



Auditoría de Desempeño Mediante la Investigación Cualitativa

Edgar César Casas Casas José Luis Medina Bueno Carlos Andrés Gil Jáuregui



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

Auditoría de Desempeño Mediante la Investigación Cualitativa

Edgar César Casas Casas José Luis Medina Bueno Carlos Andrés Gil Jáuregui



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

AUDITORÍA DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

© Edgar César Casas Casas

© Carlos Andrés Gil Jáuregui

© José Luis Medina Bueno

Editado por:

© Universidad Nacional de Cajamarca

Vicerrectorado de Investigación y Responsabilidad Social Universitaria

Avenida Atahualpa 1050, Carretera a Baños del Inca kilómetro 03 - Cajamarca

Telef. +51 076-610000

viceinvestigacion@unc.edu.pe

Primera edición, abril 2025

Libro Electrónico disponible en

<https://www.unc.edu.pe>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2025-04227

ISBN N° 978 - 612 -4135 - 51 - 4

DOI: <https://doi.org/10.70467/unc.libro.2025.01>

Se terminó de editar en abril del 2025 en:

Universidad Nacional de Cajamarca RUC 20148258601

Vicerrectorado de Investigación Avenida Atahualpa 1050, Carretera a Baños del Inca
kilómetro 03 - Cajamarca



CONTENIDO

CONTENIDO	4
AGRADECIMIENTO.....	5
PRÓLOGO.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
1. Marco Teórico Evolutivo de la Auditoría de Desempeño.....	9
2. La investigación Cualitativa en la Auditoría de Desempeño.....	16
3. El problema de la implementación de las Políticas Públicas y la Auditoría de Desempeño.....	44
4. Las Etapas de Desarrollo de la Auditoría de Desempeño.....	51
5. Teoría del cambio en la Auditoría de Desempeño.....	64
6. El Desarrollo de la Auditoría de Desempeño según la Normativa Peruana.....	69
7. Síntesis de casos de estudio.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	99

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro agradecimiento a las personas que han contribuido a la creación de este libro. En especial al Dr. Lelio Sáenz Vargas por el apoyo en el prólogo, su experiencia en su formación en el campo de las ciencias económicas ha sido fundamental. Al Dr. Carlos Manuel Rosales Loredó Vicerrector de Investigación de la Universidad Nacional de Cajamarca por su vocación en promover la investigación y la publicación del siguiente libro.

PRÓLOGO

En un entorno cada vez más complejo y dinámico, la evaluación y mejora de procesos se han convertido en una necesidad imperiosa para las organizaciones. La auditoría de desempeño es una herramienta clave para lograr este objetivo, y la investigación cualitativa ofrece una perspectiva valiosa para entender y analizar los procesos de manera profunda y significativa.

Este libro, fruto de una exhaustiva investigación, análisis, discusión y resultados, presenta una visión integral y práctica de la auditoría de desempeño mediante la investigación cualitativa. Con una sólida base teórica y una amplia experiencia en el campo, los autores César Casas Casas, experto en ciencias contables, José Luis Medina Bueno y Carlos Andrés Gil Jáuregui, ambos expertos en ciencias económicas, nos guían a través de los conceptos y metodologías clave, para evaluar y mejorar los procesos de manera efectiva.

La obra se estructura en siete capítulos, que abarcan desde la introducción y el marco teórico hasta la teoría del cambio y el desarrollo de auditorías de desempeño según la normativa peruana. El libro incluye un manual peruano de auditorías de desempeño y una síntesis de casos de estudio en Latinoamérica, con énfasis en diferentes temas y sectores del quehacer público privado.

El presente se fundamenta en una exhaustiva revisión de la literatura, que incluye cerca de 85 autores consultados, cuyas contribuciones datan del siglo XVII hasta 2023. Esta amplia gama de perspectivas abarca desde el trabajo que refiere al *Novum organum scientiarum* (Nuevos instrumentos de la ciencia), más conocido como *Novum organum*, obra principal del filósofo inglés Francis Bacon (1620), hasta las investigaciones más recientes. Asimismo, se han considerado las experiencias y conocimientos de instituciones públicas y privadas tanto a nivel nacional en Perú como en Latinoamérica y a nivel Global, lo que enriquece aún más el contenido y lo hace relevante para un público amplio.

En este libro, en la introducción se presenta el marco teórico evolutivo de la auditoría de desempeño, abarcando las tres dimensiones clave: economía, eficiencia y eficacia. Se define el concepto de auditoría de desempeño y se establecen los objetivos de esta.

En el capítulo sobre investigación cualitativa en la auditoría de desempeño, se aborda el enfoque, método, nivel de conocimiento y tipo de investigación. Se destaca la importancia del muestreo cualitativo y las herramientas utilizadas (entrevista en profundidad, observación participante, grupos focales, análisis documental, método Delphi y análisis estructural) y la triangulación metodológica¹.

¹ Estrategia de investigación que implica el uso de múltiples métodos, técnicas o fuentes para estudiar un mismo fenómeno. Esto permite una comprensión más completa y robusta del objeto de estudio, al aprovechar las fortalezas de diferentes enfoques y reducir las debilidades individuales <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/119/161/190?inline=1>. DOI: 10.35622/INUDI.B.105 Método mixto de investigación Cuantitativo y cualitativo; revisión 21 de abril 2025.

También se consideran las normas éticas y de consentimiento informado para los participantes.

El libro también aborda el problema de implementación de políticas públicas y la auditoría de desempeño en América Latina y Perú, destacando la creación de valor público como objetivo clave. Se presentan las etapas del desarrollo de la auditoría, que incluyen: selección del tema, planificación, ejecución, informes y seguimiento. Además, se explora la teoría del cambio en la auditoría de desempeño, que busca gestionar el proyecto desde un abordaje integral y considera la cadena causal de resultados.

A lo largo del libro, se presentan 20 tablas que resumen y sintetizan la información clave, facilitando la comprensión y el análisis de los temas tratados. De particular interés es la Tabla 20, que resume el informe de auditoría sobre gobernanza para el manejo integral de los pasivos ambientales mineros en el caso peruano. Esta tabla destaca la problemática de los 7956 pasivos ambientales mineros que representan riesgos altos y muy altos para la salud humana y el medio ambiente debido a la limitada remediación.

Los hallazgos de esta auditoría de desempeño revelan situaciones críticas, como la limitada participación ciudadana en el monitoreo de proyectos, la falta de implementación efectiva de la Agenda 2030 y la escasez de recursos. Sin embargo, el libro también plantea criterios, evidencias, análisis de causas y efectos, y propone buenas prácticas, recomendaciones y determinaciones. Se enfatizan los beneficios esperados de implementar una gobernanza efectiva para el manejo integral de los pasivos ambientales mineros.

Los casos de estudio presentados en el libro ofrecen una visión concreta de cómo la auditoría de desempeño puede ser utilizada para mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones. Desde la gestión de pasivos ambientales en Colombia hasta la auditoría de desempeño del poder judicial en Honduras, los ejemplos presentados en este libro son una herramienta valiosa para profesionales, investigadores y estudiantes que buscan mejorar su comprensión de la auditoría de desempeño y la investigación cualitativa.

Con su enfoque claro y accesible, este libro es una excelente guía para aquellos que desean mejorar la calidad y eficiencia de sus procesos y lograr un impacto positivo en sus organizaciones. Esperamos que sea de gran utilidad para todos aquellos que lo lean.

Dr. Lelio Sáenz Vargas

Cajamarca, abril de 2025

INTRODUCCIÓN

El presente libro ofrece una aproximación integral al uso de la investigación cualitativa en auditorías de desempeño, un enfoque que permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las intervenciones públicas como privadas. Este tipo de auditoría ha ganado relevancia a nivel global como herramienta para mejorar la gestión pública y privada, contribuyendo a la rendición de cuentas y la transparencia.

Se presenta una revisión histórica sobre la evolución de la auditoría de desempeño, destacando cómo ha pasado de ser una simple revisión financiera a convertirse en un proceso más complejo y amplio que evalúa resultados y el impacto de las políticas públicas. Se destacan las experiencias en países de América Latina y el Perú, donde la auditoría de desempeño enfrenta desafíos importantes, pero también representa una oportunidad para el fortalecimiento institucional.

En el contexto metodológico, se subraya la importancia de la investigación cualitativa, que permite profundizar en aspectos subjetivos y complejos del desempeño organizacional. Se presentan herramientas clave para la ejecución de las auditorías de desempeño, así como de análisis e interpretación de resultados.

Así también, se aborda la metodología y normativa peruana que brinda el norte para la ejecución de auditorías de desempeño. Con esta obra, se brinda una guía esencial para profesionales y académicos interesados en optimizar la gestión institucional a través de la auditoría del desempeño.

1. MARCO TEÓRICO EVOLUTIVO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

1.1. Marco Evolutivo de la Auditoría de Desempeño en el Mundo

La auditoría de desempeño surge como una respuesta a las crecientes exigencias de transparencia y responsabilidad en la gestión de recursos públicos y privados. Más allá de las tradicionales revisiones financieras, esta modalidad se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las actividades y programas desarrollados por las organizaciones. Su desarrollo ha sido influido por avances normativos, demandas sociales y la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas. En este contexto, resulta fundamental explorar cómo esta práctica ha evolucionado a nivel global y en regiones específicas como América Latina, destacando los elementos que han impulsado su consolidación y los desafíos que enfrenta en su implementación.

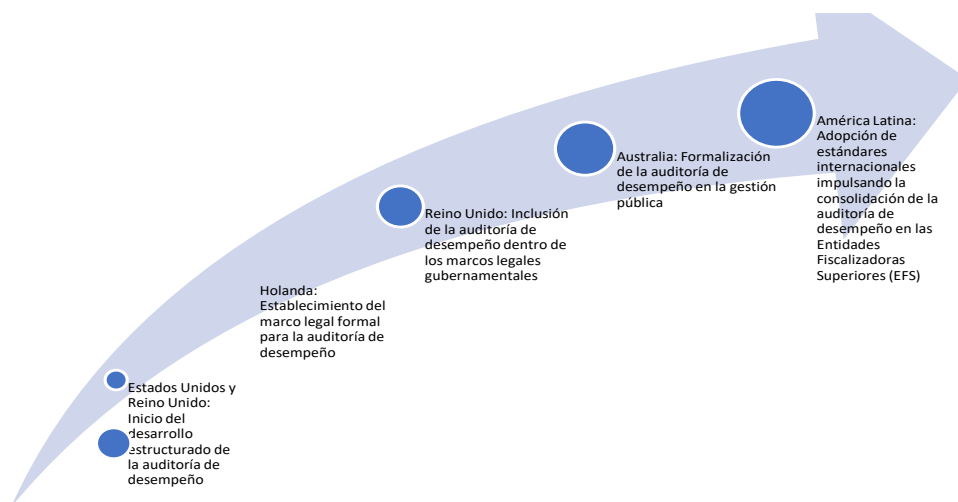


Figura 1: Línea de tiempo de la Auditoría de Desempeño en el mundo.
Elaboración propia.

La auditoría de desempeño ha experimentado una evolución significativa a nivel mundial, adaptándose a las crecientes demandas de transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión pública y privada, como lo menciona el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018). Partiendo de la concepción general de la auditoría, que tiene raíces antiguas, las cuáles se remontan a las primeras civilizaciones, donde se realizaban prácticas de verificación y control de recursos, la auditoría de desempeño, tal como se entiende hoy, comenzó a desarrollarse de manera más estructurada en el siglo XX. En países como Estados Unidos y el Reino Unido, la necesidad de evaluar no solo la conformidad financiera, sino también la eficacia y eficiencia de los programas gubernamentales, impulsó la creación de marcos específicos para este tipo de auditorías (Valenzuela, 2019).

La Auditoría de Desempeño ha ganado relevancia como una de las principales herramientas de gestión orientada a resultados implementadas por diversas instituciones gubernamentales. En las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de países desarrollados, se evidencia un significativo desarrollo de esta práctica en las últimas décadas, con el propósito de mejorar el desempeño del sector público y la eficiencia en el gasto gubernamental. Este avance ha sido posible, en gran medida, gracias a su incorporación formal en los marcos legales de dichas entidades. Ejemplos destacados incluyen a países como Holanda, donde el marco legal se estableció en 1976; el Reino Unido, en 1983; y Australia, en 1997, entre otros (Lonsdale et al., 2011).

En América Latina, la auditoría de desempeño ha ganado relevancia en las últimas décadas, especialmente con la adopción de estándares internacionales y la búsqueda de mejorar la gestión pública. Organizaciones como la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) han sido fundamentales en la promoción de directrices y buenas prácticas en este ámbito (BID, 2018).

Según un estudio de BID (2018), la auditoría de desempeño se ha consolidado como una de las áreas más importantes en la evolución de las EFS de América Latina y el Caribe en las últimas dos décadas. Este tipo de auditoría busca profundizar la contribución de las EFS a la gestión pública, expandiendo el foco de la labor de auditoría hacia la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia, eficacia y economía. El estudio destaca que, aunque el desarrollo de la auditoría de desempeño es heterogéneo en la región, existe un creciente interés y compromiso por parte de las EFS para adoptarla e implementarla, conforme a los mandatos constitucionales y las disposiciones legales de cada país. La aprobación de normas internacionales, como las ISSAI 3000 y 3100, ha sido un catalizador importante en este proceso (BID, 2018).

No obstante, en la región aún se observa una preferencia por el uso de sistemas de gestión pública, como la planificación estratégica a mediano y largo plazo y la gestión orientada a resultados, en comparación con la auditoría de desempeño. Esta tendencia busca asegurar que la auditoría se alinee con las prioridades nacionales, lo cual contribuye a reducir los costos relacionados con la definición de criterios y la recopilación de evidencia. Además, facilita la colaboración entre el auditor y el auditado, incrementa la probabilidad de que las recomendaciones logren sus objetivos y promueve el reconocimiento del valor agregado que la Auditoría de Desempeño aporta a los distintos actores involucrados (Oyola, 2015).

Así, la auditoría de desempeño es esencial porque permite verificar el cumplimiento de objetivos y metas mediante indicadores estratégicos y de gestión. Esto facilita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos y el impacto social generado a través de diversos programas y proyectos. Además, promueve la gobernanza económica, eficaz y eficiente, y contribuye a la rendición de cuentas y la transparencia en la administración pública (Valenzuela, 2019).

A pesar de los avances, la implementación de la auditoría de desempeño enfrenta desafíos, como la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de las EFS, garantizar la independencia en su ejecución y adaptar las metodologías a contextos específicos. No obstante, la tendencia global hacia una mayor transparencia y eficiencia en la gestión pública augura un papel cada vez más relevante para la auditoría de desempeño en el futuro.

1.2. Marco evolutivo de la Auditoría de Desempeño en el Perú

En el Perú, la auditoría de desempeño está en proceso de consolidarse como una herramienta importante para evaluar y fortalecer la gestión pública. Este proceso refleja una transición desde enfoques tradicionales, centrados en el cumplimiento normativo y financiero, hacia modelos más integrales que priorizan la evaluación de resultados, impactos y eficiencia en el uso de recursos. Enmarcada en un contexto de creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas, la evolución de esta práctica responde tanto a la influencia de estándares internacionales como a las necesidades propias del país, destacando su papel estratégico en el fortalecimiento de las instituciones públicas.

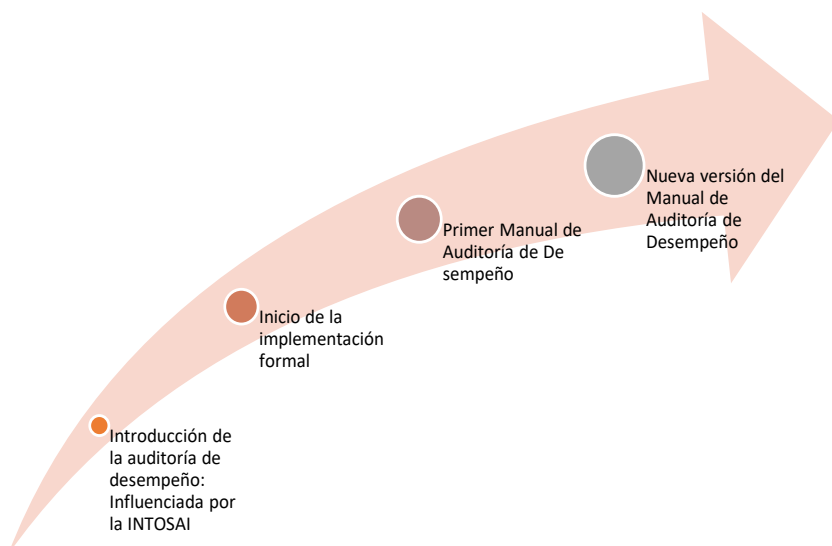


Figura 2: Línea de tiempo de la Auditoría de Desempeño en el Perú.

Elaboración propia.

La Auditoría de Desempeño en el Perú ha evolucionado como una herramienta clave para garantizar la mejora continua de la gestión pública, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas. Durante las décadas de 1960 y 1970, la auditoría en el país se centraba principalmente en la revisión de cumplimiento y la auditoría financiera. Estas actividades buscaban garantizar el manejo adecuado de los recursos públicos, enfocándose en aspectos normativos y financieros (Contraloría General de la República, 2022a). Sin embargo, las limitaciones de este enfoque inicial impulsaron la búsqueda de metodologías que analizaran no solo la legalidad, sino también el impacto y los resultados de las políticas públicas.

En la década de 1990, bajo la influencia de organismos internacionales como la INTOSAI y los movimientos globales hacia la gestión por resultados, se introdujo en el Perú la auditoría de desempeño como un enfoque complementario. La Contraloría General de la República del Perú adoptó gradualmente este modelo, destacando la importancia de evaluar no solo el cumplimiento normativo, sino también la economía, eficiencia y eficacia de las intervenciones públicas.

A partir de los años 2000, la Auditoría de Desempeño se viene implementando en el Perú como una herramienta esencial en la evaluación de políticas y programas gubernamentales. Así, en 2016 la Contraloría General de la República elaboró el “Manual de Auditoría de Desempeño” como acción inicial formal de su introducción en la medición de la economía, eficiencia y eficacia de las intervenciones públicas, para posteriormente en 2022 aprobar una nueva versión del “Manual de Auditoría de Desempeño”, aprobado por Resolución de

Contraloría N.º 002-2022-CG, la cual estableció un marco normativo para su implementación, alineándose con los estándares internacionales (Contraloría General de la República, 2022b). Complementariamente, con la introducción del Presupuesto por Resultados (PpR), implementado años atrás, la auditoría de desempeño adquirió un papel estratégico para medir el impacto de las intervenciones públicas y el logro de objetivos específicos vinculados al uso eficiente de los recursos asignados.

En la última década, la Auditoría de Desempeño ha incorporado herramientas tecnológicas y un enfoque más participativo. Sin embargo, persisten desafíos importantes, como la disponibilidad de datos confiables, la capacitación de auditores y la resistencia institucional al cambio. Estos aspectos destacan la necesidad de seguir fortaleciendo las capacidades de auditoría en el Perú para garantizar su efectividad como herramienta de mejora de la gestión pública peruana.

1.3. ¿Qué es la Auditoría de desempeño?

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), define a la Auditoría del Desempeño como *“una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de mejora”* (INTOSAI, 2019a, p. 8). Además, la Auditoría de Desempeño *“por su propia naturaleza, (...) tiene un ámbito amplio y está abierta a distintos criterios e interpretación. (...) debe disponer de una amplia selección de métodos de investigación y evaluación, y actuar desde una base de conocimientos muy distinta a la de la auditoría tradicional (...)”* (INTOSAI, 2004, p.12).

Esta conceptualización es complementada por la Contraloría General de la República (2015), que define a la Auditoría de Desempeño como *“un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la producción y entrega de los bienes o servicios públicos, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”* (p. 9). Así, otra definición también alineada a la gestión pública es presentada por Valenzuela (2019), quien señala que la auditoría de desempeño implica la revisión sistemática de las actividades de una entidad para evaluar si se están utilizando los recursos de manera económica y si se están logrando los resultados previstos, con el fin de mejorar la gestión pública.

Por otra parte, con una mirada hacia el sector privado, autores como Falconí, M., Alarcón, J., Elizalde, L., y Sánchez, J. (2023), definen a la Auditoría de Desempeño como *“una herramienta de gestión organizacional, que contribuye a identificar los errores e incumplimientos en las normas, políticas, procesos y programas establecidos, para contribuir a mejoras y nuevas prácticas en los procesos y flujos de costos, contabilidad, gestión productiva y de servicios”* (p. 3).

1.4. Dimensiones de la auditoría de desempeño.

En la auditoría de desempeño, los análisis se enfocan en las dimensiones de economía, eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones, programas y actividades gubernamentales. Aunque cada persona puede tener su propia interpretación de estas dimensiones, es fundamental esforzarse por entender y aplicar las definiciones establecidas en las normas de auditoría, desarrolladas por INTOSAI (2019a).

Para hacer los conceptos más comprensibles, analizaremos cada una de las dimensiones de la auditoría de desempeño, ilustrándolas con el ejemplo de la construcción de un camino rural, que a continuación se presentan:

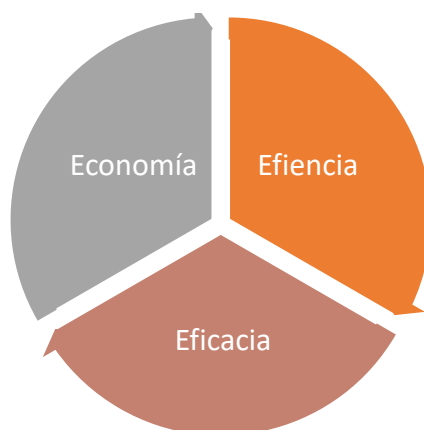


Figura 3: Dimensiones de la Auditoría de Desempeño.

Elaboración propia.

1.4.1. ECONOMÍA

La dimensión de economía en la auditoría de desempeño se enfoca en reducir al mínimo los costos de los recursos empleados, asegurando que estos se obtengan en el momento oportuno, en las cantidades y calidad adecuadas, y al precio más conveniente. Esta dimensión se enfoca en los insumos y está relacionada a riesgos generales como despilfarro, pagos excesivos y gastos superfluos. El interés en esta dimensión surge cuando una entidad tiene la posibilidad de reducir significativamente los costos de los recursos para un determinado nivel de producto o resultado (ECA, 2017).

Enmarcados en el ejemplo planteado, para la auditoría de un proyecto para construir caminos rurales, la dimensión de economía se centraría en evaluar el costo de los materiales de construcción (cemento, grava, asfalto), el alquiler de maquinaria pesada y los honorarios de los trabajadores. Se podría analizar si los gestores del proyecto realizaron licitaciones para obtener precios más competitivos o si se utilizaron materiales locales para reducir costos de transporte.

1.4.2. EFICIENCIA

La dimensión de eficiencia en la auditoría de desempeño mide la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Una operación eficiente es aquella que logra los resultados deseados utilizando la menor cantidad posible de recursos. En una auditoría de desempeño, se evalúa si los recursos fueron utilizados de manera racional y si las actividades de la entidad generaron el mayor impacto posible en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

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

Un indicador de eficiencia, por ejemplo, es el costo promedio por kilómetro de camino construido. Se evaluaría cuántos kilómetros de camino fueron construidos con el presupuesto asignado y si se respetaron los plazos de ejecución. También se puede comparar el costo por kilómetro con proyectos similares en otras regiones para determinar si el uso de los recursos fue eficiente.

1.4.3. EFICACIA

La dimensión de eficacia en la auditoría de desempeño se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos y metas establecidos por la organización. Mientras que la eficiencia pone énfasis en los recursos utilizados, la eficacia se centra en los resultados finales: si la organización ha logrado lo que se propuso. Esta dimensión examina si las actividades han sido orientadas correctamente hacia los objetivos y si estos se han cumplido dentro de los plazos establecidos.

Así, dentro del ejemplo de la construcción de caminos rurales, la eficacia se mediría por la cantidad de comunidades conectadas y el número de personas beneficiadas por los nuevos caminos. Si el objetivo del proyecto era mejorar el acceso a mercados, escuelas o centros de salud, se evaluaría si efectivamente las comunidades tienen ahora mejor acceso. También se puede analizar si los caminos han contribuido a reducir los tiempos de desplazamiento o los costos de transporte.

1.5. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Como lo menciona la INTOSAI (2019a), el principal objetivo de la auditoría de desempeño es fomentar una gobernanza económica, eficaz y eficiente. Además, juega un papel clave en la rendición de cuentas y la transparencia. Esta auditoría contribuye a la rendición de cuentas al asistir a los encargados de la gobernanza y la supervisión en la mejora del desempeño. Lo hace evaluando si las decisiones tomadas por el legislativo o el ejecutivo se preparan e implementan de manera eficiente y efectiva, y si los ciudadanos o contribuyentes reciben un valor adecuado por su dinero. No pone en duda las intenciones o decisiones del poder legislativo, pero sí examina si las deficiencias en las leyes, reglamentos o su implementación han obstaculizado el logro de los objetivos establecidos.

La auditoría de desempeño se enfoca en áreas donde puede generar valor para los ciudadanos y en aquellas con mayor potencial de mejora. Ofrece incentivos constructivos para que los responsables tomen las medidas necesarias. Asimismo, fomenta la transparencia al proporcionar al parlamento, los contribuyentes, los grupos objetivo de las políticas gubernamentales y los medios de comunicación, una visión clara de la administración y los resultados de las actividades del gobierno. Esto contribuye directamente al ofrecer información valiosa al ciudadano y sirve como base para el aprendizaje y las mejoras. En la auditoría de desempeño, las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) tienen la libertad de decidir, dentro de su mandato, qué auditar, cuándo hacerlo y cómo hacerlo, sin que se les limite la publicación de sus hallazgos.

2. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

2.1. Enfoque, Método, Nivel de Conocimiento y Tipo de Investigación

Hernández et al. (2010) definen el enfoque de investigación como “el conjunto de principios y reglas generales que guían la investigación en los diferentes tipos de estudio. Es la forma en que se orienta el problema, el diseño y los procedimientos de la investigación”. Este enfoque es fundamental para determinar la dirección que tomará el proceso de investigación, ya sea cualitativa, cuantitativa o mixta, según los objetivos y naturaleza del problema de estudio.

A continuación, se presenta un resumen de los diferentes enfoques de investigación y sus principales representantes.

Tabla 1: Enfoques de investigación y sus objetivos

Enfoque de Investigación	Representantes	Sobre lo que es investigar	Objetivo de la investigación
Positivismo	Comte	Para Augusto Comte la investigación es un proceso sistemático, controlado, empírico, amoral, público y crítico de fenómenos naturales, guiado por la teoría y por la hipótesis sobre presuntas relaciones entre esos fenómenos (Kerlinger, 2002).	Investigar es verificar la hipótesis
Pragmatismo	James, Pierce, Lewin	Para Charles Sanders Peirce y William James, los procesos investigativos esclarecen el quehacer profesional en el manejo de problemas sociales específicos (Lewin, 1944)	Investigar es transformar
Empirismo	Bacon, Hume	La investigación permite reflejar la realidad de la forma más fiel y neutral posible (Bacon, 1620).	Investigar es describir la realidad
Estructuralismo	Lévi-Strauss	Investigar es identificar las estructuras invisibles que dan razón de la naturaleza esencial de todo fenómeno social (Lévi-Strauss, 1971).	Investigar es analizar y explicar
Fenomenología	Husserl	La investigación es el estudio de la experiencia vital, de la cotidianidad y del mundo de vida (Van Manen, 1999).	Investigar es describir desde adentro
Materialismo dialéctico	Marx	Para Marx, investigar es analizar el origen y desarrollo de los hechos sociales, según las contradicciones internas que los motorizan (Nuñez, 1998)	Investigar es explicar
Pragmatismo sociologista	Ma Tse Tung, Fals Borda	Investigar un problema es resolverlo. Acción colectiva para promover acciones sociales, donde los miembros del grupo son sujetos de conocimiento, que buscan transformación social y política (Fals Borda, 1991)	Investigar es transformar
Racionalismo	Descartes	Dados unos hechos y un cuerpo de conocimientos vinculados a una relación problemática, se formulan conjeturas. De ellas se derivan proposiciones cada vez más finas, en una cadena de argumentos controlados por reglas lógicas y por evidencias (Padrón, 2001).	Investigar es aseverar

El método de investigación se refiere al conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para recolectar, organizar, analizar e interpretar datos con el fin de dar respuesta a una pregunta de investigación. Este método es un plan o estrategia que guiará todo el proceso investigativo, asegurando que la investigación sea sistemática, ordenada y coherente (Hernández et al., 2010). Por su parte, cuando hablamos del tipo de investigación, hacemos referencia a la clasificación de la investigación de acuerdo con sus características, objetivos y el enfoque adoptado.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los diferentes métodos, nivel de conocimiento y tipos de investigación.

Tabla 2: Métodos de investigación, nivel de conocimiento y tipos de investigación

Enfoques de investigación	Método de Investigación	Nivel de conocimiento	Nivel de complejidad y profundidad	Tipo de Investigación
Positivismo	Método hipotético-deductivo	Confirmar	Integrativo (Evaluar, confirmar, modificar)	Confirmatoria
Pragmatismo	Método de investigación acción	Transformar	Integrativo (evaluar, confirmar, modificar)	Confirmatoria
Empirismo	Método de generalización inductiva	Describir	Perceptual (explorar, describir)	Descriptiva
Estructuralismo	Método de análisis estructural (Método etnográfico)	Explicar	Comprensivo (Explicar, predecir, proponer)	Explicativa, predictiva, proyectiva
Fenomenología	Método esencialista	Describir	Perceptual (explorar, describir)	Exploratoria, descriptiva
Materialismo dialéctico	Método de análisis crítico dialéctico	Explicar	Aprensivo (analizar, comparar)	Analítica, comparativa
Pragmatismo sociologista	Método de la investigación acción participativa	Transformar	Integrativo (evaluar, confirmar, modificar)	Confirmatoria, evaluativa
Racionalismo	Método de la duda metódica	Aseverar	Perceptual (explorar, describir)	Exploratoria, descriptiva

Adaptado de Junta de Decanos de Colegios de Contadores del Perú (2023).

2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Como lo menciona Hernández et al. (2010), los tipos de investigación pueden ser exploratorios, descriptivos, explicativos, correlacionales, entre otros. Dependiendo de la naturaleza del problema de investigación, se elige el tipo más adecuado para abordar los objetivos del estudio.

A continuación, se presenta un resumen de los diferentes tipos de investigación y sus características principales.

Tabla 3: Tipos de investigación y sus características

Tipos de Investigación	Definición	Características
Exploratorios	Son estudios que se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Ayudan al investigador a definir el problema, establecer hipótesis, y definir la metodología para formular un estudio de investigación definitivo.	Investigan problemas poco estudiados. Indagan desde una perspectiva innovadora. Ayudan a identificar conceptos promisorios. Preparan el terreno para nuevos estudios.
Descriptiva	Son estudios que buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe las tendencias de un grupo o población.	Recopila datos para contestar preguntas o interrogantes de un fenómeno. Permite al investigador resumir las características de diferentes grupos. Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes. Miden conceptos. Definen variables.
Correlacionales	Tipo de estudio de investigación que se ocupa que evaluar la relación entre dos o más variables.	Miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación. Las correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba. En el caso de investigaciones cualitativas, la correlación indica tendencia.
Explicativo	Tipo de estudio que busca encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.	Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables. Son más estructurados que otras clases de estudios, puesto que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.
Histórica	Busca reconstruir el pasado de manera más objetiva y exacta; de forma sistemática recolecta, evalúa, verifica y resume evidencias que le permiten obtener resultados regularmente procedidas de las hipótesis.	Depende de datos observados por otros. Estos datos son de dos clases: fuentes primarias, son de primera mano derivadas de la observación y registro directo de los acontecimientos del autor; y fuentes secundarias, cuyo autor informa sobre observaciones realizadas primeramente por otros. Las fuentes deben someterse a dos tipos de crítica: externa que determina la autenticidad del documento, interna, examina los posibles motivos, prejuicios y limitaciones del autor.
Experimental	Tipo de investigación que se integra por un conjunto de actividades metódicas y técnicas utilizadas para recabar información y datos sobre el tema a investigar o el problema a resolver. Determinar de manera confiable las relaciones de causa-efecto, exponiendo a grupos evaluados a estímulos experimentales que se comparan con otros grupos (de control) que no están expuestos a un tratamiento experimental.	Requiere una manipulación rigurosa de las variables o factores experimentales y del control directo o procedimientos estadísticos al azar, de otros factores que pueden afectar el experimento (selección de los sujetos y del tratamiento experimental a uno de los grupos). Emplea un grupo de control para comparar los resultados obtenidos en el grupo experimental. Para los fines del experimento, ambos grupos deben ser iguales, excepto en que uno recibe tratamiento (el factor causal) y el otro no. Tiene la desventaja de ser artificial y restrictivo lo cual produce una limitada aplicación a los seres humanos, ya que estos actúan de manera diferente bajo condiciones de observación controlada.
Cuasi experimental	Tipo de investigación a través del cual se puede aproximar al resultado de una investigación experimental en situaciones en las que no es posible el control y manipulación absolutos de las variables.	Es apropiada en situaciones naturales, en que no se pueden controlar las variables de importancia. Se distingue de la investigación experimental en grado, ya que no se satisfacen todas las exigencias de ésta, especialmente en cuanto al control de variables.

Tipos de Investigación	Definición	Características
Estudio de caso	Apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades.	Estudio en profundidad de una unidad de observación, teniendo en cuenta características y procesos específicos o el comportamiento total de esa unidad en su ciclo de vida total o un segmento de ella. Útiles para obtener información básica para planear investigaciones más amplias, pues, debido a lo intensivo de la indagación, arrojan luz sobre importantes variables, interacciones y procesos que merezcan ser investigados más extensivamente.
Expostfacto	Apropiada para establecer posibles relaciones de causa-efecto, observando que ciertos hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar.	a. El investigador escoge uno o más efectos que le es dable observar y se retrotrae en el tiempo en busca de posibles causas, relaciones y su significado. b. Es apropiado cuando por razones prácticas, económicas o éticas. c. Proporcionar información útil sobre la naturaleza del problema. d. La principal debilidad de este tipo de investigación consiste en que por falta de control sobre los factores supuestamente causantes.
Comparada	Tienen como fundamento el método científico según la tipología clásica de la investigación, es decir, que se ajustan a los modelos y diseños investigativos existentes.	a. Investigación comparada histórica: El énfasis comparativo se aplica al análisis de las fuentes, es decir, a la comparación de similitud y discrepancia en las características de dichas fuentes. b. Investigación comparada descriptiva: El énfasis se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad que, dada su similitud, es necesario describir sistemáticamente a fin de evitar un posible error en su manejo. c. Investigación comparada experimental. El énfasis comparativo se aplica al análisis de las variables.
Evaluativa	Modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar la eficiencia de los programas de acción en las ciencias sociales.	El objeto de este tipo de investigación es valorar los resultados de un programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro.
Cualitativa	Tiende a ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas y suele confundirse con la investigación etnográfica dado su origen y su objeto de investigación.	Se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas.
De acción participativa	Intenta resolver preguntas que se derivan en forma implícita o explícitamente de un análisis de la realidad de las comunidades y de la experiencia práctica acumulada del investigador.	Permite integrar en el proceso a los miembros de la comunidad como investigadores activos, en vez de tomarlos como objetos investigados.
Etnográfica	Constituye la descripción y análisis de un campo social específico, una escena cultural determinada (una localidad, un barrio, una fábrica, una práctica social, una institución u otro tipo de campo, sin perjuicio de la aplicación de otros métodos y técnicas de recolección, síntesis y análisis.	Se recolectan los “datos” que, conjuntamente con aquellos contruidos sobre enfoques cuantitativos, son la base de la reflexión de la etnología y de la antropología.

2.3. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa es un tipo de investigación que se centra en comprender fenómenos complejos, contextuales y subjetivos desde una perspectiva holística, a través de la interpretación y análisis profundo de los datos. Su objetivo es explorar las experiencias, significados y procesos de los individuos o grupos en su entorno natural, sin buscar generalizar los resultados, sino interpretarlos en su contexto específico. La investigación cualitativa no se basa en la cuantificación, sino en el entendimiento de las dinámicas humanas y sociales a través de datos no numéricos como entrevistas, observaciones y análisis de textos.

Para Hernández et al. (2010), la investigación cualitativa se caracteriza por su enfoque interpretativo y descriptivo; estudia fenómenos de manera detallada en su contexto natural y busca entender la perspectiva de los participantes; se utiliza principalmente en investigaciones que no se pueden cuantificar fácilmente, y su principal objetivo es comprender los significados y las experiencias de los sujetos. Por su parte, Strauss y Corbin (2002), definen la investigación cualitativa como un proceso que implica el análisis de datos textuales con el fin de desarrollar teorías fundamentadas en los datos. La investigación cualitativa, según estos autores, busca interpretar el significado de los fenómenos y es esencial para comprender las realidades sociales complejas.

La investigación cualitativa es fundamental para entender las creencias, valores y comprensiones que las personas tienen sobre una política o programa, lo que se conoce como "perspectivas de los participantes". Maxwell (2020) señala que comprender estas perspectivas es crucial, ya que influyen en la efectividad de una política y pueden generar consecuencias inesperadas

Dentro del diseño de investigación cualitativa existen una serie de tipologías, tal como se visualiza a continuación:

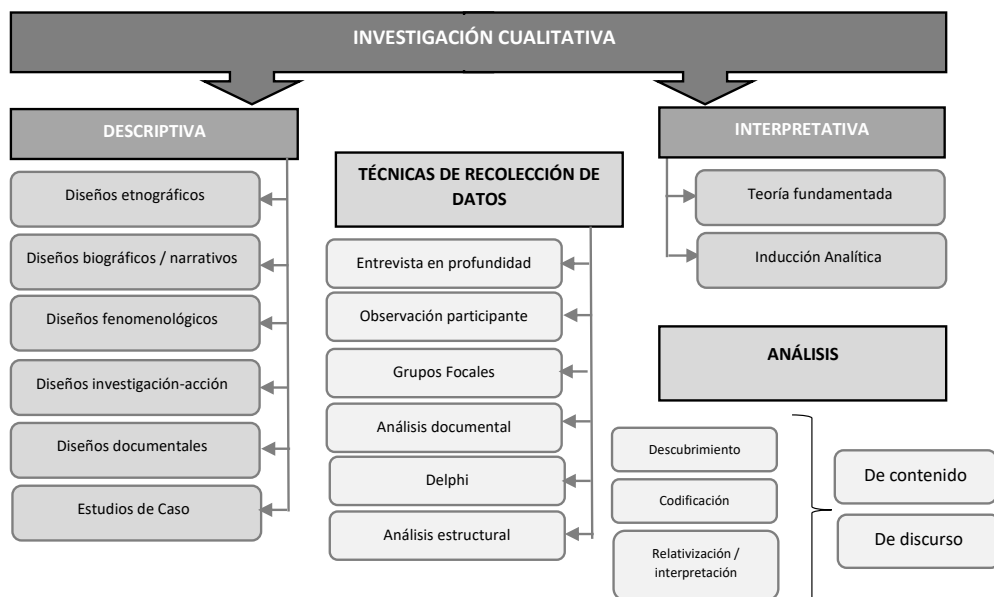


Figura 4: Diseños de investigación cualitativa

Elaboración propia

2.3.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Este tipo de investigación se enfoca en observar y describir detalladamente las características de un grupo, situación o fenómeno sin influir en ellos. Para Arias (2012), *“la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”* (p. 9).

Su objetivo es proporcionar una representación precisa de la realidad tal como es, sin buscar relaciones causales.

Por ejemplo, un estudio que documenta las prácticas culturales de una comunidad indígena mediante observaciones y entrevistas se clasificaría como investigación descriptiva cualitativa.

2.3.1.1. *Diseño Etnográfico*

El diseño etnográfico de la investigación cualitativa se centra en describir e interpretar la vida cultural de un grupo social, buscando entender sus valores, creencias, normas y prácticas desde adentro. Busca obtener una visión interna de la vida cotidiana de las personas a través de la. Se centra en la interpretación cultural y en los significados de las acciones de las personas. La etnografía se sitúa en un punto intermedio entre una posición interpretativa "de sospecha" y una "empática" (Willig, 2013).

Este diseño se basa en el trabajo de campo, donde el investigador se sumerge en el entorno del grupo estudiado, adoptando una posición de observador participante. Creswell (2005) señala que los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas. Así, la etnografía permite analizar cómo las dinámicas culturales influyen en la vida cotidiana de los individuos, desde prácticas rituales hasta interacciones sociales. Por ejemplo, un etnógrafo podría estudiar cómo una comunidad rural celebra las festividades tradicionales y cómo estas refuerzan su identidad cultural.

El proceso etnográfico implica la recolección de datos mediante la observación participante, entrevistas informales y análisis de artefactos culturales (como documentos, objetos o símbolos). Estos datos son analizados para identificar patrones y temas relevantes dentro del contexto estudiado. Un ejemplo práctico sería investigar cómo una subcultura urbana, como los skaters, desarrolla su sentido de pertenencia a través de sus jerarquías, lenguaje y espacios sociales. La etnografía ofrece una comprensión profunda y holística, ideal para analizar fenómenos culturales o sociales en su contexto natural.

2.3.1.2. *Diseños biográficos - narrativos*

El diseño biográfico narrativo se centra en analizar las historias de vida y relatos personales de los participantes, explorando cómo construyen significado a partir de sus experiencias. Este enfoque es ideal para estudiar fenómenos que se desarrollan a lo largo del tiempo, como la resiliencia, la superación de adversidades o los procesos de cambio personal. Por ejemplo, podría usarse para analizar las historias de mujeres que han logrado superar situaciones de violencia doméstica.

Los datos narrativos se recolectan a través de entrevistas, diarios, cartas o autobiografías, y

se analizan para identificar temas recurrentes, patrones y estructuras narrativas. La narrativa permite comprender no solo los eventos objetivos, sino también las emociones, perspectivas y significados atribuidos por los participantes. Este enfoque es especialmente valioso en contextos donde las historias individuales ofrecen una ventana al contexto social, cultural o histórico más amplio

2.3.1.3. *Diseño Fenomenológico*

El diseño fenomenológico se centra en entender las experiencias vividas desde la perspectiva de las personas que las experimentan, con el objetivo de captar su esencia y significado. Este enfoque surge de la filosofía fenomenológica de Edmund Husserl, que propone analizar los fenómenos tal como se presentan en la conciencia, sin prejuicios o supuestos previos. Este enfoque busca mantenerse cerca del texto analizado, permitiendo que el relato del participante guíe la interpretación. El relato del participante es la base de la interpretación. Este enfoque se centra en una interpretación “empática” (Willig, 2013).

Por ello, este diseño es ideal para estudiar fenómenos subjetivos, como el duelo, el dolor crónico, la espiritualidad o la percepción de calidad de vida. El investigador adopta una actitud reflexiva, dejando de lado sus propias creencias (reducción fenomenológica) para escuchar y comprender cómo los participantes interpretan sus vivencias.

En la práctica, este enfoque utiliza principalmente entrevistas en profundidad y registros narrativos, permitiendo a los participantes expresar sus emociones y pensamientos de manera libre. El análisis de los datos implica identificar temas o categorías clave que revelen el significado subyacente en las experiencias compartidas. Por ejemplo, un estudio fenomenológico podría explorar cómo las madres primerizas enfrentan los desafíos emocionales de la maternidad, analizando patrones comunes como el miedo, la alegría o la incertidumbre. Este enfoque no busca generalizar, sino más bien comprender en profundidad la subjetividad del fenómeno.

2.3.1.4. *Diseño Investigación-Acción*

La investigación-acción es un enfoque colaborativo que combina la generación de conocimiento con la implementación de cambios prácticos. En este diseño, los participantes y el investigador trabajan juntos para identificar un problema, planificar estrategias de solución, implementar acciones y evaluar los resultados en ciclos continuos. Este método es ideal para situaciones en las que se busca generar cambios significativos en comunidades o instituciones, promoviendo la participación activa de los involucrados.

Por ejemplo, un investigador podría colaborar con una comunidad para diseñar e implementar un programa de reciclaje que reduzca la contaminación local. Durante el proceso, los participantes reflexionan sobre sus prácticas y toman decisiones basadas en los datos generados. Este enfoque .

no solo produce conocimiento útil, sino que también empodera a los participantes y fomenta el desarrollo sostenible. Además, la investigación-acción puede adaptarse fácilmente a contextos educativos, organizacionales y comunitarios.

2.3.1.5. Diseño documental

Arias (2012) define a la investigación documental como *“un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”* (p. 27).

La investigación documental se basa principalmente en la recopilación y consulta de información contenida en documentos. Este término se entiende de manera amplia, abarcando cualquier material de carácter permanente al que se pueda recurrir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, manteniendo su naturaleza y sentido intactos, con el fin de proporcionar datos o evidencias sobre una realidad o acontecimiento.

Aunque las fuentes documentales aportan datos secundarios, éstas a su vez se clasifican en fuentes documentales primarias: obras originales; y fuentes documentales secundarias: trabajos en los que se hace referencia a la obra de un autor. Además de la división en fuentes primarias y secundarias, en la actualidad, gracias al creciente avance tecnológico, los documentos o fuentes documentales pueden ubicarse en tres grandes clases: impresas, audiovisuales y electrónicas (American Psychological Association [APA], 2019).

2.3.1.6. Estudio de Caso

El estudio de caso se utiliza para analizar en profundidad una unidad específica (como un individuo, organización, comunidad o evento) en su contexto natural. Este diseño es especialmente útil cuando se desea explorar fenómenos complejos y multifacéticos, respondiendo a preguntas del tipo “cómo” y “por qué”. Por ejemplo, un investigador podría analizar cómo una organización implementó un sistema de gestión ambiental exitoso, examinando los factores clave que contribuyeron al cambio.

El enfoque del estudio de caso permite utilizar múltiples fuentes de datos, como entrevistas, observaciones, documentos y registros. Esto enriquece la comprensión del fenómeno y permite triangular la información para mejorar la validez de los hallazgos. Un ejemplo adicional sería estudiar cómo una escuela rural se adapta a las políticas de educación digital. Este diseño no busca generalizar, pero puede ofrecer información valiosa que sirva de referencia para situaciones similares en otros contextos.

2.3.2. INVESTIGACIÓN INTERPRETATIVA

Este enfoque se utiliza cuando el problema de investigación no está claramente definido o es poco conocido. Busca explorar un fenómeno para generar ideas, identificar patrones y formular preguntas que puedan guiar estudios posteriores más profundos. Por ejemplo, una investigación que busca comprender las percepciones iniciales de los consumidores sobre una nueva tecnología emergente emplearía métodos exploratorios cualitativos, como grupos focales o entrevistas abiertas, para recopilar información preliminar.

2.3.2.1. *Teoría Fundamentada*

La teoría fundamentada se distingue por su enfoque en la generación de teorías a partir de los datos recolectados, en lugar de probar hipótesis predeterminadas. Este diseño fue desarrollado por Glaser y Strauss (1967) y permite construir marcos teóricos basados en patrones emergentes en los datos. Los investigadores recopilan información de forma sistemática, analizando simultáneamente los datos mediante codificaciones abiertas, axiales y selectivas. Este enfoque es útil cuando no existe una teoría previa que explique el fenómeno estudiado, por lo que los resultados son novedosos y contextualizados.

Por ejemplo, un investigador interesado en estudiar el comportamiento de los consumidores frente a productos sostenibles podría realizar entrevistas y observar patrones emergentes en las motivaciones y barreras de compra. La teoría fundamentada genera teorías prácticas y aplicables que reflejan la realidad estudiada, ya que se construyen desde las perspectivas y experiencias de los participantes. Además, este diseño permite que el proceso investigativo sea flexible y evolutivo, ajustándose a los descubrimientos hechos durante la recolección y análisis de datos.

2.3.2.2. *Inducción Analítica*

La inducción analítica es un método de investigación cualitativa que busca desarrollar explicaciones causales universales para ciertos fenómenos sociales a partir del estudio de casos. Este enfoque fue introducido por el sociólogo Florian Znaniecki (1934), quien lo propuso como una alternativa a la inducción enumerativa utilizada en análisis estadísticos. Mientras que la inducción enumerativa se basa en correlaciones probabilísticas, la inducción analítica se orienta hacia la identificación de causas universales en las ciencias sociales.

El método consiste en definir un fenómeno, formular una hipótesis, analizar múltiples casos, buscar activamente casos negativos que refuten la hipótesis y reformularla hasta alcanzar una relación universal consistente. A diferencia de la teoría fundamentada, la inducción analítica busca datos para probar una teoría preexistente y generalizar sus resultados.

Este método enfatiza la importancia de identificar y analizar casos que contradigan la hipótesis inicial, lo que obliga al investigador a refinar y matizar las teorías y proposiciones, buscando

una comprensión más profunda y precisa del fenómeno estudiado. Se emplea principalmente en ciencias sociales, como la sociología, la antropología y la psicología, donde la complejidad de los fenómenos sociales dificulta el uso de enfoques exclusivamente cuantitativos.

2.4. Análisis cualitativo

La investigación cualitativa se caracteriza por su enfoque interpretativo y subjetivo, centrándose en la comprensión profunda de los fenómenos sociales. Dentro de esta metodología, el análisis de los datos juega un papel fundamental, permitiendo a los investigadores extraer significados, patrones y estructuras subyacentes en los discursos y contenidos. Dos de las principales técnicas utilizadas en este tipo de investigación son el análisis del discurso y el análisis de contenido, los cuales, aunque comparten ciertas similitudes, presentan diferencias metodológicas y epistemológicas que los hacen adecuados para distintos tipos de estudios.

2.4.1. Análisis de discurso

El análisis del discurso se centra en la forma en que el lenguaje es utilizado para construir realidades sociales. No solo examina el contenido del mensaje, sino también la estructura del discurso, las relaciones de poder, las ideologías implícitas y las prácticas discursivas que configuran el pensamiento social. Según Van Dijk (1999), el análisis de discurso permite explorar las relaciones entre el texto, la interacción y el contexto social. Este método es particularmente valioso para investigaciones en ciencias sociales, estudios de género y análisis políticos. Desde una perspectiva foucaultiana, el discurso es entendido como un conjunto de prácticas que producen conocimiento y regulan el comportamiento social (Foucault, 1972). En este sentido, el análisis del discurso busca revelar las estructuras de significado que subyacen en la comunicación, identificando patrones lingüísticos, narrativos y argumentativos que configuran las representaciones sociales.

Una de las metodologías más utilizadas dentro del análisis del discurso es la propuesta por Norman Fairclough (1995), quien desarrolla un enfoque crítico basado en tres dimensiones: el texto, la práctica discursiva y la práctica sociocultural. Desde esta perspectiva, el discurso es analizado no solo en su dimensión textual, sino también en su relación con la sociedad y las estructuras de poder. De esta manera, el análisis del discurso se convierte en una herramienta fundamental para el estudio de fenómenos sociales como el racismo, el sexismo, la política y la comunicación mediática.

2.4.1.1. El proceso de análisis de discurso

El proceso de análisis del discurso puede abordarse en varias etapas clave:

a) Selección del corpus: Se define el conjunto de textos, discursos o interacciones a analizar. La selección debe basarse en criterios claros que permitan asegurar la relevancia y representatividad del material en relación con el problema de investigación.

b) Contextualización: Se examina el contexto social, cultural e histórico en el que se produce el discurso. Esto implica analizar los actores involucrados, sus relaciones de poder y los eventos que influyen en la producción del discurso.

c) Identificación de estructuras discursivas: Se analizan los patrones lingüísticos, las estrategias retóricas y las formas de argumentación presentes en el discurso. Se pueden utilizar herramientas del análisis lingüístico, como la semiótica y la pragmática, para entender cómo se construyen los significados.

d) Interpretación crítica: Se exploran los significados subyacentes y las relaciones de poder implícitas en el lenguaje utilizado. Aquí se examinan ideologías, sesgos y estrategias discursivas que buscan influir en la audiencia.

e) Conclusiones y reflexiones: Se extraen inferencias sobre el impacto y la función social del discurso analizado, relacionándolo con teorías críticas y marcos conceptuales que ayuden a comprender su alcance y consecuencias.

2.4.2. ANÁLISIS DE CONTENIDO

El análisis de contenido, busca identificar patrones, categorías y temas recurrentes dentro de un conjunto de datos. Su objetivo principal es cuantificar y sistematizar el contenido de manera objetiva y reproducible. Aunque tradicionalmente se asociaba con enfoques cuantitativos, también se ha adaptado a perspectivas cualitativas.

Krippendorff (1990) sostiene que el análisis de contenido es una técnica versátil que permite construir inferencias válidas y replicables a partir de los datos para aplicarlas a su contexto. A diferencia del análisis del discurso, que se centra en las dimensiones socioculturales del lenguaje, el análisis de contenido prioriza la organización y clasificación de los datos para extraer inferencias sobre los mensajes estudiados.

Uno de los enfoques más reconocidos dentro del análisis de contenido es el propuesto por Berelson (1952), quien lo define como una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. Desde esta perspectiva, el análisis de contenido es particularmente útil en estudios de medios de comunicación, discursos políticos y textos publicitarios, ya que permite identificar tendencias y patrones que pueden ser comparados a lo largo del tiempo.

2.4.2.1. *El proceso de análisis de discurso*

El proceso de análisis de contenido generalmente sigue los siguientes pasos:

a) Definición del objetivo de análisis: Se establecen las preguntas de investigación y los criterios de análisis. Se define si el enfoque será cualitativo, cuantitativo o mixto, dependiendo de los objetivos del estudio.

b) Selección del corpus: Se delimitan los textos, documentos o materiales que serán examinados. Se deben considerar criterios como la relevancia, accesibilidad y representatividad del material para garantizar resultados sólidos.

c) Codificación y categorización: Se identifican unidades de análisis y se asignan categorías temáticas. Se puede optar por una codificación inductiva (basada en patrones emergentes) o deductiva (basada en marcos teóricos preexistentes). Esta fase es clave para estructurar la información y facilitar su interpretación.

d) Cuantificación y análisis de patrones: Se buscan tendencias y frecuencias en la aparición de ciertos temas o términos. En enfoques cuantitativos, se pueden utilizar herramientas estadísticas para evaluar la prevalencia de ciertos elementos en el corpus.

e) Interpretación de resultados: Se extraen conclusiones basadas en los patrones identificados y se contextualizan dentro del marco teórico de la investigación. Se analizan las implicaciones de los hallazgos en función del contexto social, histórico y cultural del fenómeno estudiado.

2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa se caracteriza por una serie de aspectos que la distinguen de otros tipos de investigación, como el cuantitativo. A continuación, se presentan las características más relevantes de este tipo de investigación:

a) Enfoque Interpretativo y Comprensivo: La investigación cualitativa se basa en la interpretación de fenómenos humanos y sociales en su contexto natural. El objetivo no es solo describir los hechos, sino comprender los significados y las experiencias que los individuos atribuyen a esos hechos. Este enfoque interpretativo es esencial para capturar la riqueza de las experiencias humanas. (Hernández et al., 2012).

b) Flexibilidad y Adaptabilidad: Este enfoque es flexible y permite que el investigador se ajuste a las condiciones cambiantes durante el proceso de investigación. A diferencia de otros enfoques más rígidos, la investigación cualitativa permite modificaciones en el diseño de la investigación a medida que se recopilan datos y emergen nuevas preguntas. (Flick, 2009).

c) Contextualización: Los fenómenos se estudian en su entorno natural, lo que significa que los datos se recopilan directamente en el lugar o contexto donde ocurren los hechos. Esto permite comprender cómo los fenómenos se desarrollan y se manifiestan en su entorno real, lo cual es fundamental para una interpretación más rica y contextualizada. (Strauss y Corbin, 2002).

d) Recolección de Datos No Numéricos: En la investigación cualitativa, los datos recolectados no son numéricos. Se utilizan entrevistas abiertas, observación participante, análisis de documentos y otros tipos de información textual o visual. Esto permite una recopilación de datos profunda y

detallada sobre los aspectos cualitativos del fenómeno de estudio. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

e) Proceso Inductivo: La investigación cualitativa sigue un enfoque inductivo, lo que significa que las teorías y conclusiones emergen de los datos recolectados, en lugar de probar hipótesis preconcebidas. A partir de los datos específicos, el investigador construye conceptos y teorías generales. (Strauss y Corbin, 2002).

f) Enfoque Holístico: La investigación cualitativa busca comprender el fenómeno en su totalidad, considerando múltiples aspectos, relaciones y contextos. El investigador no solo observa los elementos aislados, sino que busca entender cómo interactúan y se influyen entre sí dentro de un contexto más amplio. (Flick, 2009; Hernández et al., 2010).

g) Enfoque en la Acción Social y Política: La investigación cualitativa a menudo está vinculada a la búsqueda de transformación social. Algunos enfoques, como la investigación acción participativa, ponen un énfasis particular en la colaboración con los participantes para cambiar o mejorar las condiciones sociales, políticas o económicas del grupo estudiado. (Fals Borda, 1991).

2.6. EL MUESTREO

La muestra es un subconjunto de individuos, elementos u observaciones extraídas de una población más amplia, que se utiliza para inferir características de dicha población sin necesidad de analizarla en su totalidad. El muestreo, por otro lado, es el proceso sistemático mediante el cual se selecciona dicha muestra para asegurar que sea representativa y adecuada para los objetivos del estudio (Perelló, 2009).

Existen dos grandes tipos de muestreo:

a) Muestreo probabilístico: Cada unidad de la población tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionada, garantizando representatividad estadística y permitiendo inferencias hacia el universo completo.

b) Muestreo no probabilístico: Las unidades no se seleccionan al azar, sino de manera intencional o por conveniencia, y se enfoca más en garantizar la significatividad de los resultados que en su generalización.

2.6.1. MUESTREO CUALITATIVO

El muestreo cualitativo se basa en el enfoque no probabilístico y busca profundizar en la comprensión de fenómenos sociales, priorizando la diversidad y la riqueza de los datos sobre la cantidad de casos analizados. Para Hernández et al. (2010), este tipo de muestreo busca profundidad en el entendimiento de los fenómenos estudiados, priorizando la riqueza y

relevancia de los datos sobre la representatividad estadística. Verd y Lozares (2016), expresan que el muestreo cualitativo es un proceso fundamental en la investigación cualitativa, que se distingue del muestreo probabilístico utilizado en la investigación cuantitativa. A diferencia de este último, que busca la representatividad estadística, el muestreo cualitativo se centra en la selección de unidades de información que sean relevantes para comprender en profundidad el fenómeno estudiado. La lógica del muestreo cualitativo es intencional y deliberada, buscando la riqueza y la diversidad de las perspectivas.

Este tipo de muestreo utiliza los informantes como unidades clave y se enfoca en la significatividad de los resultados más que en su representatividad estadística.

Características principales:

c) Tipos de informantes: Puede ser directos, que son los protagonistas del fenómeno estudiado; indirectos, que son las personas relacionadas estrechamente con el fenómeno; y, claves, expertos o personas con conocimiento técnico relevante del tema.

d) Tamaño de la muestra: El tamaño no se define previamente como en los muestreos probabilísticos. En cambio, se utiliza el principio de saturación, que indica que el proceso de recolección de datos se detiene cuando la información obtenida comienza a ser redundante y no aporta nuevos elementos significativos para el análisis (Bertaux, 1980, en Perelló, 2009).

e) Enfoque iterativo: El proceso es cíclico, permitiendo ajustar el diseño, la recolección y el análisis de datos de manera simultánea. Este enfoque asegura que la selección de informantes se refine a medida que avanza la investigación, maximizando la profundidad y diversidad de los datos recolectados.

f) Métodos específicos: Puede ser el muestreo por cuotas, donde se seleccionan casos que reflejen proporciones específicas de la población objetivo; y, el muestreo de bola de nieve, donde los participantes iniciales recomiendan a otros informantes relevantes, ideal para poblaciones difíciles de identificar.

2.6.2. TIPOS DE MUESTREO CUALITATIVO

En los estudios cualitativos, a diferencia de los cuantitativos, el énfasis se coloca en la riqueza del contenido y la profundidad del análisis, más que en la representatividad estadística. La selección deliberada de casos permite capturar matices, contextos y significados que enriquecen la comprensión del fenómeno. Así, evidencian las fortalezas de los enfoques como el muestreo tipológico y el teórico, cada uno con su propia lógica y finalidad.

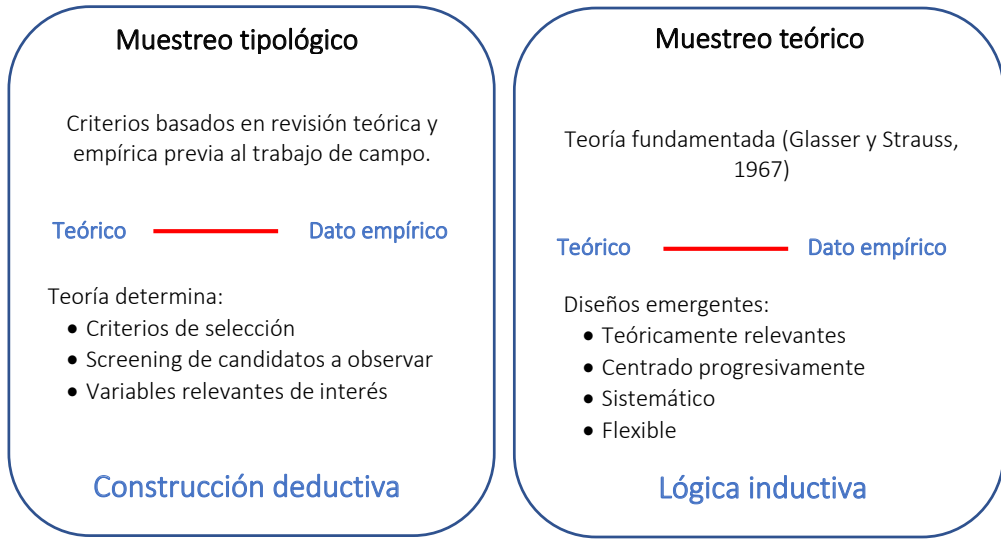


Figura 5: Tipos de muestreo cualitativo

Elaboración propia

2.6.2.1. *Muestreo tipológico*

Este método se basa en la identificación de “tipos” o categorías que reflejan las diferentes manifestaciones del fenómeno. El análisis que se deriva de este enfoque permite clasificar y comparar, puesto que se establecen categorías claras que facilitan la comparación entre diferentes grupos o contextos, evidenciando similitudes y diferencias que pueden arrojar luz sobre patrones comunes o excepcionales. Al partir de una tipología teórica o empírica, se seleccionan casos que ejemplifican cada tipo, lo que facilita la estructuración del análisis y la discusión de resultados.

La rigidez de las categorías preestablecidas puede limitar la capacidad para captar dimensiones emergentes o atípicas, por lo que se requiere una revisión constante de la tipología en función de la información recabada.

2.6.2.2. *Muestreo teórico*

En contraste, el muestreo teórico es un proceso flexible e iterativo que se adapta a la evolución del conocimiento durante la investigación. Este enfoque implica la construcción de la Teoría en Tiempo Real, a medida que se analizan los datos, emergen nuevas categorías y relaciones que guían la selección de nuevos casos. Esto asegura que el análisis se profundice hasta alcanzar la saturación teórica, donde la incorporación de nuevos datos deja de aportar información significativa. El muestreo teórico requiere una constante revisión y ajuste de la muestra, lo que permite explorar de manera exhaustiva las dimensiones relevantes del fenómeno y construir una teoría robusta y contextualizada.

Este método demanda un alto nivel de habilidad analítica por parte del investigador, ya que la toma de decisiones sobre la inclusión o exclusión de nuevos casos se basa en interpretaciones emergentes, lo que puede generar incertidumbre en etapas iniciales del estudio.

2.7. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En la investigación cualitativa, la recolección de datos se realiza mediante herramientas que permiten obtener información detallada, profunda y contextualizada sobre fenómenos humanos y sociales. A continuación, se presentan las principales herramientas de recolección de datos utilizadas en este enfoque.

2.7.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Las entrevistas son una herramienta clave en la investigación cualitativa. Permiten obtener información detallada sobre las experiencias, percepciones y significados de los participantes. De acuerdo a Perelló (2009) la entrevista es una técnica de investigación cualitativa que permite acceder al significado subjetivo de los fenómenos, explorando cómo los individuos los interpretan en relación con sus experiencias de vida. Según Taylor y Bogdan (1992), se define como *“encuentros cara a cara, reiterados, entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas de los informantes respecto a sus vidas y situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”* (p.101).

Existen varios tipos de entrevistas, como las estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, dependiendo del grado de flexibilidad del proceso de recolección de datos. Autores como Hernández et al. (2010) destacan que las entrevistas semiestructuradas permiten que el entrevistador guíe la conversación, pero dando espacio a que el entrevistado explore sus respuestas.

Las principales características de la entrevista de profundidad son:

- a) Subjetividad del discurso:** El entrevistado transmite información basada en su experiencia y en su interpretación personal, lo cual enriquece el análisis al considerar el contexto subjetivo más allá de los datos objetivos.
- b) Flexibilidad:** Aunque cuenta con un guion estructurado, permite la adaptación de las preguntas y el flujo de la conversación para profundizar en temas emergentes.
- c) Relación asimétrica:** El entrevistador dirige la conversación para alcanzar los objetivos de la investigación, aunque manteniendo un equilibrio que genere confianza.

Proceso de recolección de información

El desarrollo de una entrevista en profundidad comprende tres fases esenciales:

a) Fase de preparación

- Definición del guion: El guion es una herramienta flexible que organiza preguntas abiertas en torno a ejes temáticos. Estos se derivan de las variables claves del estudio y permiten guiar la entrevista sin limitar las respuestas del entrevistado.
- Selección de participantes: Los entrevistados son elegidos siguiendo criterios que reflejen la diversidad del fenómeno estudiado, garantizando que los datos obtenidos sean representativos.
- Contrato inicial: Acordar con el entrevistado, aspectos como horarios, duración y confidencialidad, para establecer un marco de confianza.

b) Fase de interacción social

- Etapa inicial o “lanzadera”: Se fomenta la confianza con preguntas generales y comentarios abiertos.
- Etapa intermedia: Se profundiza en los temas de interés, captando interpretaciones y comportamientos del entrevistado sin inducir respuestas reactivas.
- Etapa de control: Se verifican y confrontan los datos obtenidos para asegurar la coherencia y validez del discurso.

c) Fase de análisis

- Transcripción: Toda la entrevista se transcribe para permitir un análisis detallado.
- Identificación de núcleos temáticos: Se seleccionan las ideas centrales del discurso para estructurar el análisis.
- Construcción de un relato final: Se sintetizan los significados clave en un relato que refleje las perspectivas de los entrevistados.

Ventajas e inconvenientes

Esta técnica es particularmente útil para investigar temas complejos o sensibles, ya que crea un espacio de confianza y flexibilidad que facilita una comunicación más genuina. Sin embargo, también implica desafíos significativos en términos de tiempo, recursos y la posibilidad de introducir sesgos en la interpretación de los resultados. A continuación, se presentan las principales ventajas e inconvenientes de la entrevista a profundidad, considerando su relevancia y aplicación en diferentes contextos de investigación.

Tabla 4: Ventajas e inconvenientes de las entrevistas en profundidad

Ventajas	Inconvenientes
Riqueza informativa: intensiva, holística, contextualizada y personalizada	Factor tiempo (con matices)
Posibilidad de indagación, clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas	Problemas potenciales de reactividad, fiabilidad, validez
Flexibilidad, diligencia y economía	Falta de observación directa o participada
Contrapunto cualitativo de resultados cuantitativos	
Accesibilidad a información difícil de observar	Carencia de las ventajas de la interacción grupal
Preferible por su intimidad y comodidad	

2.7.2. Observación Participante

La observación participante implica que el investigador se involucre en el entorno o grupo estudiado para observar los comportamientos, prácticas y contextos en los que ocurren los fenómenos. A diferencia de otros métodos como las entrevistas, la observación permite captar los comportamientos y las interacciones de los participantes de forma directa, en el momento en que se producen, lo cual es una gran ventaja (Verd y Lozares, 2016).

Esta herramienta permite obtener datos en su contexto natural, lo que contribuye a una comprensión más holística. Strauss y Corbin (2002) afirman que la observación permite capturar el comportamiento en situaciones reales y comprender el contexto en el que se producen las interacciones.

Las principales características de la observación son:

- a) Planificación sistemática:** La observación se desarrolla en fases con objetivos concretos y definidos con anticipación.
- b) Control del proceso:** Se establece una relación entre lo observado y teorías sociales que permitan explicaciones más profundas.
- c) Fiabilidad y validez:** La repetición de la observación en condiciones similares debe arrojar resultados consistentes, y los datos deben ser representativos del fenómeno estudiado.

Proceso de recolección de información

El proceso de recolección de datos mediante observación sigue tres etapas clave:

a) Preparación

- Definición del objeto de observación: Determinar el fenómeno, conducta o situación a analizar.
- Delimitación del campo de observación: Identificar los escenarios, sujetos y momentos específicos.
- Selección de instrumentos: Elegir herramientas como cuadernos de notas o diarios para registrar información.

b) Recolección de datos

- Muestreo: Seleccionar focos, situaciones o actores representativos. Este proceso es dinámico y puede ajustarse conforme se avanza en la observación.
- Registro: Realizar anotaciones detalladas en el cuaderno de notas o escribir reflexiones en un diario al final de cada jornada. Estos registros deben incluir detalles contextuales y cualquier información relevante observada.

c) Análisis e interpretación

- Integración de datos: Combinar los registros de notas y diarios para reconstruir el significado de los fenómenos observados.
- Marco teórico explicativo: Incorporar los datos en un marco teórico para entender cómo los temas sociales generales se manejan en contextos específicos

2.7.3. GRUPOS FOCALES

Los grupos focales son reuniones de un pequeño grupo de personas que discuten un tema o problema específico guiados por un moderador. Delgado y Gutiérrez (1999), lo definen como una técnica de investigación social que (como la entrevista abierta o en profundidad, y las historias de vida) trabaja con el habla. En ella, lo que se dice —lo que alguien dice en determinadas condiciones de enunciación—, se asume como punto crítico en el que lo social se reproduce y cambia, como el objeto, en suma, de las Ciencias Sociales (p. 289).

Este método permite explorar las opiniones, actitudes y experiencias de los participantes de manera colectiva. Denzin y Lincoln (2012) mencionan que esta herramienta es eficaz para generar una interacción dinámica, donde los participantes pueden influir y complementar las respuestas de los demás. Ibáñez (1996) define al grupo focal como un “dispositivo

analizador” que funciona mediante la colisión de discursos personales y grupales. Este choque genera tanto consensos como discrepancias, lo que permite al investigador analizar cómo se construyen los significados colectivos.

Proceso de recolección de información

El proceso de un grupo focal incluye varias fases fundamentales:

a) Diseño

- Definición del tema y objetivos: Se selecciona un tema específico y se establecen los objetivos para orientar el análisis.
- Guion del moderador: Este documento organiza las dimensiones y ejes temáticos que guían la discusión, aunque de manera flexible para permitir la emergencia de nuevos temas durante el debate.
- Selección del grupo: Se escoge una muestra representativa de 5 a 12 participantes, equilibrando variables como edad, género o experiencia en relación con el tema.

b) Formación del grupo

- Contacto con los participantes: Se utiliza un “contactador” que identifica y recluta a los participantes. Es crucial que los seleccionados no tengan conflictos entre ellos para evitar tensiones durante la sesión.
- Establecimiento del ambiente: El lugar debe ser neutral y cómodo, promoviendo una atmósfera de confianza. Se explican las reglas del grupo y se garantiza la confidencialidad de las opiniones emitidas.

c) Moderación

El moderador desempeña un papel crucial para facilitar la interacción grupal:

- Introduce el tema de forma abierta, evitando preguntas cerradas o evaluativas.
- Mantiene un equilibrio entre el debate espontáneo y la profundización en los temas clave.
- Evita que un participante domine la discusión y maneja dinámicas grupales complejas.

d) Análisis e interpretación

El análisis se enfoca en las dimensiones latentes del discurso, más allá de las opiniones explícitas. El investigador interpreta las interacciones grupales para identificar patrones, consensos y conflictos que reflejen las representaciones colectivas.

Ventajas e inconvenientes

Esta metodología es especialmente útil cuando se busca explorar nuevas ideas, probar conceptos o comprender cómo las personas piensan y actúan en determinados contextos. Al promover el intercambio de ideas entre los miembros del grupo, se genera un ambiente que favorece la creatividad y el descubrimiento de perspectivas diversas. Sin embargo, al igual que cualquier técnica de investigación, presenta ventajas y desafíos que deben ser considerados para garantizar la calidad y utilidad de los datos obtenidos.

Tabla 5: Ventajas e inconvenientes del grupo focal

Ventajas	Inconvenientes
Economía de tiempo y dinero	Artificialidad en relación con las técnicas de observación participante
Flexibilidad: utilizable en el estudio de diversidad de temas, con personas y en ambientes diversos	Problemas de generalización, sesgo, comparabilidad
Efectos de sinergia, estimulación, seguridad y espontaneidad del grupo	Necesidad de complemento de otras técnicas

2.7.4. ANÁLISIS DOCUMENTAL

El análisis de documentos incluye la revisión de textos, registros escritos o cualquier otro material ya existente relacionado con el fenómeno estudiado. Esta herramienta es especialmente útil cuando se requiere estudiar procesos históricos, legislativos o culturales. Para Flick (2009) este análisis comprende una variada serie de fuente documental, que puede incluir desde archivos gubernamentales hasta medios de comunicación, y su análisis puede proporcionar una comprensión profunda del contexto histórico y social de un fenómeno.

Proceso de recolección de información

a) Evaluación de las fuentes

El proceso comienza con una evaluación crítica de las fuentes documentales:

- Autenticidad: Determinar si el documento es genuino en su totalidad o en parte.
- Credibilidad: Verificar la veracidad de los datos y las fuentes utilizadas, ya que la autenticidad no garantiza credibilidad.
- Representatividad: Evaluar si el documento es representativo del conjunto de fuentes disponibles.
- Significado: Identificar tanto el significado aparente como el profundo, utilizando técnicas como el análisis estructural o interpretativo.

b) Análisis

- Técnicas de análisis: Incluyen la lectura analítica y el análisis de contenido, que puede ser cuantitativo o cualitativo.
- Interpretación: Combinar datos extraídos con teorías sociales para contextualizar y explicar el fenómeno investigado.

c) Clasificación de documentos

Los documentos pueden agruparse según criterios como su origen (oficial o privado) y su formato (escrito, audiovisual). Esta clasificación permite estructurar mejor la información obtenida.

2.7.5. MÉTODO DELPHI

El método Delphi es una técnica de consulta estructurada a expertos cuyo objetivo es identificar convergencias de opinión y lograr un consenso en torno a un tema específico. Se basa en la realización de varias rondas de cuestionarios, cada una de las cuales permite a los participantes reconsiderar sus respuestas en función de la retroalimentación recibida de los otros expertos. Su principal característica es la realización de rondas sucesivas de cuestionarios, en los que los participantes reciben retroalimentación anónima sobre las respuestas del grupo, lo que les permite ajustar sus opiniones y reducir la dispersión de respuestas (Linstone y Turoff, 1975).

Es una técnica flexible y aplicable a diversos ámbitos, desde la gestión empresarial hasta la investigación en ciencias sociales. También permite reducir la influencia de líderes de opinión o sesgos de grupo. No obstante, es un proceso largo, costoso y, en algunos casos, puede generar resultados intuitivos más que racionales. Además, el consenso alcanzado no siempre implica coherencia (Godet, 2007).

El método Delphi es ampliamente utilizado en estudios de prospectiva, planificación estratégica y toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre. En el ámbito cualitativo, se emplea para explorar nuevas tendencias, formular teorías emergentes y validar conocimientos en áreas donde la evidencia empírica es limitada (Landeta, 2006). Además, se ha utilizado en investigación social, educación, salud y políticas públicas para identificar problemáticas y formular recomendaciones basadas en la opinión de expertos (Gordon, 1994).

Proceso de recolección de información

El proceso de recolección de datos mediante el método Delphi consta de las siguientes fases:

- a) Formulación del problema:** En esta etapa inicial, se define con precisión el campo de investigación. Es esencial garantizar que todos los expertos seleccionados compartan una comprensión común del problema a tratar.

- b) Selección de expertos:** La elección de expertos debe considerar su conocimiento sobre el tema y su capacidad para proyectar escenarios futuros. Se busca que los participantes trabajen de manera independiente y anónima para evitar sesgos grupales.
- c) Elaboración y distribución del cuestionario:** Las preguntas deben ser cuantificables e independientes unas de otras. Se suelen enfocar en probabilidades de realización de eventos o hipótesis.
- d) Rondas de consulta:** A los expertos se les presentan varias rondas de cuestionarios, donde cada nueva iteración incluye un resumen de las respuestas anteriores. Se espera que con el tiempo las opiniones converjan.
- e) Análisis de los resultados:** Una vez obtenida una opinión consensuada, se identifican las áreas de acuerdo y las divergencias. Se puede realizar un análisis de tendencias o evaluar escenarios posibles.

2.7.6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural es una metodología utilizada para identificar y comprender las interrelaciones entre las variables clave de un sistema. Se basa en la construcción de una matriz que relaciona estos elementos, permitiendo visualizar su influencia y dependencia dentro del sistema estudiado.

Esta metodología facilita la estructuración del pensamiento estratégico y permite visualizar dinámicas complejas dentro de un sistema. Sin embargo, la subjetividad en la selección de variables y la interpretación de resultados pueden influir en la validez del análisis. Además, el proceso puede ser largo y demandar un trabajo colaborativo intensivo.

El análisis estructural se emplea en múltiples ámbitos, como la prospectiva estratégica, la planificación territorial y el estudio de dinámicas organizacionales. En la investigación cualitativa, facilita la comprensión de sistemas sociales complejos y permite la construcción de modelos de análisis basados en la interacción de factores clave (Michel, 2014). Asimismo, es una herramienta esencial en la formulación de políticas públicas, estudios de mercado y en el análisis de conflictos sociales.

Proceso de recolección de información

El proceso de recolección de datos mediante el análisis estructural consta de las siguientes fases:

- a) Identificación de variables clave:** Se elabora una lista de variables que caracterizan el sistema de estudio. Esta lista debe ser exhaustiva para garantizar que ningún factor relevante sea excluido.

- b) Descripción de las relaciones entre variables:** Se elabora una matriz de relaciones directas donde cada variable es evaluada en función de su influencia sobre las demás. Se asignan valores que indican la intensidad de la relación.
- c) Análisis de influencia y dependencia:** Se identifican las variables más influyentes y dependientes del sistema. Este análisis se puede realizar mediante herramientas como MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
- d) Interpretación de resultados:** Se obtienen clasificaciones de variables que permiten identificar los elementos estratégicos para la toma de decisiones. Los resultados deben analizarse en conjunto con actores del sistema para obtener una visión más completa

2.8. TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

La triangulación metodológica es una estrategia de investigación que consiste en la combinación de diferentes métodos o enfoques para analizar una misma realidad social, con el objetivo de mejorar la validez y fiabilidad de los hallazgos obtenidos. Este concepto tiene sus raíces en disciplinas como la topografía, la logística y la navegación, donde el término se utiliza para referirse al uso de múltiples puntos de referencia para determinar la posición exacta de un objeto en el espacio (Cea, 1998).

El concepto de triangulación proviene originalmente de disciplinas como la topografía y la navegación, donde se refiere al uso de múltiples puntos de referencia para localizar con precisión un objeto en el espacio. Esta analogía se trasladó al ámbito de las ciencias sociales, especialmente tras la obra de Denzin (1975), quien defendió el uso de varias metodologías para abordar diferentes dimensiones de una realidad empírica.

La triangulación metodológica también tiene raíces en el pluralismo epistemológico, que rechaza las visiones monolíticas de los fenómenos sociales y fomenta la integración de diversos enfoques teóricos y metodológicos (González Río, 1997).

2.8.1. TIPOS DE TRIANGULACIÓN

Existen varias modalidades de triangulación, cada una con un propósito específico en la investigación:

Triangulación de Datos

Se centra en el uso de diferentes fuentes de información para estudiar un fenómeno. Esto puede implicar la recopilación de datos de distintos grupos, momentos históricos, contextos geográficos o tipos de documentos. El objetivo principal es identificar patrones convergentes o divergentes que permitan validar las conclusiones alcanzadas (Cea, 1998). Por ejemplo, un investigador podría comparar las respuestas de encuestas aplicadas a diferentes segmentos

poblacionales con datos históricos o estadísticas oficiales para enriquecer el análisis.

Triangulación de Investigadores

Consiste en la colaboración de varios investigadores con distintas especializaciones o perspectivas. Este enfoque permite evitar sesgos individuales y garantizar que las interpretaciones sean más objetivas y completas. Según González (1997), la interacción entre investigadores con diversos antecedentes fomenta una mejor interpretación de los datos y aporta una visión interdisciplinaria al estudio.

Triangulación Teórica

Implica el análisis de los datos desde diferentes perspectivas teóricas, lo que ayuda a evitar el “etnocentrismo teórico” y permite una comprensión más rica y matizada del fenómeno en estudio. Este tipo de triangulación es particularmente útil en estudios multidisciplinarios que abordan problemas complejos, como los cambios culturales o los fenómenos sociales emergentes (Cea, 1998).

2.8.2. ENFOQUES DE TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

La triangulación metodológica tiene dos formas principales de aplicación: la triangulación entre métodos y la triangulación intramétodo.

Triangulación Entre Métodos

La triangulación entre métodos implica la combinación de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas para estudiar un mismo fenómeno, buscando capitalizar las fortalezas de ambos enfoques. Este método permite validar los hallazgos al contrastarlos desde diferentes paradigmas, al tiempo que proporciona una visión integral de la realidad estudiada. Por ejemplo, mientras los métodos cuantitativos son útiles para identificar patrones generales y tendencias en grandes poblaciones mediante encuestas o análisis estadísticos, los métodos cualitativos complementan esta visión al explorar experiencias individuales, emociones y significados profundos mediante entrevistas o grupos focales (Denzin, 1975). En investigaciones sobre desigualdad social, este enfoque puede incluir cuestionarios estandarizados para medir variables como ingresos y nivel educativo, junto con entrevistas en profundidad para comprender las barreras estructurales y percepciones individuales que influyen en esos resultados. Aunque la triangulación entre métodos amplía la validez de los resultados y permite un análisis más enriquecido, presenta desafíos como la integración coherente de los datos y la necesidad de mayores recursos en términos de tiempo, personal y presupuesto (Cea, 1998).

Triangulación Intramétodo

La triangulación intramétodo, por su parte, se centra en el uso de diversas técnicas dentro de un mismo marco metodológico, ya sea cualitativo o cuantitativo. Este enfoque busca garantizar la coherencia interna de los datos obtenidos y proporcionar un análisis más detallado al abordar el fenómeno desde múltiples perspectivas dentro del mismo paradigma (Denzin, 1975). En un estudio cualitativo sobre dinámicas familiares, por ejemplo, un investigador podría utilizar entrevistas semiestructuradas para analizar las narrativas individuales de los participantes y combinarlas con grupos focales para observar cómo los miembros de la familia interactúan y construyen relatos compartidos. Este enfoque asegura que los datos recogidos sean consistentes y que se capten tanto las dimensiones individuales como colectivas del fenómeno. Sin embargo, aunque permite una profundización exhaustiva dentro de un solo paradigma, no supera las limitaciones inherentes del método seleccionado y puede carecer de la diversidad que ofrece la triangulación entre métodos (Cea, 1998).

2.9. NORMAS ÉTICAS Y CONSENTIMIENTO INFORMADO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En la investigación cualitativa, las normas éticas y el consentimiento informado son fundamentales para asegurar la protección, el respeto y la dignidad de los participantes, además de garantizar la validez y la integridad del proceso investigativo.

Sobre las normas éticas, los investigadores deben garantizar la confidencialidad de los datos recolectados y el anonimato de los participantes. Este principio es fundamental para proteger la identidad y la privacidad de los individuos que participan en el estudio. Otra norma esencial en una investigación cualitativa hace referencia a la honestidad del investigador en todo el proceso de investigación, desde la recolección de datos hasta la interpretación y presentación de los resultados. Al respecto, Flick (2009) destaca que los investigadores cualitativos deben ser transparentes acerca de su propio papel en el proceso de recolección de datos y cómo sus percepciones o interacciones pueden influir en los resultados.

Por otra parte, la investigación cualitativa tiene una fuerte dimensión social y política, ya que busca comprender fenómenos humanos y sociales en su contexto, por lo que se destaca la responsabilidad ética de los investigadores de no solo ser respetuosos con los participantes, sino también de contribuir al bienestar social y cultural de las comunidades involucradas. Los investigadores deben ser conscientes del impacto que sus estudios pueden tener en las comunidades que investigan.

Es esencial que los investigadores no causen daño psicológico, emocional o físico a los participantes. Esto incluye no solo evitar causarles daño directo, sino también asegurarse de que los participantes no sean expuestos a situaciones que puedan generarles estrés o incomodidad sin un propósito claro en el marco de la investigación. Al respecto Strauss y Corbin (2002) enfatizan que los investigadores deben estar atentos a los posibles efectos adversos y tomar medidas para mitigar cualquier daño. Respecto al consentimiento informado, este debe ser un proceso continuo y no solo un documento firmado al inicio de la investigación. Según et al. (2010), los investigadores deben explicar claramente los objetivos del estudio, los métodos utilizados, los riesgos potenciales y los beneficios de la participación. Además, deben asegurarse de que los participantes entiendan que pueden retirarse de la investigación en cualquier momento sin repercusiones.

El consentimiento debe ser completamente voluntario. Los participantes no deben sentirse coaccionados ni presionados a participar. Denzin y Lincoln (2012) destacan que es importante que los investigadores proporcionen suficiente tiempo y espacio para que los participantes reflexionen sobre su decisión antes de firmar el consentimiento. Además, es fundamental que los participantes comprendan completamente la información que se les proporciona. Flick (2009) señala que, en algunos casos, se pueden usar materiales en lenguaje sencillo o en el idioma nativo de los participantes para garantizar que la información sea clara y comprensible.

Por otro lado, los participantes vulnerables, como los niños, personas con discapacidades o individuos en situaciones de alta vulnerabilidad, requieren una atención especial en el proceso de consentimiento informado. Guba y Lincoln (1994) sugieren que, en tales casos, los investigadores deben garantizar la presencia de un tutor o representante legal que otorgue el consentimiento en nombre de los participantes.

2.9.1.DIMENSIONES ÉTICAS

El comportamiento ético del investigador es fundamental en cualquier estudio social, especialmente en investigaciones que involucren a comunidades vulnerables. Los conceptos de “investigador asaltante” y “investigador indiferente” describen actitudes extremas y problemáticas en el rol del investigador frente a los participantes del estudio.

El investigador asaltante

El investigador asaltante es aquel que adopta una postura extractiva y, en ocasiones, invasiva hacia las comunidades o individuos estudiados. Este investigador prioriza la obtención de datos por encima del respeto hacia los derechos, emociones y necesidades de los participantes. Según González (2005), esta postura instrumentaliza a los sujetos, reduciéndolos a “proveedores de datos” sin consideración por su bienestar o dignidad.

Características del Investigador Asaltante

- a) Instrumentalización de los participantes: Los participantes son tratados únicamente como fuentes de información, sin tomar en cuenta su contexto o impacto emocional.
- b) Falta de consentimiento informado: El investigador no proporciona suficiente información ni busca acuerdos claros sobre los objetivos y métodos del estudio.
- c) Impacto negativo en las comunidades: Su presencia y métodos pueden generar desconfianza o incluso dañar el tejido social.

El investigador indiferente

El investigador indiferente, por otro lado, adopta una postura distante y excesivamente neutral, ignorando el impacto de su trabajo en las personas y comunidades involucradas. Aunque no se percibe como invasivo, su actitud deshumanizante puede generar malestar o desconfianza. Según Bourdieu (1999), este tipo de investigador mantiene un "distanciamiento técnico" que lo desconecta de la realidad vivida por los participantes.

Características del Investigador Indiferente:

- a) Desinterés por las historias humanas: Se enfoca únicamente en los datos técnicos, dejando de lado las experiencias subjetivas de los participantes.
- b) Falta de compromiso social: No muestra interés en devolver beneficios tangibles o intangibles a la comunidad estudiada.
- c) Objetividad extrema: Busca mantener una distancia analítica que puede ser percibida como frialdad o desinterés.

3. EL PROBLEMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

3.1. Los problemas de implementación de las políticas públicas

La implementación de políticas públicas en América Latina y Perú enfrenta una serie de desafíos estructurales, institucionales y sociales que dificultan la materialización de los objetivos gubernamentales. Estos problemas reflejan una combinación de debilidades en la capacidad del Estado, la falta de coordinación interinstitucional, y la presencia de intereses particulares que obstaculizan la ejecución de programas. La región ha sido caracterizada por economías emergentes, pero también por una marcada desigualdad y fragmentación social, lo que influye en el desarrollo y aplicación efectiva de políticas (CEPAL, 2023).

3.1.1. DESAFÍOS COMUNES EN AMÉRICA LATINA

La implementación de políticas públicas en América Latina enfrenta numerosos desafíos que limitan el desarrollo y la reducción de desigualdades. A pesar de los avances en diseño de estrategias y formulación de objetivos, muchos países de la región presentan dificultades significativas en el momento de ejecutar y materializar estas políticas.

a) **Capacidades Institucionales Insuficientes y descoordinación interinstitucional:**

Un problema recurrente en la implementación de políticas públicas en América Latina y el Caribe es la falta de capacidad institucional, tanto a nivel nacional como subnacional. Las políticas de inclusión laboral, por ejemplo, requieren que los ministerios involucrados cuenten con habilidades prospectivas, de planificación estratégica, diálogo, liderazgo, y evaluación para asegurar transparencia y rendición de cuentas. Como lo menciona CEPAL (2023), "el éxito de las políticas de inclusión laboral requiere el fortalecimiento de las capacidades de los ministerios, entre las que se destacan: i) las capacidades prospectivas [...] y v) las capacidades de evaluación y rendición de cuentas para alcanzar niveles de transparencia y asegurar el cumplimiento de los objetivos" (p. 130).

Por otro lado, la implementación efectiva de políticas exige también una coordinación entre diversas entidades gubernamentales. Sin embargo, en muchos casos, existe fragmentación y falta de articulación entre diversos ministerios.

b) **Corrupción:** La corrupción erosiona la confianza pública y desvía recursos que podrían destinarse a la implementación de políticas. Según el informe de Transparencia Internacional (2017), en Brasil, Perú, Chile y Venezuela perciben altos niveles de corrupción en sus gobiernos (entre el 78% y el 87% de sus ciudadanos). Así, esta percepción genera apatía social y deslegitima las acciones estatales, erosiona la confianza de la ciudadanía y su disposición a participar en procesos democráticos. Según Casar (2018), "la corrupción no solo genera desconfianza hacia las autoridades, sino que también desincentiva el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales por parte de la población". Esto crea un círculo vicioso que limita la capacidad del Estado para implementar políticas públicas sostenibles.

c) **Falta de Continuidad en las Políticas:** Los cambios de gobierno suelen implicar alteraciones o desmantelamiento de programas previos, lo que impide la consolidación de políticas de largo plazo. Esto afecta principalmente a programas sociales y de infraestructura. La discontinuidad política genera pérdidas económicas y desperdicio de recursos, además de una falta de resultados tangibles en sectores clave como la educación y la salud (Banco Mundial, 2019).

- d) **Baja Capacidad Técnica y de Gestión:** Esta limitación afecta directamente la eficacia y eficiencia de los programas gubernamentales, dificultando la consecución de los objetivos planteados y generando resultados inconsistentes o insuficientes. Muchos países de la región carecen de personal capacitado y recursos tecnológicos adecuados para llevar a cabo políticas complejas. Los funcionarios públicos a menudo carecen de capacitación continua y especializada, lo que limita su capacidad para implementar reformas complejas. Según un informe de la CEPAL, la falta de formación específica en temas de gestión pública y desarrollo social impacta negativamente en la capacidad de las instituciones para responder a los retos contemporáneos (CEPAL, 2023).

3.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS EN PERÚ

La implementación de políticas públicas en Perú enfrenta múltiples desafíos, derivados de factores estructurales, sociales y políticos que limitan su eficacia. Estos problemas abarcan desde la centralización excesiva hasta la corrupción y la debilidad institucional, afectando de manera directa la capacidad del Estado para responder a las necesidades de la población. Algunos de estos problemas son:

- a) **Descentralización con impactos moderados:** El proceso de descentralización en Perú surgió en un contexto de profundos cambios sociales y políticos, revelando las desigualdades en el acceso a servicios a lo largo del territorio. La descentralización fue institucionalizada con el propósito de lograr un desarrollo equilibrado, armónico y sostenible, a través de la distribución de competencias y funciones, así como el ejercicio equitativo del poder entre los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población. Sin embargo, después de veinte años, los objetivos sociales y económicos planteados no se han alcanzado plenamente. A nivel nacional, persisten grandes áreas de oportunidad para mejorar el bienestar social y económico, incluso en sectores clave que son fundamentales para impulsar el desarrollo de comunidades vulnerables, como la educación, la salud, y el acceso al agua y saneamiento. Un claro reflejo de esta realidad es la persistencia de brechas en el acceso a diversos servicios básicos (Confiep, 2022). De hecho, la descentralización en Perú se caracterizó por una falta de planificación y organización, carencia de transferencia de capacidades de administración y gestión a gobiernos subnacionales y sin una adecuada participación del sector público y privado y de la sociedad civil (Gonzales de Olarte, 2023).
- b) **Corrupción y clientelismo:** La corrupción es otro factor crítico que afecta la implementación de políticas públicas en Perú. Así, los altos niveles de corrupción en los procesos de contratación pública y asignación presupuestaria generan pérdidas significativas de recursos y disminuyen la calidad de los servicios. Además, el clientelismo político perpetúa un sistema en el que las decisiones no responden a criterios técnicos, sino a intereses particulares.

- c) **Débil institucionalidad:** La capacidad del Estado peruano para ejecutar políticas de interés público de manera eficaz es limitada en comparación con otros países y menor de lo que sería esperable según su nivel de ingreso per cápita, esto en gran medida por los constantes cambios institucionales, una burocracia inestable y una presencia desigual en distintas regiones del territorio (Ganoza, 2021). Así, la debilidad institucional es una barrera fundamental para la implementación efectiva de políticas, donde la falta de planificación a largo plazo y la rotación constante de funcionarios públicos limitan la continuidad de las políticas. Esto genera programas fragmentados y sin impacto sostenible en el tiempo.
- d) **Desconfianza ciudadana:** La falta de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas también afecta la implementación de políticas. Según el informe del Barómetro de las Américas (LAPOP, 2022), Perú es uno de los países con mayor desconfianza hacia el gobierno en la región, lo que dificulta la participación ciudadana en los procesos de formulación e implementación de políticas públicas.

3.2. LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Como se ha presentado anteriormente, la implementación de políticas públicas en diversos contextos enfrenta desafíos relacionados con la ineficiencia en el uso de recursos, la falta de impacto significativo en los beneficiarios y las fallas en la rendición de cuentas. En este marco, la auditoría de desempeño surge como una herramienta estratégica que no solo evalúa el cumplimiento normativo, sino que también analiza los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos. Este enfoque permite identificar problemas estructurales, ineficiencias operativas y debilidades de diseño, aportando recomendaciones clave para fortalecer la gestión pública. En un contexto en el que las demandas ciudadanas por transparencia y mejores servicios públicos son cada vez mayores, esta forma de auditoría surge como una alternativa estratégica para optimizar la gestión pública. Como sostiene Yetano y Castillejos (2019), la auditoría de desempeño añade una nueva dimensión a la auditoría de organismos públicos, pues evalúan su desempeño y les permiten justificar ante sus grupos de interés que su dinero se está gastando no sólo correctamente (auditoría financiera y de cumplimiento), sino también de la mejor forma posible.

Así, la auditoría de desempeño permite identificar fortalezas y debilidades en la implementación de las políticas públicas. Esto se logra a través de un análisis detallado de los objetivos propuestos, los recursos asignados y los resultados obtenidos (INTOSAI, 2019b). Contribuye a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas al proporcionar información clara sobre cómo se utilizan los recursos públicos y si estos generan el impacto esperado. Esto fomenta la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales (Moore, 1998).

Al evaluar los procesos y resultados de las políticas públicas, la auditoría de desempeño ofrece recomendaciones que ayudan a optimizar la gestión y garantizar que las intervenciones gubernamentales sean efectivas y sostenibles. Las auditorías de desempeño aseguran que las políticas públicas estén alineadas con los objetivos estratégicos nacionales y que contribuyan al desarrollo económico y social.

La auditoría de desempeño representa una alternativa eficaz para mejorar la implementación de las políticas públicas, al identificar problemas, promover la transparencia y ofrecer recomendaciones prácticas. Sin embargo, la capacidad de estas auditorías para mejorar la gestión de instituciones, servicios y programas públicos es difícil de cuantificar (Lonsdale, 2000) y sigue siendo un tema de debate.

Si bien enfrenta desafíos, su potencial para optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos la convierte en una herramienta indispensable para fortalecer la gestión pública. Es esencial que los gobiernos inviertan en la capacitación de auditores y desarrollen mecanismos para garantizar la implementación de las recomendaciones emitidas, asegurando así que las políticas públicas generen un impacto positivo y duradero en la sociedad.

3.3. DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO Y LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La auditoría gubernamental desempeña un papel crucial en la promoción de la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora de la gestión pública. Dentro de este campo, dos tipos fundamentales de auditorías son la Auditoría de Cumplimiento y la Auditoría de Desempeño. Aunque ambas buscan garantizar una administración eficiente y transparente de los recursos públicos, sus objetivos, enfoques y metodologías presentan diferencias significativas.

Desde sus concepciones, existen diferencias sustanciales entre ambos tipos de auditorías. Respecto a la auditoría de cumplimiento, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 2019c), define a la auditoría de cumplimiento como la *“evaluación independiente para determinar si un asunto cumple con las autoridades aplicables identificadas como criterios. Las auditorías de cumplimiento se llevan a cabo evaluando si las actividades, operaciones financieras e información cumplen, en todos los aspectos significativos, con las autoridades que rigen a la entidad auditada”*, (p. 9). Por su parte, la Contraloría General de la República del Perú (2022), en su Manual de Auditoría de Cumplimiento la define como *“un proceso sistemático en el que, de manera objetiva e independiente, se recopila, obtiene y evalúa evidencia para determinar si los aspectos significativos de los actos, actividades, procesos, asuntos específicos o resultados de las operaciones financieras, presupuestales, operativas y administrativas*

realizadas por las entidades o dependencias sujetas al ámbito del SNC, cumplen con la normativa, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales identificadas como criterio” (p. 7).

Por otro lado, la Auditoría de Desempeño, como ya se ha abordado anteriormente, tiene como propósito principal evaluar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. Este tipo de auditoría busca identificar oportunidades de mejora y ofrecer recomendaciones que contribuyan a optimizar los procesos y resultados de las entidades auditadas (INTOSAI, 2019b; Contraloría General de la República del Perú, 2022).

Desde sus enfoques se presentan grandes diferencias entre ambas, dado que en la Auditoría de Cumplimiento el enfoque es eminentemente normativo, puesto que analiza si las acciones de la entidad auditada cumplen con los requerimientos legales y contractuales; mientras que en la Auditoría de Desempeño se adopta un enfoque evaluativo y analítico, su ámbito no se limita al cumplimiento normativo, sino que también abarca la evaluación de la gestión y los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos.

Enmarcados en la metodología utilizada en cada tipo de auditoría, también se evidencian diferencias. La metodología utilizada en la Auditoría de Cumplimiento incluye la revisión documental, verificación de registros contables, inspecciones y entrevistas, estas herramientas buscan confirmar si la entidad auditada ha seguido correctamente las disposiciones legales y normativas. En contraste, la Auditoría de Desempeño emplea una metodología más amplia y flexible, que incluye análisis estadísticos, encuestas, entrevistas y observaciones de campo. Este enfoque permite evaluar la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, así como identificar factores que puedan estar afectando la eficiencia o efectividad de los procesos auditados.

Además, los resultados de la Auditoría de Cumplimiento suelen centrarse en identificar incumplimientos y recomendar acciones correctivas, su impacto principal radica en fortalecer el respeto por el marco legal y evitar futuras irregularidades. En cambio, en la Auditoría de Desempeño, los resultados se enfocan en proponer mejoras a los procesos y en evaluar los beneficios obtenidos en términos de economía, eficiencia y eficacia. Estas auditorías buscan generar un impacto positivo en la gestión pública al optimizar el uso de los recursos y maximizar los beneficios para la ciudadanía.

Aunque la Auditoría de Cumplimiento y la Auditoría de Desempeño comparten el objetivo general de mejorar la administración pública, sus diferencias en objetivos, enfoques, metodologías y resultados las hacen complementarias. Mientras una asegura el respeto por las normativas legales, la otra promueve la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos. Ambas son esenciales para fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión gubernamental.

3.4. LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO Y LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Como se ha abordado anteriormente, la auditoría de desempeño es una herramienta clave para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos utilizados en la gestión pública. La auditoría de desempeño permite identificar inefficiencias y oportunidades de mejora en los programas públicos, contribuyendo a una asignación más estratégica de los recursos. Al hacerlo, las entidades públicas pueden redirigir esfuerzos hacia áreas de mayor impacto, incrementando el valor generado para la sociedad.

La importancia de la auditoría de desempeño radica en cómo puede contribuir al fortalecimiento del valor público, entendido como la capacidad de las instituciones públicas para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y promover el bienestar colectivo. Sobre el valor público, Moore (1998), establece se crea a través de la interacción entre el gobierno y los ciudadanos, y se logra a través de la resolución de problemas públicos, la satisfacción de necesidades públicas y la generación de oportunidades públicas. También destaca que la creación de valor público requiere de una gestión estratégica y efectiva, que involucre a los ciudadanos y a los diferentes actores del gobierno. Por su parte, Kelly y Muers (2002) definen al valor público como el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos electos. De esta manera, “el concepto de valor público provee entonces una medida con la cual se puede evaluar el desarrollo de las políticas y las instituciones públicas, la forma en que toman las decisiones, distribuye los recursos y seleccionan los sistemas adecuados para generar los bienes”.

La auditoría de desempeño se relaciona con el valor público, al permitir identificar inefficiencias y oportunidades de mejora en los programas públicos, contribuyendo a una asignación más estratégica de los recursos. Al hacerlo, las entidades públicas pueden redirigir esfuerzos hacia áreas de mayor impacto, incrementando el valor generado para la sociedad. La auditoría de desempeño fortalece la transparencia y promueve la rendición de cuentas, al ofrecer información clara y objetiva sobre el uso de los recursos públicos y los resultados obtenidos, impactando en uno de los pilares del valor público, que es la confianza ciudadana en las instituciones.

Mientras que otras auditorías pueden centrarse en procesos o legalidades, la auditoría de desempeño evalúa los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados. Este enfoque permite medir el impacto de las políticas públicas y garantizar que las intervenciones gubernamentales generen un beneficio tangible para los ciudadanos. La auditoría de desempeño no solo señala deficiencias, sino que también fomenta el aprendizaje institucional. Al proporcionar

recomendaciones específicas, las entidades auditadas pueden adoptar mejores prácticas que incrementen la efectividad de sus acciones, reforzando así el valor público creado.

Así, la auditoría de desempeño es un instrumento esencial para la creación de valor público, ya que permite evaluar y optimizar el uso de los recursos públicos en beneficio de la sociedad. Al promover la transparencia, la rendición de cuentas y el enfoque en resultados, este tipo de auditoría fortalece la confianza ciudadana y fomenta la mejora continua en la gestión pública. Sin embargo, para maximizar su impacto, es necesario superar desafíos como la falta de información confiable y la resistencia institucional, y promover el desarrollo de capacidades técnicas en los equipos de auditoría

4. LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO

Las etapas de la auditoría de desempeño representan los pasos fundamentales para examinar la economía, eficiencia y eficacia de una entidad, programa o actividad. A diferencia de la auditoría financiera, que se enfoca en los estados contables, esta evaluación aborda específicamente estas tres dimensiones clave. Las fases incluyen:

4.1.ELECCIÓN DEL TEMA

El primer paso en una auditoría es seleccionar el tema, ya que esta decisión es clave para identificar oportunidades que mejoren la Administración Pública y proporcionen a la sociedad información útil para evaluar, de forma independiente, el desempeño de las actividades públicas.

4.1.1. INTEGRACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO

La selección de los temas debe estar en consonancia con el plan estratégico de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), asegurando que las auditorías apoyen el logro de los objetivos institucionales y promuevan la mejora de la gestión pública. Esta alineación orientará las decisiones sobre la asignación de recursos y las acciones prioritarias de la EFS en las áreas de gobierno a evaluar.

4.1.2. CRITERIOS CONSIDERADOS EN LA SELECCIÓN DE TEMAS

Los criterios de selección pueden tener mayor o menor peso en el proceso de elección, dependiendo del contexto. Los atributos del posible tema deben examinarse en relación con cada uno de los criterios para elaborar conjuntamente una escala de prioridades. Los criterios incluyen:

- **Agregación de valor**, significa producir nuevos conocimientos y perspectivas sobre el objeto de estudio, a partir de algunas situaciones.

Relevancia, indica si el objeto de auditoría implica cuestiones de interés para la sociedad, que estén en debate público y se valoren.

Materialidad, indica el volumen de recursos que implique el objeto de auditoría.

Riesgo, es la posibilidad de que algo suceda y tenga un impacto en los objetivos de las organizaciones, programas o actividades gubernamentales. Se miden en términos de consecuencias y probabilidades.

Oportunidad, indica si es pertinente llevar a cabo la acción de control (auditoría) en un momento dado, teniendo en cuenta la existencia de datos e información fiables, la disponibilidad de auditores(as) con conocimientos y habilidades específicas, así como la inexistencia de impedimentos para su ejecución.

4.1.3. LEVANTAMIENTO

Para elaborar un plan operativo a partir de la planificación estratégica, es crucial obtener información actualizada sobre el tema a auditar, incluyendo su estructura, funciones y operaciones. Esto permite identificar áreas de alta materialidad, vulnerabilidades o con potencial para generar mejoras en la administración. Este proceso sirve como herramienta para seleccionar temas futuros de auditoría y evaluar la viabilidad de auditorías específicas, cuyo alcance puede variar entre amplio o restringido, según los objetivos y el conocimiento acumulado sobre el área a auditar.

Tabla 6: Tipos de levantamiento

Tipo de levantamiento	Características
Levantamiento de amplio alcance	Su objetivo es conocer la organización y el funcionamiento de las áreas que pueden ser fiscalizadas mediante el análisis de lo general a lo particular y con una perspectiva plurianual, así como identificar objetos e instrumentos de auditoría. En vista de su amplitud, puede identificar oportunidades para llevar a cabo auditorías de desempeño y de cumplimiento.
Levantamiento de alcance restringido	Permite profundizar el levantamiento para estudiar la viabilidad de realizar la auditoría, es decir, para examinar si el tema indicado es auditable, lo que corresponde a uno de los posibles objetivos del levantamiento. También permite verifica la cuestión de la oportunidad de realizar la auditoría. Como el levantamiento de amplio alcance tiene como objetivo identificar temas a corto, mediano y largo plazo, las condiciones cambiantes pueden requerir la actualización de información y la reevaluación de los criterios de selección. En general, el estudio de factibilidad proporciona información sobre los principales procesos operativos y productos, con el fin de aclarar la forma en que se ejecuten las acciones. Además, se examina:

Tipo de levantamiento	Características
Levantamiento de alcance restringido	• La calidad de los indicadores de desempeño ya identificados, destacando las oportunidades de mejora; • La disponibilidad de datos y sistemas de información, abordando su confiabilidad y alcance; • Los informes de gestión existentes y de evaluaciones previas; • Las limitaciones para la ejecución de la auditoría; • La receptividad del gestor para participar en la auditoría; • La necesidad de emplear habilidades de auditoría; • Las posibles afectaciones a los objetivos de control externo, de no realizarse la auditoría.

4.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

En la auditoría de desempeño, al igual que en otros tipos de fiscalización, es crucial establecer el alcance y las preguntas clave de auditoría. Durante la etapa de planificación, se llevan a cabo actividades esenciales que proporcionan una visión clara del enfoque del trabajo y aseguran su calidad.

En esta fase, se desarrolla un proyecto de auditoría en el que se detallan los objetivos, el alcance, los métodos de recolección y análisis de datos, los recursos necesarios y los plazos. Este proceso se resume en una matriz de planificación, que es la herramienta principal para estructurar y definir el plan de auditoría. Su propósito es facilitar la conceptualización del trabajo y guiar al equipo durante la ejecución.

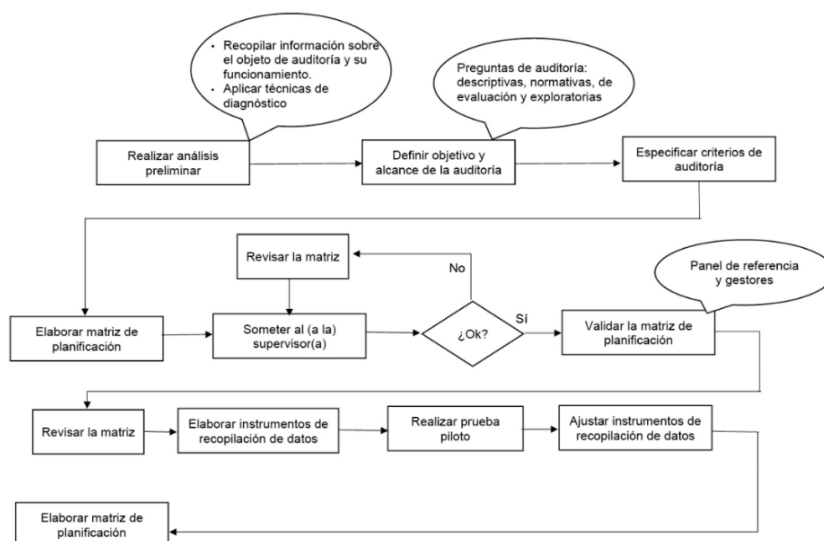


Figura 6: Actividades de la fase de Planificación de la Auditoría

Nota: Traducido al español por A. Vittorinox para la GIZ, OLACEFS y TCU Brasil

La planificación de la auditoría busca establecer el objetivo y alcance, definir el método adecuado para responder a las preguntas clave, y estimar los recursos, costos y tiempos necesarios para su ejecución. Desde el inicio, es fundamental construir buenas relaciones con los gestores, prestando especial atención a organizar cuidadosamente los contactos durante esta etapa.

El primer acercamiento debe realizarse por teléfono, seguido de una reunión donde el equipo de auditoría, junto con el supervisor, presente los objetivos del trabajo al gestor y su equipo. Es importante invitar al representante del control interno a esta reunión inicial. Su propósito principal es presentar los equipos de auditoría y el programa o institución a evaluar, explicar la modalidad de auditoría, sus objetivos, las dimensiones de análisis (economía, eficiencia y eficacia), y detallar las etapas y plazos del proceso.

El equipo de auditoría debe fomentar una relación de confianza mutua y una interacción productiva durante todo el proceso, asegurándose al mismo tiempo de respetar los límites necesarios para mantener su independencia en la ejecución de la auditoría. Para evitar conflictos innecesarios, los auditores deben esforzarse por comprender la naturaleza específica del objeto de auditoría, analizándolo desde diversas perspectivas. Es fundamental adoptar una actitud abierta y objetiva frente a opiniones divergentes, buscando aclararlas con el fin de construir una visión final equilibrada y fundamentada.

4.2.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de auditoría organiza las actividades en tiempos definidos, como la recopilación de datos, análisis y elaboración del informe. Su función principal es permitir al equipo planificar, organizar y asignar tareas según los recursos y plazos disponibles. Este cronograma debe ser acordado por el equipo y aprobado por el supervisor, quien lo usará para hacer el seguimiento del progreso. Para optimizar la gestión, se pueden utilizar herramientas de software para el seguimiento de proyectos. El coordinador del equipo es responsable de asegurar que todos los miembros comprendan el objetivo de la planificación y estén al tanto de los plazos, además de compartir la información relevante entre todos.

Durante la ejecución, los miembros del equipo deben informar sobre cualquier dificultad que pueda afectar el cumplimiento de los plazos o tareas establecidas. Las reuniones periódicas son esenciales para mantener la interacción constante y asegurar la comprensión uniforme de las tareas y conclusiones. El equipo debe entregar al supervisor información relevante y conclusiva en los plazos establecidos, evaluando el impacto en la auditoría. Si se identifican cambios en los plazos o en el alcance, el coordinador debe presentar un nuevo cronograma al supervisor para su aprobación y tomar medidas a tiempo.

4.2.2. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL OBJETO DE AUDITORÍA

El análisis preliminar del objeto de auditoría implica recopilar información relevante sobre el tema a estudiar para adquirir el conocimiento necesario que permita formular las preguntas a investigar en la auditoría. Entender el objeto de auditoría ayuda a identificar los riesgos y aspectos críticos. La cantidad y el nivel de detalle de la información a recopilar deben considerar el tiempo, los recursos disponibles y los objetivos establecidos para la auditoría.

La información principal sobre el objeto de auditoría que debe levantarse y ser estudiada por el equipo, son las siguientes:

. El objetivo y su contexto

- Objetivos (generales o parciales, dependiendo del alcance del trabajo);
- Estrategia de actuación (acciones desarrolladas, metas fijas, clientes atendidos, procedimientos y recursos empleados, bienes y servicios ofrecidos y beneficios proporcionados);
- Estructura organizacional (líneas de subordinación y de asesoramiento, así como relación con las actividades desarrolladas);

alcance de la actuación y metas de los órganos, entidades, programas, proyectos y actividades gubernamentales que intervienen en la misma área;

- Fuentes de financiamiento y principales partidas de costo y gasto (historial de ejecución presupuestaria);

Situación en el contexto de las prioridades gubernamentales;

- Histórico (a partir de la fecha de creación, las denominaciones anteriores y los cambios en su concepción lógica en relación con los objetivos, el público objetivo y las formas de implementación);
- Grupos de interés y características del entorno externo e interno;
- Naturaleza de la actuación de otros órganos o programas gubernamentales que operan en la misma área (líneas de coordinación).

. Funcionamiento del objeto auditado

- Procesos de gestión;
- Bases de datos existentes;
- Sistemas de control interno;

- Restricciones a las que se enfrentan (imposiciones legales y limitaciones impuestas por la competencia, por la tecnología, por la escasez de recursos o por la necesidad de cooperar con otras entidades).

. Datos sobre el desempeño

- Procedimientos de recopilación de datos sobre el desempeño;
- Calidad de los indicadores de desempeño utilizados;
- Uso de indicadores de desempeño en el proceso de toma de decisiones.

4.2.3. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

Incluso en la fase de análisis preliminar, es posible aplicar técnicas de diagnóstico que ayuden a interpretar de manera sistemática la información recopilada y a identificar los problemas clave relacionados con el desempeño del objeto de auditoría.

La siguiente tabla resume las principales técnicas de diagnóstico, sus objetivos y la información que pueden ofrecer al auditor en la fase de planificación de la auditoría.

Tabla 7: Técnicas de diagnóstico para la fase de planificación de auditoría de desempeño

Técnica de diagnóstico	Objetivos
Análisis DAFO y Diagrama de verificación de riesgos	• Identificar las fortalezas y debilidades del entorno interno del objeto de auditoría y las oportunidades y amenazas del entorno. • Identificar posibles áreas a investigar. • Identificar los factores de riesgo y conocer la capacidad organizativa para su gestión. • Estimar los posibles impactos de cada riesgo identificado.
Análisis de partes interesadas	• Identificar grupos de interés clave (partes interesadas). • Identificar opiniones y conflictos de intereses e información relevante.
Mapa de productos e indicador de desempeño	• Conocer los principales objetivos de una entidad o programa. • Representar las relaciones de dependencia entre los productos. • Identificar a los responsables de los productos críticos. • Desarrollar indicadores de desempeño.
Mapeo de procesos	• Conocer el funcionamiento de los procesos de trabajo. • Identificar buenas prácticas. • Identificar oportunidades para racionalizar y mejorar los procesos de trabajo.

4.2.4. ESPECIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE AUDITORÍA

Los criterios de auditoría establecen los estándares de evaluación, tomando en cuenta los aspectos de economía, eficiencia y eficacia. Al definir estos criterios, el equipo debe asegurarse de que sean adecuados, viables y pertinentes para los objetivos de la auditoría.

Los criterios también deben tener los siguientes atributos:

Tabla 8: Atributos de los criterios de auditoría

Fiabilidad	Debe resultar en conclusiones consistentes cuando lo ejecute otro(a) auditor(a) en las mismas circunstancias
Objetividad	Debe estar libre de todo sesgo por parte del auditor(a) o del gestor
Claridad	Debe enunciarse de tal manera que no se sujete a interpretaciones significativamente diferentes
Comparabilidad	Debe ser consistente con los criterios utilizados para auditar un programa o una actividad similar, así como con aquellos utilizados anteriormente para auditar el mismo objeto de auditoría
Integridad	Debe ser suficiente para el propósito de la auditoría y no omitir los factores relevantes

4.2.5. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Definido el problema y las preguntas de auditoría, el equipo debe crear una Matriz de Planificación, un cuadro resumen que presenta la propuesta del trabajo de auditoría. Esta herramienta organiza de manera clara y concisa lo que se analizará, la información requerida y los métodos para obtenerla durante la fase de Ejecución.

La estructura base de una matriz de planificación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9: Matriz de Planificación

Problema de Auditoría: Expresar, de manera clara y objetiva, lo que motivó la auditoría						
Pregunta / Subpregunta de auditoría	Información requerida	Fuentes de información	Procedimientos para la recopilación de datos	Procedimientos de análisis de datos	Limitaciones	Lo que el análisis permite decir
Especificar los términos clave y el alcance de la pregunta: • Criterio • Período de alcance • Actores involucrados • Alcance geográfico	Identificar la información necesaria para responder a la pregunta de auditoría	Identificar la fuente de cada elemento de información	Identificar las técnicas de recopilación de datos que se utilizarán y describir los procedimientos respectivos	Identificar las técnicas que se emplearán en el análisis de los datos y describir los procedimientos respectivos	Especificar las limitaciones relativas: • A la estrategia metodológica adoptada • Al acceso a personas e información • A la calidad de la información • A las condiciones operativas para la realización del trabajo	Aclarar con precisión qué conclusiones o resultados se pueden lograr

4.2.6. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Es importante registrar, organizar, documentar y referenciar los datos y la información obtenida durante todas las fases de auditoría, en forma de papeles de trabajo, que son los documentos clave recopilados y creados durante el proceso de auditoría. Estos deben contar con un nivel de detalle y precisión suficiente para que un auditor experimentado, sin participación previa en la auditoría, pueda entender, a partir de la documentación, el alcance y los resultados del trabajo realizado, los métodos aplicados, las evidencias recolectadas y las conclusiones obtenidas.

Así, una vez definidos los procedimientos de recopilación de datos, se elaboran los instrumentos para dicha recopilación que se utilizarán durante la ejecución de la auditoría. Las técnicas más utilizadas son las entrevistas, cuestionarios, la observación directa, el uso de datos existentes y la técnica de grupo focal, los cuáles ya lo hemos abordado en el Capítulo 2 del presente libro.

Al elegir un instrumento de recopilación de datos, se debe considerar, en primer lugar, la conveniencia de utilizar instrumentos que obedezcan o no un patrón previamente elaborado (estructurado). Entre las ventajas de un instrumento estructurado de recopilación de datos, destacan las siguientes:

- Llega a un mayor número de personas.
- Permite la comparación de las respuestas.
- Posibilita el análisis estadístico.

4.2.7. PRUEBA PILOTO

La complejidad y la ausencia de información precisa sobre el objeto de auditoría suelen poner en riesgo los resultados de la auditoría de desempeño. Por ello, se recomienda llevar a cabo una prueba piloto.

La prueba piloto permite evaluar la viabilidad de las metodologías propuestas, identificar posibles ajustes en los instrumentos de recolección de datos y garantizar la calidad y confiabilidad de la información obtenida.

Para llevar a cabo la prueba piloto, el equipo debe seleccionar un área o aspecto del objeto de auditoría que pueda presentar posibles complicaciones, lo que les permitirá prever y prepararse para los desafíos que podrían surgir durante la etapa de ejecución.

4.2.8. ELABORACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA

Al finalizar la etapa de planificación, el equipo debe elaborar un plan de auditoría que detalle la naturaleza del trabajo a realizar y los objetivos esperados. Este plan debe justificar la elección del objeto de auditoría, indicando el enfoque adoptado y la metodología empleada. Por ello, debe incluir una descripción breve del objeto auditado, los objetivos del trabajo, las preguntas a responder, los procedimientos a seguir y los resultados esperados de la auditoría.

Es crucial resaltar los resultados que se buscan alcanzar con la auditoría, señalando las oportunidades de mejora e, idealmente, detallando los beneficios previstos, ya sean cuantitativos o cualitativos, para facilitar un análisis costo-beneficio del proceso.

El plan de auditoría debe contener mínimamente:

- La matriz de planificación, que resume la información central de la auditoría.
- El cronograma propuesto para la realización de los trabajos.
- La estimación de los costos, incluida la contratación de especialistas, cuando corresponda.

4.3. EJECUCIÓN, INFORMES Y COMENTARIOS DEL GESTOR

4.3.1. DURACIÓN

La duración de la auditoría de desempeño varía en función de varios factores, incluyendo el tamaño del equipo, la experiencia de sus integrantes, el alcance de la auditoría y otros. Así también, la duración varía si se considera otras actividades en curso y a cargo de la unidad técnica al final de la fase de elaboración del informe. Asimismo, cabe señalar que en algunos países existen legislaciones que requieren la presentación de los informes al Poder Legislativo para que puedan ser divulgada públicamente.

4.3.2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

La auditoría de desempeño suele ser ejecutada por un equipo de dos a cinco auditores, quienes pueden recibir apoyo de otros auditores o profesionales para obtener asesoramiento en temas específicos. La composición del equipo debe ajustarse a la complejidad del trabajo y al tiempo disponible. Además, el requerimiento de soporte externo puede deberse a la especialización del objeto auditado o al uso de técnicas que el equipo aún no maneja completamente.

4.3.3. ETAPAS DE LA EJECUCIÓN

La ejecución implica la recolección de evidencias adecuadas y suficientes para respaldar los hallazgos y conclusiones de la auditoría. Los hallazgos son situaciones verificadas por el auditor durante el trabajo de campo que se utilizarán para responder a las preguntas de auditoría. El proceso para identificar los hallazgos consiste en comparar la situación actual (lo que es) con el criterio de auditoría (lo que debería ser). Las discrepancias detectadas, sus causas y efectos, son los atributos del hallazgo. La causa del hallazgo servirá para las recomendaciones propuestas, mientras que el efecto refleja la consecuencia de la diferencia entre la situación observada y el criterio, indicando la gravedad de la situación y la necesidad de una acción correctiva.

Las actividades clave realizadas durante la fase de ejecución se agrupan en 3 etapas, como se detalla a continuación.

Etapas 1: Desarrollo del trabajo de campo

El trabajo de campo consiste en recolectar los datos e información definidos en la planificación de la auditoría. El tipo de datos y las fuentes de información dependerán de la estrategia metodológica y los criterios establecidos. Los datos recopilados deben ser exactos, completos y comparables. Generalmente, la recolección de datos se realiza en el lugar, utilizando los instrumentos desarrollados y probados durante la fase de planificación. Los métodos más comunes para la recopilación de datos incluyen entrevistas, cuestionarios, observación directa y el uso de datos existentes.

Etapas 2: Análisis de los datos recopilados

Después de la recopilación de datos, el equipo comienza la fase de tratamiento y análisis, empleando las herramientas y técnicas adecuadas. La elección del método de análisis dependerá de la estrategia metodológica adoptada. La etapa final del análisis consiste en combinar los resultados obtenidos de diversas fuentes. No hay un método único para hacerlo, pero es crucial que el auditor trabaje de manera cuidadosa y sistemática al interpretar los datos e información recopilada. Esta actividad requiere analizar argumentos y afirmaciones, consultar a expertos y hacer comparaciones. Además, es fundamental que el auditor mantenga un enfoque crítico y objetivo respecto a la información disponible, siendo receptivo a diferentes opiniones y perspectivas.

Etapas 3: Elaboración de la matriz de hallazgos

En las auditorías de desempeño, los hallazgos se registran en una matriz específica, respondiendo a cada pregunta de auditoría. Esta matriz incluye los siguientes elementos: la situación encontrada, el criterio, las evidencias y el análisis, las causas, los efectos, las buenas prácticas, las recomendaciones y determinaciones, y los beneficios esperados. La matriz de hallazgos es una herramienta valiosa para apoyar y guiar la elaboración del informe de auditoría, ya que organiza de manera estructurada los elementos clave que conformarán los capítulos principales del informe. Además, facilita la comprensión uniforme de los hallazgos y sus componentes por parte de todos los miembros del equipo de auditoría y las partes interesadas.

4.3.4. INFORME DE AUDITORÍA

El informe es el principal resultado de la auditoría. Es el documento formal y técnico que se utiliza para presentar los objetivos y preguntas de la auditoría, el método empleado, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones propuestas.

En primer lugar, el equipo de auditoría elabora un informe preliminar que se envía al gestor para que haga sus comentarios. En el informe final de la Auditoría de Desempeño, se pueden incluir los comentarios del gestor y la respuesta correspondiente del equipo de auditoría sobre los puntos señalados. Después de ser revisado por el supervisor, el informe final se envía al Titular, al Jefe de la Unidad de Auditoría o a la alta dirección, dependiendo de la estructura organizativa de la EFS. En otros casos en América Latina y el Caribe, el informe se hace público una vez que la EFS lo presenta al Poder Legislativo o este lo aprueba.

4.4. EVALUACIÓN DEL INFORME Y DIVULGACIÓN

Una vez concluida la fase de ejecución, la EFS se encarga de evaluar y divulgar los informes de auditoría. La divulgación de estos informes tiene como objetivo aumentar la transparencia del trabajo de la EFS y fomentar un debate público informado sobre los resultados alcanzados por la Administración Pública.

4.4.1. EVALUACIÓN

El informe es el producto final de las auditorías de desempeño, el cual incluye propuestas de recomendaciones y determinaciones. Su objetivo es contribuir a la rendición de cuentas sobre el desempeño y a la mejora de la gestión pública. Después de ser revisado por la unidad o persona encargada de la supervisión, el informe final se envía a las instancias jerárquicas superiores correspondientes para su evaluación.

4.4.2. DIVULGACIÓN

Las EFS pueden jugar un papel clave en la promoción y el fomento de la rendición de cuentas por el desempeño, así como en la mejora de la gestión, a través de la elaboración y amplia difusión de evaluaciones que proporcionen información crítica sobre el desempeño gubernamental. Esta información debe ser presentada de manera que las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y el Poder Legislativo puedan utilizarla para exigir a los gestores un mejor desempeño en los programas públicos. Para asegurar la transparencia en las acciones gubernamentales y que la información contenida en los informes de auditoría llegue al mayor número posible de personas y entidades, las EFS deben reconocer la necesidad de implementar una estrategia sistemática de divulgación del trabajo realizado.

4.5. SEGUIMIENTO

En el ciclo de la Auditoría de Desempeño, el seguimiento o monitoreo implica verificar el cumplimiento de las deliberaciones y/o recomendaciones emitidas por la EFS, así como los resultados obtenidos. Su objetivo es comprobar las acciones tomadas y evaluar sus efectos, con el fin de aumentar las posibilidades de resolver los problemas identificados durante la auditoría.

El monitoreo permite a los gestores y demás partes involucradas hacer un seguimiento del desempeño del objeto auditado, ya que actualiza el diagnóstico y proporciona la información necesaria para evaluar si las acciones tomadas han ayudado a lograr los resultados esperados.

4.5.1. PLAN DE ACCIÓN

Para facilitar un monitoreo más objetivo y eficiente, los gestores de los órganos auditados deben elaborar un Plan de Acción. Este instrumento sirve como guía para el proceso de monitoreo y contribuye a mejorar su eficacia.

Este documento, presentado por el gestor a la EFS, formaliza las medidas que se implementarán para cumplir con las deliberaciones o recomendaciones emitidas, con el propósito de corregir los problemas identificados durante la auditoría. Básicamente, es un cronograma que detalla los responsables, las actividades y los plazos para llevar a cabo dichas recomendaciones.

La responsabilidad de elaborar el plan de acción recae en los gestores del órgano auditado. No obstante, los miembros del equipo de auditoría pueden participar en el proceso de su desarrollo para garantizar que se consideren adecuadamente las dificultades y obstáculos. El objetivo de este esfuerzo conjunto es asegurar que el plan de acción sea viable y realizable, y entre sus principales beneficios se consideran:

- *Beneficio financiero cuantitativo*, representa los beneficios expresados en unidades monetarias. El equipo de auditoría debe priorizar esta cuantificación siempre que sea posible, ya que

el uso de valores monetarios permite una agregación más clara de los beneficios generados en distintos procesos, lo cual resulta fundamental para la difusión de la información.

- *Beneficio no financiero cuantitativo*, incluye beneficios que pueden medirse en otras unidades, como el número de beneficiarios, porcentajes o períodos de tiempo. Estos deben ser evaluados por la unidad técnica correspondiente. Por ejemplo, un beneficio podría ser la implementación de una medida que reduzca el tiempo de atención al ciudadano en X días o que incremente el número de consultas mensuales en un X%.
- *Beneficio cualitativo*, se refiere a aquellos beneficios que, aunque son observables, no pueden medirse o cuya medición resulta impracticable. Este tipo de impacto, aunque no sea numérico, sigue siendo significativo. En algunos casos, las acciones del control externo generan beneficios cualitativos que no deben subestimarse.

4.5.2. PLAZOS Y PROCEDIMIENTOS

En el seguimiento o monitoreo, deben adoptarse algunos procedimientos.

Reunión inicial

Se recomienda realizar una reunión con el gestor poco después de la evaluación del informe de auditoría para tratar los siguientes puntos:

- Las deliberaciones o recomendaciones derivadas de la auditoría.
- La presentación de la propuesta de seguimiento o monitoreo.
- La identificación de las recomendaciones prioritarias.
- Las recomendaciones que podrían abordarse de manera conjunta.
- La elaboración del Plan de Acción.
- Cualquier sugerencia que pueda aportar el auditado.

Plan de Acción

Se indica al gestor que envíe el Plan de Acción después de haber sido informado sobre las deliberaciones o recomendaciones correspondientes. El plazo para su presentación se establece en el informe de auditoría, según lo acordado previamente con los gestores. Una vez analizado el Plan de Acción, se notificará al gestor sobre la programación prevista para la acción de monitoreo de la auditoría.

Solicitudes e informes para el monitoreo

Dependiendo de la naturaleza de las recomendaciones y de la fase de su implementación a cargo del ente fiscalizado, el seguimiento o monitoreo puede llevarse a cabo mediante la

solicitud de documentos comprobatorios y consultas en sistemas computarizados o mediante una fiscalización o auditoría específica.

Informe de seguimiento

El informe de seguimiento tiene como objetivos principales:

- Presentar el estado de implementación de las recomendaciones o deliberaciones.
- Analizar de manera detallada los beneficios obtenidos con dicha implementación.
- Evaluar el costo/beneficio de la auditoría realizada.

Si el seguimiento se lleva a cabo mediante otra auditoría o acción fiscalizadora, esta seguirá las fases del ciclo de auditoría de desempeño (planificación, ejecución, informes y evaluación), adaptadas a las particularidades del monitoreo.

Siempre que sea posible, se recomienda que el coordinador de la acción de seguimiento sea un integrante del equipo que realizó la auditoría original.

En la etapa final del proceso de monitoreo, puede ser útil realizar una recopilación de datos similar a la de la auditoría inicial, para medir con precisión los beneficios alcanzados.

5. TEORÍA DEL CAMBIO EN LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO

La Teoría del Cambio (TdC) es un enfoque metodológico que permite diseñar, implementar y evaluar intervenciones de desarrollo con base en una lógica causal explícita. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha promovido la TdC como herramienta clave para mejorar la planificación estratégica y la efectividad de los proyectos de desarrollo o iniciativas de cambio a nivel de población meta y/o a nivel organizacional, su importancia radica en proporcionar una visión estructurada para la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos (BID, 2019)

Los componentes principales de la teoría del cambio son:

- a) **Problema central:** Identificación y análisis de la problemática a abordar, considerando factores contextuales y estructurales.
- b) **Objetivos y resultados esperados:** Clarificación de metas e impactos deseados a corto, mediano y largo plazo.
- c) **Hipótesis de cambio:** Explicación causal de cómo se lograrán los resultados, incluyendo supuestos clave y condiciones necesarias.
- d) **Indicadores de éxito:** Mecanismos de medición del progreso, garantizando una evaluación objetiva y basada en datos.

La teoría del cambio en la gestión del desarrollo se aplica en diversos campos como:

- a) **Diseño de intervenciones:** Establecimiento de estrategias basadas en evidencia para maximizar el impacto, incorporando aprendizajes previos.
- b) **Monitoreo y evaluación:** Uso de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir resultados intermedios y finales.
- c) **Gestión adaptativa:** Ajuste continuo de las estrategias en función de los datos y aprendizajes obtenidos, promoviendo una mejora continua.
- d) **Participación de actores clave:** Inclusión de gobiernos, sector privado y sociedad civil para asegurar enfoques integrales y sostenibles.

La TdC como herramienta de transformación en América Latina se viene aplicando en políticas públicas y programas sectoriales con impacto en educación, salud, infraestructura y gobernanza, en la modernización de la administración pública,

innovación tecnológica y fortalecimiento institucional en distintos países de la región, para analizar sistemas complejos, abordando problemas multidimensionales.

En síntesis, la TdC es un instrumento clave para promover transformaciones sostenibles en la gestión del desarrollo, proporcionando un marco estructurado para el cambio, su implementación requiere un enfoque sistemático, basado en evidencia, con participación activa de todos los actores involucrados, incluyendo organismos multilaterales y comunidades locales.

por su parte el BID continúa promoviendo la TdC como un eje central en la planificación y evaluación de proyectos en América Latina y el Caribe, incentivando el aprendizaje y la mejora continua, actualmente, la integración de nuevas tecnologías y análisis de datos avanzados puede fortalecer la aplicación y efectividad de la TdC.

5.1. TEORÍA DEL CAMBIO DESDE UN ABORDAJE INTEGRAL

En la figura siguiente se presenta la mirada integral para aplicar la TdC en cualquier intervención que pretenda generar transformaciones.

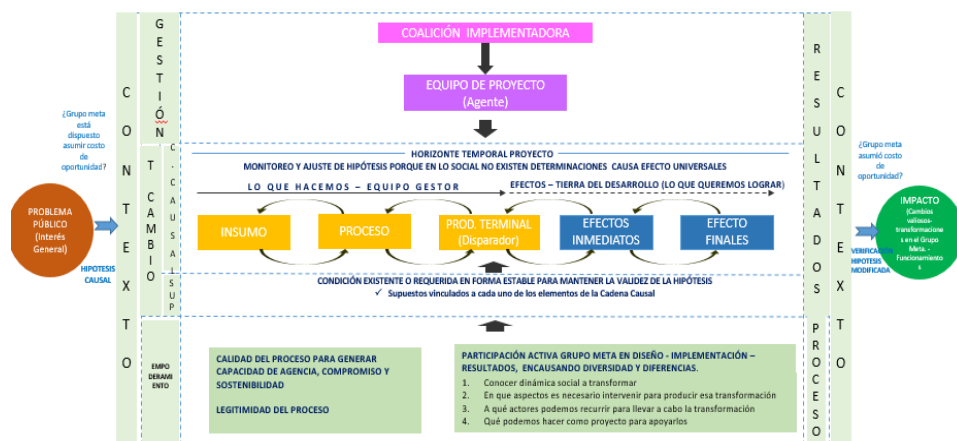


Figura 7: Teoría del Cambio – Enfoque integral
Elaboración propia

La Teoría del Cambio (TdC) desde un abordaje integral se basa en tres ejes fundamentales: La gestión del proyecto, la iniciativa de la teoría del cambio, y el empoderamiento del grupo meta.

5.1.1. GESTIÓN DEL PROYECTO

El equipo de proyecto es el agente clave en la ejecución de la Teoría del Cambio. Su rol incluye:

- **Diagnóstico del contexto:** Comprender la dinámica social y definir qué aspectos necesitan intervención.
- **Diseño estratégico:** Identificar actores estratégicos que formen la coalición implementadora, definir líneas de acción y asegurar la coherencia de los insumos, procesos y productos terminales.
- **Monitoreo y ajuste:** Evaluar constantemente las hipótesis de cambio, reconociendo que en el ámbito social no existen determinaciones causa-efecto universales.
- **Sostenibilidad y legitimidad:** Garantizar la viabilidad a largo plazo de las intervenciones mediante la participación de diversos actores y la transparencia y gobernanza del proceso.

5.1.2. INICIATIVA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO: CADENA CAUSAL DE RESULTADOS Y SUPUESTOS NECESARIOS

La TdC se basa en una cadena causal que describe cómo los insumos se transforman en resultados e impacto:

- **Insumos y procesos:** Son los elementos iniciales del proyecto, como financiamiento, recursos humanos y tecnológicos.

- **Productos terminales y resultados inmediatos y finales:** Son los resultados tangibles de la intervención, que desencadenan efectos inmediatos y finales de carácter intangible.
- **Impacto:** Representa los cambios valiosos en el grupo meta y su entorno, promoviendo transformaciones sostenibles.

Cada eslabón de la cadena debe estar respaldado por supuestos necesarios, que garantizan la validez de la hipótesis de cambio. Estos supuestos están vinculados a factores contextuales, la disposición del grupo meta a asumir los costos de oportunidad de la intervención y la estabilidad de las condiciones necesarias para la transformación social.

5.1.3. EMPODERAMIENTO DEL GRUPO META PARA LOGRAR INTERVENCIONES VALIOSAS

El empoderamiento es un principio fundamental en la TdC, asegurando que el grupo meta no sea un receptor pasivo, sino un actor activo del cambio. Esto se logra a través de:

- **Participación activa** en el diseño, implementación y evaluación del proyecto.
- **Fomento de la capacidad de agencia o empoderamiento** para que la población pueda tomar decisiones informadas y sostener los cambios logrados.
- **Compromisos y sostenibilidad**, asegurando que las intervenciones se adapten a la diversidad y diferencias del grupo meta, de tal manera que se facilite la generación de compromisos concretos que contribuyan a la sostenibilidad de la iniciativa

La Teoría del Cambio enfatiza la importancia de la gestión estratégica del proyecto o iniciativa, la articulación de una cadena causal bien definida y el empoderamiento del grupo meta para garantizar una articulación y complementación dinámica entre resultados y calidad del proceso de cambio que permitan transformaciones significativas y sostenibles en la sociedad u organización.

5.2. RELACIÓN ENTRE TEORÍA DEL CAMBIO Y LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO

La gestión pública contemporánea enfrenta el reto de maximizar la eficacia de sus intervenciones en un contexto caracterizado por la escasez de recursos y la creciente demanda de bienes y servicios por parte de la ciudadanía. En este marco, la interacción entre la TdC formulada por el BID y la Auditoría de Desempeño, dirigida por la Oficina de la Administración y Hacienda Pública (OLACEF, 2020) y la Contraloría General de la República del Perú, se convierte en una herramienta fundamental para la mejora de la evaluación de políticas públicas. Este libro propone un análisis exhaustivo de esta sinergia, enfatizando cómo ambas metodologías pueden integrarse para potenciar la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones estatales.

La Teoría de Cambio constituye un marco conceptual que permite delinear de manera sistemática el proceso a través del cual se proyecta que una intervención ya sea un programa, proyecto o iniciativa que propicie cambios deseados en un determinado contexto social o económico. Este

enfoque integrador requiere una identificación clara de los resultados esperados, así como de las actividades necesarias para alcanzarlos y los supuestos que sustentan la lógica de la intervención. El BID promueve la TdC como una herramienta fundamental en la planificación y evaluación de proyectos, mejorando la alineación entre los recursos disponibles y los objetivos predefinidos. Este enfoque no solo subraya la relevancia de la previsibilidad en la intervención pública, sino que también fomenta una gestión informada y fundamentada en datos empíricos, propiciando decisiones más efectivas.

La Auditoría de Desempeño, ejecutada por la OLACEF y la Contraloría General de la República del Perú, representa una metodología sistemática orientada a evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los programas y actividades desarrollados por el sector público. Este tipo de auditoría trasciende el mero cumplimiento normativo, centrando su atención en la verificación del cumplimiento de los objetivos institucionales y de la utilización adecuada de los recursos asignados. En este contexto, la Auditoría de Desempeño se convierte en un mecanismo crítico para evaluar la pertinencia de los resultados obtenidos respecto a las metas propuestas, promoviendo así una mayor rendición de cuentas y transparencia en la gestión pública. La convergencia entre la TdC y la Auditoría de Desempeño revela intersecciones significativas y potencialmente transformadoras en el campo de la gestión pública como:

- a) **Evaluación de Resultados:** La TdC establece de manera metódica la lógica causal que vincula las intervenciones con los resultados esperados. Por su parte, la Auditoría de Desempeño se enfoca en evaluar la efectividad de estos resultados, analizando su alineación con los objetivos estratégicos delineados por el gobierno. Esta colaboración asegura la eficiente aplicación de los recursos en la consecución de resultados positivos y replicables.
- b) **Transparencia y Responsabilidad:** Ambos enfoques fomentan la creación de un entorno de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. La TdC define expectativas claras, a la vez que proporciona acceso a información relevante acerca del progreso de las intervenciones. De manera complementaria, la Auditoría de Desempeño actúa como un mecanismo de control que permite verificar el cumplimiento de las expectativas establecidas.
- c) **Mejora Continua:** La TdC facilita ajustes en las intervenciones basados en análisis de resultados y retroalimentación constante. Concurrentemente, las auditorías de desempeño operan como un instrumento de retroalimentación que identifica áreas de mejora, generando recomendaciones orientadas a optimizar el uso de recursos y aumentar el impacto de las políticas públicas.
- d) **Enfoque en la Gestión por Resultados:** Tanto la TdC como la Auditoría de Desempeño se alinean con el paradigma de gestión por resultados, que busca vincular de manera directa las actividades y recursos a los resultados esperados. Esta interrelación es fundamental para asegurar la efectividad y pertinencia de las políticas y programas, lo que a su vez propicia cambios sociales y económicos positivos en el país.

6. EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO SEGÚN LA NORMATIVA PERUANA

La Auditoría de Desempeño en el Perú ha experimentado una evolución significativa desde la aprobación de la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD mediante resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, que sentó las bases para este tipo de auditoría en el contexto del control gubernamental. Esta directiva estableció los primeros lineamientos formales para evaluar la eficiencia, efectividad y economía en la gestión pública, con un enfoque en resultados y en el impacto de las políticas públicas. Posteriormente, la Resolución de Contraloría N.° 002-2022-CG que aprobó la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG consolidó y actualizó este marco normativo, introduciendo ajustes clave para mejorar la calidad, uniformidad y relevancia de las auditorías de desempeño, mediante la aprobación de la directiva vigente de la Auditoría de Desempeño, así como el Manual de Auditoría de Desempeño.

La Directiva N° 008-2016-CG/GPROD marcó un cambio de paradigma al priorizar las evaluaciones orientadas a resultados, dejando atrás el enfoque exclusivamente normativo o de cumplimiento. Esta directiva incorporó elementos metodológicos para analizar no solo el uso de recursos, sino también el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, en su implementación inicial se identificaron desafíos, como la falta de indicadores precisos y dificultades para garantizar la comparabilidad de los resultados en diferentes entidades. Estas limitaciones abrieron paso a una revisión y actualización normativa.

La Resolución N.° 002-2022-CG introdujo mejoras significativas para fortalecer el marco establecido en 2016. Entre las principales innovaciones destaca la incorporación de estándares internacionales, como los propuestos por la INTOSAI, lo que alinea las auditorías de desempeño peruanas con las mejores prácticas globales. Además, esta resolución refuerza el uso de herramientas metodológicas avanzadas, fomenta un análisis más integral y establece procedimientos estandarizados que reducen las brechas de calidad en la ejecución de auditorías. Otro cambio relevante es la mayor precisión en la definición de criterios de evaluación y la ampliación de las guías para la recolección y análisis de datos.

En términos de evolución, se puede observar una transición de un enfoque inicial que sentó las bases conceptuales hacia un modelo más robusto, centrado en la efectividad operativa y el impacto social de las políticas públicas. Este progreso refleja una respuesta a los desafíos identificados en los primeros años. La Resolución N.° 002-2022-CG responde a la necesidad de un marco más dinámico y adaptable, promoviendo auditorías de mayor calidad y utilidad.

6.1. LA DIRECTIVA DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Directiva aprobada por Resolución N.º 002-2022-CG establece el marco normativo de la Auditoría de Desempeño que realiza la Contraloría General de la República del Perú, con el fin de mejorar los actos y resultados de la gestión pública y de este modo, promover la gestión por resultados, una buena gobernanza, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio del ciudadano.

El objetivo principal de la directiva es desarrollar las disposiciones que regulan el proceso de Planeamiento y el proceso de Auditoría de Desempeño, en sus etapas de Planificación, ejecución y elaboración del informe, así como aquellas relacionadas al cierre de la auditoría en sí; las cuáles son de cumplimiento obligatorio de las entidades del Estado peruano sujetas al Sistema Nacional de Control.

Entre los principales temas desarrollados en la directiva, se tiene:

6.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La auditoría de desempeño tiene las siguientes características:

- *Constructiva:* Sus resultados están encaminados a la propuesta de mejoras en la gestión pública.
- *Interdisciplinaria:* Su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice.
- *Orientada al ciudadano:* Contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades de la población con criterio inclusivo.
- *Participativa:* Incorpora mecanismos de colaboración y compromiso activo de los gestores lo que facilita la apropiación de los objetivos de la auditoría por parte de los mismos y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, permite la participación de los actores claves con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- *Transversal:* Se realiza un análisis integral de la intervención pública, en donde pueden intervenir diversas entidades o dependencias, de distintos sectores o niveles de gobierno.

6.1.2. DIMENSIONES DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

La Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG, además de las 3 dimensiones desarrolladas por INTOSAI (2019b), plantea algunas adicionales las cuales a continuación se detallan:

- *Economía:* Significa minimizar los costos de los insumos. Los recursos deben estar disponibles

a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio.

- *Eficiencia*: Se refiere a obtener el máximo de los recursos disponibles. Se basa en la relación entre los recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.
- *Eficacia*: Se refiere en qué medida se cumplen los objetivos previstos de una intervención pública.
- *Efectividad*: El logro de resultados previstos en términos de efectos.
- *Equidad*: Se vincula con el principio que todos deben ser capaces de ejercer su derechos civiles, políticos y sociales.
- *Ética*: Se vincula al funcionamiento y la efectividad del marco institucional en materia ética, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento.
- *Sostenibilidad ambiental*: Se relaciona a los riesgos ambientales y de desarrollo sostenible que pudieran estar asociados a las intervenciones públicas examinadas.
- *Coherencia política*: Se refiere al atributo en la formulación de políticas que reduce sistemáticamente conflictos y promueve las sinergias entre y dentro de las diferentes áreas de política para lograr resultados.

6.1.3. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Según lo señalado en la Directiva N° 002-2022-CG/VCSCG, el proceso de planeamiento de la auditoría incluye la selección de las materias generales contempladas en el Plan Multianual de Auditoría de Desempeño, así como la elaboración de un estudio previo que permita identificar la materia de control. Este plan multianual es diseñado en coordinación con las unidades orgánicas o los órganos de la Contraloría responsables de llevar a cabo las Auditorías de Desempeño. Además, dichas unidades son las encargadas de elaborar el estudio previo una vez que se haya asignado la materia general de auditoría.

6.1.4. CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El control de calidad en la Auditoría de Desempeño consiste en la implementación de políticas, disposiciones y recursos técnicos destinados a garantizar que los productos generados durante la auditoría cumplan con los estándares y requisitos establecidos en la normativa aplicable.

Este control debe llevarse a cabo de manera oportuna y continua por la Comisión Auditora y la unidad orgánica o el órgano de la Contraloría responsable de la auditoría. Forma parte integral de su gestión, y se realiza conforme a la normativa vigente, así como a las funciones y atribuciones relacionadas con la dirección, ejecución y evaluación de la Auditoría de Desempeño, según lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría.

El aseguramiento de la calidad en la Auditoría de Desempeño implica la implementación de políticas, disposiciones y recursos técnicos diseñados para garantizar que el proceso de auditoría produzca resultados que cumplan con los estándares establecidos, promoviendo la mejora continua de los procesos operativos relacionados. Este enfoque busca generar confianza en el correcto ejercicio del control gubernamental.

Este aseguramiento debe ser realizado por personas, órganos o unidades orgánicas diferentes a las responsables de ejecutar la Auditoría de Desempeño. Se lleva a cabo de oficio y de manera selectiva, en conformidad con las disposiciones aplicables.

6.2. EL MANUAL PERUANO DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

El Manual de Auditoría de Desempeño, desarrollado en el marco de la Directiva de la Resolución de Contraloría N.º 002-2022-CG, se basa en la experiencia acumulada durante las auditorías realizadas por el Departamento de Auditoría de Desempeño en el período 2014-2015, complementada con la revisión de normas internacionales y prácticas en auditoría de desempeño, las cuales han sido adecuadas al contexto y las particularidades de la realidad nacional. Constituye una herramienta técnica clave para la implementación efectiva de auditorías de desempeño en el sector público peruano. Este manual no solo consolida los principios y procedimientos básicos establecidos en la Directiva N.º 008-2016-CG/GPROD, sino que también introduce mejoras significativas alineadas con estándares internacionales, como los de la INTOSAI. Su enfoque metodológico abarca desde la planificación estratégica hasta la evaluación de resultados, promoviendo una ejecución más estructurada, uniforme y orientada a impactos medibles en la gestión pública.

Una de las principales fortalezas del manual radica en su énfasis en la estandarización y precisión de las etapas que conforman el proceso de la Auditoría de Desempeño. Además, fomenta un análisis integral de la eficiencia, efectividad y economía, permitiendo identificar tanto logros como áreas de mejora en las intervenciones públicas. Al proporcionar guías detalladas sobre técnicas de recopilación y análisis de datos, así como sobre la presentación de informes, el manual asegura la calidad y la utilidad de los hallazgos.

6.2.1. EL PROCESO DE AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO EN LA NORMATIVA PERUANA

El proceso de la Auditoría de Desempeño de acuerdo a la normativa peruana se encuentra conformado por las etapas de Planificación, Ejecución y Elaboración del informe, las cuáles interactúan con el proceso previo de Planeamiento y el final de Cierre de la Auditoría de Desempeño, como se muestra en la figura siguiente:

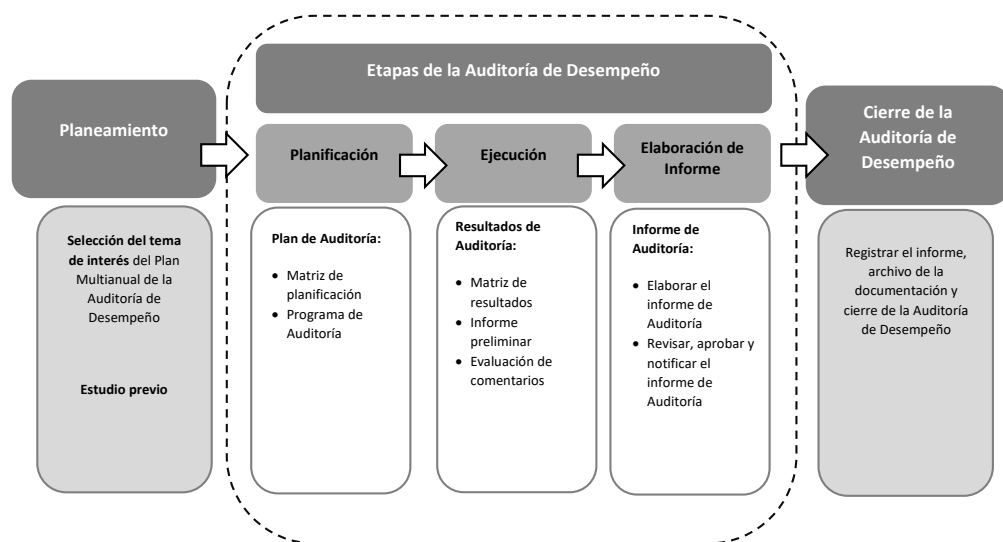


Figura 7: El Proceso de la Auditoría de Desempeño de acuerdo a la normativa peruana
Fuente: Elaborado por la Contraloría General de la República del Perú

6.2.1.1. EL PLANEAMIENTO

Este proceso comprende las actividades de Selección de materias generales, y el Estudio Previo.

a. Selección de materias generales

Esta actividad forma parte de la planificación multianual, mediante la cual se evalúan materias de auditoría en términos de riesgos, materialidad y problemas identificados.

b. Estudio previo

Una vez definidas las materias generales y sus objetivos preliminares, es necesario proceder con el diseño de la auditoría. Este proceso tiene como propósito establecer las condiciones necesarias para llevar a cabo la auditoría y preparar un plan que incluya el diseño de investigación correspondiente. La primera etapa del diseño consiste en la elaboración del Estudio Previo, responsabilidad asignada a la Comisión Auditora de planeamiento una vez que se ha determinado la materia de control. El objetivo principal del Estudio Previo es recopilar información que permita profundizar en el conocimiento de la materia de control, identificar posibles problemas de auditoría y evaluar la auditabilidad de dicha materia con mayor detalle.

Durante esta etapa, es fundamental realizar una investigación para fortalecer el conocimiento sobre la materia de control, validar los diseños de auditoría y comprobar la disponibilidad de información relevante. Este proceso implica recopilar y analizar información basada en el trabajo de selección de materias generales, con el propósito de actualizar y comprender los aspectos relacionados con la materia de control seleccionada.

Tabla 10: Fuentes principales de información para el Estudio Previo

Aspectos y/o información	Fuentes potenciales
• Estructura, roles y funciones, partes interesadas, actividades y procesos, recursos y tendencias de las entidades involucradas en la materia de control. • Objetivos de la entidad y/o intervención pública • Lógica de la intervención pública e indicadores de desempeño • Controles internos aplicables • Factores internos y externos que afectan a la entidad y/o intervención pública a revisar • Las limitaciones externas que afectan a productos y resultados de la intervención o entidad pública • Lo que está funcionando y lo que no está funcionando en las entidades e intervenciones a examinar • Los criterios que existen o pueden desarrollarse para evaluar el desempeño • Hasta qué punto las actividades incluyen a las partes afectadas • Riesgos de la entidad o de la intervención pública vinculado a la materia de control	• Normas y disposiciones internas de la entidad • Programas presupuestales y evaluaciones independientes del Ministerio de Economía y Finanzas • Instrumentos de Gestión de la entidad (POI, PEI, MOF, ROF, etc.), u otros de carácter sectorial y multisectorial (PESEM, PEM, otros). • Entrevistas con expertos y organizaciones no gubernamentales • Encuestas de opinión ciudadana • Informes de rendición de cuentas • Entrevistas con personal de la entidad y partes interesadas • Investigaciones científicas y/o evaluaciones externas • Informes de servicio de control previo • Informes de medios de comunicación y páginas web/redes sociales oficiales • Otros según la naturaleza de la materia de control y/o entidades involucradas

Nota: Adaptado por la Contraloría General de la República del Perú de la Auditoría de Desempeño: Manual de Implementación de las ISSAI (IDI, 2023)

6.2.1.2. ETAPA DE LA PLANIFICACIÓN

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

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

a. Acreditación de la comisión auditora

La etapa de Planificación comienza con la acreditación de la Comisión Auditora, un equipo multidisciplinario de auditores gubernamentales compuesto por un supervisor, un jefe y los miembros de la comisión. Esta acreditación se realiza ante las entidades o dependencias relacionadas con la intervención pública que será objeto de la auditoría. Durante este acto, la comisión debe proporcionar a los gestores información general sobre la materia de control que será examinada y solicitar la designación de una persona de contacto en la entidad o dependencia, quien se encargará de coordinar durante el desarrollo de la auditoría.

Se sugiere que la Comisión Auditora lleve a cabo reuniones con representantes de las entidades o dependencias implicadas en la materia de control. Estas reuniones son fundamentales para recopilar las perspectivas y contribuciones de los funcionarios al inicio del proceso de auditoría. Además, es crucial que se documenten los resultados de estas reuniones, incluyendo las decisiones relevantes que se tomen durante las conversaciones, para asegurar un registro claro y detallado del proceso (IDI, 2023).

b. Comprender la materia de control

Esta actividad permite a la Comisión Auditora identificar los aspectos críticos o más relevantes relacionados con la materia de control. Su propósito principal es lograr una comprensión profunda de la materia de control, incluyendo sus riesgos y desafíos. Con esta base, se podrán definir el enfoque, los objetivos, el alcance, las preguntas y los criterios de la auditoría.

Comprender la materia de control implica también precisar el problema de auditoría. Para ello, la Comisión Auditora analiza la información del estudio previo relacionada con la materia de control y los problemas identificados. Además, se busca obtener nueva información para actualizar y equilibrar el conocimiento previamente recopilado, logrando así un panorama más completo y actual de la materia de control.

c. Formular objetivos

La Comisión Auditora debe definir objetivos de auditoría claros y específicos, vinculados a las dimensiones de desempeño, como economía, eficiencia, eficacia y otras, tales como efectividad, equidad, ética, sostenibilidad ambiental y coherencia política. Además, es necesario que los objetivos estén formulados con suficiente detalle para que las preguntas a responder sean precisas y para garantizar un desarrollo lógico y estructurado del diseño de la auditoría (INTOSAI, 2019b).

d. Determinar el enfoque de auditoría

El enfoque de la auditoría define la naturaleza del examen y sirve como un vínculo esencial entre los objetivos, los criterios y los procedimientos para recopilar evidencia. Al establecer el enfoque, se determinan los conocimientos, la información y los datos necesarios para llevar a cabo la auditoría. Aunque la Comisión Auditora puede optar por un enfoque orientado a resultados, al problema, al sistema, o una combinación de estos, la Alta Dirección tiene la facultad de determinar previamente el tipo de enfoque a emplear. Esta decisión debe estar debidamente justificada y registrada en un documento, que será comunicado a la Comisión para su conocimiento.

Existen tres enfoques principales para la auditoría de desempeño:

- *Enfoque orientado a resultados:* Evalúa si los objetivos y resultados esperados se han logrado como se planeó, centrándose en el desempeño real, los resultados y su alineación con los objetivos de las políticas públicas. Es más efectivo cuando los resultados deseados están claramente definidos en documentos como políticas, estrategias o proyectos.
- *Enfoque orientado a problemas:* Analiza y verifica las causas de problemas específicos o desviaciones respecto a los criterios de auditoría. Aunque los criterios son una referencia inicial, el enfoque se enfoca principalmente en identificar problemas y analizar sus causas desde distintas perspectivas relacionadas con las dimensiones del desempeño público.
- *Enfoque orientado a sistemas:* Examina la eficacia de los sistemas de gestión como condición para el correcto desempeño de las intervenciones públicas. Este enfoque considera fundamental analizar cómo los sistemas de gestión afectan las actividades o los resultados de una intervención.

e. Formular preguntas de auditoría

El objetivo de esta actividad es formular preguntas que estén alineadas con los objetivos de la auditoría, lo que permitirá estructurarla y orientarla de manera adecuada. Estas preguntas deben guiar el trabajo de la Comisión Auditora hacia el logro de los objetivos, asegurándose de que estén relacionadas temáticamente, se complementen entre sí, no se solapen y aborden de forma completa los objetivos planteados. Como principio general, las preguntas deben utilizar términos claros y estar redactadas de manera neutral. Es fundamental prestar atención a su redacción, ya que esta influye en aspectos clave como las decisiones a tomar, el tipo de información requerida, los métodos de recopilación de datos, el enfoque analítico, los resultados esperados y las conclusiones de la auditoría.

Las preguntas en una auditoría pueden ser de tipo descriptivo, enfocadas en detallar una condición, o evaluativo, destinadas a analizar una condición en función de criterios, ya sea desde un enfoque normativo o analítico. Las preguntas descriptivas son especialmente útiles cuando se carece de información sobre las dimensiones de desempeño. Estas preguntas pueden presentarse en diversos formatos, desde aquellas que tienen respuestas simples hasta otras que requieren un análisis más complejo.

f. Determinar el alcance de la auditoría

Definir el alcance de la auditoría implica establecer sus límites, identificando las entidades, dependencias, aspectos de la intervención pública, el período a examinar y, si aplica, las áreas geográficas incluidas. Esta delimitación debe considerar los recursos disponibles para evitar que la auditoría sea excesivamente compleja o costosa, permitiendo excluir ciertas actividades o entidades si es necesario.

El alcance está estrechamente relacionado con los objetivos y las preguntas de la auditoría, ya que cambios en estos pueden afectar significativamente sus límites. Por ello, definir el alcance es una parte esencial del diseño de la auditoría.

g. Seleccionar criterios de auditoría

La Comisión Auditora debe establecer criterios de auditoría alineados con los objetivos y preguntas planteados, así como con las dimensiones de desempeño. Estos criterios actúan como estándares o puntos de referencia para evaluar la materia de control, permitiendo determinar si una intervención pública cumple con las expectativas. Sirven como base para analizar la evidencia, obtener resultados y formular conclusiones. La selección de los criterios más apropiados depende de la naturaleza y las preguntas de la auditoría.

Las principales características de los criterios son las siguientes:

- Pueden ser cualitativos o cuantitativos; generales o específicos.
- Pueden reflejar un modelo normativo para el asunto de análisis.
- Pueden representar una buena o la mejor práctica.
- Pueden representar una expectativa de “lo que debería ser”, según las leyes, reglamentos o normativa del caso, o los objetivos.
- Pueden ser “lo que se espera”, según conocimientos científicos y las mejoras prácticas.
- Pueden representar “lo que podría ser” (dadas las mejores condiciones).

h. Desarrollar la metodología

La Comisión Auditora debe desarrollar una metodología que describa cómo se recopilará y analizará la información necesaria para responder a las preguntas de la auditoría. Los métodos utilizados deben estar alineados con los objetivos, preguntas, alcance y criterios definidos.

Para ello, se pueden emplear diversas técnicas, como encuestas, entrevistas, observaciones, recopilación de datos administrativos y análisis de documentos. Métodos como el muestreo estadístico permiten obtener estimaciones representativas, mientras que estudios de caso, combinados con otras pruebas, facilitan un análisis detallado. La estrategia debe adaptarse al contexto, los recursos disponibles y las habilidades del equipo auditor, utilizando herramientas y técnicas adecuadas para lograr los objetivos planteados.

i. Formular la matriz de planificación de auditoría

La matriz de planificación conecta los objetivos, el alcance, las preguntas, los criterios y los

los métodos de recopilación y análisis de datos, ofreciendo una estructura lógica para el diseño de la auditoría. Facilita un enfoque sistemático y mejora la comunicación sobre el trabajo a realizar.

Esta herramienta debe detallar claramente el tipo de análisis necesario para obtener evidencia suficiente y adecuada, incluyendo la información a recopilar, sus fuentes, las técnicas de recopilación y los métodos de análisis. Además, es un documento flexible que puede actualizarse conforme avance la auditoría.

j. Gestionar el riesgo

La Comisión Auditora debe gestionar activamente los riesgos para evitar que los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría sean incorrectos o incompletos, lo que podría generar información imprecisa o de poco valor. Los riesgos de auditoría pueden surgir de procesos deficientes, evidencia insuficiente, limitaciones de recursos, información incompleta o engañosa, e incluso omisiones deliberadas. Por ello, es fundamental identificar, evaluar y mitigar estos riesgos durante el diseño de la auditoría, garantizando así la calidad y la relevancia del trabajo realizado.

Cuando el riesgo de auditoría es significativo, se deben implementar estrategias para mitigarlo o ajustar el plan de auditoría. Esto puede incluir modificar la estrategia de recopilación de evidencia para minimizar dicho riesgo.

k. Determinar los plazos y recursos

Establecer plazos y recursos realistas es esencial en el diseño de auditoría, siguiendo principios de buena gestión de proyectos. El objetivo es garantizar una auditoría de calidad que sea económica, eficiente, eficaz y oportuna.

En ese sentido, se tendrá en consideración los siguientes lineamientos:

- Definir plazos realistas para su ejecución y las tareas individuales, considerando la metodología, procesos internos, auditorías previas, acceso a la información, recursos disponibles y perspectivas de las partes interesadas.
- Estimar el personal necesario, asegurando que el equipo cuente con las habilidades, conocimientos, independencia y aptitudes requeridas, además de considerar sus necesidades de desarrollo.
- Calcular los costos asociados, incluyendo traslados, capacitación, equipamiento, expertos externos y cualquier gasto adicional derivado de la complejidad y alcance de la auditoría,
- como la participación de partes interesadas externas.

l. Plan de Auditoría

La comisión auditora debe diseñar procedimientos para recopilar evidencia suficiente y

adecuada que responda a los objetivos y preguntas de la auditoría. Estos procedimientos se detallan en el Plan de Auditoría, producto final de la planificación, que incluye el diseño de la auditoría (objetivos, alcance, preguntas, metodología, criterios y matriz de planificación) y la planificación administrativa (personal, cronograma y presupuesto). Este documento permite a los niveles jerárquicos superiores evaluar la disponibilidad de recursos, supervisar el diseño y garantizar el cumplimiento de los plazos establecido.

El plan de auditoría debe contener los siguientes elementos:

- Introducción;
- Material de control y el problema de auditoría (incluyendo, según sea el caso, el modelo lógico de la intervención, aspectos económicos, responsables, etc.). Asimismo, se incluirá el potencial impacto de la auditoría.
- Alcance de auditoría (incluye objetivos, enfoque, preguntas y alcance de la auditoría);
- Metodología de la auditoría (incluye criterios, técnicas de recopilación y métodos de análisis de información). Asimismo, se deberá considerar los riesgos y/o limitaciones;
- Organización de la auditoría (el personal y sus perfiles, el cronograma de trabajo, el presupuesto asignado);
- Bibliografía, que detalla las fuentes de información empleadas; y
- Anexos correspondientes, incluyendo la matriz de planificación, los procedimientos de auditoría.

El Plan de Auditoría es aprobado por el Supervisor y el jefe de la Comisión, y debe ser validado por el responsable de la unidad o órgano encargado de la Auditoría de Desempeño. Este documento establece los procedimientos para alcanzar los objetivos de la auditoría y asigna responsabilidades al personal correspondiente. Además, justifica los recursos y plazos necesarios y facilita el seguimiento del trabajo realizado en la documentación de auditoría. Los procedimientos no son tareas estandarizadas, sino acciones adaptables que responden a las preguntas de auditoría. Pueden modificarse durante la ejecución según se realicen ajustes a la matriz de planificación, garantizando la flexibilidad y el juicio profesional en el proceso.

6.2.1.3. ETAPA DE LA EJECUCIÓN

El objetivo de la etapa de ejecución es obtener y analizar evidencia suficiente y relevante

para responder las preguntas de auditoría, generar los resultados finales y elaborar recomendaciones, utilizando herramientas y métodos de análisis, y comunicando los hallazgos a los gestores.

La etapa de ejecución involucra ocho actividades, las que a continuación se detallan:

a. Organizar el manejo de las evidencias

La comisión auditora debe obtener evidencia suficiente y apropiada para establecer los resultados de auditoría, responder a las preguntas planteadas y emitir recomendaciones. El proceso principal de la etapa de ejecución consiste en la recolección de evidencia mediante técnicas de auditoría, conforme a los procedimientos establecidos. La recopilación de datos se transforma en información a través de un análisis lógico, y se convierte en evidencia cuando está vinculada a las preguntas de auditoría y cumple con los requisitos de suficiencia y adecuación. Este ciclo se repite según sea necesario hasta obtener la evidencia adecuada, y la comisión decide si requiere más información o evidencia diferente.

b. Recolección de información

La recolección de información tiene como objetivo obtener datos e información precisa, completa y comparable, utilizando las herramientas definidas en la etapa de planificación, lo que permitirá responder a las preguntas de auditoría. La calidad en esta recolección es fundamental para garantizar los resultados de la auditoría. Además, al recopilar información, es esencial gestionar la ética en su administración, ya que gran parte de esta información no es pública, lo que requiere una gestión responsable, limitándola a los fines de la auditoría, a menos que se reciba autorización para otros usos.

Es importante señalar que la información puede estar en formato digital, ya sea obtenida de un sitio web oficial o enviada electrónicamente. En estos casos, la comisión auditora debe tratarla de la misma manera que la información proporcionada por los gestores o terceros, teniendo en cuenta también la actualización de la información recibida. Además, la comisión debe mantener una comunicación eficaz con la entidad auditada y las partes interesadas clave a lo largo de todo el proceso de auditoría, lo cual es crucial para asegurar el acceso adecuado a la información y considerar diversas perspectivas.

c. Análisis de información

La comisión auditora debe analizar la información recopilada, asegurándose de que los resultados respondan adecuadamente a los objetivos y preguntas de auditoría, y reformulando estos objetivos y preguntas si es necesario. El análisis de la información tiene como objetivo identificar y explicar las relaciones lógicas entre los datos, lo cual requiere tiempo para evaluar

toda la información disponible. Este análisis debe ser riguroso y profesional, considerando diferentes perspectivas y utilizando técnicas de triangulación para garantizar precisión y relevancia en relación con las preguntas de auditoría. Además, dependiendo de la cantidad y naturaleza de la información, el análisis puede variar en detalle, y es importante que la auditoría utilice métodos cualitativos o cuantitativos adecuados para un análisis sistemático y cuidadoso.

La comisión auditora debe considerar que, si el objetivo de la auditoría implica generalizar los resultados a un universo más amplio, el análisis debe enfocarse en métodos estadísticos y estudios de caso. Si el estudio de caso es representativo, los resultados obtenidos pueden extrapolarse a otros casos similares.

d. Formulación de resultados

Esta actividad tiene por objetivo contar con resultados claros, producto de un marco lógico, y en función a las dimensiones examinadas, que nos permita responder las preguntas de auditoría.

La Comisión Auditora debe asegurarse que los resultados de auditoría permiten generar conclusiones claras tras su análisis respecto a los objetivos o preguntas de la auditoría, o bien explicar las razones por las que no fue posible.

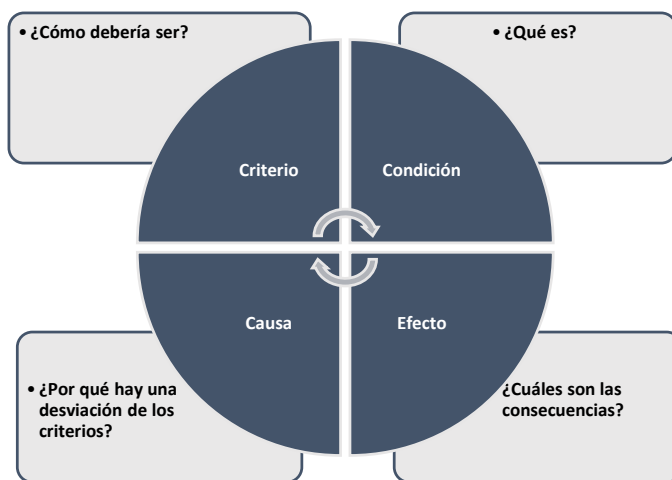


Figura 8: Elementos de un resultado de auditoría de desempeño

Fuente: Elaborado por la Contraloría General de la República del Perú

La etapa de formulación de resultados implica construir respuestas a las preguntas de auditoría, analizar las causas y efectos basados en la evidencia recopilada y realizar una cuantificación que permita abordar la situación encontrada. El análisis de causas y efectos, del alcance

de la auditoría, no es absoluto, sino relativo, considerando la dimensión de la pregunta y los actores involucrados. Las causas y efectos están interrelacionados y deben ser respaldados por evidencia suficiente que permita a un tercero llegar a la misma conclusión. Si se identifican causas externas, que no son responsabilidad de las entidades auditadas, estas pueden ser consideradas para otros servicios de control. Además, se debe comprender que la relación entre causa y efecto puede tener múltiples factores, como un financiamiento limitado que no siempre causa peores condiciones o viceversa.

e. Elaboración de conclusiones

El propósito de esta actividad es desarrollar conclusiones que presenten de manera clara y persuasiva los resultados obtenidos, y que sirvan como base para las recomendaciones. Es crucial considerar el contexto, los argumentos relevantes y las diferentes perspectivas.

Las conclusiones deben derivar lógicamente de los resultados, los problemas de desempeño y sus causas y efectos. La comisión auditora debe mantener su independencia para que los resultados y conclusiones sean imparciales y percibidos como tales. Las conclusiones, más allá de repetir los resultados, deben explicar por qué no se están alcanzando completamente los objetivos de desempeño y ofrecer una visión basada en la evidencia, identificando patrones o problemas subyacentes.

f. Elaboración de recomendaciones

La Comisión Auditora debe ofrecer recomendaciones útiles que ayuden significativamente a solucionar las debilidades o problemas detectados durante la auditoría. Una recomendación será considerada constructiva si está sólidamente respaldada, aporta valor, es viable y está alineada con los objetivos, resultados y conclusiones de la auditoría.

Las recomendaciones de auditoría deben tener las siguientes características:

- **Relevantes:** Las recomendaciones deben aportar valor y estar orientadas a resolver las causas identificadas, conforme a los objetivos de la auditoría. Deben derivarse de manera lógica del análisis de la situación encontrada, las causas y los efectos, con el respaldo adecuado, y considerar las acciones de mejora ya implementadas por los gestores.
- **Viabiles:** Las recomendaciones deben ser prácticas y llevar a acciones de mejora que las entidades o dependencias puedan implementar, de acuerdo con su responsabilidad y competencia, sin que esto comprometa la independencia de la comisión auditora con respecto a los gestores.

g. Elaboración y validación de matriz de resultados

La matriz de resultados es una herramienta clave para evaluar la evidencia y formular conclusiones

y recomendaciones fundamentadas. Resume los elementos esenciales del resultado de auditoría, como condición, criterio, causas, efectos y buenas prácticas, si las hubiera, junto con las recomendaciones. Además de asegurar que las conclusiones estén respaldadas por evidencia suficiente y adecuada, sirve como base para elaborar el documento de resultados y facilita la redacción del informe de auditoría.

h. Comunicación y evaluación de comentarios de los gestores

La Comisión Auditora debe brindar a la entidad auditada la oportunidad de revisar y comentar los resultados, conclusiones y recomendaciones antes de emitir el informe final, asegurando la precisión, justicia y exhaustividad del análisis. Para ello, se organiza una reunión con los gestores donde se presentan los resultados de la auditoría y se reciben sus comentarios sobre las recomendaciones propuestas. Esto facilita el proceso de validación y permite identificar acciones de mejora no detectadas durante el trabajo de campo. Además, se solicita a los gestores la información de sustento necesaria para evaluar cualquier observación.

Paralelamente, se envía un informe preliminar a los gestores por medios formales, otorgándoles un plazo de siete días hábiles para responder, con posibilidad de extensión por razones justificadas. Una vez recibidos, la comisión analiza los comentarios y considera, si corresponde, la inclusión de nueva información en los resultados finales, dejando constancia de la evaluación. En caso de discrepancias, los comentarios se incorporan en el apartado correspondiente del informe, y si no se reciben observaciones, la comisión continúa con la siguiente etapa del proceso.

6.2.1.4. ETAPA DE LA ELABORACIÓN DE INFORME

La Comisión Auditora debe eliminar informes que deben ser integrales, convincentes, oportunos, amigables al lector y equilibrados; asimismo, se debe identificar lo criterio de auditoría y sus fuentes como parte del informe.

a. Elaboración del proyecto de informe

El informe de auditoría presenta los resultados finales de manera fundamentada, con el propósito de respaldar las recomendaciones propuestas y promover mejoras en el desempeño identificado. Está diseñado para que cualquier lector, incluso sin experiencia en control, pueda entender el propósito, el enfoque y los hallazgos de la auditoría, llegando a las mismas conclusiones.

El proyecto del informe es firmado por el Supervisor, el jefe y los integrantes de la Comisión auditora, asegurando su validez y responsabilidad.

b. Revisión y aprobación del informe

La revisión del informe por un agente externo a la Comisión Auditora garantiza una secuencia lógica y conclusiones fundamentadas, asegurando la claridad e independencia del análisis. Este revisor puede ser el responsable de una unidad u órgano de la Contraloría, un evaluador de calidad o un experto en el tema.

Tras la revisión, el informe es aprobado y firmado por el responsable de la unidad orgánica correspondiente, considerándose formalmente emitido. Posteriormente, la Comisión Auditora gestiona su digitalización con valor legal antes de notificarlo oficialmente.

c. Comunicación y publicación del informe

El informe de auditoría se notifica al titular de las entidades auditadas mediante la casilla electrónica asignada por la Contraloría para informar los resultados finales y las recomendaciones correspondientes. Si la notificación electrónica no es viable, se emplean otros medios establecidos en la normativa vigente, asegurando su entrega efectiva y oportuna, con constancia de remisión mediante la mesa de partes, ya sea virtual o física.

Tras la notificación, el informe se publica en el portal institucional de la Contraloría, promoviendo la transparencia hacia las entidades auditadas y el público en general. Además, se pueden utilizar mecanismos como notas informativas o presentaciones a medios para difundir los principales resultados, fomentando la participación ciudadana.

d. Elaboración del resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una presentación breve y objetiva del Informe de Auditoría, que abarca la materia de control, la metodología empleada, los resultados obtenidos, las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones propuestas. Su extensión varía según la complejidad del tema auditado, aunque se sugiere que no exceda tres páginas.

6.2.1.5. CIERRE DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Al día hábil siguiente de la notificación del Informe de Auditoría, el Jefe de Comisión o personal autorizado debe registrar el informe en el sistema informático de la Contraloría. Dentro de los tres días hábiles posteriores, se remite el informe al órgano competente para su publicación en el portal web de la Contraloría, lo cual debe realizarse en un máximo de dos días hábiles. Adicionalmente, una copia del informe se entrega al titular del sector o nivel de gobierno correspondiente para su conocimiento.

Antes del cierre de la Auditoría de Desempeño, la Comisión Auditora tiene un plazo de cinco días hábiles tras el registro del informe para enviar la documentación al archivo institucional, asegurando su conservación mediante repositorios adecuados o mecanismos con valor legal. Posteriormente, y tras regularizar las rendiciones de cuentas de viáticos y pasajes, se finaliza la orden de servicio en el sistema informático, concluyendo formalmente la auditoría.

7. SÍNTESIS DE CASOS DE ESTUDIO

Los casos de estudio en auditoría de desempeño permiten analizar y evaluar de manera detallada la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, procesos o programas implementados por una entidad. A través de un enfoque sistemático y basado en evidencias, estos estudios buscan identificar buenas prácticas, áreas de mejora y posibles brechas en el cumplimiento de objetivos institucionales. Cada caso proporciona valiosas lecciones para la toma de decisiones informadas y el fortalecimiento de la gestión pública o privada.

7.1. Casos de estudio en Latinoamérica

Los casos de estudio sobre auditoría de desempeño en América Latina reflejan la creciente preocupación por mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. Diversos países de la región han implementado auditorías para evaluar programas sociales, políticas públicas, con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora.

Presentamos un análisis simplificado de diversos informes de auditoría de desempeño desarrollados en países como Colombia, México, Honduras y Guatemala, los cuales vienen implementando acciones de auditoría a través de sus instituciones de control gubernamental.

7.1.1. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LOS PASIVOS AMBIENTALES MINEROS COORDINADA CON LA OLACEFS MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE COLOMBIA

En el marco del Plan Nacional de Vigilancia y Control Fiscal 2021, la Contraloría General de la República de Colombia llevó a cabo una Auditoría de Desempeño sobre la gestión de las Áreas Protegidas, en coordinación con la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Unidad Administrativa Especial Parques Nacionales Naturales de Colombia y las 33 Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible de Colombia. Esta auditoría evaluó los principios de gestión fiscal, como economía, eficiencia y eficacia, así como los resultados en la implementación y administración de las Áreas Protegidas. Además, analizó la contribución de las políticas nacionales en este ámbito para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Meta 11 de Aichi, conforme al Convenio sobre la Diversidad Biológica de las Naciones Unidas (CDB).

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 11: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño a los pasivos ambientales mineros coordinada con la OLACEFS ministerio de ambiente y desarrollo sostenible de Colombia

Dimensión de Análisis		Descripción
Tema		Auditoría de Desempeño sobre la Gestión de Pasivos Ambientales Mineros (PAM) en Colombia
Problema		Falta de un marco normativo claro y acciones efectivas para la gestión y mitigación de los pasivos ambientales mineros
Pregunta de auditoría		¿Existen estructuras de gobernanza y mecanismos de gestión que permitan implementar acciones efectivas para el manejo de los pasivos ambientales mineros?
Objetivos		- Evaluar la existencia de estructuras de gobernanza para la gestión de los pasivos ambientales - Analizar la planificación y ejecución de instrumentos económicos - Identificar normativas y tecnologías aplicadas en la reactivación de PAM
Instrumentos de recolección de información		- Revisión documental - Entrevistas con entidades responsables - Análisis de bases de datos ambientales - Evaluación de planes de gestión
Hallazgos		
	Situación encontrada	- Alta presencia de pasivos ambientales mineros sin responsables identificados - Falta de estrategias efectivas de mitigación y restauración - Ineficiencia en la asignación de recursos para la gestión
	Criterio	Normativa nacional e internacional sobre pasivos ambientales; Planes de desarrollo y gestión ambiental; Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 12 y 15
	Evidencias y análisis	- Informes de seguimiento ambiental - Base de datos de pasivos ambientales - Evaluación de recursos invertidos en la mitigación de PAM
	Causas	- Débil regulación y control sobre actividades mineras - Escasa asignación presupuestaria para la restauración ambiental - Falta de coordinación interinstitucional en la gestión de PAM
	Efectos	- Contaminación de suelos y fuentes hídricas - Pérdida de biodiversidad - Impactos negativos en la salud y calidad de vida de comunidades afectadas
Buenas prácticas		- Implementación de planes de recuperación de ecosistemas en zonas afectadas - Aplicación de tecnologías limpias para la remediación ambiental - Participación ciudadana en la gestión de PAM
Recomendaciones y determinaciones		- Crear un marco normativo específico para la gestión de PAM - Implementar un sistema de monitoreo y control efectivo - Asignar mayores recursos para la restauración de áreas afectadas - Promover la educación ambiental y participación ciudadana
Beneficios esperados		- Reducción del impacto ambiental de la minería - Restauración de ecosistemas degradados - Mejora en la calidad de vida de comunidades afectadas - Optimización del uso de recursos en la gestión ambiental

7.1.2. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

La auditoría de desempeño se practicó con base al acuerdo de la Contraloría General de Cuentas Número A-107-2017, del Contralor General de Cuentas, donde se aprueba la actualización del Manual de Auditoría de Desempeño; además. Por el nombramiento de Auditoría de Desempeño N° DAS-05-0022-2021, de fecha 7 de julio de 2021, de la Dirección de Auditoría del Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales, para realizar la auditoría de desempeño a la Secretaría de Seguridad Alimentaria Y Nutricional de la Presidencia de la República de Guatemala – SESAN.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 12: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la presidencia de la República de Guatemala

Dimensión de Análisis		Descripción
Tema		Auditoría de Desempeño sobre la Gestión de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) en Guatemala
Problema		Deficiencias en la coordinación y ejecución de estrategias para combatir la inseguridad alimentaria y la desnutrición
Pregunta de auditoría		¿Han sido eficaces los resultados obtenidos por la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República de Guatemala (SESAN) a través del Programa 54 en materia de seguridad alimentaria y nutricional?
Objetivos		- Evaluar la eficacia de las acciones implementadas por la SESAN - Analizar la coordinación interinstitucional - Identificar oportunidades de mejora en el monitoreo y evaluación de programas de seguridad alimentaria
Instrumentos de recolección de información		- Revisión documental - Entrevistas con funcionarios y expertos - Análisis de bases de datos de SAN - Encuestas y observación de campo
Hallazgos		
	Situación encontrada	- Falta de coordinación efectiva entre la SESAN y unidades ejecutoras - Deficiencia en el monitoreo de acciones programadas - Recursos insuficientes para ejecución de estrategias
	Criterio	Normativa nacional de seguridad alimentaria; Planes estratégicos del Gobierno; Políticas de combate a la desnutrición
	Evidencias y análisis	- Informes de seguimiento de SAN - Registros de ejecución presupuestaria - Evaluación de impacto de programas de seguridad alimentaria
	Causas	- Cambios constantes en el personal técnico - Falta de planificación en la ejecución de estrategias - Deficiencias en la asignación de recursos

Dimensión de Análisis	Descripción
Efectos	- Persistencia de altos niveles de desnutrición - Ineficiencia en la asignación de recursos - Falta de impacto en comunidades vulnerables
Buenas prácticas	- Implementación de mecanismos de gobernanza para SAN - Coordinación interinstitucional mejorada - Evaluación de programas mediante indicadores de impacto
Recomendaciones y determinaciones	- Fortalecer la planificación estratégica de SAN - Establecer mecanismos de control y seguimiento eficientes - Garantizar la asignación adecuada de recursos para la ejecución de programas
Beneficios esperados	- Reducción de los niveles de desnutrición - Mejor coordinación entre instituciones - Mayor impacto de programas de seguridad alimentaria y nutricional

7.1.3. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS DE VALORIZACIÓN, TRANSMILENIO Y REGALÍAS EN COLOMBIA

La Contraloría de Bogotá D.C., con fundamento en los artículos 267 y 272 de la Constitución Política, Ley No. 42 de 1993, Decreto Ley No.1421 de 1993, Decreto Ley 403 de 2020 y la Ley No.1474 de 2011, practicó auditoría de desempeño al Instituto de Desarrollo Urbano – IDU, vigencia 2020, a través de la evaluación de los principios de economía, eficiencia y eficacia con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en el Factor Gasto Público, de conformidad con el tema examinado y la muestra de auditoría seleccionada.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 13: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño de los proyectos financiados con recursos de valorización, Transmilenio y regalías en Colombia

Concepto de análisis	Descripción
Tema	Evaluación del desempeño en la planeación y ejecución de contratos de obra del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) en Bogotá.
Problema	Deficiencias en la planeación y ejecución de los contratos de obra, incluyendo estudios y diseños incompletos que generaron costos adicionales e incumplimientos.
Pregunta de auditoría	¿Se cumplió con los principios de economía, eficiencia y eficacia en la ejecución de los contratos de obra financiados con recursos públicos?
Objetivos	Evaluar si la planeación y ejecución de los contratos de obra cumplen con los principios de eficiencia, economía y eficacia, y determinar su impacto en la gestión pública.

Concepto de análisis		Descripción
Instrumentos de recolección de información		- Revisión documental - Análisis de contratos y modificaciones - Entrevistas, visitas de verificación y cotejo de evidencias con normativas vigentes.
Hallazgos		
	Situación encontrada	Se evidenció la contratación de obras sin estudios y diseños completos, lo que llevó a modificaciones contractuales, sobrecostos y retrasos en la ejecución.
	Criterio	Legislación y normativas vigentes sobre contratación pública, principios de planeación y eficiencia en el uso de recursos públicos.
	Evidencias y análisis	- Actas de recibo final de obra - Documentos contractuales - Respuestas oficiales del IDU y normativas aplicables que demostraron las deficiencias en la planeación y ejecución
	Causas	- Falta de estudios y diseños completos antes de iniciar la ejecución de los contratos - Deficiencias en la supervisión e interventoría - Decisiones administrativas inadecuadas.
	Efectos	- Incremento en costos no previstos - Retrasos en la ejecución de las obras y posibles afectaciones en la calidad del servicio de transporte público.
Buenas prácticas		- Aplicación de mecanismos de supervisión y control más rigurosos - Uso de mejores prácticas en planeación y contratación - Mayor participación ciudadana en el monitoreo de proyectos.
Recomendaciones y determinaciones		- Implementar medidas para mejorar la planeación y ejecución de contratos - Fortalecer la supervisión e interventoría - Establecer sanciones por incumplimientos contractuales.
Beneficios esperados		- Optimización del uso de recursos públicos - Reducción de sobrecostos y retrasos en obras - Mejor servicio de infraestructura urbana para la ciudadanía.

7.1.4. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL PROGRAMA PRESUPUESTARIO DESARROLLO ECONÓMICO PARA EL EJERCICIO FISCAL DEL AYUNTAMIENTO DE CULIACÁN EN MÉXICO

El presente Informe Individual de Auditoría sobre el Desempeño se desarrolló atendiendo lo dispuesto por los artículos 69 Bis, 69 Bis A y 69 Bis B de la Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, para fiscalizar el diseño y la operación del Programa presupuestario Desarrollo Económico correspondiente al ejercicio 2019, verificando el cumplimiento de objetivos y metas.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 14: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño al Programa presupuestario Desarrollo Económico para el ejercicio fiscal del Ayuntamiento de Culiacán en México

Concepto de análisis	Descripción
Tema	Desarrollo Económico del Municipio de Culiacán
Problema	El desarrollo económico en Culiacán es insuficiente debido a la falta de alineación en los objetivos del programa y su implementación.
Pregunta de auditoría	¿El programa de desarrollo económico del municipio de Culiacán cumple con sus objetivos y metas establecidas?
Objetivos	Fiscalizar el diseño y la operación del Programa presupuestario Desarrollo Económico correspondiente al ejercicio 2019, verificando el cumplimiento de objetivos y metas.
Instrumentos de recolección de información	- Revisión documental - Análisis de indicadores - Encuestas y entrevistas.
Hallazgos	
Situación encontrada	- Deficiencias en la planificación y ejecución del programa - Falta de alineación con indicadores estratégicos.
Criterio	Cumplimiento con la Guía de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Evidencias y análisis	- Inconsistencias en los objetivos - Falta de claridad en la definición del problema central y su solución.
Causas	- Deficiencia en la aplicación de la metodología del marco lógico y en la formulación de indicadores.
Efectos	- Baja efectividad en la generación de empleo - Oportunidades económicas en la población.
Buenas prácticas	- Implementación de capacitaciones y estrategias de promoción turística.
Recomendaciones y determinaciones	- Revisión y ajuste del marco lógico del programa - Redefinición de objetivos y alineación con indicadores de desempeño.
Beneficios esperados	- Mejor alineación del programa con objetivos estratégicos - Mayor impacto en el desarrollo económico y generación de empleo.

7.1.5. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO DEL PODER JUDICIAL DE HONDURAS CON ÉNFASIS EN EL PRINCIPIO DE EFICACIA Y DIAGNÓSTICO COMPLEMENTARIO SOBRE EFICIENCIA Y ECONOMÍA

La auditoría se efectuó en ejercicio de las atribuciones contenidas en el Artículo 222 reformado de la Constitución de la República de Honduras 3, 4,5 Numeral 4, 37,42, 43, 44, 45 y 46 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas y conforme al Marco Rector del Control Interno de institucional de los Recursos Públicos, Marco Rector del Control Externo del Sector Público y en el Marco del Programa EUROJUSTICIA, en el que se realizó la Auditoría de Desempeño.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 15: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño del Poder Judicial de Honduras con énfasis en el principio de Eficacia y diagnóstico complementario sobre Eficiencia y Economía

Concepto de análisis		Descripción
Tema		Evaluación del desempeño del Poder Judicial en Honduras con énfasis en eficacia, eficiencia y economía.
Problema		Deficiencias en la medición del desempeño del Poder Judicial, falta de indicadores de eficiencia y economía.
Pregunta de auditoría		¿El Poder Judicial en Honduras cuenta con un sistema efectivo para medir y mejorar su desempeño?
Objetivos		- Establecer la calidad del sistema de diseño, monitoreo y medición de eficacia de los Objetivos Operacionales contemplados en el año 2014. - Efectuar mediciones selectivas directas para establecer, en una muestra de objetivos, la eficacia operacional alcanzada en el año 2014. - Elaborar un diagnóstico sobre necesidades de medición de los principios de eficiencia y economía, los cuales no forman parte explícita del actual sistema de gestión del PJ.
Instrumentos de recolección de información		- Revisión documental, entrevistas, análisis de datos y cuestionarios especializados.
Hallazgos		
	Situación encontrada	Carencia de un sistema integral de medición de desempeño, con baja confiabilidad en la información reportada.
	Criterio	Normas internacionales de auditoría de desempeño (INTOSAI) y mejores prácticas de gestión pública.
	Evidencias y análisis	- Deficiencias en el diseño de objetivos y metas - Falta de control de calidad en los informes - Ausencia de mediciones de impacto.
	Causas	- Falta de integración del sistema de control de gestión - Escasa capacitación y ausencia de supervisión efectiva.
	Efectos	- Baja eficiencia en la gestión judicial - Asignación inadecuada de recursos y dificultades en la rendición de cuentas.
Buenas prácticas		- Propuesta de implementación de un sistema de indicadores de desempeño - Fortalecimiento del control interno.
Recomendaciones y determinaciones		- Diseñar un plan de acción para mejorar la medición del desempeño - Establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores - Fortalecer la supervisión interna.
Beneficios esperados		- Mayor transparencia en la gestión judicial - Mejor asignación de recursos - Fortalecimiento de la rendición de cuentas.

7.2. CASOS DE ESTUDIO EN PERÚ

En el contexto de la gestión pública peruana, la auditoría de desempeño se ha consolidado como una herramienta importante para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos asignados a programas y servicios públicos.

A través de estudios rigurosos, se han identificado brechas, buenas prácticas y oportunidades de mejora que fortalecen la toma de decisiones y contribuyen a una gestión más transparente y orientada a resultados.

7.2.1. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LOS SERVICIOS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DE CONTROL Y VIGILANCIA EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS DE ADMINISTRACIÓN NACIONAL

La Auditoría de Desempeño a los servicios de Gestión Participativa y de Control y Vigilancia en Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional fue realizada por la comisión auditora, acreditada por el Contralor General mediante Oficio N° 00940-2014-CG/DC remitido al Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado peruano (SERNANP). El Informe Final fue remitido al SERNANP mediante Oficio N° 02427-2014-CG/DC, de fecha 26 de diciembre de 2014.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 16: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño a los servicios de gestión participativa y de control y vigilancia en áreas naturales protegidas de administración nacional

Dimensión de Análisis	Descripción
Tema	La auditoría analiza los servicios de gestión participativa y de control y vigilancia en las áreas naturales protegidas (ANP) de administración nacional del Perú. Se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia, economía y calidad de estos servicios, con miras a mejorar la conservación de la diversidad biológica y el aprovechamiento sostenible de recursos naturales.
Problema	Se identificaron deficiencias en la implementación de los servicios en las ANP, como la falta de lineamientos claros, planificación inadecuada, insuficiencia de recursos, y limitaciones en la participación ciudadana y el monitoreo de la biodiversidad.
Pregunta de auditoría	¿Cuáles son los principales factores que afectan el desempeño de los servicios de gestión participativa y de control y vigilancia en las áreas naturales protegidas, y cómo pueden mejorarse para cumplir con sus objetivos?
Objetivos	- Identificar los factores que limitan el logro de los objetivos de conservación y uso sostenible de las ANP. - Formular recomendaciones para mejorar la implementación de estos servicios. - Proponer acciones específicas para resolver los problemas detectados.
Instrumentos de recolección de información	- Revisión documental de normativas y planes operativos. - Entrevistas semiestructuradas con funcionarios y responsables de las ANP. - Encuestas aplicadas a jefaturas de ANP utilizando el Índice de Implementación y Gestión de Áreas Naturales Protegidas (Indimapa). - Estudios de caso en cinco ANP seleccionadas con trabajo de campo.

Dimensión de Análisis		Descripción
Hallazgos		
	Situación encontrada	- Gestión participativa limitada por falta de lineamientos claros y bajo compromiso de los comités de gestión. - Patrullaje rutinario con objetivos poco claros, cobertura insuficiente y falta de recursos. - Monitoreo biológico informal sin protocolos adecuados. - Inscripción y demarcación incompletas de las ANP en los registros correspondientes. - Escasa promoción de investigaciones prioritarias.
	Criterio	Normativas nacionales e internacionales sobre conservación de biodiversidad, lineamientos del SERNANP, y estándares de auditoría de desempeño.
	Evidencias y análisis	- Documentación revisada (planes operativos y normativas).} - Resultados del Indimapa que revelaron brechas en implementación. - Análisis de datos de patrullaje, monitoreo y gestión participativa en las ANP estudiadas.
	Causas	- Ausencia de estrategias y lineamientos actualizados. - Insuficiencia presupuestaria y falta de personal capacitado. - Débil articulación institucional para garantizar consolidación territorial y monitoreo.
	Efectos	- Limitada efectividad en la conservación de la biodiversidad. - Baja participación ciudadana en la gestión de las ANP. - Riesgo de pérdida de recursos naturales y mayor vulnerabilidad ante actividades ilegales.
	Buenas prácticas	- Convenios con organismos internacionales y universidades para promover investigación en las ANP. - Implementación de herramientas tecnológicas como el Geoportal SIG del SERNANP para la gestión de información geográfica.
	Recomendaciones y determinaciones	- Definir un marco normativo y metodológico para la gestión participativa, patrullaje y monitoreo biológico. - Aumentar la asignación presupuestaria para actividades de control y vigilancia. - Establecer estrategias de investigación y programas de capacitación para el personal de las ANP. - Mejorar la articulación con la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp) para completar la consolidación territorial.
	Beneficios esperados	- Mejor conservación de la biodiversidad en las ANP. - Incremento en la participación ciudadana y en la efectividad del patrullaje y monitoreo. - Mayor sostenibilidad en el aprovechamiento de los recursos naturales. - Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión pública en las áreas protegidas.

7.2.2. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE CAMINOS VECINALES

La Auditoría de Desempeño al Servicio de Mantenimiento de Caminos Vecinales fue realizada por la comisión auditora, acreditada por el Contralor General mediante oficios N° 00725-2014-CG/DC y N° 01547 2014-CG/DC remitidos al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). El Informe Final fue remitido al MTC mediante Oficio N° 00854 2015-CG/DC, de fecha 21 de abril de 2015.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 17: Cuadro resumen del Informe de Auditoría de Desempeño al servicio de mantenimiento de caminos vecinales

Dimensión de Análisis		Descripción
Tema		La auditoría se centra en evaluar el servicio de mantenimiento rutinario manual de caminos vecinales implementado por gobiernos locales, analizando su eficacia, eficiencia y sostenibilidad en la provisión del servicio público.
Problema		La gestión del mantenimiento presenta limitaciones en planificación, ejecución financiera y seguimiento, lo que compromete la sostenibilidad de la infraestructura vial y genera sobrecostos al Estado.
Pregunta de auditoría		¿El mantenimiento de caminos vecinales realizado por los gobiernos locales garantiza la adecuada provisión del servicio para preservar la infraestructura vial vecinal?
Objetivos		- Identificar debilidades en la planificación, ejecución y seguimiento del servicio de mantenimiento rutinario manual. - Formular recomendaciones para mejorar la gestión del servicio y garantizar la sostenibilidad de la infraestructura vial vecinal.
Instrumentos de recolección de información		- Revisión documental de planes viales, inventarios y presupuestos. - Entrevistas y talleres participativos con autoridades y técnicos de gobiernos locales. - Análisis de bases de datos georreferenciadas e información presupuestaria.
Hallazgos		
	Situación encontrada	- Deficiencias en planificación estratégica y operativa, con planes desactualizados o inexistentes en la mayoría de los casos. - Asignación presupuestal insuficiente y tardía. - Seguimiento físico y financiero parcial o incompleto en muchos casos.
	Criterio	Normas técnicas del Estudio GEMA, manual técnico de mantenimiento de caminos, y lineamientos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).
	Evidencias y análisis	- Información de bases de datos georreferenciadas. - Fichas técnicas de seguimiento y rendición financiera. - Entrevistas y talleres con funcionarios locales.
	Causas	- Falta de metodologías claras para actualizar instrumentos de planificación. - Recursos financieros limitados y dispersos durante el año. - Débil capacidad técnica de los institutos viales provinciales para contratación y seguimiento.
	Efectos	- Deterioro acelerado de los caminos vecinales, requiriendo intervenciones más costosas. - Pérdida de inversiones públicas en infraestructura vial. - Baja sostenibilidad del servicio de mantenimiento rutinario.
Buenas prácticas		- Convenios de cofinanciamiento con municipalidades locales. - Uso de tecnologías geoespaciales para monitoreo vial. - Capacitación técnica a microempresas contratadas para mantenimiento.
Recomendaciones y determinaciones		- Definir metodologías claras para planificación y actualización de inventarios viales. - Mejorar la asignación y ejecución presupuestal, priorizando tramos críticos. - Fortalecer capacidades técnicas de los institutos viales provinciales mediante asistencia técnica y supervisión.
Beneficios esperados		- Prolongar la vida útil de los caminos vecinales. - Reducir sobrecostos por deterioro avanzado. - Mejorar el acceso a servicios básicos y mercados para comunidades rurales.

7.2.3. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL SERVICIO DE CUIDADO DIURNO DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS

La Auditoría de Desempeño al Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más fue realizada por la comisión auditora, acreditada por el Contralor General mediante Oficio N.º 00905-2014-CG/DC remitido al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). El Informe Final fue remitido al MIDIS mediante Oficio N.º 00169-2015-CG/DC, de fecha 12 de febrero de 2015

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 18: Cuadro resumen del Informe de Auditoría al servicio de cuidado diurno del Programa Nacional Cuna Más

Dimensión de Análisis	Descripción
Tema	Auditoría de Desempeño al Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más
Problema	El bajo nivel de desarrollo infantil en niños menores de 36 meses que viven en situación de pobreza y pobreza extrema
Pregunta de auditoría	¿Qué factores afectan la atención integral y el logro de objetivos en el Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más?
Objetivos	- Evaluar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio. - Identificar los factores que limitan el desarrollo infantil temprano - Proponer recomendaciones para mejorar la prestación del servicio
Instrumentos de recolección de información	- Entrevistas con personal técnico, cuidadoras y padres - Revisión documental; Observación en campo - Análisis de bases de datos de CunaNet - Talleres participativos
Hallazgos	
Situación encontrada	- Alta rotación de cuidadoras - Falta de planificación de actividades; Carencia de materiales educativos - Limitaciones en seguimiento del desarrollo infantil
Criterio	Lineamientos técnicos del Programa Nacional Cuna Más; Normativa del MIDIS; Buenas prácticas en programas de primera infancia
Evidencias y análisis	- Registros de CunaNet - Entrevistas con personal técnico - Visitas a centros de cuidado diurno; Informes de evaluación del servicio
Causas	- Falta de capacitación continua - Deficiente supervisión - Recursos limitados - Carga laboral excesiva del personal técnico
Efectos	- Desarrollo infantil limitado - Deserción de niños - Incumplimiento de metas de aprendizaje y desarrollo
Buenas prácticas	- Capacitación continua de cuidadoras - Participación comunitaria - Programas de acompañamiento familiar

Dimensión de Análisis	Descripción
Recomendaciones y determinaciones	- Definir perfiles claros para cuidadoras - Fortalecer la formación - Mejorar planificación de actividades - Reposición de materiales educativos - Implementar seguimiento al desarrollo infantil
Beneficios esperados	- Mejora en desarrollo infantil - Mayor calidad y cobertura del servicio - Reducción de brechas de aprendizaje - Fortalecimiento del trabajo comunitario

7.2.4. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO A LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN, RECEPCIÓN Y PROMOCIÓN DEL USO DE MATERIALES EDUCATIVOS

La Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos fue realizada por la comisión auditora, acreditada por el Contralor General según Oficio n.º 00726-2014-CG/ DC remitido al Ministerio de Educación (MINEDU). El Informe Final fue remitido al MINEDU mediante Oficio n.º 00168-2015-CG/DC, de fecha 12 de febrero de 2015.

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 19: Cuadro resumen del Informe de Auditoría a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos.

Dimensión de Análisis	Descripción
Tema	Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos
Problema	Entrega inoportuna e insuficiente de materiales educativos a estudiantes de educación básica
Pregunta de auditoría	¿Por qué los materiales educativos no llegan en forma oportuna suficiente y en buen estado a los estudiantes?
Objetivos	- Identificar factores que dificultan la producción, distribución y recepción de materiales educativos - Evaluar la eficacia y eficiencia del proceso - Proponer recomendaciones para mejorar el servicio
Instrumentos de recolección de información	- Entrevistas con funcionarios - Revisión documental - Análisis de bases de datos; Talleres participativos - Cuestionarios a UGEL
Hallazgos	
Situación encontrada	- Entrega tardía de cuadernos y textos escolares - Falta de almacenes adecuados - Deficiencias en la promoción del uso de materiales
Criterio	Lineamientos del MINEDU; Normas del sector educativo; Buenas prácticas internacionales

Dimensión de Análisis		Descripción
Evidencias y análisis		- Registros de distribución - Monitoreo a las UGEL - Censo Escolar 2013 - Informes del Banco Mundial
Causas		- Limitaciones en la planificación - Procesos de contratación tardíos - Falta de sistemas de seguimiento - Déficit de recursos en UGEL
Efectos		- Bajos niveles de aprendizaje - Pérdida de materiales - Retrasos en el inicio de clases - Desigualdad en la provisión de recursos educativos
Buenas prácticas		- Plan de distribución de materiales - Fortalecimiento de UGEL - Estrategias de incentivos - Capacitación de personal
Recomendaciones y determinaciones		- Estandarizar procesos de adquisición y distribución - Implementar sistema de seguimiento - Fortalecer almacenes y transporte - Desarrollar un plan integral multianual
Beneficios esperados		- Distribución oportuna y suficiente de materiales - Mejora en el aprendizaje - Reducción de brechas educativas - Optimización de recursos públicos

7.2.5. AUDITORÍA DE DESEMPEÑO SOBRE GOBERNANZA PARA EL MANEJO INTEGRAL DE LOS PASIVOS AMBIENTALES MINEROS

La auditoría se desarrolló en conformidad con las “Normas Generales de Control Gubernamental” aprobadas por Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Directiva de Auditoría de Desempeño” y “Manual de Auditoría de Desempeño” aprobadas con Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, las mismas que son congruentes con los Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (ISSAI 300); así como, las Directrices para la Auditoría de Desempeño (ISSAI 3100) y las Normas y Directrices para la Auditoría de Rendimiento basadas en las normas de auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI (ISSAI 3000).

A continuación, se presenta una hoja resumen del caso:

Tabla 20: Cuadro resumen del Informe de Auditoría sobre gobernanza para el manejo integral de los Pasivos ambientales mineros

Dimensión de Análisis		Descripción
Tema		El tema central del documento es la gobernanza para el manejo integral de los Pasivos Ambientales Mineros (PAM) en el Perú, analizando su impacto ambiental, económico y social.
Problema		El problema identificado radica en la existencia de 7956 PAM, de los cuales muchos representan riesgos altos y muy altos para la salud humana y el medio ambiente, debido a la falta de adecuada remediación.
Pregunta de auditoría		¿Son eficaces los mecanismos de gobernanza y gestión implementados por el Estado peruano para el manejo integral de los PAM en el marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
Objetivos		- Evaluar los mecanismos de gobernanza implementados para la gestión de PAM - Identificar deficiencias y formular recomendaciones para una mejor gestión pública.
Instrumentos de recolección de información		- Revisión documental - Análisis de registros oficiales del MINEM - Consultas a actores clave relacionados con la gestión de PAM.
hallazgos		
Situación encontrada		- Los mecanismos de participación ciudadana en el monitoreo de proyectos son limitados. - Falta implementación efectiva de la Agenda 2030 en la gestión de PAM. - Los recursos asignados no son suficientes.
	Criterio	Los criterios evaluados incluyen la normativa sobre PAM (Ley N° 28271), estándares ambientales vigentes y principios de gobernanza eficiente.
	Evidencias y análisis	Se analizaron informes de supervisión de PAM, registros financieros y entrevistas a funcionarios, encontrándose inconsistencias en el seguimiento de proyectos de remediación.
	Causas	- Falta de financiamiento adecuado - Débil coordinación interinstitucional - Escasa participación del sector privado.
	Efectos	- Contaminación ambiental continua - Riesgos a la salud pública - Costos elevados para el Estado por la remediación.
Buenas prácticas		- Impulso de estrategias para involucrar a actores privados en la remediación - Promoción de metodologías de evaluación de riesgos.
Recomendaciones y determinaciones		- Diseñar herramientas de evaluación de riesgos - Fortalecer la participación ciudadana - Establecer planes de financiamiento sostenible.
Beneficios esperados		- Reducción significativa de los riesgos ambientales - Mayor transparencia en la gestión de proyectos - Mejor calidad de vida para las comunidades afectadas.

BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association - APA. (2019). *Publication Manual* (7° ed.). Washington D.C.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Auditoría Superior del Estado de Sinaloa. (2019). *Auditoría de Desempeño al Programa presupuestario Desarrollo Económico para el ejercicio fiscal del Ayuntamiento de Culiacán*.
- Bacon, F. (1620). *Novum Organum*.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2019). *Teoría del Cambio: Una herramienta para el diseño y la evaluación de proyectos de desarrollo*. Washington, D.C.
- Banco Interamericano del Desarrollo - BID. (2018). *Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Auditor%C3%ADa-de-desempe%C3%B1o-para-una-mejor-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://pubdocs.worldbank.org/en/726341542818388766/Global-Economic-Prospects-Jan-2019-Latin-America-and-Caribbean-analysis.pdf>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Free Press.
- Bertaux, D. (1980). L'Approche Biographique: Sa validité methodologique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*.
- Bourdieu, P. (1999). *La miseria del mundo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Casar, M. (2018). *México: Anatomía de la corrupción*. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
- Castillo, L., Satalaya, C., Paredes, U., Encalada, M., Zamora, J., & Cuadros, G. (2021). *Pasivos ambientales mineros en el Perú: Resultados de la auditoría de desempeño sobre gobernanza para el manejo integral de los PAM. Documento de Política en Control Gubernamental*. Lima, Perú: Contraloría General de la República.
- Cea D'Ancona, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas*. Madrid: Síntesis.
- Chen, H. T. (2005). *Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective*. SAGE Publications.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe*. Santiago.
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) . (2022). *Políticas para fortalecer el proceso de descentralización*. Lima.
- Contraloría General de la Republica del Perú. (2021). *Lineamientos para la Auditoría de Desempeño*. Lima, Perú.
- Contraloría de Bogotá D.C. (2022). *Auditoría de Desempeño de los proyectos financiados con recursos de valorización, Transmilenio y regalía*.
- Contraloría General de Cuentas de Guatemala. (2021). *Auditoría de Desempeño de la Secretaria de seguridad alimentaria y nutricional de la presidencia de la República*.
- Contraloría General de la República. (2015a). *Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño a la producción, distribución, recepción y promoción del uso de materiales educativos*.
- Contraloría General de la República. (2015b). *Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño a los Servicios de Gestión Participativa y de Control y Vigilancia en Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional*.
- Contraloría General de la República. (2015c). *Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño al Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más*.
- Contraloría General de la República. (2015d). *Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño al*

- Contraloría General de la República. (2015c). *Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño al Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más*.
- Contraloría General de la República. (2015d). *Informe de Síntesis de la Auditoría de Desempeño al Servicio de Mantenimiento de Caminos Vecinales*.
- Contraloría General de la República. (2022a). *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2996195/Manual%20Auditor%20C3%ADa%20Financiera.pdf.pdf>
- Contraloría General de la República. (2022b). *Resolución de Contraloría N.º 002-2022-CG que aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño" y el "Manual de Auditoría de Desempeño" y modificatorias*.
- Contraloría General de la República de Colombia. (2021). *Auditoría de Desempeño Pasivos Ambientales Mineros coordinada con la OLACEFS 2015-2020*.
- Contraloría General de la República del Perú. (2022). *Manual de Auditoría de Cumplimiento*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4669041/Texto%20Integrado%20Manual%20Auditoria%20Cumplimiento%20Junio%202023.pdf>
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education.
- Decanos de Colegios de Contadores del Perú . (2023). *Reglamento de presentación de Trabajos de Investigación Contable en el Perú*.
- Delgado, J., & Gutiérrez, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Denzin, N. (1975). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publising Company.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Gedisa.
- ECA. (2017). *Performance Audit Manual* .
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. New York: Longman.
- Falconí, M., Alarcón, J., Elizalde, L., & Sánchez, J. (2023). Auditoría de desempeño. Herramienta útil en la gestión del conocimiento para administración de empresas. *Bibliotecas. Anales de Investigación;19(2)*, 1-9.
- Fals Borda, O. (1991). *Investigación-acción y participación: Una estrategia metodológica para la transformación social*. Ediciones Tercer Mundo.
- Flick, U. (2009). *El diseño de investigación cualitativa*. Morata.
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. New York: Pantheon Books.
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. John Wiley & Sons.
- Ganoza, C. (2021). *Proyecto Perú Debate 2021: propuestas hacia un mejor gobierno*.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* .
- González, F. (2015). *Investigación cualitativa en psicología: Caminos y desafíos*. San Pablo: Pioneira Thomson Learning.
- González, M. (1997). *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Editorial aguacilara.
- Gonzales de Olarte, E. (2023). *La descentralización pasmada. Desconcentración y desarrollo regional en el Perú 2003-2020*. Fondo Editorial PUCP. Lima-Perú
- Gordon, T. J. (1994). *The Delphi Method. Futures Research Methodology*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 105-117). Sage Publications, Inc.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Ibañez, J. (1996). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. En M. García, J. Ibañez, & F. Alvira, *Cómo se realiza una investigación mediante grupo de discusión*.
- Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI -IDI. (2023). *Auditoría de Desempeño: Manual de Implementación de las ISSAI*.
- Kelly, G., & Muers, S. (2002). *Creating Public value - An analytical framework for public service reform*. Londres: Cabinet Office Strategy Unit.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido: Teorías y técnicas*. Barcelona: Paidós.
- Landeta, J. (2006). *Current Validity of the Delphi Method in Social Sciences*. Technological Forecasting and Social Change .
- LAPOP. (2022). *Barómetro de las Américas: Informe sobre Perú*.
- Lévi-Strauss, C. (1971). *Antropología estructural*. Siglo XXI Editores.
- Lewin, K. (s.f.). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison Wesley Publishing.
- Lonsdale, J. (2000). Developments in Value-For-Money Audit Methods: Impacts and Implications. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 73-89.
- Lonsdale, J. W., & Ling, T. (2011). *Performance Auditing. Contributing to Accountability in Democratic Government*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Maxwell, J. A. (2020). The Value of Qualitative Inquiry for Public Policy. *Qualitative Inquiry*, 26, 177-186.
- Mayne, J. (2017). *The COM-B theory of change: Using logic models for systematic planning and evaluation*. *Canadian Journal of Program Evaluation*.
- Michel, A. (2014). *El análisis estructural en la investigación social*. Siglo XXI Editores.
- Moore, M. H. (1998). *Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Núñez Tenorio, J. (1998). *La vigencia contemporánea del marxismo*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- OLACEFS. (2020). *Guía para la Evaluación del Desempeño en Entidades Fiscalizadoras Superiores. Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores*.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI. (2004). *Directrices de aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento*.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI. (2019a). *ISSAI 300: Principios de la Auditoría de desempeño*. Obtenido de <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-300-Principios-de-la-Auditoria-de-Desempeno.pdf>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI. (2019b). *ISSAI 3000: Norma para la Auditoría de Desempeño*. Obtenido de <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Norma-para-la-Auditoria-de-Desempeno.pdf>
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI. (2019c). *ISSAI 400: Principios de la Auditoría de Cumplimiento*.
- Oyola, J. (2015). *Documento sobre mejores prácticas en auditoría de desempeño elaborado para el BID como insumo para este el libro Auditoría de desempeño para una mejor gestión pública en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID.
- Padrón, J. (2001). La Estructura de los Procesos de Investigación. *Revista Educación y Ciencias*

Humanas. Año IX, N° 17.

- Perelló, S. (2009). *Metodología de la Investigación Social*.
- Sosa, A. (2019). La inducción analítica como método sociológico desde una perspectiva histórica. . *Cinta De Moebio. Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, 11-30.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Transparencia Internacional. (2017). *Las personas y la corrupción: América Latina y el Caribe*.
- Valenzuela, J. (2019). Auditoría al desempeño: evolución y relevancia en el ámbito estatal. *Trascender, Contabilidad y Gestión Núm. 11*, 89-117.
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Van Dijk, T. A. (1999). *El discurso como interacción social*. Gedisa.
- Van Manen, M. (1999). *Investigación fenomenológica y pedagogía: La búsqueda de la experiencia vivida*. Ediciones Morata.
- Verd, J. M., & Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa: Fases, métodos y técnicas*. Síntesis.
- Weiss, C. H. (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. The Aspen Institute.
- Willig, C. (2013). Interpretation and Analysis. En U. Flick, *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (págs. 14-35). SAGE Publications Ltd.
- Yetano, A., & Castillejos, B. I. (2019). Auditorías de desempeño en América Latina. ¿Mejoran la confianza en los gobiernos? *Gestión y Política Pública - Volumen XXV Número 2*, 407-440.
- Znaniecki, F. (1934). *The method of sociology*. New York: Farrar & Rinehart.