



Una aproximación práctica a una auditoría operativa

Sandra Barrio Carvajal

Auditora. Cámara de Cuentas de Andalucía

Revista Auditoría Pública nº 82

Julio - diciembre 2023. Páginas: 26-43

Resumen: En este artículo se aborda la realización de las auditorías operativas desde el enfoque de los Órganos de Control Externo. El cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y economía es un elemento básico en la gestión pública. El ciudadano debe conocer si la administración pública funciona bajo esos principios, si se obtienen los resultados y objetivos establecidos, si los recursos están bien gestionados y si están adecuadamente dimensionados.

La auditoría operativa no se centra exclusivamente en la revisión de las cuentas analizando, además de la normativa aplicable, diferentes fuentes de información que incluyen la toma de decisiones de los responsables de la entidad fiscalizada. El trabajo que se realiza con este enfoque permite analizar e identificar las correspondientes áreas de mejora en la gestión de los recursos públicos.

Son auditorías muy complejas no sujetas a patrones metodológicos preestablecidos. El objetivo de este artículo es presentar una propuesta metodológica para su elaboración.

Palabras Clave: Auditoría, operativa, metodología, fiscalización.

Abstract: This article discusses the performance of operational audits from the perspective of the External Audit institutions. Compliance with the principles of effectiveness, efficiency and economy is a basic element in public management. The citizen must know if the public administration works under these principles, if the established results and objectives are obtained, if the resources are well managed and if they are adequately sized.

Operational auditing does not focus exclusively on the review of the accounts, analysing, in addition to the applicable regulations, different sources of information that include the decision-making of those responsible for the audited entity. The work carried out with this approach allows us to analyze and identify the corresponding areas of improvement in the management of public resources.

They are very complex audits not subject to pre-established methodological patterns. The objective of this article is to present a methodological proposal for its development.

Keywords: Audit, performance, methodology, inspection.

1. Introducción

Tal y como establece la ISSAI-ES 100, la fiscalización del sector público puede describirse como un proceso sistemático en el que de manera objetiva se obtiene y evalúa la evidencia, para determinar si la información o la actividad realizada están de acuerdo con los criterios establecidos. La fiscalización del sector público es esencial, ya que proporciona a los órganos legislativos y de supervisión, a los responsables de la gestión pública y al público en general, información y evaluaciones independientes y objetivas relativas a la administración y el rendimiento de las políticas, programas u operaciones ejecutadas por las entidades públicas.

En este marco, las ICEX pueden realizar fundamentalmente tres tipos de fiscalizaciones, financieras, de cumplimiento u operativas, o combinaciones entre ellas.



Las auditorías operativas han ido ganando importancia en los últimos años. Se centran en determinar si las actuaciones, programas e instituciones se gestionan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existen áreas de mejora. La gestión se examina por comparación con los criterios adecuados; por ende, conlleva el análisis de las causas de las desviaciones de estos criterios u otros problemas. Su objetivo es responder a preguntas clave de fiscalización y proporcionar recomendaciones de mejora (ISSAI-ES 100).

Con estas fiscalizaciones se avanza aún más si cabe en el mandato encomendado a los ICEX de mejorar la gestión de los fondos públicos. Y no sólo es el gestor el interesado en encontrar estas áreas de mejora en su gestión. El ciudadano quiere conocer si los administradores públicos cumplen con los objetivos de sus políticas (Eficacia), que los objetivos fijados se alcanzan minimizando el coste de los recursos utilizados (Economía) y que se consigue la mejor relación posible entre los resultados obtenidos y los recursos empleados (Eficiencia). Según Yetano (2014), los ciudadanos necesitan saber que el gobierno gasta sus impuestos de manera inteligente y eficiente. La auditoría operativa fue promovida para brindar seguridad sobre la economía, la eficiencia y la eficacia de los logros del sector público. Así, en la situación actual, la auditoría operativa puede desempeñar un papel destacado.

Sin embargo, la realización de estas auditorías no está exenta de dificultades. En ocasiones, la deficiente y/o insuficiente planificación y diseño de las distintas políticas, programas, indicadores y la falta de un escenario financiero bien definido en el que enmarcar las mismas, dificultan la respuesta a los objetivos de auditoría: concluir sobre la eficacia, eficiencia y economía.

2. Concepto de auditoría operativa

Según la GPF-OCEX 3000, la auditoría operativa es una revisión independiente, objetiva y fiable acerca de si las acciones, proyectos, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones de la entidad fiscalizada, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y/o eficacia, y si existe margen de mejora. Y tiene por objetivo, entre otros, contribuir a mejorar la economía, eficiencia y eficacia del sector público.

La auditoría operativa tiene una serie de contribuciones positivas que promueven la buena gestión de las administraciones públicas.

Según el Manual del IDI (Iniciativa de desarrollo de la INTOSAI) la auditoría operativa aporta una serie de valores que se muestran en la siguiente figura:

Actividad de auditoría de desempeño que añade valor	Principio relevante INTOSA-P-12	¿De qué modo puede la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) realizar esta actividad?
<p>Integridad Brindar un aseguramiento independiente de los supuestos éxitos del gobierno.</p>	<p>2. Realizar auditorías para asegurarse de que el gobierno y las entidades del sector público rindan cuentas por la administración de los recursos públicos y su aplicación.</p>	<p>Examinar si la intervención financiera del gobierno en el mercado inmobiliario residencial ha alentado a compradores. que de otro modo no hubiesen ingresado en este mercado.</p> <p>Ayudar a comprar: sistema de préstamos hipotecarios - exámen de los progresos realizados. Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido, 2019.</p>
<p>Rendición de cuentas Ayudar a que el Poder Ejecutivo rinda cuentas por su desempeño.</p>	<p>2. Realizar auditorías para asegurarse de que el gobierno y las entidades del sector público rindan cuentas por la administración de los recursos que se les asignan y su aplicación.</p>	<p>Evaluar si el gobierno ha negociado un acuerdo favorable en la adquisición de equipamiento médico.</p> <p>Auditoría de desempeño sobre la adquisición de equipamiento médico e instrumentos quirúrgicos por parte del Departamento de Servicios Cínicos. Auditoría General de Botsuana 2021.</p>
<p>Transparencia Mediante la publicación de información actualizada, la EFS puede echar luz sobre el modo en que se utilizan los recursos públicos.</p>	<p>4. Informar acerca de los resultados de las auditorías, permitiendo de ese modo exigir al gobierno y las entidades del sector público que rindan cuentas por su desempeño.</p>	<p>Publicación de datos sobre desempeño regional que solo se encontraban disponibles internamente.</p> <p>Tiempos de espera del Sistema Nacional de Salud (NHS) para tratamientos electivos y oncológicos. Oficina Nacional de Auditoría (RU), 2019.</p>
<p>Nuevas perspectivas Aplicación de técnicas analíticas que el gobierno aún no ha utilizado.</p>	<p>7. Ser una fuente creíble de orientación y perspectivas objetivas para respaldar el cambio positivo en el sector público.</p>	<p>Utilización de análisis de regresión múltiples para observar que factores tienen un efecto estadísticamente significativo en el desempeño de los empleados.</p> <p>Fuerza laboral federal: la realización de nuevos análisis y el intercambio de prácticas prometedoras podría mejorar el nivel de involucramiento y desempeño de los empleados. Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno (de los EE.UU.). 2015.</p>
<p>Intercambio de prácticas óptimas del ámbito local y el exterior Ofrecer perspectivas basadas en la experiencia de auditar actividades similares en otros departamentos. Las EFS pueden analizar sus informes de auditoría individuales para identificar temas.</p> <p>Hallazgos comunes, tendencias, tendencias, causas fundamentales y recomendaciones de auditoría, y analizarlos con partes interesadas claves. También pueden aprovechar su participación en la profesión de auditoría del sector público a nivel internacional para extraer lecciones de otros países.</p>	<p>7. Ser una fuente creíble de orientación y perspectivas objetivas para respaldar el cambio positivo en el sector público.</p>	<p>Comparar el modo en que diferentes países gestionan la misma actividad.</p> <p>La atención sanitaria en el Reino Unido: una comparación del NHS en Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte. Oficina Nacional de Auditoría. Reino Unido, 2012.</p> <p>El acceso al empleo para las personas jóvenes: creación de caminos y adaptación del apoyo brindado por el Estado. Tribunal de Cuentas de Francia, 2016.</p>
<p>Formulación de recomendaciones prácticas Inclusión en los informes sobre auditoría de desempeño de recomendaciones que permitan a la entidad auditada mejorar su desempeño.</p>	<p>3. Permitir a quienes tienen a su cargo la gobernanza del sector público cumplir con sus responsabilidades frente a los hallazgos y recomendaciones de auditoría y tomar las medidas correctivas adecuadas.</p>	<p>Evaluar las causas fundamentales de las deficiencias en el desempeño, para luego fundamentar sus recomendaciones en la evidencia, de modo tal de formular sugerencias orientadas a mejorar dicho desempeño.</p>
<p>Clasificación de la complejidad Elaborar síntesis que le faciliten la comprensión de temas complejos.</p>	<p>4. Informar acerca de los resultados de las auditorías permitiendo de ese modo exigir al gobierno y las entidades del sector público que rindan cuentas por su desempeño.</p>	<p>Redactar documentos sobre la auditoría de desempeño con claridad y simpleza, utilizando un lenguaje que todos los lectores destinatarios puedan comprender.</p>

Por otro lado, hay que ser conscientes de los riesgos que puede entrañar la realización de una auditoría operativa, entre los que, según se cita en el Manual del IDI (pag.52), se pueden destacar los siguientes:

- Conclusiones erróneas o incompletas.
- Información incompleta o desequilibrada. En los informes a veces no informan de los logros positivos de las entidades auditadas, destacando únicamente los aspectos negativos.
- El valor añadido aportado a los usuarios.
- Dificultades para obtener información de calidad.
- Análisis insuficiente. Cuando los auditores no realizan suficientes análisis debido a su falta de experiencia.
- Omisión de información o argumentos relevantes. Los auditores no identifican todas las cuestiones claves durante la auditoría.
- Existencia de fraude. Los auditores no evalúan el riesgo de fraude.
- Complejidad. Temas complejos y políticamente sensibles.

Para minimizar estos riesgos, resulta imprescindible realizar una buena planificación de la auditoría, con objeto de reducir la incertidumbre, así como facilitar el trabajo de campo.

3. Normativa de referencia en auditoría operativa

A nivel internacional, están implantadas las ISSAI, que son el marco de referencia de la INTOSAI (La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores), adoptadas en el ámbito nacional a través de la aprobación de las ISSAI-ES 100, 200, 300 y 400.

La ISSAI-ES 300, Principios fundamentales de la fiscalización Operativa, tiene por objeto establecer unos principios básicos sobre la naturaleza de la fiscalización operativa, incluyendo los que deben aplicarse para lograr un alto nivel en la realización de los trabajos.

La Comisión Técnica de los OCEX ha elaborado tres guías prácticas de fiscalización relativas a la auditoría operativa, que son las adaptaciones a los OCEX de las ISSAI 3000 y las GUID 3910 y 3920. En junio de 2022, fueron aprobadas por la Conferencia de presidentes de ASOCEX.

La primera guía, la GPF-OCEX 3000: Norma para la auditoría operativa tiene por finalidad promover una fiscalización independiente y eficaz. Esta guía se estructura en cuatro secciones:

- La primera sección establece el alcance de las Normas de la auditoría operativa y la forma en que los OCEX pueden hacer referencia a ella.



- La segunda sección define a la auditoría operativa y sus objetivos, así como los principios básicos.
- La tercera sección consiste en requerimientos generales para la auditoría operativa. Estos requerimientos deben considerarse antes de iniciar el proceso de auditoría, así como durante el mismo.
- La cuarta sección contiene requerimientos relacionados con las etapas principales del proceso de auditoría.

La segunda guía, la GPF-OCEX 3910 Conceptos fundamentales de la auditoría operativa, que tiene como objetivo ayudar al auditor a interpretar los conceptos fundamentales utilizados en la GPF-OCEX 3000.

La tercera guía es la GPF-OCEX 3920: El proceso de la Auditoría operativa, cuyo objetivo es ayudar al auditor a interpretar los requisitos establecidos en la GPF-OCEX 3000 y proporcionar asesoramiento sobre cómo cumplir con los mismos y cómo aplicar el juicio profesional.

La equivalencia de las ISSAI con las nuevas guías es la siguiente:

Norma INTOSAI original	Traducción/adaptación
ISSAI 3000: Norma para la auditoría de desempeño	GPF-OCEX 3000 Norma para la auditoría operativa
GUID 3910: Central Concepts for Performance Auditing	GPF-OCEX 3910 Conceptos fundamentales de la auditoría operativa
GUID 3920: El proceso de la auditoría de desempeño	GPF-OCEX 3920 El proceso de la auditoría operativa

Fuente: Elaboración propia

También hay que destacar el Manual de Implementación de las ISSAI de auditoría de desempeño elaborado por el IDI, y que aporta una ayuda para la realización de una auditoría operativa tanto a nivel práctico como teórico.

Asimismo, el Manual de Fiscalización Operativa o de Gestión aprobado por el Pleno del Tribunal de Cuentas en abril de 2015 y actualizado en 2018, se elaboró con el objetivo de establecer recomendaciones de carácter general y compartir buenas prácticas, con la finalidad de homogeneizar los procedimientos fiscalizadores y alcanzar unos estándares de calidad en la realización de este tipo de fiscalizaciones.

Por último, hay que señalar la aprobación en julio de 2023 de la guía de la metodología del Tribunal de Cuentas Europeo, en la que se incluye una síntesis del proceso que aplican para llevar a cabo sus auditorías, entre las que se incluye la auditoría operativa.

4. Metodología de una auditoría operativa

Para llevar a cabo una auditoría operativa se deben seguir una serie de etapas que se muestran en la figura.



Fuente: GPF-OCEX 3920.

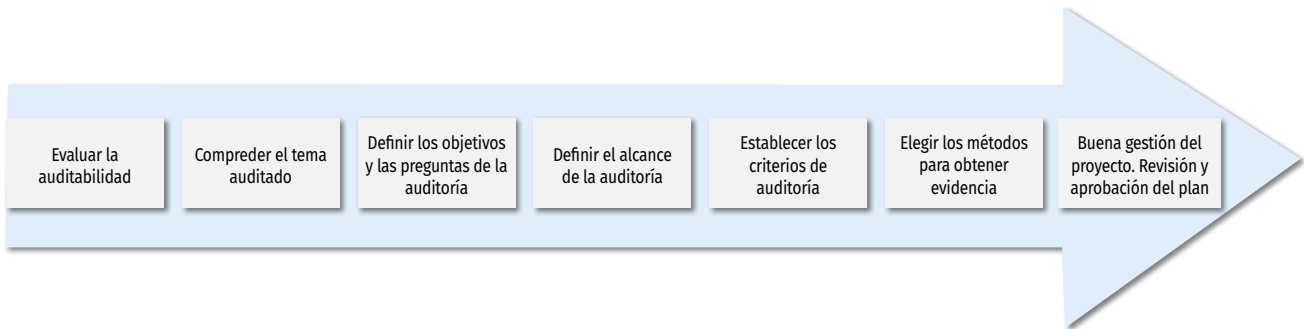
A continuación, se explica la metodología que se aplica en informes de la Cámara de Cuentas de Andalucía (en adelante CCA), y que se desarrollarán en los siguientes apartados de este artículo:

- **Planificación.** En la etapa de planificación seguiremos los siguientes pasos:
 - Definir los objetivos y las preguntas de la auditoría
 - Definir el alcance de la auditoría
 - Establecer los criterios de auditoría
 - Elegir los métodos para obtener evidencia
 - Aprobación del plan de auditoría
- **Trabajo de campo o ejecución.** Durante esta etapa debemos dar respuestas a los objetivos y preguntas establecidos en la etapa de planificación y soportados mediante la evidencia de auditoría.
- **Informe.** Los hallazgos obtenidos que tienen su reflejo en el informe de auditoría.
- **Seguimiento.** Determinar si se han tomado las acciones correctivas adecuadas.

En los siguientes apartados se van a desarrollar las distintas etapas del proceso de una auditoría operativa.

5. La planificación en una auditoría operativa

Durante la etapa de planificación se pueden identificar las siguientes fases:



Fuente: GPF-OCEX 3920.

Una vez seleccionado el tema del trabajo incluido en el Plan de actuaciones y se ha evaluado su auditabilidad, durante la fase de planificación, se realiza una labor de investigación para reunir más información sobre el tema seleccionado y la entidad auditada, para evaluar los riesgos, definir los objetivos, el alcance y el enfoque de auditoría, así como determinar los recursos necesarios.

En primer lugar, se realiza un análisis de riesgos preliminar en el que, con la documentación recopilada, se incluyen los riesgos detectados, cuyo análisis se completará cuando se recabe más documentación del gestor, a través de entrevistas, documentación o de otros métodos.

Antes de elaborar el DIA (Documento de Inicio de Actuaciones), es recomendable realizar una primera toma de contacto con el gestor para informarle de la remisión de dicho documento y sobre el desarrollo de la auditoría que se va a llevar a cabo.

Con respecto a la elaboración del DIA, en la GPF-OCEX-1211, se indica "El propósito de realizar la comunicación inicial a

través del contenido que se regula en la presente guía es establecer unas reglas iniciales que permitan realizar la auditoría de forma eficiente, en la línea de lo previsto en la ISSAI-ES 200, las NIA-ES-SP, las GPF-OCEX, así como las mejores prácticas de auditoría". En la CCA se ha establecido una Guía sobre el Documento de Inicio de Auditoría¹, en el que se incluye un modelo para la auditoría operativa en el ejemplo 3 del Anexo.

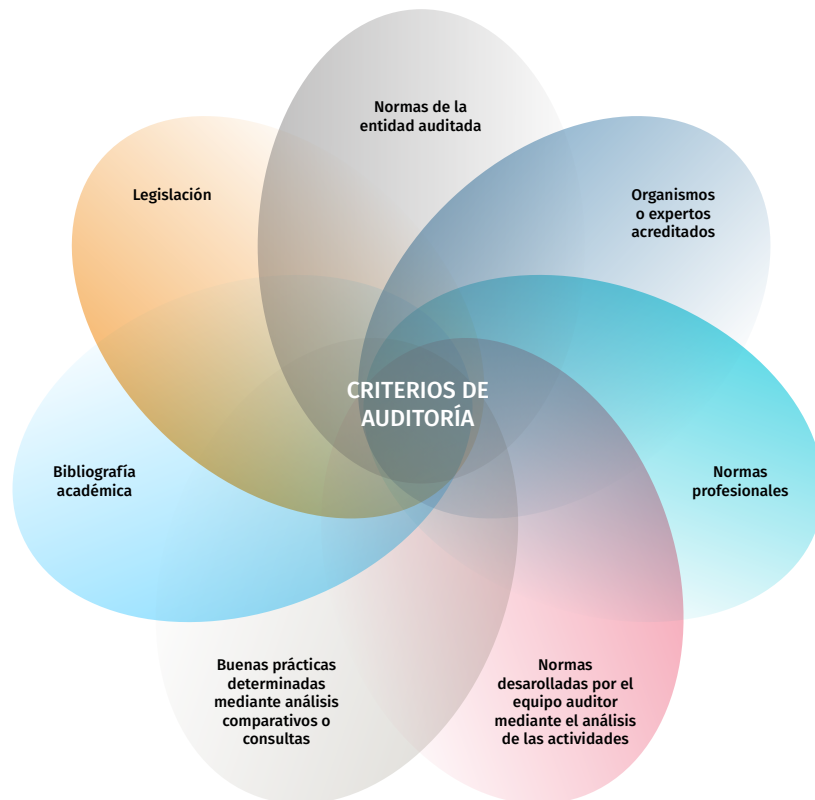
Durante esta etapa de planificación, se completa el análisis de riesgos iniciado en los trabajos preliminares, se terminan de identificar los principales riesgos que afectan a la consecución de los objetivos de economía, eficiencia y eficacia, así como el cumplimiento del marco legal aplicable. La evaluación de riesgos depende en gran medida del criterio del equipo auditor y de sus conocimientos, análisis y experiencia.

Con el análisis de riesgos realizado se establecen los objetivos de auditoría, normalmente en forma de una pregunta, que durante el desarrollo del trabajo de la auditoría se deben responder. También se establece el alcance y el enfoque de la auditoría.

1. Este documento ha sido elaborado por la Comisión técnica de Coordinadores y aprobado por el Pleno de la Cámara de cuentas el 10 de febrero de 2022.

Una vez que se han identificado los objetivos de la auditoría, se establecen los criterios para utilizarlos como normas que sirvan de referencia para comparar la situación y el rendimiento real que observamos durante la auditoría. Los criterios pueden representar “lo que debería ser” según las leyes o los reglamentos, “lo que se espera,” en función de las prácticas óptimas, o lo “que podría ser” si las condiciones fuesen más favorables. Por consiguiente, los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, generales o específicos, o aplicarse un modelo normativo².

Para responder a los criterios establecidos, tal y como indica la metodología del Tribunal de Cuentas Europeo, “Identificamos la evidencia de auditoría que necesitaremos para responder a las preguntas de auditoría objetivamente, así como las fuentes de las que puede obtenerse de manera eficiente.” En la siguiente figura se muestran las distintas fuentes a las que se puede acudir para obtener información que dé respuesta a los criterios de auditoría establecidos.



Fuente: Guía de nuestra metodología del Tribunal de Cuentas Europeo

2. Manual de implementación de las ISSAI. IDI. 2001, p. 98.

A continuación, se elabora la Directriz Técnica (en adelante DT), pudiéndose usar el modelo que se incluye en el Anexo 6 de la GPF-OCEX 3920. Dicho modelo tiene carácter orientativo y debe considerarse como de contenidos mínimos y tanto sus distintos apartados como los anexos, que no se desarrollan, deben adaptarse a cada fiscalización. Una vez elaborada la DT, se debe preparar el programa de trabajo, que como indica la GPF-OCEX 1301 “ser elaborados de acuerdo con la estrategia global de auditoría (apartado 8 de la NIA-ES-SP 1300).

Según la GPF-OCEX 1301, los programas de trabajo identificarán, entre otros, los siguientes elementos:

- Definición de los objetivos de la fiscalización del área.
- Relación de las comprobaciones que deberán realizarse para el cumplimiento de cada objetivo, así como la forma en que deberán documentarse los resultados que se obtengan.

- Referencia a los papeles de trabajo en los que se documenten los resultados obtenidos.
- Asignación de las tareas y, en su caso, tiempos estimados para su ejecución.
- Fecha de su aprobación.

Con el análisis realizado durante la etapa de planificación, es recomendable establecer una matriz en la que se recojan los objetivos de auditoría, los criterios y la metodología a seguir.

Durante el Informe de “Fiscalización sobre la gestión de la valoración de las personas con discapacidad”, en el que se ha realizado una auditoría operativa para concluir si se ha gestionado de conformidad con los principios de eficacia, eficiencia y economía, se establecieron los siguientes objetivos y criterios de auditoría, así como la metodología a seguir. Se expone la matriz del trabajo realizado a modo de ejemplo:



OBJETIVO DE AUDITORÍA	CRITERIOS	METODOLOGÍA DE AUDITORÍA
Objetivo 1.		
¿En qué medida la entidad auditada ha establecido y cumplido con los procedimientos y controles necesarios para gestionar la valoración de las personas con discapacidad?		
Subobjetivo 1.1. ¿Existen procedimientos para gestión de la valoración de las personas con discapacidad y los centros de valoración y orientación y están actualizadas?	Procedimientos sobre la valoración de personas con discapacidad.	Realizar un análisis de los procedimientos existentes para gestionar la valoración y comprobar que están actualizados.
Subobjetivo 1.2. ¿La gestión de los CVO se ajusta a los procedimientos aplicables?	Procedimiento que regula la organización y funciones de los CVO.	Revisión de los procedimientos de actuación por parte de los CVO: – Se realizarán visitas a los CVO.
Subobjetivo 1.3. ¿Se actúa conforme a los procedimientos durante la valoración de las personas con discapacidad?	Existencia de reglas y procedimientos para realizar las valoraciones, para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de minusvalía.	Revisar si existen reglas ciertas y objetivas y medibles para valorar. Se seleccionarán expedientes de valoración.
Subobjetivo 1.4. ¿Se han implantado los controles necesarios que garanticen que existen mecanismos de supervisión en las valoraciones?	Establecimiento de un sistema de control interno.	Ya que no se ha obtenido evidencia durante los trabajos preliminares de la implantación de un sistema de control interno, se realizarán pruebas sustantivas encaminadas a: – Soportar la falta del establecimiento de un sistema de control interno. – Realizar un análisis de la repercusión que tiene el no tener diseñado e implantado un sistema de control interno. – Análisis de deficiencias y posibles mejoras. Realización de entrevistas con los responsables de la gestión para obtener toda la información necesaria referida al cumplimiento del Objetivo.
Objetivo 2.		
¿En qué medida los sistemas de información funcionan para tramitar el procedimiento de la valoración de las personas con discapacidad?		
Subobjetivo 2.1. ¿Se actúa conforme a los procedimientos aplicables?	Procedimiento previsto en el Real Decreto 3/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica.	Revisión de los procedimientos durante el proceso de valoración. Revisión de la aplicación SISS durante la revisión una selección de expedientes de valoración. Visitas a CVO para realizar comprobaciones in situ. Se elaborará un cuestionario, centrado en los aspectos del Esquema Nacional de Seguridad, que se remitirá al gestor para su posterior análisis.
Subobjetivo 2.2. ¿Se actúa conforme a los procedimientos en materia de Protección de datos?	Procedimiento previsto en el Reglamento (UE) 2016/679 del parlamento europeo y del consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.	Revisión de los procedimientos durante el proceso de valoración Revisión de los procedimientos en materia de protección de datos durante la revisión una selección de expedientes de valoración Visitas a CVO para realizar comprobaciones in situ.

OBJETIVO DE AUDITORÍA	CRITERIOS	METODOLOGÍA DE AUDITORÍA
<p>Objetivo 3. ¿En qué medida los sistemas y procedimientos de la gestión han posibilitado responder con eficacia, eficiencia y economía la realización de las valoraciones de las personas con discapacidad?</p>		
<p>Subobjetivo 3.1. ¿Se han establecido objetivos e indicadores que midan la eficacia, eficiencia y economía de la gestión? ¿Se resuelven en plazo las valoraciones? ¿Se cuenta con el número de equipos de valoración adecuados para realizar las valoraciones? ¿Qué tiempos medios se invierten en la realización de las valoraciones?</p>	<p>Indicadores establecidos por el gestor en el programa 31R. Memorias elaboradas por el Servicio de Valoración y Orientación. Elaboración de indicadores de economía, eficiencia y eficacia.</p>	<p>Realizar entrevistas con los principales responsables de la gestión, para dar respuesta a los riesgos detectados, indagando especialmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de definición de los objetivos e indicadores. - Los objetivos que se han establecido son adecuados, claros, viables, flexibles, concretos y suficientes. - Los indicadores establecidos son adecuados, claros, medibles, fiables, oportunos y comparables. <p>Además de analizar los indicadores propios establecidos por el gestor, se diseñarán indicadores, para medir la eficacia, eficiencia y economía en la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas valoradas. - Tarjetas de aparcamiento. - Equipos reales versus óptimos. - Personas fallecidas no dadas de baja en SISS. - Certificado/Dictamen de valoración. - Tiempo medio de grabación de solicitudes. - Tiempo medio de primera citación. - Tiempo medio de valoración. - Tiempo medio de resolución. - Personas valoradas por equipo. - Empleados por CVO. - Personas atendidas por empleado. - Gastos de valoración. - Gastos de personal. - Gastos por empleado. <p>Se podrán modificar o establecer otros indicadores y analizar otros datos que se obtengan durante el trabajo de campo para medir la eficacia, eficiencia y economía.</p>
<p>Subobjetivo 3.2 ¿Se realiza un análisis del cumplimiento de los objetivos de y las desviaciones?</p>	<p>Informes o memoria de cumplimiento de objetivos o indicadores.</p>	<p>Realizar entrevistas con los principales responsables de la gestión, para comprobar si se ha elaborado un plan o informe de cumplimiento de los objetivos e indicadores, así como, su seguimiento y análisis de desviaciones.</p>
<p>Subobjetivo 3.3 ¿Se cuantifican y analizan los costes de gestionar la valoración de las personas con discapacidad?</p>	<p>Presupuesto y análisis de gastos.</p>	<p>Se comprobará que el gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza un análisis de los gastos relacionados con la gestión de la valoración. - Realiza previsiones. - Toma medidas si se producen desviaciones en el análisis de los gastos.
<p>Objetivo 4. ¿Se vela por la mejora continua y por la calidad de los servicios que prestan los centros de valoración y orientación?</p>		
<p>Subobjetivo 4.1. ¿Se evalúan los centros de valoración y los servicios que prestan? ¿Se hace un seguimiento sobre las deficiencias detectadas? ¿Se toman medidas para subsanarlas?</p>	<p>Planes de inspección de calidad Informes de accesibilidad.</p>	<p>Analizar si se han establecido procedimientos para evaluar la calidad de los centros de valoración. Comprobar si se han realizado controles sobre los centros de valoración. Comprobar si se han analizado las incidencias detectadas durante los controles realizados y se han tomado medidas.</p>

Fuente: Informe sobre la gestión de la valoración de las personas con discapacidad

Aunque la planificación sigue viva durante esta fase de la auditoría, se comienza con el trabajo de campo. Las fases de planificación y de trabajo de campo se superponen, ya que durante los trabajos de auditoría pueden surgir hechos que afecten a la planificación y que conlleven modificaciones sobre dicha etapa.

6. Trabajo de campo

Durante el trabajo de campo se deben aplicar los procedimientos de auditoría establecidos en la Directriz Técnica y en el programa de trabajo. También hay que recopilar y analizar datos para emplearlos como evidencia, que den respuestas a los objetivos y preguntas de auditoría establecidos.

A continuación, se deben analizar los indicadores que tiene establecidos el gestor, y en caso de que no existan o sean insuficientes, se debe elaborar una batería de indicadores, que permitan analizar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión. Esta fase de elaboración de indicadores se debe realizar con la ayuda y el consenso del gestor, ya que es una fase compleja y en función de los indicadores establecidos se podrá efectuar un buen análisis.

En la CCA se ha realizado una auditoría operativa sobre la Intervención Integral de la Atención Infantil Temprana que consiste en el tratamiento y medidas dirigidas a la población infantil menor de 6 años que presentan trastornos del desarrollo o riesgo de padecerlos. Durante ese trabajo se establecieron los siguientes indicadores para analizar la economía, eficiencia y eficacia:

Indicadores de eficiencia y economía

- Menores atendidos por trabajador
- Análisis de listas de espera
- Análisis del gasto del tratamiento
- Análisis del gasto de los Centros de Atención Infantil Temprana
- Tiempo medio de tratamiento
- Tiempo medio de inicio de tratamiento

Indicadores de eficacia

- Sesiones recibidas por los menores
- Menores que reciben tratamiento en Centros de Atención Infantil Temprana



- Informes de idoneidad emitidos
- Personal en Centros de Atención Infantil Temprana por Delegaciones Territoriales
- Inspecciones realizadas en los Centros de Atención Infantil Temprana
- Tiempo medio de valoración de idoneidad

Un aspecto que puede aportar valor durante la realización de una auditoría operativa es elaborar una matriz FODA (también conocido como análisis DAFO).

Según Ponce Talancón (2007) "El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada"

Durante la realización de la Fiscalización del programa presupuestario 31E "Atención a la infancia", en se llevó a cabo una auditoría operativa se realizó este tipo de análisis durante el trabajo de campo para analizar los Servicios de Protección de Menores. Se recabaron datos, a través de entrevistas y cuestionarios de los Servicios de las 8 Delegaciones Territoriales elaborando la siguiente matriz:

FORTALEZAS

- Alta cualificación, capacitación y experiencia de los recursos humanos.
- Implicación y compromiso de los recursos humanos.
- Equipos interdisciplinares.
- Coordinación con otras entidades y departamentos implicados en la protección de menores.
- Procedimientos garantistas con las familias y con los menores.
- Implementación paulatina del SISS en todas las áreas de trabajo.
- Utilización de instrumento VALORAME.
- Ningún menor de siete años en centros.
- Líderes en acogimiento familiar.
- Menores con necesidades especiales en adopción.
- Decisiones avaladas por Juzgados y Tribunales.

DEBILIDADES

- Escasez de profesionales y equipos incompletos.
- Pérdida de experiencia y conocimiento derivada de la movilidad de los recursos humanos.
- RPT no acorde a las necesidades actuales y ratio de expedientes por profesional.
- Instalaciones mejorables en seguridad y confidencialidad.
- Equipos informáticos obsoletos y programas no funcionales.
- Legislación poco adecuada a las nuevas realidades, con falta de desarrollo normativa y déficit de coordinación interprovincial.
- Complejidad técnica de las funciones/tareas a desempeñar.
- Dificultades en los Protocolos y falta de supervisión de los casos complejos.
- Un sistema de información SISS obsoleto, no implementado ni integrado y falto de respuestas a las necesidades.
- Casos sin atender o atendidos con retraso.
- Demora en la declaración de desamparo y valoración de idoneidad.
- Falta de recursos para sensibilización y búsqueda de familias de acogida.

OPORTUNIDADES

- Rediseñar una RPT adaptada a los nuevos tiempos y procedimientos.
- Posibilidad de crecer personal y profesionalmente.
- Las nuevas incorporaciones que renuevan el envejecimiento de la Delegación.
- Oportunidad de generar conocimiento y conceptualizar.
- Mejora del Sistema de Información SISS e Informáticos.
- Gran cantidad de datos de los que se pueden obtener estadísticas y otra información útil.
- Colaboración con otros estamentos relacionados con el sistema de protección de menores.
- Nueva regulación legal a nivel autonómico.

AMENAZAS

- Falta de personal y movilidad excesiva del mismo.
- Cargas de trabajo importantes y excesivas.
- Trabajo con alta implicación emocional.
- Agresiones físicas y verbales a las que se someten los profesionales del sistema de protección.
- Amenaza de Síndrome de Burnout del personal.
- Amenaza para la incorporación de nuevo personal en el Servicio.
- Inexistencia de I+D, y necesidad de impulsar estudios en esta área.
- SISS: mejoras ralentizadas, programa complejo, poco intuitivo y que produce rechazo a su uso.
- Situaciones de elevada conflictividad entre los acogedores de hecho y los menores difíciles de abordar.
- Perjuicio a las familias extensas acogedoras de hecho, al no poder determinar su idoneidad no es posible formalizar un Acogimiento Familiar remunerado.
- La escasez de recursos residenciales y familiares para la adopción de las medidas de protección.
- Si no se redefine con claridad el papel y la financiación de las ICIFS y los centros (incluidos centros propios) la calidad del sistema bajará tanto que puede colapsar.
- Llegada masiva de MENAS.



Durante la fase de trabajo de campo es importante la recopilación de los datos, así como la obtención de la evidencia de auditoría que va a soportar los hallazgos que se detecten, por lo que la calidad y cantidad de esta es fundamental para que sea suficiente y adecuada.

En la GPF-OCEX 3920 se establece una conexión entre los tipos de evidencia de auditoría y los diferentes métodos para obtenerla.

Evidencia de auditoría	Método de recopilación de datos
Evidencia testimonial	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Encuestas, cuestionarios - Grupos focales - Grupos de referencia
Evidencia documental	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos - Revisión de archivos - Usar estadísticas existentes - Usar base de datos existentes
Evidencia física	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de personas - Inspección de objetos o procesos - Experimentos, por ejemplo, nivel de seguridad de los datos en los sistemas de información.
Evidencia analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de recopilación de datos cuantitativos. Análisis DEA, análisis de regresión. Cálculos, comparaciones, separación de información en componentes y argumentos racionales.

Fuente: GPF-OCEX 3920.

Una vez que hemos detectado los hallazgos de auditoría, con la evidencia adecuada y suficiente se comienza con la elaboración del informe. Esta etapa comienza sin haber concluido completamente la fase de trabajo de campo.

7. Elaboración del informe

El auditor debe proporcionar informes de auditoría que sean: a) íntegros, b) convincentes, c) oportunos, d) fáciles de leer, y e) equilibrados. Además, en la elaboración del informe se deben identificar los criterios de auditoría y sus fuentes. (GPF-OCEX 3000)

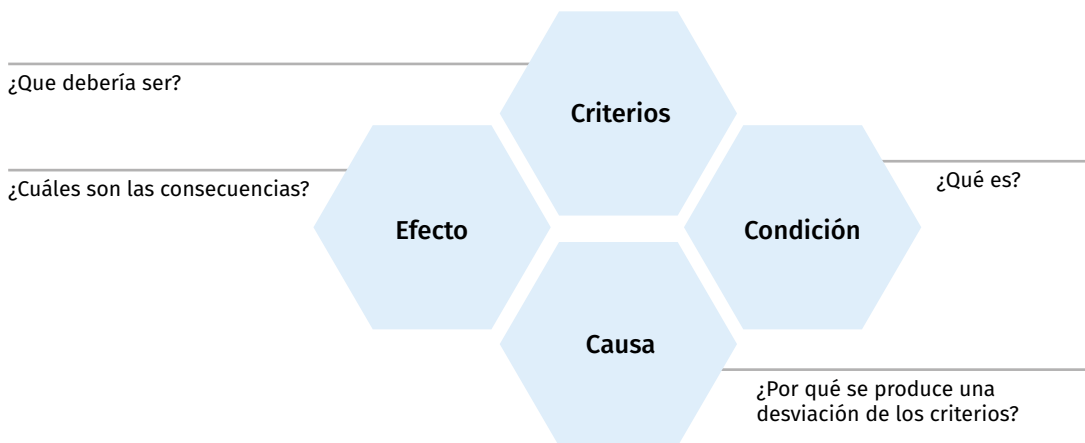
Según se establece en la GPF-OCEX 3920 “El propósito de un informe de auditoría, comunicar los resultados de las auditorías a los usuarios previstos, hacer que los resultados sean menos susceptibles a malentendidos, poner los

resultados a disposición del público para crear transparencia, a menos que esté específicamente restringido por la legislación, y facilitar el seguimiento para determinar si se han tomado las acciones correctivas adecuadas”.

Todos los hallazgos detectados durante el trabajo de campo se deben trasladar al Informe en forma de conclusiones, tras el análisis de las respuestas los objetivos y preguntas de auditoría establecidos durante la planificación.

Según las GPF un hallazgo de auditoría constituye ‘lo que es’ comparado con ‘lo que debería ser’, y se puede componer de una serie de elementos que se muestran en la siguiente ilustración:

Es muy importante durante la fase de realización del informe ser capaz de transmitir todas las conclusiones detectadas sin que se alargue más allá de lo necesario.



Fuente: Manual IDI.



8. Conclusiones

Como ha quedado puesto de manifiesto, la realización de una auditoría operativa es una labor compleja. En este artículo se abordan, además de aspectos teóricos, una metodología práctica con el objetivo de poder facilitar a los auditores el trabajo cuando se enfrenten a una.

Es importante destacar los siguientes aspectos:

- Cuando se seleccionen los recursos necesarios para realizar la auditoría se debe tener en cuenta que contar con un equipo con experiencia en el tema ahorra tiempo y minimiza los riesgos durante esta fase. En caso contrario siempre se puede recurrir a la colaboración de expertos.
- La etapa de planificación es fundamental, depende de cómo se desarrolle se puede provocar el éxito o el fracaso de una auditoría operativa, por lo que es muy importante detenerse durante esta etapa el tiempo necesario.

- Durante la elaboración de los indicadores, o revisión de los que se hayan establecido es importante contar con la ayuda del gestor durante todo este por proceso, así como consensuar la elaboración de la documentación. La comunicación con la gestión durante todo el proceso de auditoría es fundamental para conseguir que la auditoría llegue a su fin con éxito.
- Es importante que cuando se elabore el informe se expongan todas las conclusiones de forma concisa y fácil de leer. Se debe explicar el alcance, objetivos de auditoría y los criterios establecidos.

Es fundamental contar con normativa de referencia, manuales u otros informes elaborados que ayuden durante todas las etapas de la auditoría.

Con este artículo se ha pretendido aportar una metodología de trabajo que puedan servir de base durante la realización de este tipo de auditorías.

Bibliografía

- Fiscalización del programa presupuestario 31E "Atención a la infancia". Cámara de Cuentas de Andalucía. Ejercicio 2018.
- Fiscalización de la intervención integral de la Atención infantil temprana. Cámara de Cuentas de Andalucía. Ejercicio 2019.
- Fiscalización sobre la gestión de la valoración de las personas con discapacidad. Cámara de Cuentas de Andalucía. Ejercicio 2021.
- GPF-OCEX-1211 Guía sobre los términos del documento de inicio de la auditoría. 2020.
- GPF-OCEX 1301 Guía sobre la planificación de una fiscalización. 2020.
- GPF-OCEX-3000 Norma para la auditoría operativa. 2022.
- GPF-OCEX-3910 Conceptos fundamentales de la auditoría operativa. 2022.
- GPF-OCEX 3920 El proceso de auditoría operativa. 2022.
- Guía de nuestra metodología del Tribunal de Cuentas Europeo. Julio de 2023.
- Auditoría de desempeño. Manual de Implementación de las ISSAI. IDI. Julio de 2021.
- Manual de fiscalización operativa o de gestión. Aprobado por el Pleno del Tribunal de Cuentas el 30 de abril de 2015 (Modificado por Acuerdo del Pleno el 29 de octubre de 2015 y actualizado por Acuerdo del Pleno el 25 de enero de 2018).
- Ponce Talancón, Humberto. "La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones." Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130.
- Yetano, Ana, "La difusión de la auditoría operativa en el ámbito regional. Un estudio comparado del Reino Unido, Alemania y España. Gestión y Política Pública, vol. XXIII, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 421-464.



