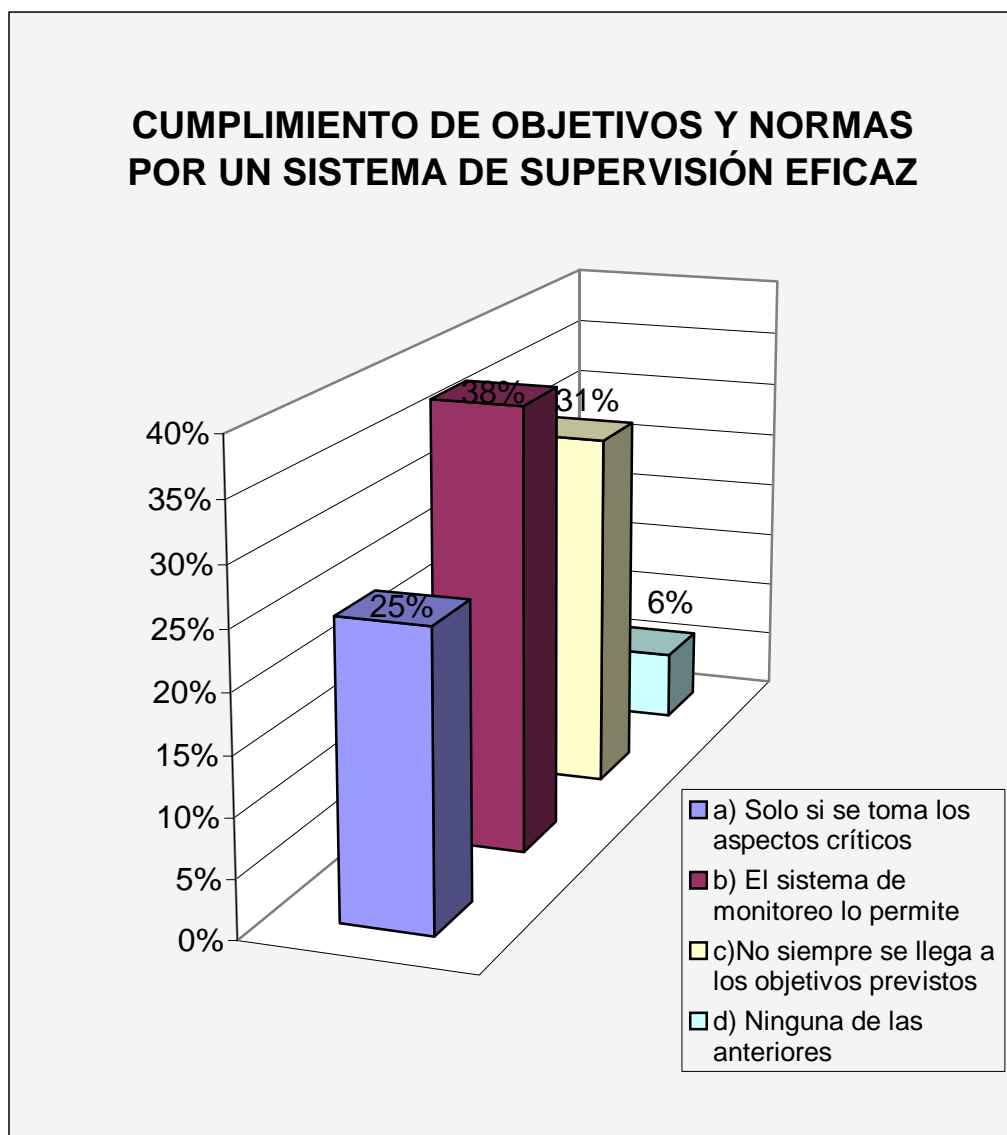
A la pregunta **¿Cree usted que el logro de los objetivos y metas previstos y cumplimiento de las Normas de Auditoría se debe a que existe un sistema de supervisión eficaz en los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?**

a	No siempre se cuenta con un supervisor que cautele el logro de objetivos y metas.	<input type="text"/>
b	El sistema de supervisión no siempre lo permite.	<input type="text"/>
c	No siempre se cumple con los objetivos y metas previstos.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores.	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	8	25%
b	11	38%
c	9	31%
d	2	6%
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron lo siguiente: para la primera alternativa un 25% de los encuestados, señalan que: no siempre se cuenta con un supervisor que cautele el logro de los objetivos y metas; con lo que se refiere a la segunda alternativa un 38% señaló que: el sistema de supervisión no siempre lo permite; con respecto a la tercera alternativa: un 31% de los encuestados señalaron: no siempre se cumple con los objetivos y metas previstos; por último un pequeño grupo de encuestados 6% señaló que: ninguna de las anteriores; tal como se muestra en el gráfico siguiente.

**FUENTE:**

Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de Lima Metropolitana.

b) Los formatos de supervisión son apropiados.

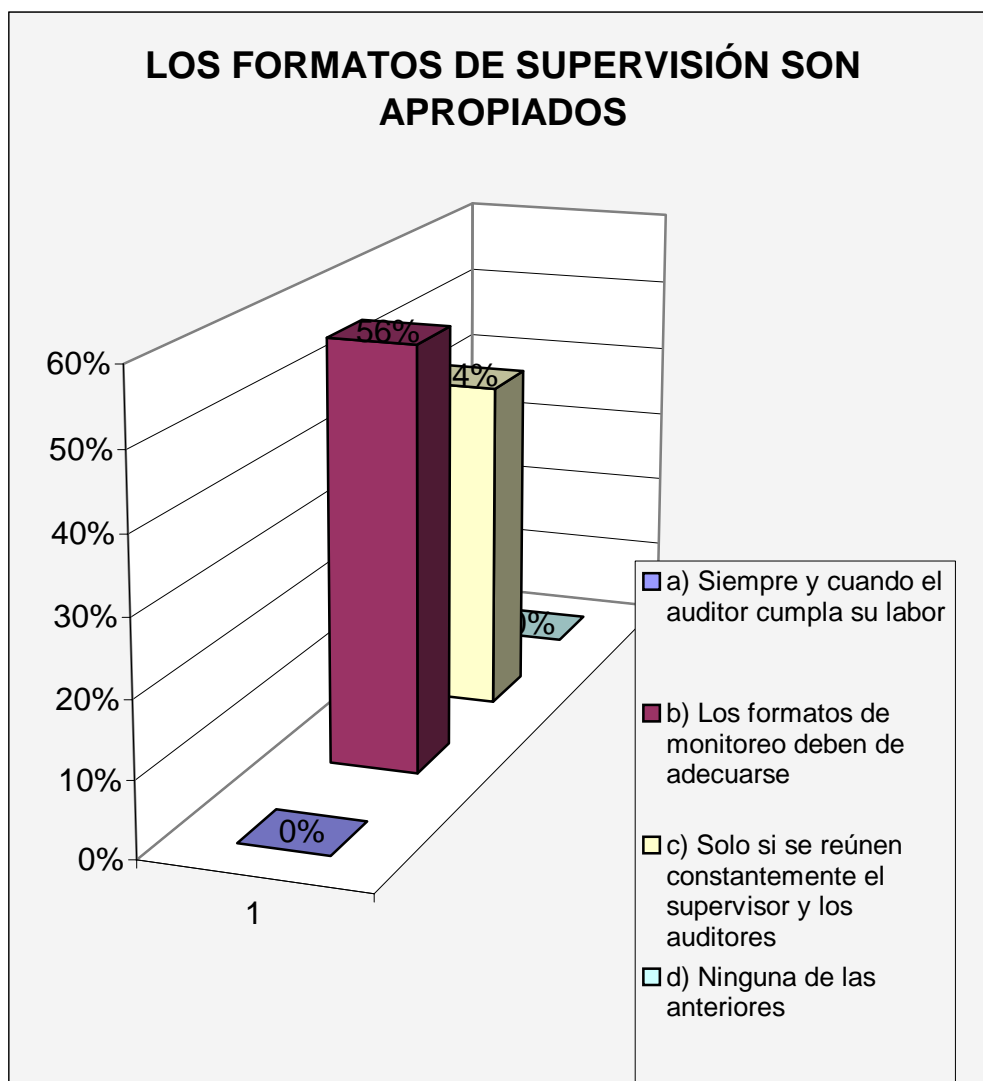
A la pregunta **¿Cree usted que los formatos de supervisión que utiliza el supervisor, cumpla con certeza los estándares apropiados para garantizar el seguimiento del logro de los objetivos en el plazo previsto?**

a	No siempre los supervisores documentan su labor.	<input type="text"/>
b	Los formatos de supervisión deben de adecuarse.	<input type="text"/>
c	No existen formatos que evidencien la labor de supervisión.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores.	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	0	0%
b	17	56%
c	13	44%
d	0	0%
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron lo siguiente: para la segunda alternativa un 56% señaló que: los formatos de supervisión deben de adecuarse; con respecto a la tercera alternativa: un 44% de los encuestados señalaron: no existe formatos que evidencie la labor de supervisión.

**FUENTE:**

Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

c) Los Formatos estándar.

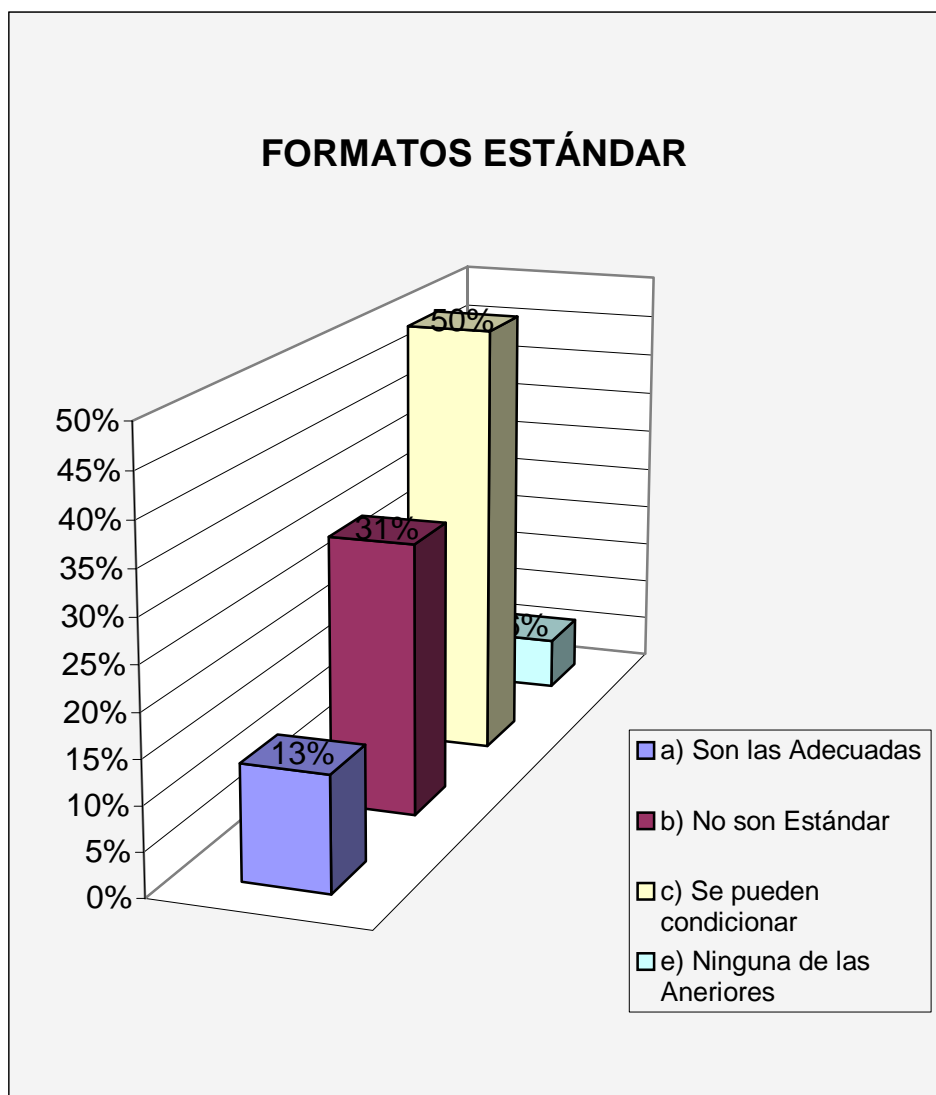
A la pregunta **¿Cree usted que los formatos, que utilizan los supervisores sean los adecuados para la Auditoría Operativa de los Gobiernos Locales?**

a	Si son los adecuados.	<input type="text"/>
b	No son estándar.	<input type="text"/>
c	Los formatos se deben de acondicionar de acuerdo a la entidad.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores.	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	4	13%
b	9	31%
c	15	50%
d	2	6%
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta la mayoría de nuestros encuestados marcaron lo siguiente: el 31% señalaron que no son estándar; y el 50% que son la mayoría, señalaron que los formatos se deben adecuar de acuerdo a la entidad.



FUENTE:
Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

d) Método de Monitoreo.

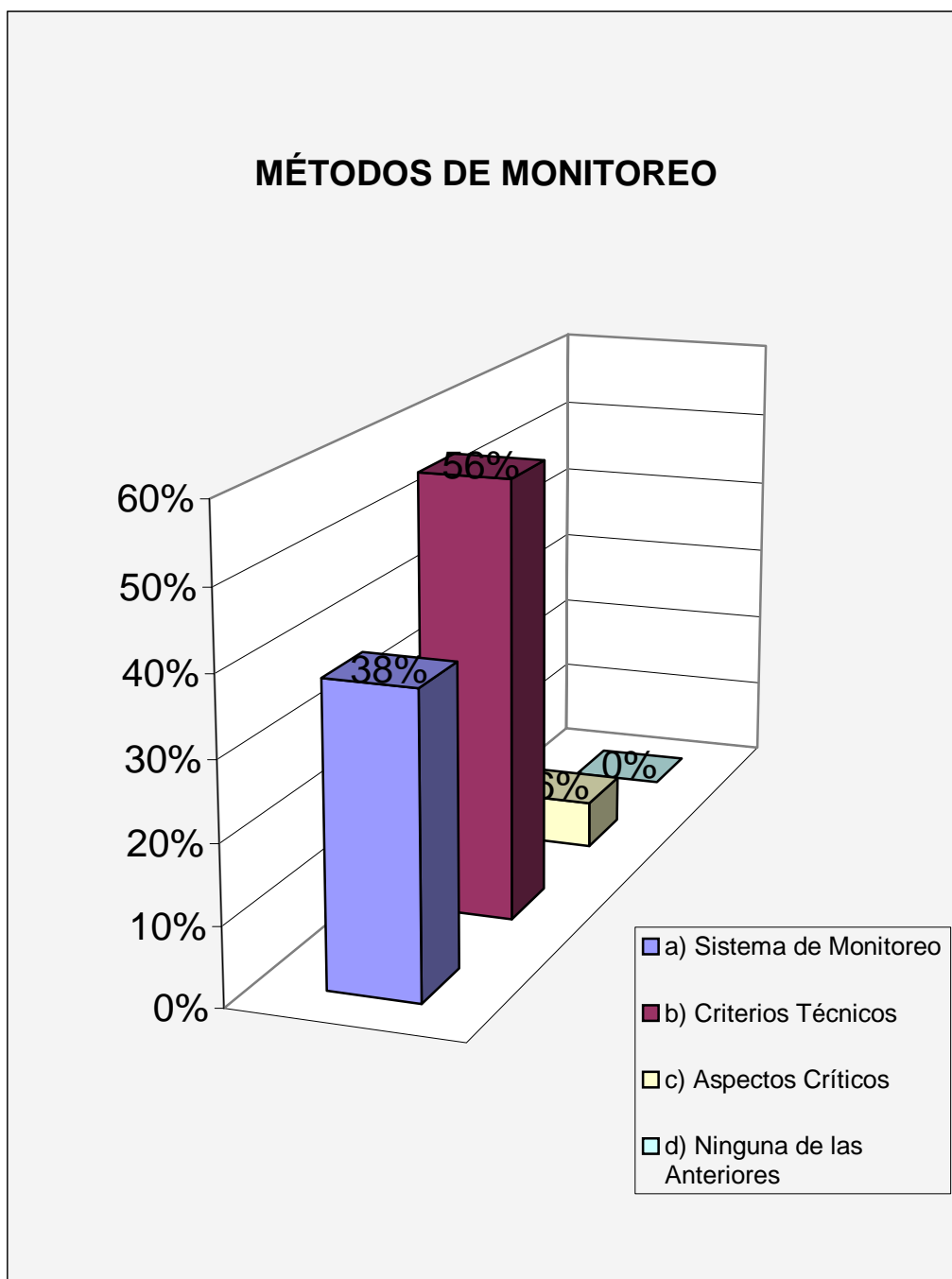
A la pregunta **¿Cuál es su opinión de establecer un método de monitoreo, focalizando los aspectos críticos en la Auditoría Operativa de los Gobiernos Locales?**

a	El sistema de monitoreo debe formularse de acuerdo a la entidad.	<input type="text"/>
b	Debe de estar basado en criterios técnicos de auditoría.	<input type="text"/>
c	Solo si se conocen los aspectos críticos de la aud. Operat. Gub.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	11	38%
b	17	56%
c	2	6%
d	0	0
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta la mayoría de nuestros encuestados marcaron lo siguiente: un 56% de los encuestados, señalan que debe de estar basado en criterios técnicos de auditoría; y, el 38% de los encuestados, marcó: el sistema de monitoreo debe de formularse de acuerdo a la entidad.



FUENTE:

Encuesta a supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

e) **El monitoreo y los aspectos críticos.**

A la pregunta **¿Cree usted que el método de monitoreo focalizando los aspectos críticos del proceso de la auditoría operativa gubernamental, aplicados en los Gobiernos Locales van a ayudar en el cumplimiento de los plazos previstos?**

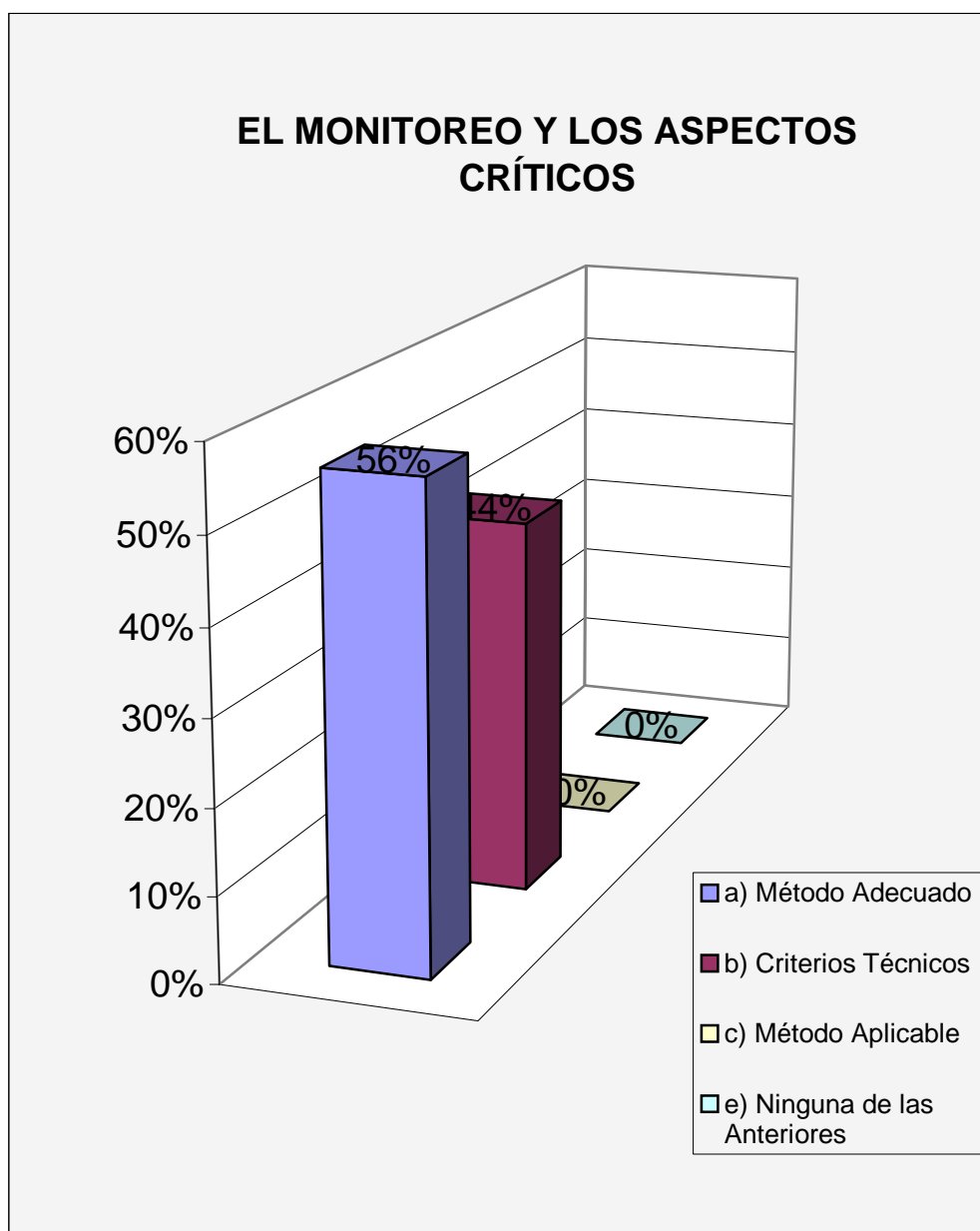
a	Solo si el método es adecuado.	<input type="text"/>
b	Si el método de monitoreo esta basado en criterios técnicos de auditoría y la experiencia.	<input type="text"/>
c	Depende si el método es aplicable a todas las auditorías.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	17	56%
b	13	44%
c	0	0
d	0	0
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron solo dos alternativas: un 56% de los encuestados, señalan que solo si el método es adecuado; y, el 44% señaló si el método de monitoreo está basado

en criterios técnicos de auditoría y la experiencia, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



FUENTE:

Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

f) Efecto del método de monitoreo en la auditoría operativa.

A la pregunta **¿Cuáles serían los resultados de aplicar el método de monitoreo a una Auditoría Operativa, en los Gobiernos Locales?**

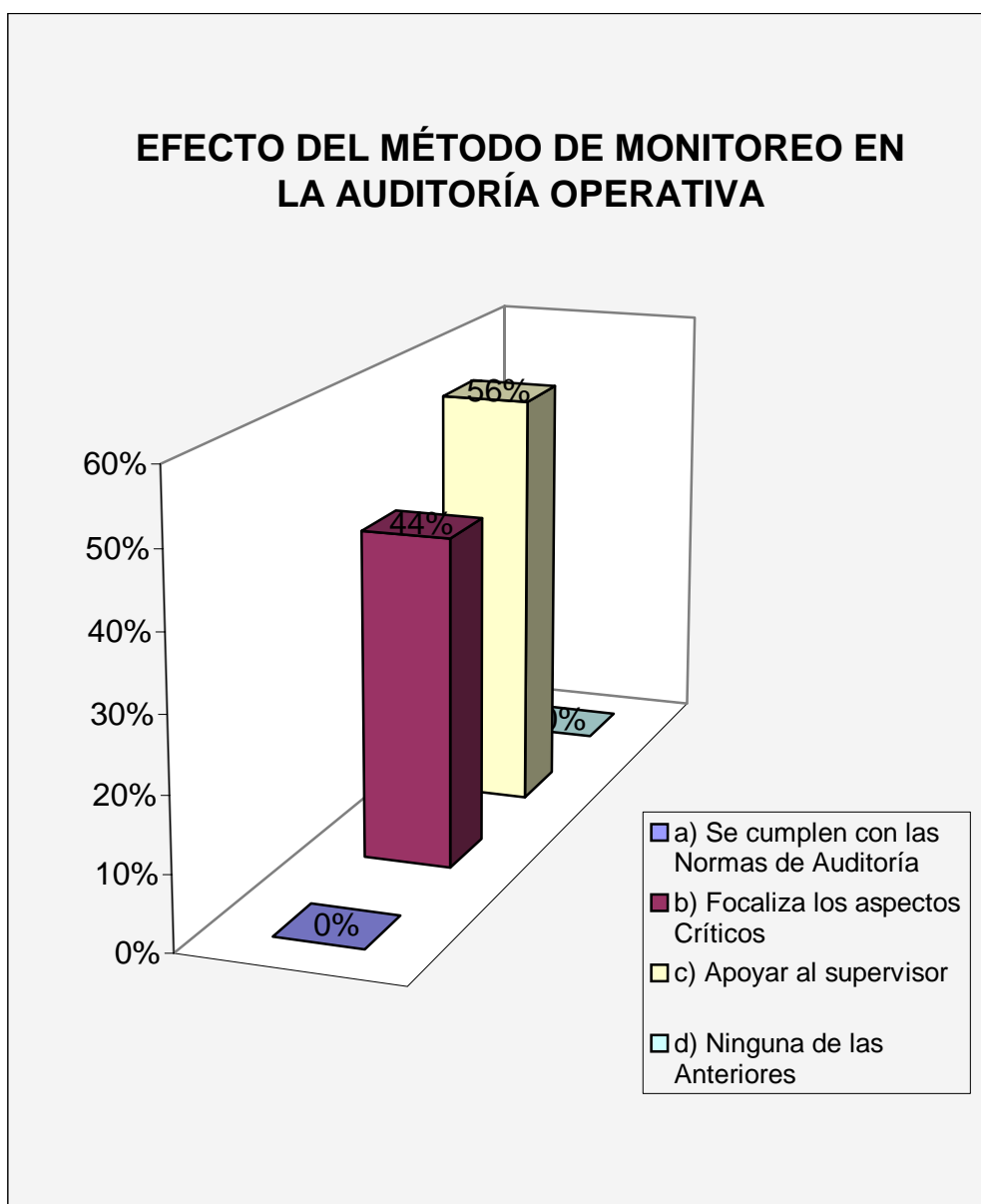
a	Solo se cumpliría con las normas de auditoría	<input type="text"/>
b	Focalizar los aspectos críticos	<input type="text"/>
c	Apoyar al supervisor para un eficiente seguimiento, optimizando su tiempo.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores.	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	0	0%
b	13	44%
c	17	56%
d	0	0%
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron lo siguiente: con respecto a la segunda alternativa: focalizar los aspectos críticos, un 44% de los encuestados, marcó; otro grupo de encuestados

el 56% señaló que: apoyar al supervisor, para un eficiente seguimiento, optimizando su tiempo.



FUENTE:

Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

g) Los métodos de monitoreo y los objetivos previstos.

A la pregunta **¿Cuándo el sistema de supervisión se complementa con un método de monitoreo enfocando los aspectos críticos en una auditoría operativa, se cumplirá con los objetivos previstos, de manera eficaz?**

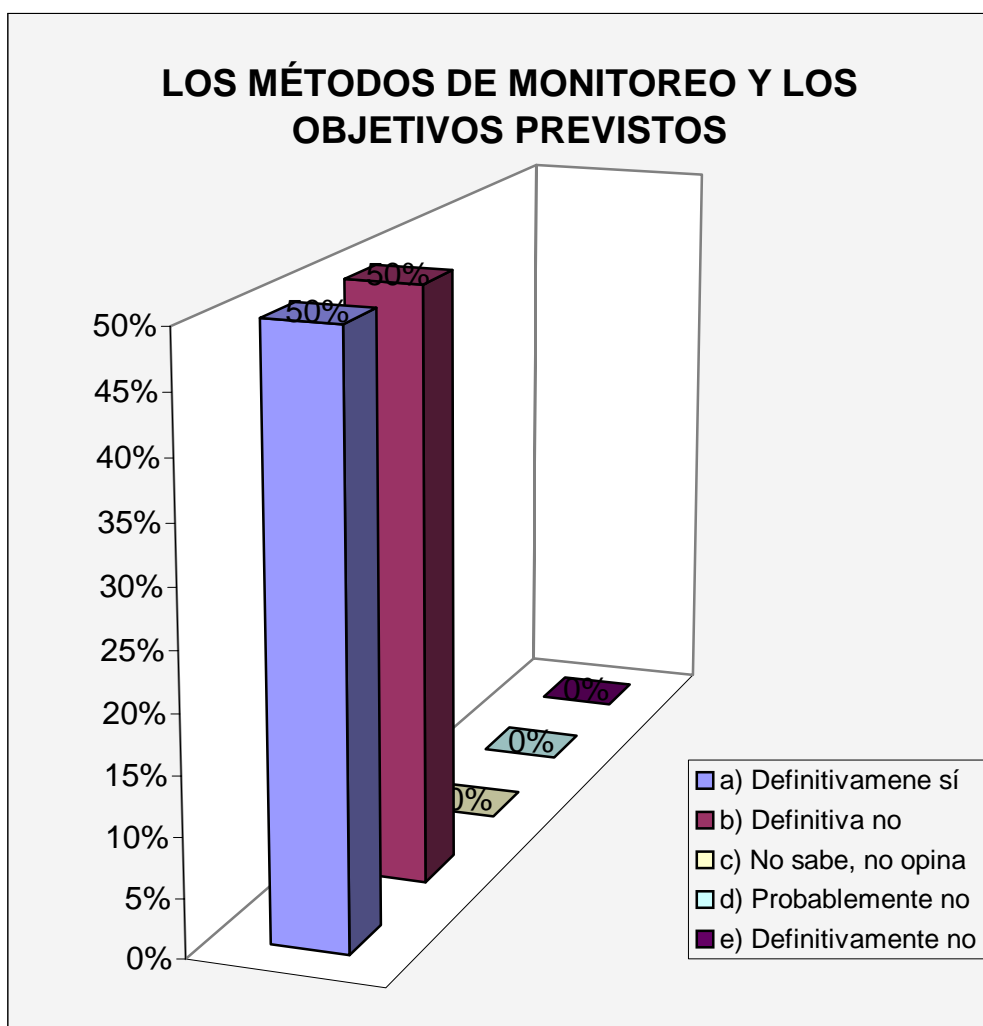
A	Definitivamente sí	<input type="text"/>
B	Probablemente sí	<input type="text"/>
C	No sabe, no opina.	<input type="text"/>
D	Probablemente no.	<input type="text"/>
E	Definitivamente no.	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	15	50%
b	15	50%
c	0	0%
d	0	0%
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron lo siguiente: la primera alternativa un 50%, señalan que: definitivamente

si; otro grupo de encuestados 50% señalaron la segunda alternativa: probablemente Sí.



FUENTE:

Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

h) Los métodos de monitoreo más recomendables.

A la pregunta ¿Cuál de los métodos de monitoreo es el más recomendable para aplicar al proceso de una Auditoría Operativa en los

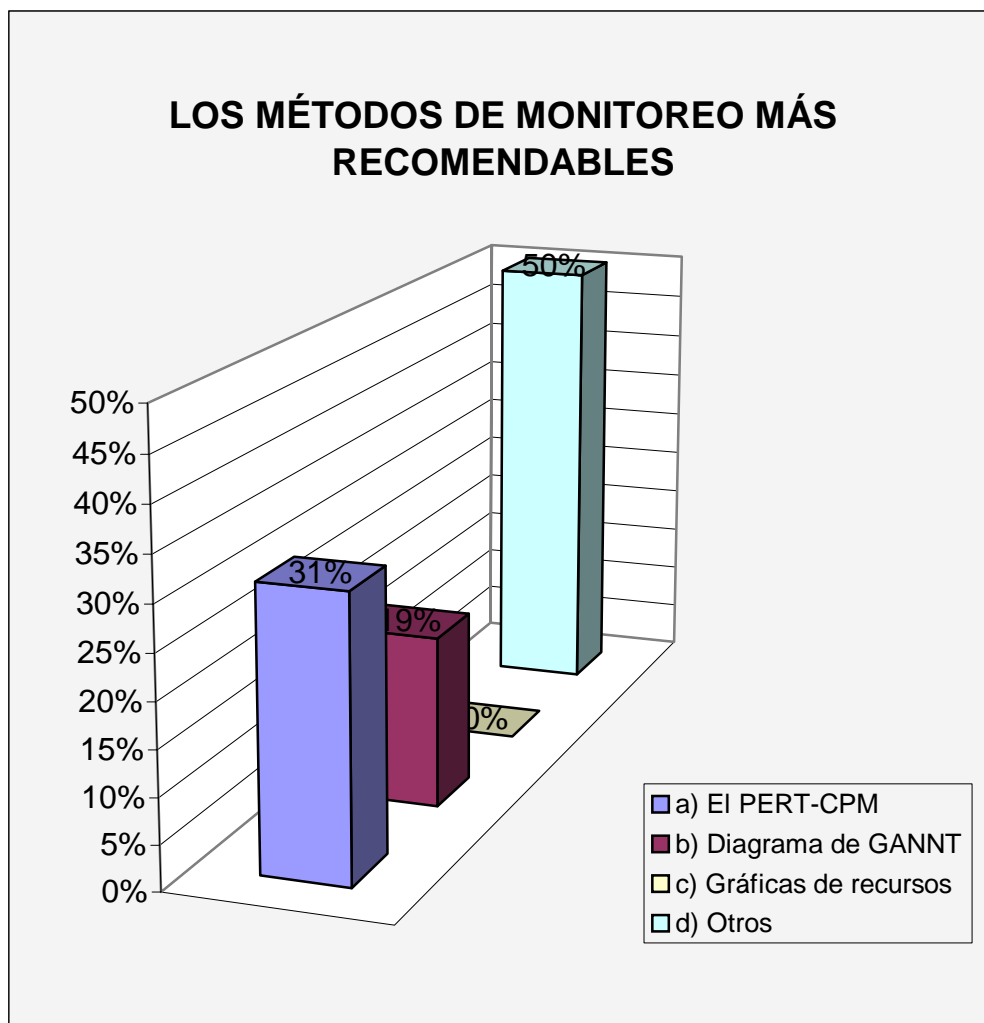
Gobiernos Locales, a fin de cautelar el cumplimiento de los objetivos y metas eficazmente?

a	EL PERT - CPM.	<input type="text"/>
b	Diagrama de GANNT.	<input type="text"/>
c	Gráficos de recursos.	<input type="text"/>
d	Otros.	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	11	38%
b	17	56%
c	2	6%
d	0	0
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron lo siguiente: en la primera alternativa un 31% de los encuestados, señalan que: El PERT-CPM; otro grupo de encuestados un 19% señalaron por la segunda alternativa que: Diagrama de GANNT; con respecto a la tercera alternativa: Gráficos de Recursos, no lo marcaron por creer que no es el recomendable; sin embargo por la última alternativa: otros; marcó un 50% de los encuestados.

**FUENTE:**

Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

i) Formatos estándar y control del avance de la auditoría

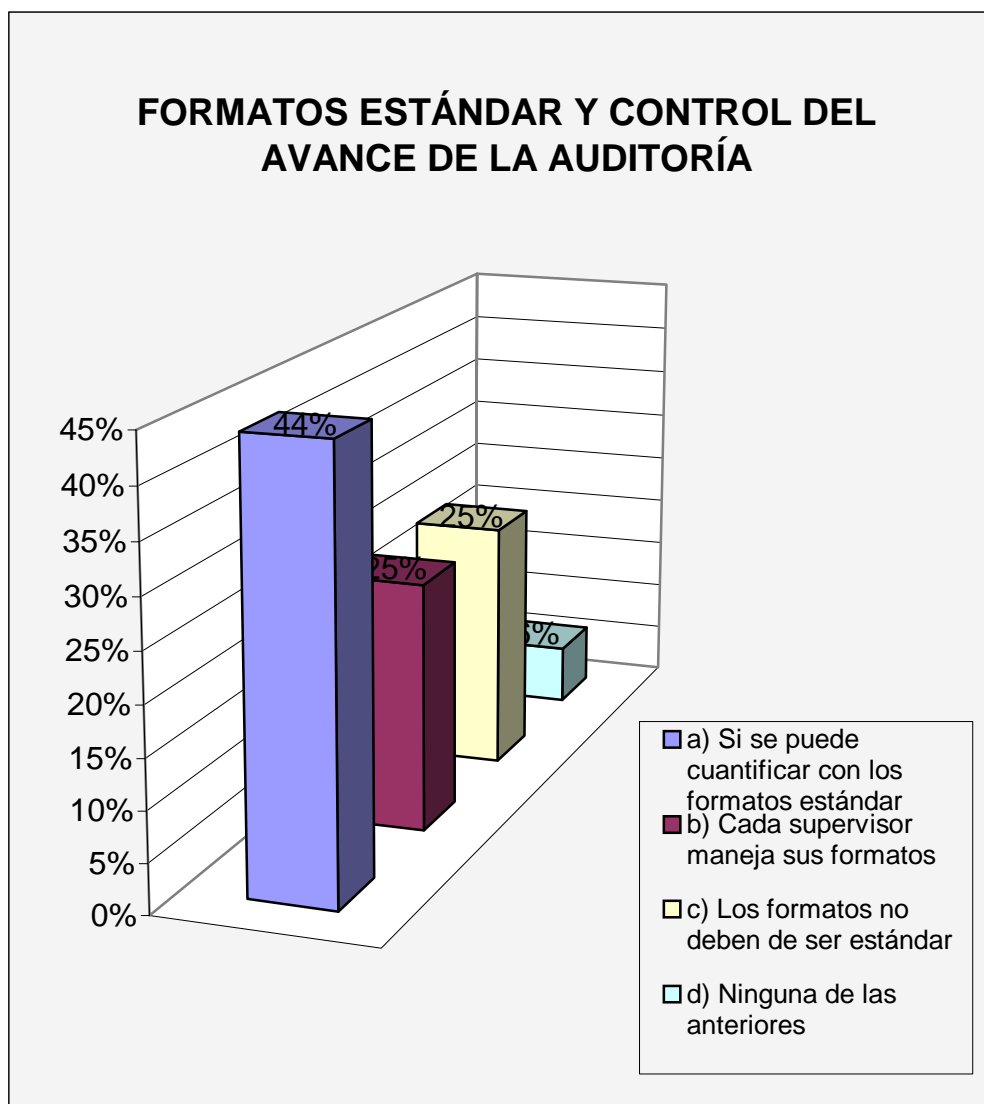
A la pregunta **¿Cree usted que con formatos estándar los supervisores puedan determinar el avance exacto en porcentajes, del programa de auditoría y de la formulación del informe?**

a	Depende como están formulados los formatos.	<input type="text"/>
b	Estos formatos deben estar formulados teniendo en cuenta las etapas de la auditoría.	<input type="text"/>
c	No se requieren de formatos estándar.	<input type="text"/>
d	Ninguna de las anteriores	<input type="text"/>

ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA

a	12	46%
b	8	25%
c	8	25%
d	2	6%
TOTAL	30	100%

Con respecto a ésta pregunta nuestros encuestados marcaron lo siguiente: para la primera alternativa, Depende como están formulados los formatos, marcó la mayoría con un 44%; con lo que se refiere a la segunda alternativa un 25% señaló que: estos formatos deben estar formulados teniendo en cuenta las etapas de la auditoría; con respecto a la tercera alternativa: un 25% de los encuestados señalaron: no se requieren formatos estándar; tal como se indica en el siguiente gráfico.



FUENTE:
Encuesta a Supervisores y auditores que laboran en el Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación **“EL MÉTODO DE MONITOREO PARA SUPERVISAR LAS AUDITORÍAS REALIZADAS EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LIMA METROPOLITANA, FOCALIZANDO LOS ASPECTOS CRÍTICOS, PERMITE ESTANDARIZAR EL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y MEJORAR LA CALIDAD DE LOS INFORMES EMITIDOS POR LA COMISIÓN DE AUDITORÍA EN LA OPORTUNIDAD PROGRAMADA”**

Este estudio comprende, como parte de la investigación el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a. Determinar los **procedimientos de monitoreo** para supervisar eficazmente el proceso de la auditoría operativa gubernamental, para que el informe sea emitido con calidad y oportunidad.

- b. Establecer los **aspectos a ser monitoreados** en la ejecución de la auditoría operativa gubernamental, para que la labor del supervisor sea eficaz.

- c. Diseñar los **documentos de monitoreo** que el supervisor, debe emitir para demostrar que su intervención se centro en los aspectos importantes de la auditoría operativa.

5.1.1 Análisis e Interpretación de resultados de las entrevistas

a. Los procedimientos de monitoreo

- Vigilancia constante del proceso de auditoría con la finalidad de adoptar correctivos en los casos de desviación de los objetivos.

- Evaluar la calidad del control interno para adecuarlo a las circunstancias que se presenten en el tiempo, para que el informe resultante se presente en la oportunidad y plazos previstos en la planificación.

- El monitoreo al proceso de la auditoría operativa reducirá los reprocesos y el insumo de horas hombre en aspectos de poca importancia y por ende reducirá el tiempo y costos.

b. Aspectos que deben monitorearse, para que la labor del supervisor sea eficaz

- El monitoreo debe ser a las tres etapas de la auditoría.
- Proceso de planeamiento: determinación de objetivos, criterios, alcance, muestra y tiempo de ejecución de la auditoría.
- Proceso de ejecución del programa de auditoría: lo más importante es la evidencia, papeles de trabajo, ejecución de los procedimientos, redacción de los hallazgos y control adecuado de la comunicación de los hallazgos a las personas que intervinieron en los hechos detectados.
- Formulación del informe: la evaluación de los descargos, determinación de responsabilidades y formulación de recomendaciones efectivas para superar las causas de los hechos observados.

c. Documentos de Monitoreo

- No existe un marco normativo y la Contraloría General no supervisa el accionar de los Órganos de Control Institucional durante el proceso de la auditoría.

- No existe un formato estándar para la supervisión
- No se aplica formatos de supervisión, y que estos por sí solo serían insuficientes para focalizar los puntos críticos, por lo cual se debe complementar con acciones y evaluaciones de la eficacia de los controles internos del proceso de la auditoría
- Se requiere diseñar formatos de monitoreo para que el supervisor de auditoría documente el cumplimiento de su labor, como parte de su papeles de trabajo.

5.1.2 Análisis e Interpretación de resultados de las encuestas

a. Los procedimientos de monitoreo

- La mayoría de los encuestados consideran que se debe cautelar el cumplimiento de los objetivos y metas de la auditoría en la oportunidad requerida.
- De igual forma, otros encuestados consideran que el control del proceso de la auditoría operativa gubernamental, debe estar basado en criterios técnicos y la experiencia del supervisor.

b. Aspectos que deben monitorearse, para que la labor del supervisor sea eficaz.

- De igual forma, otros encuestados consideran que el control del proceso de la auditoría operativa gubernamental, debe estar basado en criterios técnicos y la experiencia del supervisor.
- La mayoría de los encuestados consideran aplicable el método de monitoreo a los aspectos críticos del proceso de auditoría operativa en el gobierno local, siempre y cuando el método de monitoreo está basado en criterios técnicos de auditoría y la experiencia, esto significa que los encuestados solo creen en éste método, si otros auditores ya los han utilizado. Así mismo, que el apoyo de la supervisión sería eficaz porque focalizaría en los aspectos críticos del proceso de la auditoría; optimizando sus horas hombre.
- Respecto al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, el 50% de los encuestados indicaron que cuándo el supervisor complementa su función con el método de monitoreo, enfocando en los aspectos críticos de la Auditoría, se lograría cumplir los objetivos previstos de manera eficaz; y el otro 50% señalaron: probablemente sí, esto quiere decir que es probable que se cumpla los objetivos previstos pero no eficazmente, habiendo escepticismo en esta respuesta por los encuestados.

c. Los documentos de monitoreo

- Respecto al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, el 50% de los encuestados indicaron que cuándo el supervisor complementa su función con el método de monitoreo, enfocando en los aspectos críticos de la Auditoría, se lograría cumplir los objetivos previstos de manera eficaz; y el otro 50% señalaron: probablemente sí, esto quiere decir que es probable que se cumpla los objetivos previstos pero no eficazmente, habiendo escepticismo en esta respuesta por los encuestados.

- La mayoría de los auditores encuestados consideran que el avance de la auditoría operativa se puede cuantificar siempre en cuando los formatos o documentos de monitoreo estén diseñados adecuadamente, esto quiere decir que el supervisor puede trabajar con estos formatos y les servirán como una herramienta técnica para medir el avance exacto del desarrollo del proceso de auditoría en general, y particularmente la fase de elaboración del informe resultante;

- La segunda mayoría de encuestados señaló que estos documentos serían útiles siempre en cuando puedan medir el avance de las diferentes etapas de la auditoría;

- Un tercer grupo siendo también la segunda mayoría señaló que los formatos no deben de ser estándar, quiere decir que no se pueden trabajar con un solo formato, posiblemente consideran que los formatos deben ser de acuerdo a cada auditoría que se realice.

5.1.3 Análisis de las variables

5.1.3.1 Análisis sobre Monitoreo

Consideramos que el significado de monitoreo es diferente de supervisión y evaluación, tal como se fundamenta seguidamente.

Supervisión es el examen diligente y cuidadoso, que realiza un nivel superior, del trabajo desarrollado por otros; y evaluación es la estimación del rendimiento o valor de algo. Como se aprecia tanto la supervisión como la evaluación son de carácter externo y posterior a la ejecución de un evento o proceso.

El término monitoreo (seguimiento) es empleado por administradores que desean realizar una apreciación del progreso de un proyecto/programa. Un monitoreo (seguimiento) es emprendido por aquellos que dirigen el

proyecto/programa es decir que se trata de un proceso interno. Se lleva a cabo en intervalos regulares durante la duración de todo el proyecto/programa y es usualmente integrado en el sistema interno de manejo del desempeño. Es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

Teniendo en cuenta las definiciones antes vertidas, se determina que el monitoreo es intrínseco al proceso de un proyecto/programa que cautela de manera preventiva y concurrente las posibles desviaciones en el desarrollo de las actividades y dispone las acciones correctivas de manera inmediata, con la finalidad de asegurar que el producto sea de calidad y se obtenga en el plazo programado o establecido previamente, en cumplimiento de los objetivos y metas; en tal sentido, el monitoreo cumple la función de control interno de un proyecto/programa.

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible

definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones. Por lo tanto, el monitoreo, es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. En tal sentido, se debe tener presente los elementos que conforman las actividades de monitoreo:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

La NAGU 1.60 Control de Calidad, dispone que el Órgano de Auditoría Interna, debe establecer y mantener un adecuado sistema de control de calidad que permita ofrecer seguridad razonable que la auditoría se ejecuta en concordancia con las Normas de Auditoría Gubernamental, el Manual de Auditoría Gubernamental y las Guías de Auditoría.

Al respecto, precisa que el control de calidad es el conjunto de políticas y procedimientos, así como los recursos técnicos

especializados para cerciorarse que las auditorías se realizan de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental. Teniendo en cuenta el cumplimiento de la referida norma, el monitoreo aplicado al plan de auditoría presenta el siguiente efecto:

- a. Enfoca los aspectos críticos de la auditoría operativa gubernamental, basado en criterios técnicos, para que la labor del supervisor sea eficaz.
- b. Reducción de tiempo y costos en el reproceso, mejorando el servicio que brindan los Órganos de Control Institucional en las entidades municipales y elevando el prestigio en el Sistema Nacional de Control.
- c. Control preventivo y concurrente de la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno del plan de auditoría, para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario.
- d. Reacción dinámica, cambiando el sistema de seguimiento cuando las circunstancias así lo requieran.

- e. Previene los sucesos y acciona ante situaciones que impidan cumplir las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) y el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU).

5.1.3.2 Análisis sobre Informe de Auditoría

El análisis de este documento es importante pues se trata del producto final del trabajo del auditor, el cual fue previsto en el plan de auditoría; por lo tanto contiene el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado; así mismo, los resultados obtenidos. En tal sentido, cabe resaltar a manera de introducción, los aspectos de su importancia:

- El informe es el único resultado tangible de la auditoría realizada.
- La auditoría será juzgada en función de la utilidad del informe para el usuario final.
- El encargo de la ejecución de otras auditorías e incluso la imagen del auditor, se verá condicionada por la valoración del informe.

El presente trabajo de investigación radica principalmente en la determinación de un método que haga posible la emisión

de un informe de auditoría con calidad y oportunidad, teniendo como ámbito los gobiernos locales de Lima Metropolitana; en tal sentido se consideró pertinente denominar como Auditoría Operativa al Examen Especial, el cual es uno de los tipos de auditoría establecido en las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU y el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU y que generalmente realizan los Órganos de Control Institucional de los gobiernos locales. En tal sentido, el presente análisis se realiza al Informe de Auditoría Operativa, con enfoque gubernamental.

Definición.- El informe de auditoría operativa gubernamental, es el documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de hechos significativos, así como Recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de normas y otros.

Importancia.- El informe de auditoría operativa gubernamental, reviste gran Importancia, porque suministra a la administración del gobierno local, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando. En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer al gobierno local lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede faltarle la sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto queremos hacer resaltar el hecho de que, el Informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones. Lamentablemente esto no se logra si el informe revela pobreza de expresión y no se aportan comentarios constructivos.

Redacción del Informe.- La redacción se debe efectuar en forma sencilla a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones demasiado técnicas y confusas.

La redacción del Informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y

aceptación que funcionarios del gobierno local esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- Despertar o motivar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

Por lo antes expuesto, los requisitos del informe de auditoría operativa gubernamental son:

La claridad y simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector del informe, lo que el auditor ha escrito. Cuando el informe no presenta claramente los hechos, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne inútil y pierda su utilidad.

La exactitud, es esencial en todo Informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. El contenido del Informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el Informe no debe contener conceptos errados. Nuestra misión respecto a la exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el Informe perdería su validez

y como consecuencia podría devenir en demérito para el profesional y la consecuencia legal correspondiente.

El hecho de que un Informe sea conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

El Informe Conciso no debe contener conceptos que no ayudan a entender el tema principal del informe, es decir, no debe incluir demasiado detalle que afecte el concepto principal del informe.

Los Informes, deben ser oportunos, de modo tal que la administración del gobierno local pueda tomar acción inmediata; porque de otra forma, los informes atrasados pierden valor a pesar de su buena preparación; en consecuencia los asuntos pendientes de solución que ocasionan demoras, deben tratarse a su debido tiempo durante el trabajo de campo.

Además es importante resaltar que, un informe será útil si reúne los otros requisitos señalados para su redacción como:

claridad y simplicidad, exactitud, concisión, oportunidad, tono constructivo y sustentación adecuada.

El informe de auditoría operativa, debe tener un tono constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue emitido, con esto queremos significar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar de los funcionarios involucrados en los hechos observados, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos en la redacción de la observación; excepto en el deslinde de responsabilidad.

El informe de la auditoría operativa debe contar con una sustentación adecuada, debe basarse en evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo, esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

Respecto a la estructura del informe, en el sector público la NAGU 4.40 establece la estructura del informe de auditoría gubernamental, con el objeto de asegurar que su denominación, estructura y el desarrollo de sus resultados

guarden la debida uniformidad, ordenamiento, consistencia y calidad, para fines de su máxima utilidad por la entidad examinada. Por lo tanto, el auditor gubernamental debe cumplir esta norma en la formulación del informe.

Sobre el particular, cabe indicar que dicha norma establece que el auditor debe expresar sus conclusiones de carácter profesional, basados en las observaciones establecidas, que se formulan como consecuencia del examen practicado; al respecto, consideramos que las conclusiones deben estar referidas a la evaluación de los resultados del área o proceso examinado, teniendo en cuenta los objetivos de la auditoría, resaltando si la administración utilizó los recursos públicos, en términos de economía, eficiencia y eficacia.

5.1.4 Constrastación y verificación de hipótesis

Luego del desarrollo de los objetivos específicos en la cual se ha discutido y analizado el resultados de las encuestas, entrevistas y las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y constatar la hipótesis postulada. En tal sentido, se ha analizado interpretado y comparado los resultados dentro de una relación netamente estructural, entre los objetivos, hipótesis y conclusiones encontrándose una total relación, lo cual nos expresa; porcentualmente el 95%, considerando el

siguiente índice de relación, tal como se muestra en el cuadro en el **Anexo N° 4** la relación fue A y B.

Índice de relación

A. Total relación	5
B. Muy Buena relación	4
C. Buena relación	3
D. Regular relación	2
E. Ninguna relación	0

Como resultado de la contrastación de las hipótesis, obtenidos en la prueba de campo ha permitido determinar que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad, toda vez que la “Aplicación del Método de Monitoreo a la auditoría Operativa, para la Emisión Oportuna del Informe de auditoría, en un Gobierno Local”, permitiría que los Órganos de Control Institucional de los gobiernos locales de Lima Metropolitana cuenten con un adecuado sistema de control de calidad que les permita ofrecer seguridad razonable que la Auditoría se ejecuta en concordancia con las Normas, Manual y las Guías de Auditoría Gubernamental; y, el supervisor evidencie su labor durante el desarrollo de la auditoría, en cuanto a la oportunidad y el aporte técnico que brindó.

Como resultado de la contrastación de las hipótesis, obtenidos en la prueba de campo ha permitido determinar que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad, toda vez que la “Aplicación del Método de Monitoreo a la auditoría Operativa, para la Emisión Oportuna del Informe de auditoría, en un Gobierno Local”, permitiría que los Órganos de Control Institucional de los gobiernos locales de Lima Metropolitana cuenten con un adecuado sistema de control de calidad que les permita ofrecer seguridad razonable que la Auditoría se ejecuta en concordancia con las Normas, Manual y las Guías de Auditoría Gubernamental; y, el supervisor evidencie su labor durante el desarrollo de la auditoría, en cuanto a la oportunidad y el aporte técnico que brindó.

En base a los resultados de la presente investigación, se ha formulado un método de supervisión, cuyo ejemplar se adjunta en el **Anexo N° 1**, denominado “**MONITOREO DEL PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA GUBERNAMENTAL EN UN GOBIERNO LOCAL, PARA LA EMISIÓN OPORTUNA Y ADECUADA DEL INFORME**”, con la finalidad de brindar una herramienta técnica para la supervisión del proceso de Auditoría Operativa Gubernamental (Examen Especial) en los gobiernos locales de Lima Metropolitana y fortalecer el accionar del Órgano de Control Institucional de dichas entidades públicas. Esta propuesta se basa en mi experiencia profesional como auditora de la Contraloría General de la República, en las funciones de supervisor de auditoría y de la evaluación de los informes emitidos por los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales.

5.2 Conclusiones

En el marco de la investigación y teniendo en cuenta que la Contraloría General de la República ha dispuesto que los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales, deben establecer un adecuado sistema de control de calidad de las acciones de control que realizan, se concluye en lo siguiente:

- a. La Contraloría General de la República, como ente rector del Sistema Nacional de Control, no ha establecido un sistema de supervisión de la auditoría gubernamental que facilite y garantice su ejecución de manera eficaz, pese a que la supervisión que se realiza no siempre incide en los aspectos críticos del mismo; sin embargo, mediante el método de monitoreo de la auditoría operativa gubernamental es posible determinar esos aspectos a ser focalizados, en base a los cuales se pueden advertir las variaciones o sucesos de importancia que limiten o impidan cumplir con los objetivos y metas previstos, brindando como resultado informes con calidad y en la oportunidad requerida, que consignen recomendaciones con valor agregado y factibles de ser implementados, tendiendo en cuenta beneficio/costo en el marco del cumplimiento legal.
- b. Los Órganos de Control Institucional de los gobiernos locales no cuentan con un adecuado sistema de control de calidad de las acciones de control que realizan y la Contraloría General no supervisa el accionar de éstos durante el proceso de la auditoría gubernamental, y la manera tradicional de supervisión permite deficiencias e inoportunidad en la formulación y la

emisión de los informes, lo cual puede ser revertido con el método de monitoreo de esta auditoría, convirtiéndose en una opción adecuada.

- c. Los informes que emiten los Órganos de Control Institucional de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, no siempre reflejan los resultados esperados de acuerdo a los objetivos de los planes anuales de control, por lo tanto el método de monitoreo debe ser adecuadamente realizado por el supervisor avocándose en los aspectos críticos e importantes de las etapas de la auditoría operativa gubernamental, para cumplir con los objetivos establecidos en el memorando de planificación, y requiere que los recursos humanos se encuentren debidamente entrenados y/o con experiencia. De esta manera el monitoreo al proceso de la auditoría operativa reducirá el número de los reprocesos y minimizará el insumo de horas hombre en aspectos de poca importancia y por ende se aprovechará adecuadamente el tiempo y los costos establecidos en el plan anual de Acciones de Control del Órgano de Control Institucional de un gobierno local.

- d. La NAGU 3.30 Supervisión del Trabajo de Auditoría, dispone que aquellos que ejercen la función de supervisión, deben dejar evidencia de la labor realizada en los papeles de trabajo durante el desarrollo de la auditoría, a efectos de establecer la oportunidad y el aporte técnico que brindaron, sin embargo no establece los documentos a emitirse; por lo tanto, los formatos de monitoreo permitirían estandarizar las actividades de supervisión y los aspectos a ser revisados prioritariamente, facilitando y encausando su

labor de manera eficaz y que a la vez permitirá la evaluación de su participación.

5.3 Recomendaciones

En base a las conclusiones obtenidas en la investigación, se infieren las siguientes recomendaciones:

- a. Es importante y necesario que la Contraloría General de la República considere y apruebe la metodología de monitoreo para supervisar la realización del Examen Especial, denominado en este documento como auditoría operativa, ejecutado por los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, para que los informes resultantes se emitan con el sustento técnico y normativo que corresponda, es decir con la calidad razonable, en el tiempo establecido en el Plan Anual de Control.

- b. La Contraloría General de la República debe incluir en el Reglamento de Órganos de Control Institucional el método de monitoreo para el control de las fases de la auditoría: planeación y ejecución, aplicando procedimientos preventivos y concurrentes que minimicen los posibles errores y eviten reprocesos en la formulación de las observaciones y del informe resultante, emitidos por los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana.

- c. Que, la Contraloría General de la República establezca un sistema de certificación de Supervisor especialista en Monitoreo, capacitado en control de calidad y administración de riesgos en el proceso de auditoría operativa (Examen Especial) de un Gobierno Local. Así mismo, establezca esta certificación como uno de los requisitos para asumir la Jefatura del Órgano de Control Institucional de un Gobierno Local.

- d. Que, La Contraloría General de la República, disponga que en el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU se incluya como parte de los papeles de trabajo del supervisor, los formatos de monitoreo y el file de Monitoreo del Auditoría Operativa Gubernamental (Examen Especial) en un gobierno local, que se consignan en la propuesta de metodología de monitoreo, anexo a la presente tesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARENS, Albin A. AUDITORIA UN ENFOQUE INTEGRAL, p, p 169, 886.
- 2 BALDWIN, J. G., MANUAL DE CONTABILIDAD, p. 507.
- 3 CONTROL INTERNO. ÁREAS ESPECÍFICAS DE IMPLANTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL. TOMO III, p- p 247-290.
- 4 Ley N° 27785 – LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
- 5 CONTRALORIA GENERAL DEL PERÚ, MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL – MAGU
- 6 CONTRALORIA GENERAL DEL PERÚ, NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL – NAGU
- 7 CONTRALORIA GENERAL DEL PERÚ, REGLAMENTO DE ORGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL
- 8 CHANAMÉ ORBE, Raúl. LA CONSTITUCIÓN ACTUAL, p.p. 12 - 15 - 79, 81.

- 9 INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORIA CONTADORES PUBLICOS, OPERACIONAL, A. C. p.p.153-165.
- 10 NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE AUDITORIA INTERNA
- 11 MICROSOFT PROYECT 2000: ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS CON RESULTADOS PROFESIONALES. mscasup@microsoft.com
- 12 PEREZ CARBALLO, Juan. CONTROL DE LA GESTION EMPRESARIAL. V. EDITORIAL E. S. I. C. MADRID 1994, p.p. 3-18.
- 13 REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, DICCIONARIO
- 14 URBANO VENTOCILLA, Cesar, AUDITORÍA FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, p 2-8.
- 15 VASQUEZ SIRONVALLE, MANUAL DE JORGE CONTABILIDAD Y AUDITORIA APLICADA, p. 43-60.
- 16 VELÁSQUEZ H., Enrique y otros. GERENCIA SOCIAL, DISEÑO MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES, UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. CENTRO DE INVESTIGACIÓN, p.p. 196-210.

ANEXOS

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE SUPERVISIÓN

**“MONITOREO DEL PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA
GUBERNAMENTAL EN UN GOBIERNO LOCAL, PARA LA
EMISIÓN OPORTUNA Y ADECUADA DEL INFORME”**

Finalidad

Establecer un método de monitoreo o seguimiento focalizando los aspectos críticos de la auditoría operativa gubernamental, basado en criterios técnicos, para que la labor de supervisión de una auditoría operativa sea eficaz, permitiendo lograr una razonable seguridad de que ésta es llevada a cabo, de conformidad con los objetivos previstos y el cumplimiento de las normas de auditoría.

Así mismo, apoyar al supervisor y al Jefe del Órgano de Control Interno de los Gobiernos Locales para una eficiente ejecución de la auditoría operativa, logrando un trabajo con objetividad, de calidad y oportuno; además incidir en la reducción de costos y tiempos en reprocesos, mejorando el servicio que brindan los Órganos de Control Interno en las entidades municipales y elevando su prestigio en el ámbito del Sistema Nacional de Control.

Alcance

La presente metodología abarca:

- El proceso de supervisión de la auditoría operativa en las etapas de: planeamiento, ejecución, formulación y emisión de los Informes.
- La formulación de papeles de trabajo estándar (formatos) para documentar el monitoreo realizado por el supervisión.

Base normativa

- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas-NAGA.
- Declaraciones de Procedimientos de Auditoría (Statements of Auditing Standards) en la medida que resulten aplicables
- Manual Internacional de Pronunciamientos de Auditoría y Aseguramiento - Edición 2004 preparado por la Federación Internacional de Contadores -IFAC.
- Normas de Auditoría Gubernamental NAGU, aprobado con Resolución de Contraloría N° 162-95-CG de 26 de setiembre de 1995 y modificada por Resolución de Contraloría N° 141-99-CG.
- Manual de Auditoría Gubernamental –MAGU, aprobado con Resolución de Contraloría N° 152-98-CG de 18 de diciembre de 1998.

La presentación de esta metodología se ha estructurado en tres partes, que se indican y desarrolla a continuación.

- I. Aspectos básicos del monitoreo en la ejecución de una auditoría operativa gubernamental.
- II. Monitoreo del cumplimiento de los lineamientos de política de control de calidad y procedimientos de supervisión.
- III. El proceso de la supervisión de auditoría y los aspectos críticos de control.

I. ASPECTOS BÁSICOS DEL MONITOREO EN LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA GUBERNAMENTAL.

1. Identificar o determinar los controles en el proceso de la Auditoría Operativa

- Controles generales de calidad, referidos a aspectos técnico normativos para el desarrollo de la auditoría, con énfasis en la selección, capacitación, entrenamiento, y cualidades personales de los auditores.
- Controles en el desarrollo de la auditoría, referido a la supervisión y dirección del equipo de auditoría, con instrucciones y directivas apropiadas. Así mismo la adecuada delegación en personal idóneo y experimentado.
- Controles aplicados durante el desarrollo y una vez concluida la auditoría, referidos a establecer políticas y procedimientos que permitan confirmar que los procedimientos de control de calidad se han aplicado satisfactoriamente, asegurando la calidad y oportunidad de los informes.

2. Optimización de los recursos, mediante una supervisión efectiva

La primera Norma de Auditoría Generalmente Aceptada –NAGA, relativa a la Ejecución del Trabajo, establece: “El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente”:

- La supervisión debe estar a cargo de un profesional calificado para absolver consultas técnicas y operativas, resolver problemas que puedan surgir con la entidad auditada o al interior de la comisión, reforzar los criterios de auditoría hacia la conducción exitosa del trabajo.

- El supervisor debe mostrarse como un tutor o instructor, par evitar la dependencia. De esta forma se logra que el personal aprenda a pensar por si mismos. El supervisor no debe sentir que debe tener todas las respuestas. Y si las tuviera, ello no necesariamente ayudaría al supervisado; para monitorear adecuadamente a cada integrante, es conveniente formular preguntas, antes de ofrecer asesoramiento, averiguar de qué manera el auditor manejaría una situación determinada.

- El supervisor durante el monitoreo, puede ofrecer sugerencias, pero como un punto de vista y no como la palabra final y terminante. Por lo cual debe utilizar las siguientes frases:
 - "Otra forma de ver este asunto es..."
 - "Tal como yo lo veo..."
 - "Quizá le convenga pensar en una explicación alternativa..."
 - "Parecería que..."

- El sistema de monitoreo permite que el supervisor sea un instructor, enseñe tanto la tarea como los alcances interpersonales

de la misma, considerando que todo trabajo tiene dos dimensiones: los requisitos de la tarea (como llevarla a cabo) y los requisitos interpersonales (como trabajar con gente mientras se realiza la tarea). Sus puntos de vista sobre la dimensión interpersonal pueden ser particularmente valiosos.

- El sistema de monitoreo esta orientado a reducir el riesgo de los sobre costos y los tiempos por reprocesos, cautelando que la auditoría sea llevada a cabo de conformidad con los objetivos, políticas y normas previstas; así como, la emisión de informes de auditoría que muestren recomendaciones técnicas importantes y significativas que redunden en una gestión eficiente y transparente de los funcionarios y servidores públicos, y consecuentemente, el mejoramiento de los servicios públicos que dicha entidad brinde a la ciudadanía.
- Obtener una razonable seguridad de que la auditoría en todas sus etapas es llevada a cabo, de conformidad con las normas de auditoría, acorde con los objetivos previstos y si los procedimientos claves de la auditoría de impacto en sus resultados, se vienen administrando con la debida eficacia y oportunidad.
- La supervisión con el sistema de monitoreo del desarrollo de la auditoría pretende lograr:

- Una mayor seguridad de la calidad del examen realizado y de sus resultados.
- Emisión oportuna de informes con la debida calidad.
- Informes que impulsen un mejoramiento continuo y una cultura de calidad.
- Disminución significativa de reproceso de los informes emitidos:
 - Informes documentados y sustentados técnicamente por especialistas idóneos
 - Formulación de recomendaciones significativas y aplicables

II. Monitoreo del cumplimiento de los lineamientos de política de control de calidad y procedimientos de supervisión

Consideraciones en torno a las Políticas y Procedimientos de Supervisión.

Las normas internacionales de auditoría y las emitidas por el Sistema Nacional de Control contemplan normas relativas al Control de Calidad: con tal objetivo establecen criterios para implementar las políticas y procedimientos de control de calidad a fin de asegurar que todas las auditorías sean ejecutadas de acuerdo con dichas normas.

Así tenemos que la Norma Internacional de Auditoría 220 emitida por el IFAC y aprobada en Diciembre de 2004 por la Comisión Permanente de Normas

Internacionales de Auditoría de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, destaca la Supervisión como un elemento importante, estableciendo que la supervisión está estrechamente vinculada a la dirección y a la revisión del trabajo de auditoría. Así mismo precisa que el auditor a cargo de la supervisión debe cumplir las siguientes funciones:

- a) Supervisar el avance de la auditoría para determinar si:
 - Los auditores tienen la habilidad y competencia necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas;
 - Han comprendido las normas de auditoría; y
 - El trabajo se está llevando a cabo de conformidad con el planeamiento y programa de auditoría.

- b) Tomar conocimiento y hacer averiguaciones sobre los aspectos vinculantes con el desarrollo de la auditoría, evaluando su importancia y en coordinación con el Auditor Encargado, pueden optar por modificar el planeamiento y programa de auditoría de acuerdo a las circunstancias surgidas durante el desarrollo del examen.

- c) Resolver las diferencias de criterio profesional que surjan entre el personal del equipo de auditoría y absolver consultas que sean necesarias.

- d) Cautelar que la auditoría se lleve a cabo de conformidad con las normas de auditoría gubernamental a fin de asegurar el apropiado desarrollo de la auditoría y los resultados de calidad.

- e) Durante la etapa de la ejecución de la auditoría, el Supervisor informará oportunamente a los niveles gerenciales correspondientes la labor de supervisión que viene efectuando, comunicando sobre los aspectos más relevantes, el grado de avance del trabajo de auditoría de acuerdo a los procedimientos establecidos en la planificación, así como el desempeño de los auditores y especialistas integrantes del equipo de auditoría.

Lineamientos de Política y de Procedimientos de Supervisión.

Los lineamientos de política y de procedimientos de supervisión que prescribe la norma antes citada son concordantes con nuestras normas de auditoría gubernamental que señala el establecimiento de políticas y procedimientos de supervisión durante el desarrollo de la auditoría para mantener la calidad de los trabajos de auditoría.

Las políticas vinculadas con el trabajo de supervisión de la auditoría, que se deben priorizar se indican a continuación:

Política: habilidad y competencia profesional

El titular del Órgano de Control Institucional de los Gobiernos Locales, al asignar las labores de supervisión, deberá tener en cuenta la experiencia profesional del auditor en lo siguiente:

- a) En la aplicación estratégica de las técnicas de análisis y evaluación de los sistemas de: gestión, información, ambiente de control, sistemas administrativos de personal, de logística, patrimonial, presupuestal, contable, tesorería, deuda pública, en las evaluaciones de riesgos y en control de procesos.
- b) En la formulación de informes de auditoría, de calidad y otros tipos de informes ejecutivos provenientes de acciones de control.
- c) En diseñar estrategias de control para planificar acciones de control; formular y desarrollar procedimientos de auditoría.

Política: asignación de autoridad y responsabilidad.

1. En la etapa de la planificación de cada acción de control asignado, el supervisor y coordinará con el auditor encargado, las acciones necesarias que aseguren el establecimiento de un eficaz planeamiento estratégico como la determinación de los objetivos que serán desarrollados según el tipo de auditoría a efectuar.

2. Con un adecuado sistema de monitoreo a un auditor se le puede asignar más de una supervisión de auditorías simultáneas, pudiendo este número ser menor, dependiendo del tipo de auditoría, alcance, complejidad de las operaciones a revisar, grado de urgencia u otros factores o circunstancias que demanden una gran cantidad de horas de supervisión de la acción de control.
3. El sistema de monitoreo debe garantizar una adecuada dirección, supervisión y revisión del trabajo a todos los niveles, a fin de proporcionar certeza de que el trabajo delegado es desempeñado eficientemente y cumple con los estándares apropiados de calidad.
4. El Supervisor informará a través de los formatos de monitoreo, la labor desarrollada por el personal a quienes se les ha delegado trabajo, determinando si se viene llevando a cabo de manera eficiente los aspectos siguientes:
 - a) El cumplimiento de los procedimientos de auditoría de acuerdo a lo programado y encaminado al logro de los objetivos establecidos en el planeamiento.
 - b) Las reuniones de trabajo convocadas con el fin de: reforzar la ejecución de la auditoría, priorizar el trabajo en determinadas áreas, perfeccionar las estrategias a aplicar, determinación de las técnicas a desarrollar, el establecimiento de criterios, discusión y análisis de las causas y

efectos, determinación de responsabilidades, comunicación de hallazgos y otras causales que determinen la necesidad de las reuniones de trabajo.

5. El Supervisor en todo momento coordinará con el Auditor Encargado respecto a la dirección que viene efectuando al personal del equipo de auditoría, respecto al avance y calidad del trabajo de auditoría delegado a cada integrante, definiendo con éste las medidas inmediatas a aplicar para el reforzamiento del desarrollo de la acción de control acorde con las circunstancias.
6. El Supervisor cautelará que la dirección que viene dando el Auditor Encargado a los integrantes del equipo de auditoría sea oportuna, efectiva y esté estrechamente vinculada con el desarrollo y logro de los objetivos establecidos.
7. Igualmente supervisará si los procedimientos de auditoría desarrollados por el personal sean eficaces y debidamente aplicados de acuerdo a la planificación establecida.
8. En caso de que el supervisor emita sus observaciones y/o sugerencias deberá considerarlos en una nota de supervisión establecida, los plazos establecidos para la superación correspondiente a dichos documentos deberán constar en los papeles de trabajo, indicando fecha y hora de la supervisión y rúbrica.

9. Las notas de supervisión formuladas al personal integrante del equipo de auditoría, serán de conocimiento del Auditor Encargado por parte del Supervisor a los efectos de impulsar las acciones de superación.
10. Sin perjuicio de la información que le soliciten sobre los avances de la supervisión, el supervisor mediante sus formatos de monitoreo, en cualquier momento, puede reportar al nivel inmediato superior los aspectos más importantes de la auditoría.
11. El Supervisor deberá revisar los papeles de trabajo físicos y/o electrónicos para establecer si la ejecución de los programas de auditoría, se vienen realizando de manera apropiada.
12. Evaluará las situaciones importantes que se hayan detectado, con la finalidad de establecer los documentos que, se requieren para sustentarlo como un aspecto de importancia o una observación.
13. Supervisará que las evidencias obtenidas sean debidamente evaluadas con criterio y oportunidad a fin que los juicios y opiniones sean razonables y oportunas.
14. Velará que las evidencias y/o pruebas obtenidas reúnan los requisitos de calidad y estén vinculados con las operaciones examinadas y contribuyan a sustentar fehacientemente los hallazgos de auditoría, antes de su redacción.

15. La responsabilidad de la ejecución de la auditoría recae en lo pertinente, en el supervisor respecto a la labor desarrollada como tal, auditor encargado, auditores y especialistas.
16. El supervisor documentará con formatos de monitoreo los aspectos tratados en las reuniones de trabajo.
17. Cautelaré que los hallazgos hayan sido revisados por el Auditor Encargado y contengan los atributos pertinentes y se ajusten a las normas vigentes.

Papel de trabajo

Los lineamientos impartidos para cumplir con los objetivos deben indicarse por escrito, deben ser en los formatos establecidos para el monitoreo y facilita la supervisión de instancias superiores.

El formato de monitoreo debe ser simple y contener aspectos importantes y redactarse de manera sencilla.

Ejemplo:

Municipalidad Distrital De Alvarado

Auditoría al Área de Obras - Periodo 2004

HOJA DE COORDINACIÓN

Fecha : 22. Mayo.2004

Hora Inicio : 10 hr.

Hora Término: 11hr.

ASUNTOS:

(redactado de manera concisa y aspectos importantes)

- a) Obras a revisarse
- b) Obras pendiente de liquidación
- c) Obras en curso

PROPUESTAS PARA:

(para cada asunto tratado debe establecerse una alternativa de solución o manera de tratarlo)

- a) Que se considere los montos presupuestados
- b) Que se considere los que están mayor tiempo pendiente de liquidación
- c) Los que son de mayor monto y se realizan por administración directa y por contrata

LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS:

(indicar las tareas a realizar de manera estratégica)

1. Las obras que se evaluarán serán los de mayor monto presupuestado y ejecutado, considerando los que están concluidos, pendientes de ejecución y en proceso por administración directa.
2. En el caso de obras por contrata, enfatizar en las garantías establecidas y ofrecidas.
3. Aquella obras que tiene alguna falla a simple vista, verificado en la visita de inspección inicial, tome fotos y levante acta con el encargado del área de desarrollo urbano.

Audidores:

Auditor Encargado

Supervisor

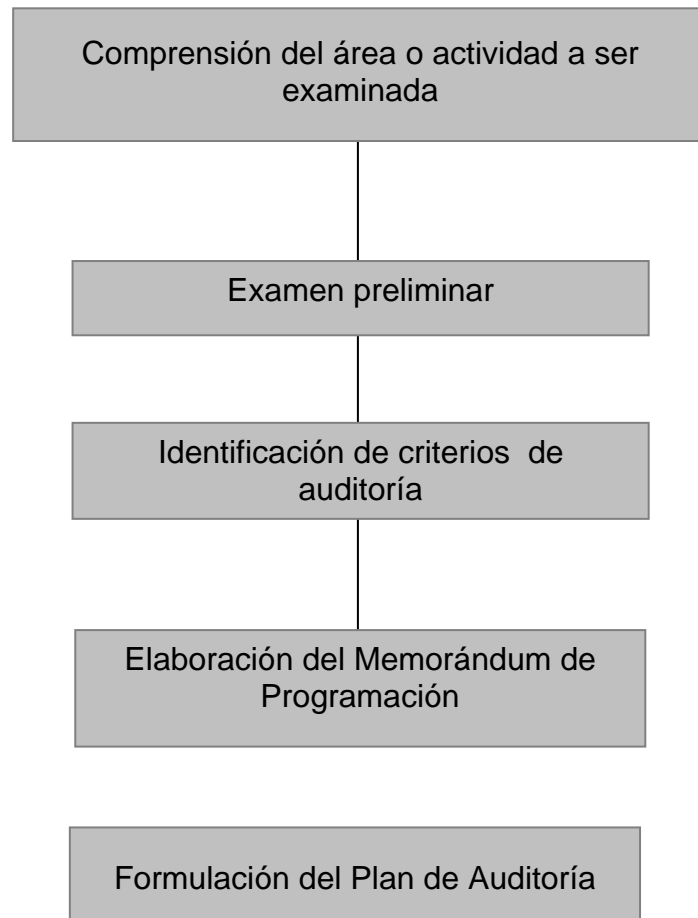
III. EL PROCESO DE LA SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA Y LOS ASPECTOS CRÍTICOS DE CONTROL

Cabal cumplimiento de las funciones del supervisor constituye un factor importante para el éxito de la auditoría. Los supervisores son representantes directos, del titular del Órgano de Control Institucional, por lo tanto tienen la capacidad suficiente y la habilidad necesaria para cumplir a cabalidad su rol. Los supervisores cautelarán que el trabajo de campo sea realizado por el personal que posea la competencia técnica necesaria, de tal forma que se obtengan resultados óptimos en los trabajos delegados por el Auditor Encargado.

Los procedimientos que a continuación se señalan, no tienen carácter exhaustivo ni limitativo. Su aplicabilidad dependerá de la naturaleza y situación para cada caso específico.

ETAPA DEL PLANEAMIENTO

La Etapa de Planeamiento de un Examen especial comprende las siguientes fases:



En esta etapa el Supervisor debe de establecer si el equipo de auditoría viene desarrollando de manera apropiada las actividades de la estrategia general, para lo cual deberá asegurarse si el personal a quienes se les delegó el trabajo lograron:

1. Obtener la información básica a través de la Carpeta Documental y/o Archivo Permanente, informes de auditoría del Órgano de Control Institucional y Sociedades de Auditoría designadas, y de los sistemas informáticos vigentes, para adquirir un apropiado conocimiento y entendimiento del área a examinar, de los aspectos materia de examen,

así como los aspectos vinculados con la naturaleza y base legal de los procedimientos del área y estructura orgánica y líneas de autoridad y responsabilidad en el área a examinar, influencias externas e internas en relación al asunto por examinar.

En tal sentido, se debe tener en cuenta el cumplimiento de la Norma de Auditoría Gubernamental –NAGU 2.40 – Archivo Permanente, y el Manual de Auditoría Gubernamental, debe contener los siguientes documentos y/o información con el siguiente formato:

Contenido del Archivo Permanente	SI	NO	Observaciones
Ley Orgánica de la Entidad y Normas Legales que regulan su funcionamiento			
Organigrama Estructural Aprobado y Vigente			
Reglamento de Organización y Funciones – ROF Aprobado			
Manual de Organización y Funciones – MOF Aprobado			
Manuales de Procedimientos Aprobados			
Flujogramas de las Principales Actividades de la Entidad			
Plan Operativo Institucional			
Presupuesto Institucional incluyendo modificaciones y evaluaciones			
Estados Financieros			
Informes de Auditoría			
Denuncias			
Plan Anual de Control, incluyendo reprogramaciones			
Informes de Evaluación del Plan Anual de Control			
Resumen de las decisiones más importantes adoptadas por la alta dirección			
Resoluciones y Directivas emitidas por el Entidad			
Convenios y Contratos Trascendentes			
Memoria de Gestión			
Relación de Funcionarios de la Entidad			
Donaciones			

2. De ser el caso, realizar en el área un examen preliminar y obtener información para completar la preparación del plan de examen especial.
3. En la ejecución del examen preliminar, aplicar pruebas para:
 - Confirmar y analizar la información obtenida determinando la veracidad de la información acumulada en torno al área o proceso así como su aplicación efectiva, mediante (a) confirmación de programas y/o sistemas, (b) confrontación entre los propósitos de la entidad o del área según la normatividad aplicable y la práctica de las operaciones.
 - Confirmar la utilización de los recursos en actividades propias de la entidad.
 - Establecer las medidas para la protección de activos y recursos.
 - Confirmar el entendimiento de las estrategias y los procedimientos operativos, así como de los sistemas y controles gerenciales más importantes.
 - Identificar situaciones que estén permitiendo la existencia de alguna debilidad significativa en los procedimientos gerenciales.
 - El supervisor mediante el monitoreo podrá tener un enfoque eficaz para consolidar el examen, adoptando una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos sobre las operaciones del área:
 - ¿Qué trabajo hace? Naturaleza o tipo de labores que realiza.
 - ¿Para que lo hace? Propósitos que pretenden alcanzar.

¿Quién lo hace?	Personal que interviene.
¿Cómo se hace?	Métodos y técnicas que se aplican.
¿Con que se hace?	Equipos e instrumentos que se utilizan.
¿Cuándo se hace?	Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, estas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta ¿Por que? las veces necesarias, hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva. A partir de este momento, el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas vayan abriendo una perspectiva cada vez mas profunda en cuanto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

4. En base a la aplicación de pruebas preliminares, conseguir la acumulación de evidencias suficientes y necesarias para llevar a cabo evaluaciones y para adoptar decisiones preliminares en relación a cualquier problema significativo que esté experimentando el área o la entidad respecto al cumplimiento de objetivos, sistemas y/o controles gerenciales más importantes.
5. Mediante dichos controles preliminares, estar en condiciones de decidir acerca de los aspectos siguientes:

- Controles diseñados que pueden estar funcionando bien, como de aquellos que presentan deficiencias de diseño y operación.
 - Controles que resultan necesarios pero, no existen.
 - Grado en que las operaciones del área o proceso corresponden a los sistemas diseñados.
 - Validez y confiabilidad de los informes formulados por el sistema de información gerencial, en especial, aquel referido al cumplimiento de objetivos y metas.
 - La naturaleza y extensión de problemas determinados en la entrega de los bienes o servicios proporcionados.
 - Los procedimientos adoptados por la entidad para medir e informar sobre la efectividad del programa o actividad gubernamental.
6. Profundizar sus conocimientos sobre el ambiente de control interno de la entidad o programa bajo examen, con el fin de comprender su actitud frente al control interno y las acciones adoptadas por la Alta Dirección y Gerencia para establecer y mantener el sistema de control interno especialmente en cuanto a:
- a) Integridad y valores éticos
 - b) Asignación de autoridad y responsabilidad
 - c) Estructura organizacional
 - d) Políticas de administración de recursos humanos
 - e) Clima de confianza en el trabajo y
 - f) Responsabilidad.

7. Adquirir un adecuado conocimiento acerca de los factores externos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y operaciones en la entidad en cuanto a:
 - a) Origen de fondos,
 - b) Eventos temporales (hechos inusuales, cambios importantes.)
 - c) Situación política actual de la entidad o programa,
 - d) Grupos de interés ajenos a la entidad y
 - e) Modificaciones legales en trámite.

8. Adquirir un adecuado conocimiento acerca de los factores internos que pueden tener un efecto negativo en el desarrollo de sus actividades y operaciones en cuanto:
 - a) Tamaño de la entidad,
 - b) Importancia de las actividades ejecutadas,
 - c) Estructura de operaciones
 - d) Grado de complejidad de las operaciones,
 - e) Calificaciones y competencia del personal clave y
 - f) Nivel de rotación del personal gerencial, contable y de auditoría interna.

9. Identificar los criterios de auditoría: disposiciones legales y normas gubernamentales, opinión de expertos, sentido común, buenas prácticas gerenciales y de administración.

10. Identificar los asuntos que se consideran claves para el éxito de la auditoría operativa, respecto al alcance, naturaleza de las actividades a ser examinadas en detalle, personas vinculadas con los aspectos significativos a examinarse.

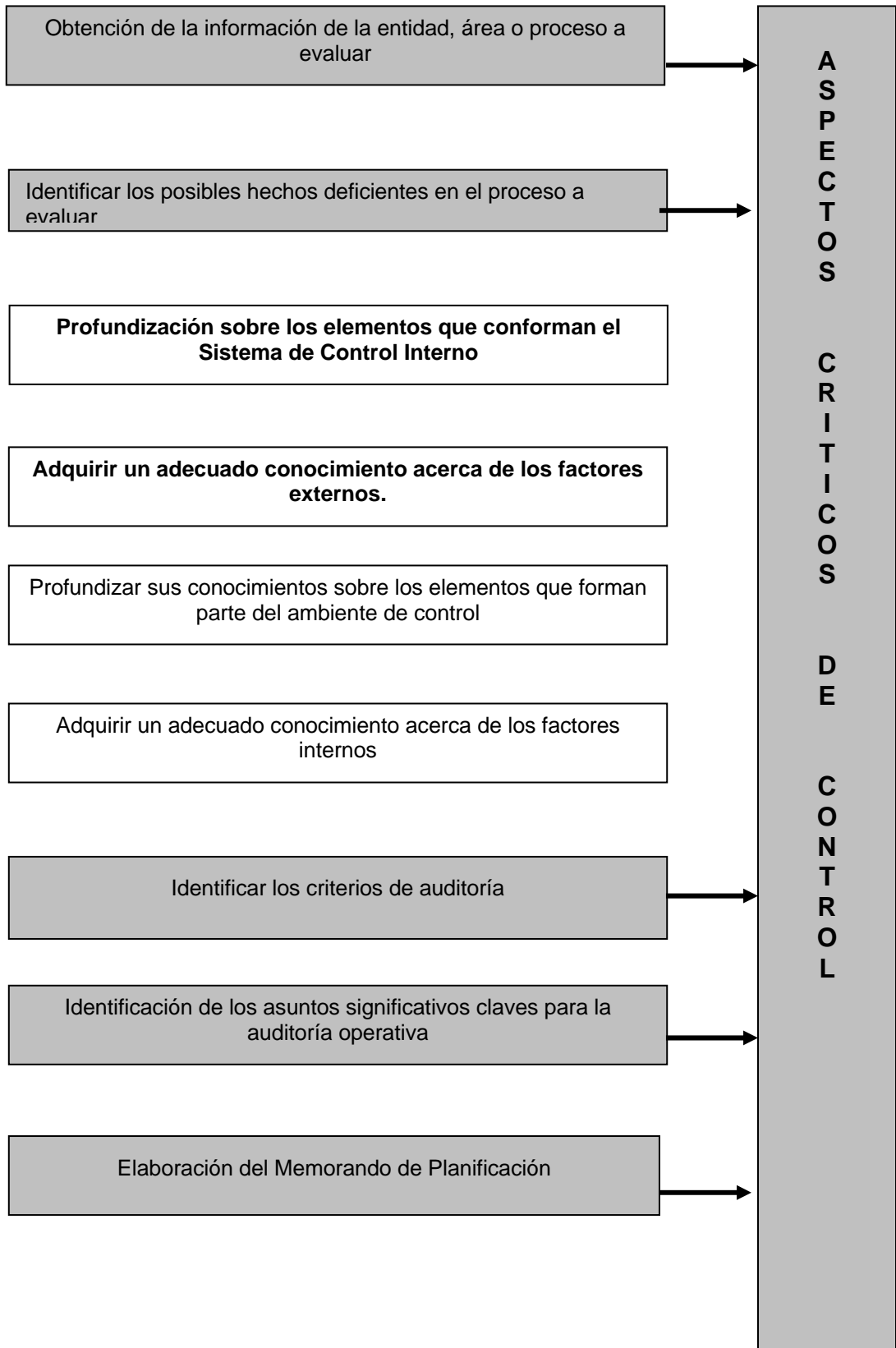
11. Elaborar el Memorando de Programación que soporta las principales decisiones adoptadas con respecto a los objetivos, alcance y la estrategia a utilizar en la ejecución del examen especial.

12. Asimismo, elaborar el Plan del Examen Especial considerando los rubros que señala la Sección 720 del MAGU - Memorándum de Planificación del Examen Especial y la NAGU 2.20 aprobada por R.C. N° 162-95-CG, modificada por R.C. N° 141-99-CG - MAGU 720, aprobada por R.C. N° 152-98-CG de 18.Dic.1998, monitoreando con el siguiente formato:

Contenido del Plan de Examen Especial	SI	NO	Observaciones
Origen del examen			
Antecedentes de la entidad y de los asuntos que serán examinados			
Objetivos y alcance del examen (*)			
Los objetivos corresponden a los considerados en el Plan Anual de Control 2007? (*)			
Los objetivos del examen se refieren a lo que se desea lograr, como consecuencia del examen?			
En el alcance del examen se identifica el período a examinar y la profundidad del trabajo a ejecutar?			
Criterios de auditoría a utilizar			
El marco normativo considerado corresponde a normativa que se encontraba vigente a la fecha que ocurrieron los asuntos que serían examinados por el equipo de auditoría?			
Se adjunta el Programa de Auditoría con los procedimientos a ejecutar en el examen			
Recursos de personal y especialistas (*)			
Información administrativa			
Presupuesto de tiempo			
Informes a emitir y fecha de entrega (*)			
Formato tentativo del informe			
El Plan de examen se encuentra suscrito por el auditor encargado y supervisor de la comisión			
El Plan de Examen Especial se encuentra sustentado y referenciado con papeles de trabajo			

(*) De acuerdo al Plan Anual de Control del Órgano de Control Institucional, aprobado por CGR

Los aspectos críticos de Control del Planteamiento



El monitoreo debe enfatizar en el conocimiento de:

- Operaciones principales del área a examinar
- Normativa correspondiente
- Controles internos que deben revisarse en las operaciones a examinar.
- Experiencia del personal y la cantidad de auditores.
- Programa orientado a las operaciones principales y los controles de las operaciones.
- El tiempo que se requiere teniendo en cuenta el alcance del examen: período, volumen de las operaciones.

En tal sentido se propone los siguientes formatos para el monitoreo.

Papel de trabajo:

OPERACIONES PRINCIPALES A EXAMINAR

Operaciones	Áreas Involucradas			Otro	Norma	Referencia al Programa de Auditoría *	
	Administrac.	Tesorería	Contabilidad				
1.Adquisiciones	X	x	X		Ley adq.	Obj. N° 1	5-20
2. Obras			X	x	Ley adq.	Obj. N° 2	1-15

(*) Para controlar la formulación del Programa de auditoría: Objetivos y Procedimientos

Papel de trabajo:

CONTROL DE LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DEL EXAMEN POR OBJETIVOS

objetivos	Norma			Detalle de la norma	Referencia al Programa de Auditoría
	N°	Fecha	Artículo		
N° 1					
N° 2					

(*) Para controlar los criterios a utilizarse en el programa de auditoría: las leyes, los decretos supremos, normativa específica para la entidad y otros de acuerdo al área o proceso evaluado.

Uno de los aspectos que se debe monitorear es la formulación de nuevos procedimientos o el ajuste de un procedimiento programado y la adecuada asignación de tareas al personal, con los siguientes formatos:

Papel de trabajo:

MODIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Objetivo N° 1

Área: Abastecimiento

Procedimientos			Procedimiento Nuevo		Explicación del motivo (*)
N°	Planificado	Modificado	Norma	Art., inc., num.	
12	x	x			La muestra se incrementó con los casos denunciados
21			Ley 27785		La entrevista a terceros debe realizarse para tomar conocimiento claro de los hechos.

(*) Explicar concisamente la razón por la cual se modificó o se tuvo que crear el procedimiento.

Auditor

Supervisor

Papel de trabajo:

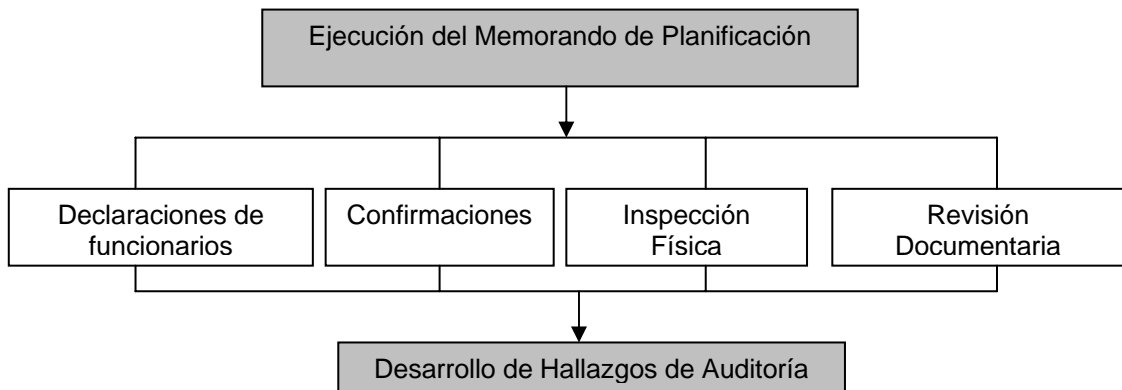
ASIGNACIÓN DE TAREAS EN H/H

Auditor/Especialista	Alcance			Tiempo (H/H)*	
	Área	Período	Muestra	Estimado	Ejecutado
Ing. Arturo Valdo	Obras	2003-2004	Todas las obras	90	20
CPC. Martha Alva	Tesorería	2003-2004	Los contratos de obras	60	20
CPC. Berta Dionisio	Contabilidad	2003-2004	Períodos de las transacciones	50	10
Econ. Daniel Loo	Administración	2003-2004	Costos de las obras	20	10s

(*) Considerar solo horas hombres (H/H) efectivos.

ETAPA DE LA EJECUCIÓN

En la Etapa de la ejecución de la Auditoría Operativa, se debe tener en cuenta que comprende los siguientes procedimientos generales:



En esta etapa uno de los aspectos críticos es la determinación de la muestra a examinar. Una vía fundamental de acceso a la auditoría moderna es el muestreo, y en la auditoría gubernamental el supervisor debe monitorear que, el auditor aplique toda su experiencia y astucia para elegir la muestra que posiblemente no cumplen con las normas del control interno establecido y que no están de acuerdo con las normas específicas del caso; que el auditor considere la posibilidad de que ciertas operaciones o cuentas tienen mayor probabilidad de contener errores que las demás o son más susceptibles a la corrupción.

Por lo general el auditor no tiene un conocimiento especial sobre los posibles errores en muchas de las operaciones y por consiguiente se debe monitorear que seleccione una muestra representativa para revisión y evaluación. Con

frecuencia la selección de la información se lleva a cabo mediante el uso de técnicas estadísticas con el fin de que el auditor conozca, con un grado predeterminado de confianza, que las muestras son representativas del grupo de información bajo examen.

Sin embargo, así se utilicen procedimientos de muestreo estadísticos como no estadísticos, se debe monitorear que el auditor use su criterio profesional para la planeación, desarrollo y evaluación de la muestra.

En conclusión, el monitoreo a la selectividad de las pruebas está orientado a que deben ser lo suficientemente amplias como para que la evidencia comprobada permita al auditor expresar con seguridad profesional su opinión y sustentar sus hallazgos.

En esta etapa mediante el monitoreo el supervisor se encuentra involucrado para establecer si el equipo de auditoría viene desarrollando de manera apropiada las actividades de la ejecución del programa de auditoría de acuerdo al planeamiento efectuado, para lo cual deberá asegurarse si el personal a quienes se les delegó el trabajo lograron:

1. Establecer un apropiado tamaño de la muestra, aplicando el debido criterio profesional y como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, evaluaron los resultados de la muestra.

2. Aplicar pruebas de controles para obtener seguridad de la efectividad de los controles; pruebas de cumplimiento a fin de obtener evidencias sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, así como las pruebas sustantivas con la finalidad de obtener evidencias con respecto a la confiabilidad de los registros y reportes que emita la entidad, es decir que, carecen de errores significativos.
3. Documentar en los papeles de trabajo los resultados de la muestra aplicada.
4. Tomar conocimiento en base a indagaciones si existen fraudes o errores significativos que hayan sido descubiertos.
5. Avanzar el trabajo de auditoría cumpliendo los plazos establecidos. Por lo tanto, el progreso de la auditoría en comparación con los presupuestos de tiempo aprobados están de acuerdo y de esta forma controlar los costos de la auditoría.
6. Aplicar los procedimientos diseñados para cada objetivo y se vienen obteniendo los resultados (deficiencias e irregularidades) previstos.
7. Contar con los elementos de juicio suficientes para preparar en base a las evidencias y papeles de trabajo la comunicación de hallazgos a las

personas involucradas en las deficiencias e irregularidades que dan lugar a los hallazgos.

8. Efectuar un eficiente proceso de comunicación de hallazgos y evaluar los descargos presentados:
 - Identificando a los funcionarios y servidores que han originado los hechos irregulares, de acuerdo al cargo y periodo laborado.
 - Comunicar oportunamente los hallazgos a los funcionarios y servidores comprendidos en los hechos materia de examen, a fin que presenten sus descargos sustentados documentadamente, los cuales serán evaluados y registrados en el informe.
9. Que están elaborando papeles de trabajo para todos los análisis y estén completos y suficientemente detallados para proporcionar una comprensión global de la auditoría. Los papeles de trabajo respaldan la opinión del auditor sobre el objetivo materia del examen y a la vez deben cumplir con los requisitos establecidos en las normas de auditoría gubernamental.
10. Diseñar y organizar los papeles de trabajo para responder a las necesidades del auditor y del control de calidad que realizará el supervisor. Deben estar adecuadamente formulados, y visados en las columnas, "hecho por", "fecha", "revisado por", "fecha".

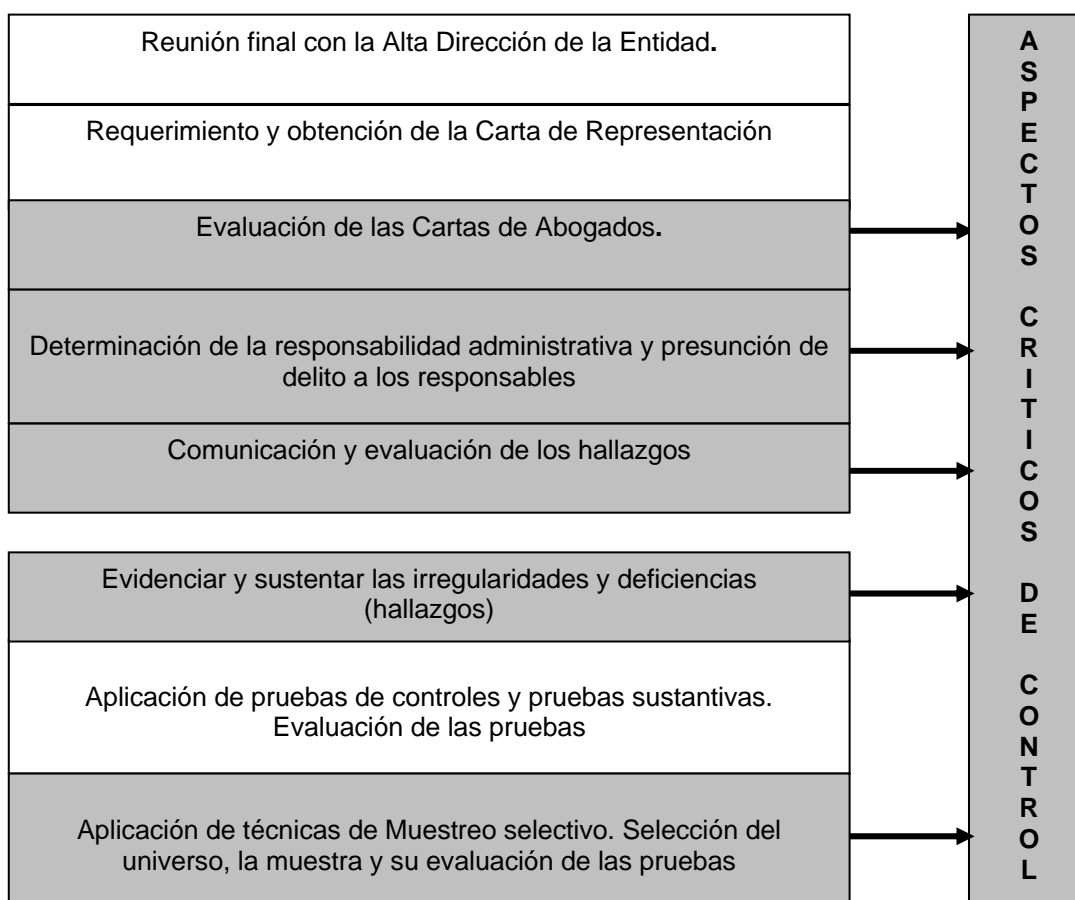
11. Adoptar procedimientos apropiados para mantener la confidencialidad y custodia de los papeles de trabajo y su conservación por un periodo suficiente para cumplir con los requerimientos legales.

Por lo tanto, el supervisor debe monitorear el desarrollo de los papeles de trabajo y visarlos antes de cursar las comunicaciones de hallazgos y la culminación del trabajo de auditoría. De esta manera podrá identificar en los papeles de trabajo, el grado de avance, debilidades en la aplicación de los procedimientos aplicados.

Así mismo, comprobar que se ha obtenido la Carta de Representación solicitada, debidamente firmada por la entidad auditada y con la fecha apropiada, que cada auditor haya conversado con el personal responsable de la entidad sobre las deficiencias detectadas a fin de asegurarse que el hecho observado subsiste.

Realizar la reunión final con la Jefatura del Órgano de Control Institucional a fin de tratar de manera general los resultados y aspectos más importantes.

Aspectos Críticos de Control de la ejecución



Teniendo en cuenta los aspectos indicados en el gráfico anterior, el monitoreo debe realizarse principalmente sobre los siguientes:

- Determinación de la muestra
- Atender las Notas de supervisión
- Determinar los posibles hallazgos y redacción de estos
- Documentación adecuada y suficientemente que sustenten los hechos detectados como irregulares
- Identificar la participación comprobada de los funcionarios involucrados

En tal sentido se propone el siguiente formato para el monitoreo de la formulación de los hallazgos:

Papel de trabajo:

ELEMENTOS DE HALLAZGOS (NAGU 3.60)

CONDICIONES	CRITERIO (*1)	EFEECTO (*2)	CAUSA (*2)
a. Contrato sin aplicación del Consejo.	Ley Municipal a. Ley N° art. numeral..... literal.....	Perjuicio Económico por S/.....	Falta de controles Internos
b. Contratos sin garantías.	b. Ley N° Ley Contratos	Perjuicio Operativo... Otros:	Inadecuados Procesos Negligencia Funcional

(*1) Aspectos puntuales y precisos

(*2) Precisar uno de ellos. Si el perjuicio económico está demostrado presupuestamente y contablemente sería un caso a ser consignado en un informe especial (hecho para denunciar o demandar)

- Revisión de los papeles de trabajo y/o documentos que evidencian la ejecución de los procedimientos del Programa de auditoría, sobre evolución de las operaciones principales.
- Comunicación de los hallazgos a los funcionarios y ex funcionarios comprendidos. Este procedimiento debe ser monitoreado permanentemente y solo con el visto bueno del supervisor debe establecerse a quienes se les comunicará el hallazgo. Así mismo, el

control de los documentos cursados, el número, la fecha de atención y documento respuesta son imprescindibles para determinar la oportunidad de la formulación del informe y su conclusión.

Papel de trabajo:

Este formato se registra por cada hallazgo, de esta manera se puede controlar el cargo del funcionario y el período de gestión relacionando al hecho indicado en el hallazgo, los plazos otorgados y los plazos adicionales solicitados por los comunicados, teniendo en cuenta lo dispuesto en la NAGU 3.60.

CONTROL DE LA COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS

SUMILLA DE HALLAZGO:

#	Apellidos Nombres (*)	Cargo	Período		Oficio Comunicación (NAGU 3.60)		Fecha Vencto. del Plazo	Documento Respuesta	
			Desde	Hasta	N°	Fecha		N°	Fecha
1	Ana López	Conta.	20.06.2003	31.12.2004	13	27.07.2005	02.08.2005	C.001-AL	02.08.2005
2	Raúl León	Ing.	01.12.2003	24.06.2004	14	27.07.2005	03.08.2005	-----	----
3	María Tarazona	Ing.	01.06.2004	21.12.2004	15	25.08.2005	28.08.2005	001-MT	27.08.2006

(*) Verificados con los registros de la RENIEC o documento de identidad.

- En la evaluación de los comentarios y/o aclaraciones de los funcionarios y ex funcionarios, solo se debe tener en cuenta lo que concierne al tema del hallazgo, con la finalidad de obtener fundamento para el deslinde de responsabilidad.

Papel de Trabajo:

DESLINDE DE RESPONSABILIDAD

SUMILLA DEL HALLAZGO:

“Se ejecutaron obras por administración directa sin contar con planos aprobados.”

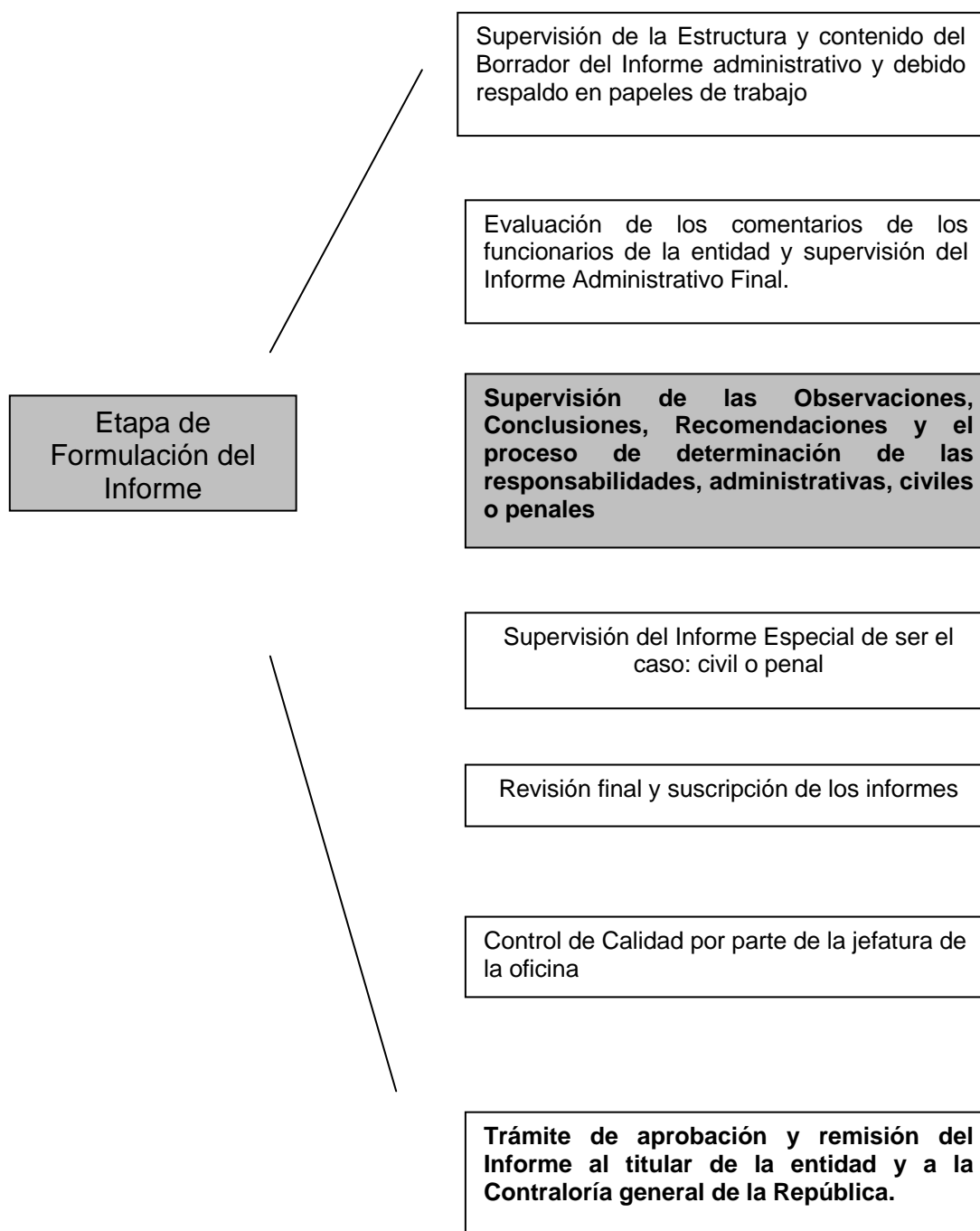
N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Período		Función no cumplida en la operación observada (*1)	ROF y/o MOF (*2)
			Desde	Hasta		
1	Raul Leon	Jefe Area	01.12.03	24.06.04	Aprobó la ejecución de la obra sin tener en cuenta la normativa respectiva.	ROF, literarl G, numeral 12
2	María Tarazona	Supervisora de obras	01.06.2003	21.12.04	Presentar planos sin contar con aprobación, y ejecutarlos.	MOF, literal H, numeral 25

(*1) Participación en el hecho observado, por haber realizado o dejado de realizar, incumpliendo sus funciones.

(*2) En caso de no contar con estos documentos, se considera el D. L. 276 y otras normas aplicables.

ETAPA DE FORMULACIÓN DE LOS INFORMES

La Etapa de la formulación del Informe de Auditoría comprende las siguientes fases:



En esta etapa el Supervisor mediante el monitoreo podrá establecer si el equipo de auditoría viene desarrollando de manera apropiada las actividades encaminadas a la elaboración de los informes con la calidad deseada, para lo cual deberá:

1. Determinar si el Auditor Encargado ha preparado oportunamente el borrador del informe, prestando énfasis a la estructura y contenido, especialmente en los objetivos, alcance, observaciones, conclusiones y recomendaciones, cerciorándose del sustento de los juicios emitidos y que reúna los atributos de: importancia, utilidad, oportunidad, exactitud, suficiencia, objetividad, concisión, claridad, tono constructivo, y positivismo.
2. Cautelar que el informe definitivo contenga los comentarios de los funcionarios y ex funcionarios de la entidad, la opinión del auditor respecto a las aclaraciones y medidas adoptadas por la entidad, sin perjuicio de la revelación correspondiente del hecho observado.
3. Verificar que los comentarios y observaciones están sustentados en papeles de trabajo y respaldados con información suficiente y pertinente.
4. Monitorear que el informe definitivo, refleje la superación de las atingencias planteadas por el supervisor y sea remitido a la instancia correspondiente para la revisión integral.

5. Supervisar que en la emisión del informe definitivo esté primando el criterio materialidad, magnitud de los recursos administrados, impacto del asunto en los servicios que presta la entidad.
6. Verificar que se haya elaborado de acuerdo a las normas y criterios técnicos establecidos por la Contraloría General de la República, dejando evidencia de su labor de supervisión en los borradores de informe y en los papeles de trabajo que sustentan las observaciones.
7. Asegurarse que el informe definitivo haya sido redactado en forma narrativa, ordenada, sistemática y lógica, empleando un tono constructivo; cuidando utilizar un lenguaje sencillo y fácilmente entendible a fin de permitir su comprensión. Los hechos deben presentarse en forma objetiva y ponderada, evitando adjetivar y calificar hechos o personas.
8. Determinar si en las observaciones de carácter pecuniario se han efectuado las respectivas cuantificaciones.
9. Revisar en el Informe que los objetivos de auditoría sean concordantes con las Conclusiones y que estos a su vez tengan relación directa con las Recomendaciones.
10. Verificar que las Recomendaciones tengan las características de objetividad y aplicabilidad, y subsane principalmente la causa de la

deficiencia y/o irregularidad administrativa, así mismo, la condición y el efecto. En tal sentido, en el desarrollo de las recomendaciones, mediante el monitoreo se cautelara que el auditor considere los siguientes aspectos:

- **Utilidad que reporta a la entidad.** Ésta debe ser real y efectiva.
- **Recursos disponibles.** Las recomendaciones deberán ser acordes con las posibilidades de recursos de la entidad.
- **Costo de ejecución.** La proporción costo-beneficio de las recomendaciones deberá ser positiva.
- **Tiempos de realización.** Las recomendaciones deberán obtener resultados en un tiempo razonable.
- **Condiciones legales.** Las recomendaciones deberán ajustarse a las leyes y reglamentos gubernamentales.

También será conveniente que se monitoree que el auditor se plantee algunos cuestionamientos, antes y durante la elaboración de las propuestas, como por ejemplo:

- ¿Qué deben lograr las recomendaciones?
- ¿Cuáles serán las diferencias entre lo actual y lo propuesto?
- ¿Serán duraderos los efectos de las propuestas?

- ¿Qué dificultades pueden preverse de las recomendaciones?
 - ¿Quiénes serán afectados con las propuestas?
11. El monitoreo de los anexos es muy importante porque deben apoyar la información vertida en parte introductoria y observaciones. Este apoyo se da en forma de explicaciones ampliadas, gráficas representativas, descripciones detalladas, cuadros demostrativos, listado de personas participantes, glosario de términos cuando hay aspectos técnicos, etcétera.
12. Establecer en cuanto al Informe Especial que éste haya sido elaborado por el abogado en coordinación con el Auditor Encargado, en lo posible, en caso el Órgano de Control cuente con Abogado, porque la NAGU 4.50 indica que puede ser el abogado o solo el auditor, y que la estructura y contenido esté de acuerdo con las normas vigentes, velando por la inclusión de las evidencias, correcta tipificación del presunto delito e identificación de las personas involucradas.
13. Verificar antes de la emisión definitiva de los informes, si el auditor encargado culminó con realizar los procedimientos siguientes:
- Evaluación de la carta de los abogados de la entidad (litigios que pueden involucrar la posibilidad de que ocurra una pérdida importante).

- Evaluación de los eventos subsecuentes (sucesos o transacciones que tienen efectos importantes en la entidad).

 - Discusión oportuna del contenido de la Carta de Representación con el representante legal de la entidad antes de que ésta haya sido suministrada por la entidad.
14. Cautelar la calidad y el cumplimiento de los plazos para la presentación oportuna de los informes ante los niveles correspondientes, debiendo efectuar un seguimiento permanente de los tiempos utilizados y los plazos pendientes.

ASPECTOS CRÍTICOS DE CONTROL EN LA FORMULACIÓN DEL INFORME

La preparación oportuna del borrador del Informe	A S P E C T O S C R Í T I C O S D E C O N T R O L
Que el informe definitivo mantenga una estructura de acuerdo a las normas y su contenido revele la aplicación de criterios de materialidad	
Que los objetivos y el alcance del examen tengan relación con las observaciones y conclusiones	
Que las recomendaciones se orienten a superar las causas	
Que las recomendaciones también se orienten a superar los efectos	
La determinación adecuada de responsabilidades por los hechos observados	
Que el Informe Especial sea formulado por el Abogado en coordinación con el Auditor Encargado y Supervisor.	
La emisión definitiva, revisión de calidad y su tramitación sea efectuada con la oportunidad debida ante las instancias de revisión, aprobación y destinatarios respectivos.	

En esta etapa, el aspecto más importante es la evaluación de los comentarios y aclaraciones. La importancia de ésta radica en que dependerá de la cantidad y sustento para deslindar la responsabilidad que pudiera asumir un presunto responsable de los hechos observados, que obligaría a insumir mayor cantidad de horas hombre y costos, para la conclusión del informe en el plazo programado. Se deberá preparar el papel de trabajo que se muestra en el cuadro adjunto.

La certeza del peso ponderado por cada rubro fue probado en el monitoreo de tres acciones de control simultáneas, permitiendo reportar de manera

razonable y sustentada del avance de la formulación del informe; la información puede presentarse en forma porcentual.

El rubro más importante es la formulación de las recomendaciones, que deben estar orientados a superar la causa de los hechos observados y/o los efectos, tal es el caso de “rendiciones de cuenta pendientes”, los mismos pueden ser recuperadas por la vía administrativa o judicial.

El siguiente formato permite monitorear el planteamiento de las recomendaciones y orientar su adecuada formulación.

Papel de Trabajo:

FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

OBS N°	Sumilla	Recomendaciones (*1)	Condiciones (*2)	Causa	Efectos	N.A (*3)
1			V	V	V	
2			X	V	X	
3			X	V	X	
4			#	X	X	

(*1) Conciso

(*2) De ser pertinente

(*3) No está relacionado a la observación. Ver nota de supervisión

X : Falta formular recomendación, V : OK , # : No requiere

Cada integrante de la comisión debe llevar el control del avance de la ejecución de sus procedimientos desarrollados, respecto a la formulación del informe. En este caso, generalmente es la evaluación de las aclaraciones y/o

comentarios; así como, las recomendaciones a los hechos observados. El encargado debe controlar el avance del informe, para lo cual se propone el formato de monitoreo siguiente:

AUDITORÍA AL ÁREA DE ABASTECIMIENTO

REPORTE RESUMEN AL 01.JUN.2005

ASPECTOS	PROGRAMA DE AUDITORÍA		
	PLANIFIC.	EJECUT.	COMENTARIOS
PERSONAL			
N° de Auditores	5	6	
N° de especialistas	2	2	
PROCEDIMIENTOS (*1)			
Objetivo N° 01	80	25	Las áreas no entregan documentos
Objetivo N° 02	100	100	
Objetivo N° 03	80	40	Falta apoyo adicional por volumen de documentos a revisar
FORMULACIÓN HALLAZGOS			
Objetivo N° 01	0	0	
Objetivo N° 02	100	100	En el tiempo establecido
Objetivo N° 03	0	0	
FORMULACIÓN INFORMES			
Administrativo			
- Introducción			
- Observaciones			
- Eval. Aclaraciones			
- Conclusiones			
- Recomendaciones			
Informe Especial N° 1			
- Fundamento de hecho			
- Fundamento de Derecho			
Informe Especial N° 2			
- Fundamento de hecho			
- Fundamento de Derecho			

(*) 100% al comunicar hallazgos

La elaboración del informe puede controlarse con los siguientes formatos, para monitorear las observaciones, conclusiones y recomendaciones; en el caso del informe, se considero pertinente establecer un peso para cada parte

del mismo, de acuerdo a su importancia y complejidad, que se presenta en la ejecución de una auditoría gubernamental, para sustentar avance trimestral de Cumplimiento del Plan Anual, que se debe informar a la Contraloría General de la República. En esta fase se considera la parte crítica a la evaluación de descargos, por lo cual tiene mayor peso.

REVISIÓN DE LAS OBSERVACIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ANTES DE SER INCLUIDOS EN EL INFORME DE AUDITORÍA

N°	OBSERVACIÓN	COND	CRIT	CAUS	EFEC	CONC	REC
1	Asignación indebida de cargos de funcionarios en diversas dependencias de la municipalidad sin que existan plazas en el CAP	Y	X	Y	Y	Y	X
2	Deficiente aplicación y manejo de controles internos en el Convenio "Presta Plata MDA. – Banco Finanza".	Y	XX	Y	Y	Y	X
3	Acciones de Control ejecutadas por la Oficina Central de Personal en el año 2004 no inherente a su competencia que ha dado lugar a un desembolso de dinero de S/. 23,700.00 como retribución del trabajo ejecutado.	Y	Y	Y	Y	Y	X
4	Pagos al personal bajo el concepto de bonificaciones especiales por un total de S/. 157,860.00 en el año 2004, transgrediendo normas vigentes.	Y	Y	X	Y	Y	X
5	Pagos indebidos por concepto de bonificación diferencial por un total de S/. 127,094.91 en el año 20005	Y	Y	XX	Y	Y	X
6	En el año 2000 se ha pagado la bonificación por responsabilidad funcional y directriz (Plus) por un total de S/. 1'937,055.40	Y	Y	X	Y	Y	XX
7	La contratación por Locación de Servicios Profesionales para ocupar plazas y/o la prestación de Servicios en la municipalidad, se han realizado sin contar con el proceso de convocatoria a concurso respectivo.	Y	Y	Y	Y	Y	X
8	Carencia de registros y legajos de las autoridades de la municipalidad que administraron la municipalidad en el año 2005.	Y	Y	Y	Y	Y	X
9	Contratación de personal sin el concurso público correspondiente y sin el respaldo de Títulos y/o Grados Académicos formalizados.	Y	Y	Y	Y	Y	X
10	Inobservancia de la normatividad vigente relacionado con el otorgamiento de licencias con goce de haber; generó un pago indebido de S/. 69,716.47.	Y	Y	Y	Y		X

Y: OK

X: PENDIENTE

XX: NO CORRESPONDE

EXAMEN ESPECIAL A LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALVARADO

ESTADO SITUACIONAL DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMENTARIOS Y/O ACLARACIONES

Fecha de reporte: 05.Enero de 2004

	Sumilla del Hallazgo	Total descargos	Peso Porcentual del total Descargo	Descargos Evaluados Revisados	Avance % de Evaluación Descargos	Descargos Supervisados	Avance % Supervisión Descargos	Comentarios	% descargos por supervisar
1	Se efectuaron gastos operativos por S/. 22,345.23 con los Fondos del programa de vaso de leche 2002. Los cuales estaban destinados solo a la adquisición de insumos.	6	3.05%	6	100.00%	6	100.00%	Supervidado	0
2	No se determinó la composición de las raciones del programa del vaso de leche 2002. Ocasionando que las mismas fueran otorgadas sin alcanzar, el valor mínimo nutricional de 207 kilocalorías.	2	1.02%	2	100.00%	2	100.00%	Supervidado	0
3	Irregularidades en el proceso de adquisición de insumos del programa de vaso de leche, para el año 2002.	4	2.03%	4	100.00%	4	100.00%	Supervidado	0
4	Deficiencia de registro y control no permiten conocer la composición de los saldos por cobrar, del impuesto predial y arbitrios municipales al 31.12.2002	15	7.61%	15	100.00%	15	100.00%	por ajustar	0
5	La MD. De Alvarado no cuenta con un archivo central para la custodia y conservación del patrimonio documental limitando su ubicación para requerimiento de la gestión. Así como para el control posterior incumpléndose las normas vigente del sistema nacional de archivo.	8	4.06%	8	100.00%	8	100.00%	para ajustar	0
6	Durante el período set. 2002 no se llevo un registro de los ingresos y salidas de insumos del almacén del PVL.	2	1.02%	2	100.00%	2	100.00%	Supervidado	0
7	Depósito de los residuos sólidos se realiza en un botadero a campo abierto ocasionando riesgos sanitarios y ambientales en la población del distrito de Maná.	34	17.26%	3	8.82%	3	100.00%	En evaluación	31
8	Deficiente recojo de residuos sólidos genera riesgos sanitarios y ambientales en la ciudad de Alvarado.	23	11.68%	23	100.00%	23	100.00%	por ajustar	0
9	Irregularidades en los procesos de selección de postores para la ejecución de obras en la población del distrito de Maná.	6	3.05%	6	100.00%	6	100.00%	Se presentó informe especial	0

EXAMEN ESPECIAL A LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALVARADO

ESTADO SITUACIONAL DE LA FORMULACIÓN DEL INFORME ADMINISTRATIVO

Fecha de reporte:

05.Enero de 2004

	Sumilla de Hallazgo	Peso porcentual avance del Informe	Peso porcentual formulación (*)	% Avance formulación (**)	Peso Porcentual Supervisión (*)	% Avance Supervisión (**)	Comentarios
1	Introducción: Información, varios	5.00%	3.00%	3.00%	2.00%	2.00%	
2	Introducción: aspectos de import.	9.00%	8.00%	8.00%	2.00%	1.00%	Por absorber atigncias de supervisión.
3	Observaciones: revisión y ajuste de 16 casos	7.50%	8.00%	6.00%	2.00%	1.50%	
4	Observaciones: evaluación de 198 descargos y deslinde	28.47%	20.00%	15.75%	20.00%	12.72%	
5	Conclusiones (16 observaciones)	0.50%	10.00%	0.50%	5.00%	0.00%	
6	Recomendaciones (16 observaciones)	0.50%	10.00%	0.50%	10.00%	0.00%	
	TOTAL	51%	59.00%	33.75%	41.00%	17.22%	

(*) Valor porcentual máximo al concluir

(**) Ingrese información del avance porcentual

GLOSARIO

ALCANCE DE LA AUDITORÍA.- El término "alcance" de la auditoría se refiere al grado de la extensión de las labores de auditoría o en otras palabras, el ámbito y/o aspectos y período (s) materia del examen.

El alcance de la auditoría tiene referencia con los procedimientos utilizados en el caso específico, o hasta el grado en que los registros o documentos examinados sirvan como base de comprobación y confianza para el auditor, el alcance de la auditoría está limitado sólo al buen juicio del auditor.

AMBIENTE DE CONTROL.- Las acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actividades globales de la alta dirección, los directores y los dueños de una entidad sobre el control y su importancia para la misma.

ÁMBITO.- Contorno o perímetro de un espacio o lugar.

ANÁLISIS DE LA CUENTA DE GASTO.- Examen de la documentación de respaldo para las transacciones individuales y de los montos que integran el total de una cuenta de gastos.

ANÁLISIS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.- Una cédula de apoyo que muestra la actividad en un estado de resultado o en una cuenta de balance durante todo el período que se está auditando.

ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.- Los archivos de papeles de trabajo para cada labor se dividen en dos grupos básicos:

- Archivo Corriente
- Archivo Permanente

ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO ACTUALES.- Todos los papeles de trabajo aplicables sólo al año que se está auditando.

ARCHIVO PERMANENTE.- Son papeles de trabajo de los auditores que contienen datos de naturaleza histórica o continua relativa a la auditoría que se está haciendo, por ejemplo copia del acta constitutiva, estatutos, contratos legales de emisión y compra de bonos y convenios.

AUDITOR.- Es el contador público colegiado que se especializa en su actuación profesional como el que participa, dirige o supervisa una acción de auditoría.

Es el contador público que se especializa en la actuación profesional independiente, como revisor de contabilidades. Revisor de Cuentas Colegiado.

AUDITOR ENCARGADO.- Auditor que tiene la responsabilidad de dictaminar sobre los estados financieros de la entidad cuando estos estados incluyen información financiera de uno o más componentes auditados por otro auditor. Es el jefe de equipo de la auditoría.

AUDITOR GUBERNAMENTAL.- Personas que forman parte del Sistema Nacional de Control y tiene la responsabilidad final de la auditoría. El término «auditor»; se usa también para referirse al personal de las sociedades de auditoría independiente, que es designado para examinar los estados financieros de las entidades del Estado.

Es el profesional que reúne los requisitos necesarios para el ejercicio del trabajo de auditoría en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, aplicando las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas - NAGA, las Normas Internacionales de Auditoría - NIA y las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU.

AUDITORÍA.- Es el examen objetivo y sistemático profesional de operaciones financieras o administrativas, efectuada con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar su informe que contenga observaciones, conclusiones y recomendaciones. En el caso de Auditoría Financiera, se emite el correspondiente dictamen.

Actividad profesional consistente en el examen de los libros de comercio de una empresa por una persona

AUDITOR INTERNO.- Un auditor que contrata una entidad para auditar a nombre del concejo directivo y de la administración de la entidad.

AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.- Auditoría financiera u operacional de una dependencia gubernamental o una institución a cargo del Estado.

AUDITORÍA OPERACIONAL.- Un análisis de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de un organismo con el propósito de evaluar su eficacia y efectividad; también se conoce como auditoría administrativa.

AUDITORÍA ORGANIZACIONAL.- Auditoría operacional que trata toda unidad organizacional, como departamento, sucursal o subsidiaria, para determinar con qué eficiencia y efectividad interactúan las funciones.

CARTA DE COMPROMISO.- Es un convenio entre el despacho de contadores públicos y el cliente en cuanto a los términos de la auditoría para su realización y servicios relacionados.

CERTEZA.- Grado de certeza del auditor de que las conclusiones señaladas en su reporte están correctas.

CERTIFICACIÓN.- Una comunicación por escrito con respecto a la confiabilidad de la afirmación por escrito de otra parte.

COLUSIÓN.- Un esfuerzo cooperativo entre empleados para defraudar a una empresa en efectivo, inventario u otros activos.

COMETIDO ESPECIAL.- Solicitud de la administración de que se efectúe una auditoría operacional con un propósito específico, como la investigación de la

posibilidad de comisión de fraude en una división, o hacer recomendaciones para reducir el costo de un producto fabricado.

COMPETENCIA DE EVIDENCIAS.- El grado en el cual las evidencias pueden considerarse como creíbles o dignas de confianza como; las evidencias son competentes cuando se obtienen de (1) una fuente independiente; (2) un cliente con una estructura de control interno eficaz; (3) el examen físico, observación, cálculo e inspección por parte del auditor; (4) proveedores calificados tales como despachos de abogados y bancos; y (5) fuentes objetivas.

COMPROMISOS.- Acuerdos de que la entidad se sujetará a una serie fija de condiciones, como la compra o venta de mercancías a un precio señalado, en una fecha futura, sin importar lo que pueda acontecer a las utilidades o a la economía como un todo.

CONFIRMACIÓN.- La recepción por parte del auditor de una respuesta verbal o por escrito de una tercera parte independiente que verifica la precisión de la información solicitada.

COMPROBACIÓN.- El uso de documentos para apoyar operaciones o montos registrados.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA.- La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Publico que goza de autonomía conforme a su Ley Orgánica. Es el Órgano Superior del Sistema

Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

La Contraloría General de la República es el órgano rector del Sistema. Tiene autonomía técnica, funcional, administrativa y financiera. Determina las funciones de los órganos del Sistema y su propia estructura organizativa.

CONTROL.- Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Lo adecuado en nuestro idioma es según los casos: Comprobación, fiscalización, inspección, intervención, registro, vigilancia, mando: gobierno, dominio, predominio, hegemonía, supremacía, dirección, guía, freno, contención, regulador, factor, causa.

Vocablo de uso muy generalizado y con diversas acepciones. Se emplea como sinónimo de comprobación o verificación, supervisión, dirección, vigilancia e intervención.

Comprende las acciones para cautelar previamente y verificar posteriormente la correcta administración de recursos humanos, materiales y financieros y la obtención de los resultados de la gestión pública por parte de las entidades que integran el Sector Público Nacional, así como la utilización de fondos públicos por parte de otras entidades cualquiera sea su naturaleza jurídica.

CONTROLAR.- Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas en cada caso.

CONTROL CONCURRENTE.- Es el que se aplica conjuntamente a la realización de las operaciones cuya corrección se está verificando.

CONTROL DE CALIDAD.- Es el conjunto de políticas y procedimientos, así como los recursos técnicos especializados para cerciorarse que las auditorías se realizan de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental.

CONTROLES.- Medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente.

CONTROL GUBERNAMENTAL.- Consiste en la verificación periódica del resultado de la gestión pública, a la luz del grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía que hayan exhibido en el uso de los recursos públicos, así como del cumplimiento por las entidades de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción. Evalúa la eficacia de los sistemas de administración y control y establece las causas de los errores e irregularidades para recomendar las medidas correctivas.

Este control es interno y externo; pero siempre selectivo y posterior.

CRITERIO DE SELECCIÓN.- Conjunto de factores o parámetros con los que evalúa cada propuesta para adquirir bienes o servicios no personales. Es posible someterlos a una escala para efectuar una calificación por punto de cada factor.

CRONOGRAMA.- Gráfico con recuadros donde se expresan las relaciones de actividades programadas de un plan ya establecido, figurando, además, los responsables de la actividad y el tiempo en que debe ejecutarse dichas actividades.

CREDIBILIDAD DE EVIDENCIAS.- El grado en el que está convencido el auditor de que las evidencias apoyan la opinión de la auditoría. Las cuatro determinantes de la credibilidad son la relevancia, la competencia, la suficiencia y la oportunidad de las evidencias.

CRITERIO PRELIMINAR SOBRE LA IMPORTANCIA.- El monto máximo por el cual el auditor cree que los estados financieros podrían tener errores y aún así no afectar las decisiones de usuarios razonables; se utiliza en la planificación de la auditoría.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.- Una serie de preguntas sobre los controles en cada área de auditoría que se utiliza como medio para indicar al auditor aspectos de la estructura de control interno que podrían ser inadecuados.

DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO.- La ausencia de controles adecuados; una debilidad de control interno aumenta el riesgo de errores en los estados financieros.

DESEMPEÑO EXPEDITO.- El alegato legal de un auditor según el cual este afirma que la auditoría se realizó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

DOCUMENTACION SUSTENTATORIA.- Es un elemento de evidencia que permite el conocimiento de la naturaleza, finalidad y resultados de la operación o transacción con los datos suficientes para su análisis.

EFICACIA.- Para efectos de evaluación presupuestaria, se aplica al grado de ejecución de los ingresos y gastos respecto a lo programado así como al grado de cumplimiento de las metas presupuestarias. Es el logro de las metas u objetivos programados.

EFICIENCIA.- Esta referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario

Para efectos de evaluación presupuestaria, el indicador de eficiencia contrasta los recursos financieros previstos y/o ejecutados con las metas formuladas, programadas y obtenidas, según corresponda.

EFFECTIVIDAD.- Se refiere al grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados por una entidad o proyecto.

ENTIDAD.- Colectividad considerada como unidad. Lo que integra la esencia o forma de una cosa. Conjunto de personas organizadas jurídicamente.

En Derecho, entidad es la persona, bien sea individual o colectiva y mas generalmente una sociedad o corporación.

ERROR DE MUESTREO.- Éste se presenta por que el auditor ha tomado muestras de una parte de la población.

ERROR TOLERABLE.- La importancia asignada a cualquier saldo de cuenta; se utiliza en la planificación de la auditoría.

ERROR DE CORTE.- Errores que tienen lugar como resultado de las transacciones del período actual que se registran en un período posterior, o transacciones del período subsecuente que se registran en le período actual.

ESTATUTOS.- Reglas y procedimientos que adoptan los accionistas de una empresa, incluyendo el año fiscal de la misma, y los deberes y poderes de sus funciones.

ESTIMACIÓN DE DIFERENCIAS.- Método de muestreo de variables en que el auditor estima el error del universo multiplicando el error promedio en la muestra por el número total de partidas del universo y también calcula el error de muestreo.

ESTIMACIÓN DE PUNTO.- Método de proyección de la muestra al universo para estimar el error del universo, por lo general mediante el supuesto de que los errores en el universo no auditados son proporcionales a los errores encontrados en la muestra.

ESTIMACIÓN DE RAZÓN.- Método de muestreo de variables en que el auditor estima el error del universo multiplicando la parte de dólares de la muestra con errores por el valor en libras del universo total registrado y también calcula el riesgo de muestreo.

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.- Es el conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar a la administración una garantía razonable de que las metas y objetivos que considera importantes se van a cumplir.

ÉTICA.- Conjunto de principios o valores morales.

EVIDENCIA DE AUDITORIA.- Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión. La evidencia de auditoría abarca los documentos fuente y los registros contables que sustentan a

los estados financieros y la información corroborativa proveniente de otras fuentes.

Conocimiento indudable, certeza clara y absoluta acerca de una cosa abstracta o concreta.

Es la información obtenida durante el examen que sustenta los hechos observados.

Es el conjunto de hechos comprobados suficientes, competentes y pertinentes que sustenta las conclusiones del auditor. Es la información específica obtenida durante la labor de auditoria a través de observación, inspección, entrevistas y examen de los registros en términos generales. La evidencia de auditoria puede clasificarse en cuatro tipos: evidencia física, evidencia testimonial, evidencia documental y evidencia analítica.

EVIDENCIA COMPETENTE.- Prueba aportada o emitida por autoridad o funcionario facultado por la Ley o norma pertinente.

EVIDENCIA DOCUMENTAL.- Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, facturas y otros documentos.

EVIDENCIA SUFICIENTE.- Prueba cuyo alcance o cobertura sustenta una observación.

EVIDENCIA.- Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantificable que se audita se presenta de acuerdo con criterios establecidos.

EXAMEN.- Compromiso de certificación que resulta en una certeza positiva acerca de si las afirmaciones que se examinan se ajustan a los criterios aplicables.

EXAMEN FÍSICO.- La inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible. Expresado en magnitudes monetarias; también se conoce como muestreo del monto monetario acumulativo y muestreo con probabilidades en proporción al tamaño.

FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA.- Los cuatro aspectos de la auditoría completa: (1) planear y diseñar un método de auditoría, (2) realizar pruebas de controles y pruebas sustantivas de operaciones, (3) realizar procedimientos analíticos y pruebas de detalles de saldos y (4) concluir la auditoría.

FLUJOGRAMA.- (o diagrama de flujo) una representación diagramática de los documentos y archivos de la entidad y la secuencia en la que se procesan.

FORMATO DE DESEMPEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA.- Los procedimientos de auditoría para una clase de operaciones organizadas en el formato en que se va a realizar; el programa de auditoría se prepara a partir de un formato de diseño de programa de auditoría.

GARANTÍA DE LA AUDITORÍA.- Es un complemento del riesgo aceptable de auditoría; un riesgo aceptable de auditoría del 2% es lo mismo que una garantía de auditoría del 98%; también recibe el nombre de garantía global y nivel de garantía.

GOBIERNO LOCAL.- Lo constituyen las municipalidades provinciales, distritos y delegadas conforme a ley. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

HALLAZGOS DE AUDITORIA.- En la auditoría financiera, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno, como son: ambiente de control, sistema de contabilidad o procedimientos de control. Los hallazgos de auditoría son también conocidos como condiciones reportables.

Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio (norma) y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado.

HOJA DE TRABAJO.- Se utiliza para ayudar al auditor a evaluar si su monto combinado es considerable; también se le conoce como resumen de posibles ajustes.

IMPORTANCIA.- La magnitud de una omisión o error de información contable que, a la luz de las circunstancias, hace probable que el criterio de una persona razonable que dependa de la información haya sido cambiada o influenciada por la omisión del error.

INDEPENDENCIA DEL HECHO.- La capacidad del auditor para adoptar una opinión imparcial en el desempeño de servicios profesionales.

INFORME DE AUDITORIA.- Es el producto final del trabajo del auditor, en el cual, el presenta sus conclusiones, observaciones y recomendaciones y en el caso del examen de estados financieros, el correspondiente dictamen.

LEY.- Regla obligatoria y necesaria. Regla, norma, precepto de la autoridad publica que manda, prohíbe o permite algo. Ampliamente, todo reglamento, ordenanza, estatuto, decreto, orden u otro mandamiento de una autoridad en ejercicio de sus atribuciones.

Norma jurídica por excelencia que regula la vida y relación de los hombres en sus diferentes manifestaciones sociales, políticas, económicas, jurídicas, etc. y dentro de cuyos elementos esenciales concurren, entre otros: a) que la dicte la autoridad competente, lo que implícitamente acoge a todo tipo de normas; b) que mande o

prohíba algo; c) que tenga sentido y alcance general, o sea para todos; y d) que sea obligatoria, bajo la autoridad y facultad compulsiva del Estado.

LEY ORGANICA.- La dictada con carácter complementario de la Constitución del Estado, por orden a esta.

En Derecho Publico y en Derecho Administrativo la que reglamenta preceptos constitucionales en forma minuciosa, el estilo de un código.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE REVELACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.-

Cuestionario que acuerda el auditor problemas de revelación que se encuentran comúnmente en las auditorías, y que facilita la revisión final de toda la auditoría por un socio independiente.

MARCAS DE AUDITORIA.- También llamadas "claves de auditoría", "tildes", etc.

Son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo o prueba efectuada. Toma varias formas y se pueden emplear varios colores de lápices o tinta para realizarlas.

Las marcas de auditoria se encuentran en los registros y documentos de la entidad bajo examen y en los papeles de trabajo; sirven como prueba válida para recordarle al auditor las labores efectuadas por el mismo.

MATERIALIDAD.- La información es material si su omisión o distorsión puede influir en las decisiones económicas de los usuarios que se apoyan en los estados

financieros. La materialidad depende del tamaño de la partida o del error considerado en las particulares circunstancias de la omisión o distorsión. Por ello, la materialidad constituye una referencia o un punto de corte antes que una característica cualitativa principal para que la información pueda ser útil.

Consiste en la concentración del control en las transacciones u operaciones de más significación en la entidad examinada.

MEMORANDUM DE PLANEAMIENTO.- Documento interno que establece las decisiones de planeamiento de la auditoría y/o examen especial.

MUESTREO DE AUDITORÍA.- Es la aplicación de un procedimiento sustantivo o de cumplimiento a menos del 100% de las partidas incluidas en el saldo de una cuenta o clase de transacciones, con el fin de obtener y evaluar evidencias sobre alguna característica de las partidas seleccionadas y extraer conclusiones sobre el conjunto de las partidas de dicho saldo de cuenta o clase de transacciones.

MUNICIPALIDAD.- Las Municipalidades son los órganos del gobierno local. Tienen autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Corresponden al Concejo las funciones normativas y fiscalizadoras; y a la alcaldía, las funciones ejecutivas.

MUESTRA REPRESENTATIVA.- Una muestra cuyas características son las mismas que las de la población.

NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL – NAGU.- Son los criterios que determinan los requisitos de orden personal y profesional del auditor, orientados a uniformar el trabajo de la Auditoría gubernamental y obtener resultados de calidad.

NARRATIVA.- Es una descripción escrita del control interno de una entidad, incluyendo el origen, procesamiento y eliminación de documentos y registros y los procedimientos de control pertinente.

NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS.- (NAGA) Son las normas de auditoría que elabora el AICPA, que consisten en normas generales, normas de trabajo y normas de la información junto con interpretación. A menudo reciben el nombre de normas de auditoría.

OBJETIVIDAD.- Imparcialidad en el desempeño de servicios profesionales.

OBSERVACIONES.- Las observaciones, según la NAGU 4.40 refieren hechos o situaciones de carácter significativo y de interés para la entidad examinada, cuya naturaleza deficiente permita oportunidades de mejora y/o corrección, incluyendo sobre ellos información suficiente y competente relacionada con los resultados de la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada.

PAPELES DE TRABAJO.- Es el conjunto de cédulas y documentos en los cuales el Auditor registra los datos y la información obtenidas, así como los resultados de las pruebas realizadas durante su examen, que respaldan su informe.

Registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor; y los resultados y conclusiones extraídas de la evidencia obtenida. Los papeles de trabajo pueden estar constituidos por datos conservados en papel, película, medios electrónicos u otros medios.

El registro que tienen los auditores del planeamiento, el desempeño de la auditoría que incluye supervisión y revisión.

Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, observaciones, opiniones de funcionarios responsables de la entidad examinada, conclusiones y recomendaciones del auditor. Debe incluir toda la evidencia que se haya obtenido durante la auditoría.

PLAN ANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.- Es el instrumento orientador de las acciones de control y actividades a ser ejecutadas por los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control en el período correspondiente a cada ejercicio presupuestario. Se formula en base a lineamientos y directivas de la Contraloría General de la República.

PLANEAMIENTO.- Acción que se emprende para hacer frente en la forma más efectiva a necesidades futuras, basándose en pruebas; es decir obtenida en su mayor parte de la experiencia pretérita, proceso para determinar anticipadamente un curso de acción destinado a alcanzar un resultado deseado.

Significa desarrollar una estrategia general y establecer un enfoque apropiado respecto a la naturaleza, oportunidad y alcance de la auditoría. El auditor formula su plan para llevar a cabo el trabajo de auditoría de modo eficiente, eficaz y oportuno.

Fase de la auditoría durante la cual el auditor se aboca a la identificación de que examinar, como, cuando y con que recursos, así como la determinación del enfoque de la auditoría, objetivos, criterios y estrategia.

POLÍTICA.- Se puede definir a la política como cualquier regla que regula, guía o limita las acciones de una entidad. La política es la línea de conducta predeterminada, que se aplica en la entidad para llevar a cabo todas sus actividades incluyendo aquellas no previstas.

Son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquellas habrán de realizarse.

PRESUPUESTO.- Cantidad de dinero calculado para hacer frente los gastos generales de una auditoría, en base al plan y cronograma establecido para la ejecución de la auditoría.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.- Instrucciones detalladas para la recopilación de evidencias.

PROGRAMA DE AUDITORÍA.- Instrucciones detalladas para la recopilación total de evidencias de un área o de toda una auditoría. El programa de auditoría siempre incluye procesos de auditoría y también tamaños de muestra, partidas a escoger y momento de las prueba

En tal sentido, el programa de auditoría guía la acción del auditor, sustenta la determinación de los recursos necesarios para efectuar la auditoría, su costo y los plazos que demanda su ejecución; así mismo, permiten la evaluación de su avance y que los resultados estén de acuerdo con los objetivos propuestos.

PRONÓSTICO.- Estados financieros prospectivos que presentan la información financiera esperada de una entidad, los resultados de sus operaciones y flujos de efectivo para periodos futuros, según el leal conocer y comprender de la parte responsable.

PRUEBA DE CONTROL.- Procedimiento de auditoría para probar la eficacia de las políticas y procedimientos de control en apoyo de un riesgo de control evaluado reducido.

RECOMENDACIONES.- Las recomendaciones, según la NAGU 4.40 constituyen las medidas específicas y posibles que, con el propósito de mostrar los beneficios que reportará la acción de control, se sugieren a la administración de la entidad para promover la superación de las causas y las deficiencias evidenciadas durante el examen. Estarán dirigidas al Titular o en su caso a los funcionarios que tengan competencia para disponer su aplicación.

RELEVANCIA DE EVIDENCIAS.- La relevancia de evidencias con respecto al objetivo de auditoría que se está poniendo a prueba.

REVISIÓN.- Compromiso de certificación que resulta en una certeza negativa acerca del conocimiento del auditor de cualquier información que indica que las declaraciones no se presentan de conformidad con los criterios aplicables.

REVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.- Revisión de los papeles de trabajo de la auditoría terminada por parte de otro miembro del despacho de auditoría para asegurar la calidad y contrarrestar el prejuicio.

RIESGO ACEPTABLE DE AUDITORÍA.- Es una medida de la disponibilidad del auditor a aceptar que los estados financieros contengan errores importantes después de que se haya terminado la auditoría y de que se haya emitido una opinión sin salvedades.

RIESGO DE AUDITORÍA.- La posibilidad de que el auditor llegue a la conclusión de que los estados financieros son razonables y que por lo tanto, se emita una opinión sin salvedad cuando, de hecho, contienen errores importantes.

RIESGO DE CONTROL.- Una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no se prevengan, ni se detecten por parte de la estructura de control interno del cliente.

RIESGO INHERENTE.- Medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores importantes en un segmento antes que considerar la eficacia de la estructura de control interno.

RECOMENDACIONES.- Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer la adopción de correctivos y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

Son sugerencias positivas con la finalidad de solucionar problemas significativos para mejorar los sistemas administrativos y financieros de la Entidad.

REFERENCIACION.- Identificación de los asuntos contenidos en los papeles de trabajo que por su naturaleza o significado guardan relación entre sí, respecto al asunto examinado.

En la referencia se utilizan símbolos convencionales con el fin de indicar el procedimiento empleado.

RIESGO DE AUDITORÍA.- El riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedad sobre estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

RIESGO MUESTRAL.- Riesgo que surge de la posibilidad de que las conclusiones del auditor, basadas en muestras, puedan ser diferentes de las conclusiones a que habría llegado si la población muestral completa hubiera sido sometida al mismo procedimiento de auditoría.

SISTEMA.- Conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre si contribuyen a determinado objeto. Conjunto de principios verdaderos o falsos reunidos entre si de modo que formen un cuerpo de doctrina.

Combinación de partes reunidas para obtener un resultado o formar un conjunto.

Modo de gobierno.

Conjunto de unidades fijadas para poder expresar las medidas principales de manera sencilla y racional.

Cualquier conjunto cohesionado de elementos que están dinámicamente relacionados para lograr un propósito determinado.

SISTEMA NACIONAL DE CONTROL.- El Sistema Nacional de Control esta constituido por los organismos, normas, métodos y procedimientos destinados al control de las entidades mixtas o asociadas y de las entidades privadas en que tenga participación el Estado o reciban fondos públicos, en cuanto a la utilización de los mismos.

SUMILLA.- Título que se utiliza en el hecho observado.

SELECCIÓN DIRECTA DE MUESTRA.- Método no probabilístico de selección de muestras en la que cada partida en la muestra se escoge con base en algún criterio establecido por el auditor.

SUFICIENCIA DE LAS EVIDENCIAS.- La cantidad de las evidencias; el tamaño de la muestra adecuado.

TAMAÑO INICIAL DE LA MUESTRA.- Tamaño de la muestra determinado a partir de las tablas de muestreo de atributos.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA.- Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Estos métodos pueden agruparse de la siguiente manera:

- a. Técnicas de verificación ocular (comparación, observación, revisión selectiva, rastreo).
- b. Técnica de verificación verbal (indagación).
- c. Técnicas de verificación escrita (análisis, conciliación, confirmación).
- d. Técnicas de verificación documental (comprobación, computación).
- e. Técnica de verificación física (inspección).

TIPOS DE PRUEBA.- Las cinco categorías de pruebas de auditoría que utilizan los auditores para determinar si los estados financieros se presentan en forma razonable; procedimientos para entender la estructura del control interno, pruebas

de controles, pruebas sustantivas de operaciones, procedimientos analíticos y pruebas de detalles de saldos.

TRABAJO DE CAMPO.- Conjunto de actividades que desarrolla la comisión de auditoría en aplicación del programa de la Acción de Control durante su permanencia en la entidad o área examinada.

VERIFICACIÓN DE CONTROL.- Procedimientos de auditoría para verificar la eficacia de las políticas y procedimientos de control en apoyo a un menor riesgo de control ponderado.

VERIFICACIÓN SUSTANTIVA DE OPERACIONES.- Verificación que realiza un auditor de los errores e irregularidades monetarias para una clase de operaciones.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

APLICACIÓN DEL MÉTODO DE MONITOREO A LA AUDITORÍA OPERATIVA, PARA LA EMISIÓN OPORTUNA DEL INFORME DE AUDITORÍA, EN UN GOBIERNO LOCAL

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
			INDICADORES	
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿La aplicación del método de monitoreo para la supervisión de las fases de la auditoría operativa gubernamental, en un Gobierno Local de Lima Metropolitana, permitiría la emisión del informe con calidad y oportunidad?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>a. ¿Cuáles serían los procedimientos del método de monitoreo para cautelar la ejecución de la auditoría operativa en cumplimiento con el plan y cronograma de trabajo, para obtener resultados con calidad y oportunidad?</p> <p>b. ¿Cuáles serían los aspectos a ser monitoreados para que la labor de supervisión de la auditoría operativa sea eficaz?</p> <p>c. ¿Cuáles serían los documentos de monitoreo que demostrarían que el supervisor de auditoría aplicó los procedimientos más adecuados, a los aspectos establecidos como importantes en el proceso de la auditoría operativa?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Diseñar un método de monitoreo para supervisar la ejecución de una auditoría operativa gubernamental, en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, con la finalidad de obtener informes de calidad y de manera oportuna.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar los procedimientos de monitoreo para supervisar eficazmente el proceso de la auditoría operativa gubernamental, para que el informe sea emitido con calidad y oportunidad.</p> <p>b. Establecer los aspectos a ser monitoreados en la ejecución de la auditoría operativa gubernamental, para que la labor del supervisor sea eficaz.</p> <p>c. Diseñar los documentos de monitoreo que el supervisor, debe emitir para demostrar que su intervención se centro en los aspectos importantes de la auditoría operativa.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>El método de monitoreo para supervisar las auditorías realizadas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, focalizando los aspectos críticos, permite estandarizar el proceso de supervisión y mejorar la calidad de los informes emitidos por la comisión de auditoría en la oportunidad programada.</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <p>a. Estableciendo los procedimientos apropiados para monitorear los procesos de la auditoría operativa, se obtendrá informes con calidad y de manera oportuna.</p> <p>b. Estableciendo los aspectos críticos de la ejecución de la auditoría operativa gubernamental para focalizar el monitoreo, la labor del supervisor será eficaz.</p> <p>b. Diseñando los formatos para monitorear los aspectos críticos del proceso de la auditoría operativa gubernamental, se documentará y estandarizará el proceso de supervisión.</p>	<p>X. MONITOREO</p> <p>X1.Aspectos críticos</p> <p>X2.Procedimientos</p> <p>X3.Documentos</p> <p>Y. INFORME DE AUDITORIA</p> <p>Y1. Calidad</p> <p>Y2. Oportunidad</p>	<p>1. Tipo de Investigación: Básica o pura</p> <p>2. Nivel de Investigación: descriptiva y explicativa</p> <p>3. Investigación por objetivos</p> <p>4. Muestra discrecional no probabilística</p> <p>5. Técnicas</p> <p>Entre las principales que se utilizaron son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta - Análisis Documental <p>6. Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía de Entrevista - Cuestionario - Análisis Documental

ANÁLISIS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RELACIÓN: HIP. OBJ. CON.
<p>El método de monitoreo para supervisar las auditorías realizadas en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, focalizando los aspectos críticos, permite estandarizar el proceso de supervisión y mejorar la calidad de los informes emitidos por la comisión de auditoría en la oportunidad programada.</p>	<p>Diseñar un método de monitoreo para supervisar la ejecución de una auditoría operativa gubernamental, en los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana, con la finalidad de obtener informes de calidad y de manera oportuna.</p>	<p>a. Determinar los procedimientos de monitoreo para supervisar eficazmente el proceso de la auditoría operativa gubernamental, para que el informe sea emitido con calidad y oportunidad.</p>	<p>En base a los resultados de la presente investigación, se ha contado con los aspectos necesarios para formular un método de monitoreo para supervisar el proceso de auditoría gubernamental, con la finalidad de cautelar la calidad de los procedimientos y el informe de auditoría resultante.</p>	5
		<p>b. Establecer los aspectos a ser monitoreados en la ejecución de la auditoría operativa gubernamental, para que la labor del supervisor sea eficaz.</p>	<p>Aplicación de los procedimientos de vigilancia constante del proceso de auditoría, control del adecuado uso de las horas hombre, adoptar correctivos en los casos de desviación de los objetivos, adecuar los procedimientos de control interno evitando o disminuyendo los reprocesos, control del tiempo y costos, para que el informe se presente en la oportunidad planificada.</p>	4
		<p>c. Diseñar los documentos de monitoreo que el supervisor, debe emitir para demostrar que su intervención se centro en los aspectos importantes de la auditoría operativa.</p>	<p>El monitoreo debe ser a las tres etapas de la auditoría operativa gubernamental, principalmente a las siguientes actividades: determinación de objetivos, criterios, alcance, muestra y tiempo de ejecución de la auditoría; evidencia, papeles de trabajo, ejecución de los procedimientos, redacción de los hallazgos y comunicación de los hallazgos; y, la evaluación de los descargos, determinación de responsabilidades y formulación de recomendaciones efectivas para superar las causas y los hechos observados.</p> <p>El diseño de los formatos de monitoreo debe permitir que el supervisor de auditoría documente el cumplimiento de su labor, constituyéndose en una herramienta técnica para medir el avance del proceso de auditoría y evidenciar la focalización de los aspectos críticos; los cuales se presentan en la propuesta de método de monitoreo en el Anexo N° 1.</p>	5

20= 100%

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica de la entrevista, tiene por finalidad recoger información importante sobre “APLICACIÓN DEL MÉTODO DE MONITOREO A LA AUDITORÍA OPERATIVA, PARA LA EMISIÓN OPORTUNA DEL INFORME DE AUDITORÍA, EN UN GOBIERNO LOCAL”. Sobre este particular requerimos responder las preguntas que a continuación se formulan. Los datos que nos está proporcionando, únicamente tienen validez con fines académicos. La técnica empleada es anónima, se le agradece su participación.

1. ¿Qué entiende usted por Auditoría Operativa Gubernamental?

2. ¿Qué entiende usted por monitoreo?

3. ¿Cree usted que se puede establecer un sistema de monitoreo, en los aspectos críticos de la Auditoría Operativa Gubernamental?

4. ¿Cree usted que la supervisión basada en los procesos importantes de las tres etapas de la auditoría operativa gubernamental, permita cumplir con los objetivos de la auditoría operativa, eficazmente?

5. ¿Cree usted que al establecer un sistema de monitoreo focalizando los aspectos críticos, permita reducir el tiempo y por lo tanto el costo de una auditoría operativa gubernamental?

6. ¿Cree usted que se deba modificar los sistemas de monitoreo, para ser más óptima la gestión de los Órganos de Control Interno de las Municipalidades de Lima Metropolitana?

7. ¿Cree usted que los formatos que utilizan los supervisores, sean lo adecuados para focalizar los aspectos críticos de una auditoría operativa?

8. **¿Cree usted que durante las etapas de ejecución de la auditoría operativa gubernamental se pueda monitorear los aspectos relevantes, por medio de los formatos que utiliza actualmente el supervisor?**

9. **Basando en su experiencia profesional, cuáles cree que son los aspectos principales y críticos que determinan el adecuado logro de los objetivos de la auditoría operativa gubernamental en los gobiernos locales de Lima, y deberían ser incluidos en un sistema de monitoreo eficaz:**

En el Planeamiento

a) -----

En el trabajo de campo

b) -----

En la formulación del informe

c) -----

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica, tiene por finalidad recoger información importante relacionada con el tema “APLICACIÓN DEL MÉTODO DE MONITOREO A LA AUDITORÍA OPERATIVA, PARA LA EMISIÓN OPORTUNA DEL INFORME DE AUDITORÍA, EN UN GOBIERNO LOCAL”. Sobre este particular, requerimos responder las preguntas, que a continuación se formulan; elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. **¿Cree usted que el logro de los objetivos y metas previstos en el plan de auditoría, el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental se deba a que existe un sistema de supervisión eficaz en los Órganos de Control Institucional de los Gobiernos Locales de Lima Metropolitana?**
 - a) No siempre se cuenta con un supervisor para cautelar el logro de los objetivos ()
 - b) El sistema de supervisión no siempre lo permite ()
 - c) No siempre se cumple con los objetivos previstos ()
 - d) Ninguna de las anteriores ()

2. ¿Cree usted que los formatos que utiliza el supervisor, cumplan con certeza los estándares apropiados que garanticen el seguimiento del logro de los objetivos en la auditoría operativa gubernamental en los plazos previstos?

- a) No siempre los supervisores documentan su labor ()
- b) Los formatos de supervisión deben adecuarse para que sean útiles y dejar de ser solo informativos ()
- c) No existe formatos que evidencien la labor de supervisión ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

3. ¿Cree usted que los formatos, que utilizan los supervisores sean los adecuados para la Auditoría Operativa de los Gobiernos Locales?

- a) Sí son los adecuados ()
- b) No son estándar ()
- c) Los formatos se deben de acondicionar de acuerdo a la entidad ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

4. ¿Cuál es su opinión de establecer un método de monitoreo, focalizando los aspectos críticos en la Auditoría Operativa en los Gobiernos Locales?

- a) El sistema de monitoreo debe formularse de acuerdo a la entidad ()
- b) Debe estar basado en criterios técnicos de auditoría ()
- c) Solo si conocen los aspectos críticos de la auditoría operativa gubernamental ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

5. ¿Cree usted que el método de monitoreo focalizando los aspectos críticos del proceso de la auditoría operativa gubernamental, aplicando en los Gobiernos Locales van a ayudar en el cumplimiento de los plazos previstos?

- a) Solo si el método es adecuado ()
- b) Si el método de monitoreo está basado en criterios técnicos de auditoría y la experiencia ()
- c) Depende si el método es aplicable a todas las auditorías ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

6. ¿Cuáles serían los resultados de aplicar el Método de Monitoreo en una Auditoría Operativa en los Gobiernos Locales?

- a) Solo se cumpliría con las Normas de Auditoría ()
- b) Focalizar los aspectos críticos ()
- c) Apoyar al supervisor, para un eficiente seguimiento de la auditoría, optimizando su tiempo ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

7. ¿Cuándo el sistema de supervisión se complementa con un Método de Monitoreo enfocando los aspectos críticos en una Auditoría Operativa, se cumplirá con los objetivos previstos, de manera eficaz?

- a) Definitivamente sí ()
- b) Probablemente sí ()
- c) No sabe, no opina ()
- d) Probablemente no ()
- e) Definitivamente no ()

8. ¿Cuál de los Métodos de Monitoreo es el más recomendable para aplicar al proceso de una Auditoría Operativa en los Gobiernos Locales, a fin de cautelar el cumplimiento de los objetivos y metas, eficazmente?

- a) El PERT-CPM ()
- b) Diagrama de GANNT ()
- c) Gráficas de Recursos ()
- d) Otros ()
- e) Ninguno ()

9. ¿Cree usted que con formatos estándar los supervisores puedan determinar el avance exacto en porcentajes, del programa de auditoría y de la formulación del informe?

- a) Depende cómo están formulados los formatos ()

- b) Estos formatos deben estar formulados teniendo en cuenta las etapas de la auditoría ()
- c) No se requieren de formatos estándar ()
- d) Ninguna de las anteriores ()