

Guía metodológica de auditoría funcional para Inspectores de Servicios de la AGE



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA

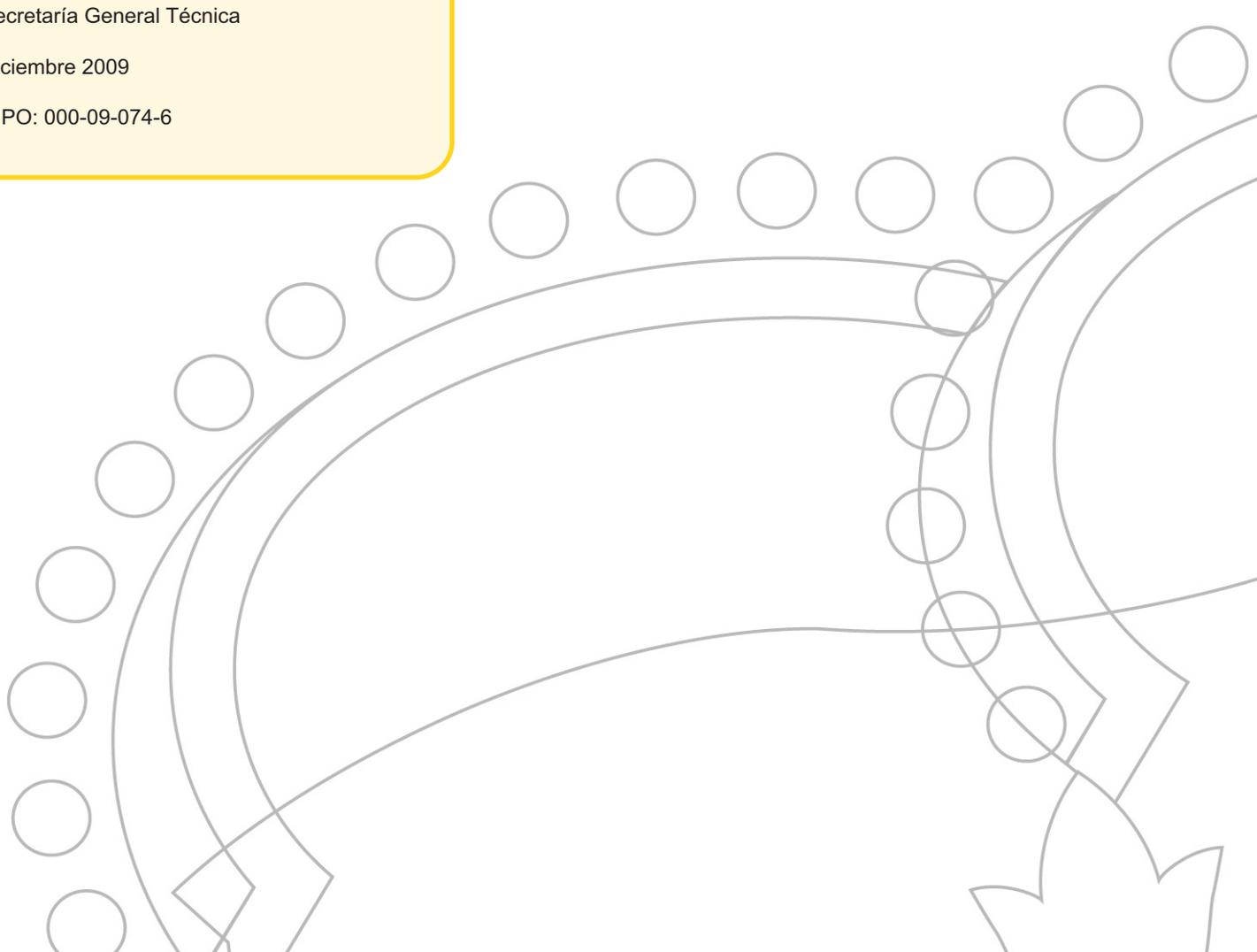
Catálogo general de publicaciones Oficiales:

<http://www.060.es>

Edita: MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA
Secretaría General Técnica

Diciembre 2009

NIPO: 000-09-074-6



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
1.- INTRODUCCIÓN	6
2.- DEFINICIÓN DE AUDITORÍA FUNCIONAL. SUS PRINCIPIOS Y NORMAS. EL CICLO DE LA AUDITORÍA FUNCIONAL	9
3.- PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA FUNCIONAL. EL PLAN DE ACTUACIÓN	13
3.1 LA LABOR AUDITORA DE LOS INSPECTORES GENERALES DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.	13
3.2 LA COMPETENCIA PARA PLANIFICAR LA ACTUACIÓN INSPECTORA	14
3.3 CLASES DE ACTUACIONES DE LAS INSPECCIONES GENERALES DE SERVICIOS	15
3.4 EL PLAN ANUAL DE ACTUACIÓN DE LAS INSPECCIONES GENERALES DE SERVICIOS .	15
3.5 PLANIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS FUNCIONALES	16
3.5.1 El plan de trabajo de auditoría funcional.Contenido esencial	16
3.5.2 Programas de trabajo de la auditoría funcional	21
3.5.3 Guía de auditoría funcional	21
4.- TRABAJO DE CAMPO	22
4.1 REUNIÓN INICIAL DE PRESENTACIÓN DE LA AUDITORÍA FUNCIONAL	22
4.2 RECOGIDA DE DATOS	23
4.3 REUNIONES DEL EQUIPO AUDITOR	24
4.4 INTERCAMBIO DE IMPRESIONES CON LOS RESPONSABLES Y REUNIÓN FINAL.	24
4.5 AVANCE EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME.	24
5.- INFORME DE AUDITORÍA	26
5.1 NATURALEZA DEL INFORME	26
5.2 CONTENIDO DEL INFORME	26
5.3 CALIDAD DEL INFORME	28
5.4 TRAMITACIÓN DEL INFORME	30
6.- PRINCIPIOS DE ÉTICA PROFESIONAL Y NORMAS DE CONDUCTA	33

ANEXOS

I. MODELO DE GUIÓN DE AUDITORÍA FUNCIONAL	35
II. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE DATOS.	40
1. TÉCNICA DE LA ENTREVISTA	41
2. TÉCNICAS DE GRUPO PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS.	43
2.1 Técnica de Grupo Nominal (TGN)	43
2.2 Tormenta de ideas (<i>Brainstorming</i>)	44
2.3 Método Delphi	45
3. OTRAS TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS	47
3.1 Análisis DAFO	47
3.2 Técnica de análisis de flujos organizacionales	49
3.3 La matriz de decisión	51
4. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE CAUSAS CRÍTICAS	52
4.1 Diagrama causa-efecto o de Ishikawa	53
4.2 Diagrama de Pareto	54
5. TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN	55
5.1 Diagrama de Árbol	55
5.2 El cuadro de mando	56
6. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS	58
6.1 Método Pert (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>)	58
6.2 Método ARPA (análisis y racionalización de procesos/ procedimientos administrativos)	60
6.3 Técnicas de análisis funcional cruzado (AFC)	62
6.4 Análisis de tiempos	64
7. DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	65
7.1 Técnica de diagramación	65
7.2 Histograma	69
7.3 Hoja de datos	70
8. TÉCNICAS PARA VALORAR LA CALIDAD DE SERVICIO	71
8.1 Técnica del grupo de discusión	71
8.2 Cuestionario Servqual	71
8.3 La observación directa (“cliente misterioso”)	72
8.4 La gestión de calidad	73
BIBLIOGRAFIA.	75

PRESENTACIÓN

Me complace presentar la Guía metodológica de auditoría funcional para Inspectores de Servicios de la Administración General del Estado, fruto del encargo realizado por la Comisión Coordinadora de Inspecciones Generales de Servicios a un grupo de trabajo integrado por Inspectores de Servicios, propuestos por sus respectivos departamentos Ministeriales.

La intención de esta obra es la de aportar una metodología asequible al tiempo que constituirse en un instrumento común para la realización de auditorías funcionales en los distintos Ministerios y en sus Organismos Públicos –sin perjuicio de las especialidades propias de cada ámbito departamental.

Se pretende de este modo facilitar el trabajo diario de los inspectores así como lograr una homogeneidad en las actuaciones de las distintas Inspecciones Generales de Servicios Departamentales.

En este contexto, la presente Guía se ofrece como herramienta de trabajo con un eminente carácter práctico, por lo que el estudio teórico sobre la auditoría de funcionamiento (definición, principios...) se ve complementado por el enfoque práctico que aporta el modelo de guión de auditoría funcional y las referencias a algunas de las técnicas de obtención de datos más frecuentes.

Con el deseo de que esta publicación se convierta en un instrumento pedagógico adecuado esta Dirección General quiere dejar constancia expresa de su agradecimiento a todos los que con sus aportaciones han colaborado a hacer realidad esta obra y, con ella, a optimizar la capacidad profesional y el compromiso de quienes ejercen la función inspectora.

Madrid, Diciembre 2009
Carmen Román Riechmann
Directora General de Organización
Administrativa y Procedimientos

La Comisión Coordinadora de Inspecciones Generales de Servicios, órgano creado por Decreto de 10 de noviembre de 1978, acordó en su sesión del día 18 de diciembre de 2007 la creación en su seno de un grupo de trabajo que, integrado por los Inspectores de Servicios propuestos por los respectivos Departamentos Ministeriales, desarrollara un manual sobre Metodología de las Auditorías Funcionales que pusiera a disposición de las Inspecciones de Servicios unos modelos estándares de actuación que, aun no teniendo carácter imperativo, habría de facilitar la mejora técnica y la homogeneidad de actuaciones de las distintas Inspecciones Generales de Servicios departamentales.

El grupo quedó constituido el día 7 de febrero de 2008, formado por los siguientes inspectores, con indicación del Departamento u Organismo de procedencia:

- ▶ D^a Ana Balbás Giménez, Inspectora de Servicios del Ministerio de Fomento.
- ▶ D. Javier Barroso Lázaro, Inspector de Servicios del Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- ▶ D. José Manuel Bolado Somolinos, Inspector de Servicios del Ministerio de Educación.
- ▶ D^a María Jesús de la Calle García, Inspectora General de Servicios de la Administración General del Estado del Ministerio de la Presidencia.
- ▶ D. Carlos Campos Juliá, Inspector de Servicios del Ministerio de Economía y Hacienda. Agencia Estatal de Administración Tributaria.
- ▶ D^a Raquel Casado Martínez, Jefa de la Unidad de Inspección y Calidad de los Servicios de la Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior.
- ▶ D. Alfonso de las Casas Fuentes, Inspector de Servicios del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- ▶ D^a Begoña Córdoba Pereira, Inspectora General de Servicios de la Administración General del Estado del Ministerio de la Presidencia.

- ▶ D^a Amelia Creagh López, Inspectora de Servicios del Ministerio de la Presidencia.
- ▶ D^a Gloria Díaz Mesanza, Inspectora General de Servicios de la Administración General del Estado del Ministerio de la Presidencia.
- ▶ D^a Gloria Fernández Reina, Inspectora de Servicios Coordinadora del Ministerio de Justicia.
- ▶ D. Pedro Irigoyen Sánchez-Robles, Inspector de Servicios del Ministerio de Cultura.
- ▶ D. Carlos Lojendio Pardo-Manuel de Villena, Inspector General de Servicios del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- ▶ D^a Angelina Trigo Portela, Inspectora de los Servicios del Ministerio de Economía y Hacienda.

El grupo ha pretendido cumplir su encargo de trabajo y elaborar una guía metodológica de Auditoría Funcional para Inspectores de Servicios de la Administración General del Estado, que sirva de instrumento común en los distintos Ministerios y en sus Organismos públicos dependientes, sin perjuicio de las especificidades de cada ámbito departamental.

En el documento se combinan el estudio teórico sobre la auditoría de funcionamiento, como control interno de las organizaciones desde una visión integral de las unidades administrativas, y el enfoque práctico dirigido hacia la ejecución de un plan de actuación inspectora.

Se recogen así de forma secuenciada las distintas fases en la planificación y desarrollo de una auditoría funcional y se complementa el trabajo con dos anexos. En el primero se presenta un guión de auditoría funcional, que facilite al inspector la sistemática precisa para realizar su cometido. En el segundo anexo se acompañan algunas de las más frecuentes técnicas de obtención de datos para su oportuna utilización por el inspector, de acuerdo con la naturaleza de la información a recabar.

1. INTRODUCCIÓN

¿PARA QUÉ SIRVE ESTA GUÍA?

Esta guía metodológica se elabora como instrumento común de realización de auditorías funcionales en los distintos Ministerios y en sus Organismos Públicos, sin perjuicio de las especialidades propias de cada ámbito departamental, incorporando unos modelos estándares de actuación que faciliten la mejora técnica y la homogeneidad de las actuaciones de las distintas Inspecciones Generales de Servicios departamentales.

Para ello, este documento se compone de una parte teórica sobre la auditoría de funcionamiento (definición, principios,...) y de un enfoque práctico para que pueda ser utilizada como herramienta dirigida hacia la ejecución de un plan de actuación inspectora, desde su planificación y desarrollo, para lo que se acompaña un modelo de guión de auditoría funcional y algunas de las técnicas de obtención de datos más frecuentes (Anexos I y II).

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA?

Esta guía va dirigida a todas las Inspecciones Generales de Servicios departamentales.

El objetivo de la presente Guía es ofrecer a las Inspecciones Generales de Servicios de los Ministerios de la Administración General del Estado, en el marco de las funciones que a las mismas les asigna el Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, un enfoque nítido y claro, así como un conjunto de principios, normas, procedimientos y estándares a seguir en la realización de las auditorías de funcionamiento, de manera que el equipo inspector cuente con unas reglas precisas de cuál debe ser su actuación en cada fase del trabajo. Dada la diversidad de actuaciones relativas al control interno en la Administración General del Estado, se trataría de lograr en la realización de las auditorías de funcionamiento por las distintas instancias encargadas de su realización una mayor homogeneidad en los métodos y procedimientos, así como en la formulación de los resultados, lo cual redundará en una mayor calidad de los trabajos.

¿QUÉ ES UNA AUDITORÍA?

El concepto de auditoría se encuadra en el marco más amplio del control en las organizaciones. La creciente complejidad de las organizaciones y la necesidad de aumentar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones ha llevado a la aparición de órganos especializados de control interno. En el ámbito de las Administraciones Públicas, el control de los servicios públicos se realiza tanto desde dentro del ámbito de la Administración por distintas instancias (control interno) como desde el exterior por el Parlamento y los Tribunales (control externo).

La finalidad de toda actividad de control interno es la mejora global de la gestión, lo que ha de desembocar en una actuación más eficaz y satisfactoria ante los ciudadanos, fin último de todo servicio público. Las funciones de control interno requieren de un adecuado sistema de información sobre las Unidades que permita realizar los análisis y las propuestas de mejora oportunas. Las auditorías son formas de control parciales que seleccionan factores concretos

de una entidad (organización, finanzas, procedimientos, sistemas de información) para analizarlos y actuar sobre ellos. Y la información que dichas auditorías recaben para la realización de sus análisis y propuestas de mejora se referirá, por tanto, a ámbitos concretos de la organización, ya sean uno o varios. Por tanto, en función del objetivo que se establezca para el control tendremos **distintos tipos de auditorías**.

Así, y sin pretender ser exhaustivos, las *auditorías de cumplimiento* se centran en el análisis del cumplimiento de la legalidad; las *auditorías financieras* pretenden ofrecer una imagen fiel de la información económico-financiera; las *auditorías de procedimientos* llevan a cabo una revisión sistemática de un procedimiento de gestión; y las *auditorías operativas o de gestión*, con un enfoque más orientado a la eficiencia en el ámbito empresarial, llevan a cabo un análisis de la gestión integral de un órgano o centro.

Tipología

Las **auditorías de funcionamiento** pretenden dar un paso más en el proceso de control interno de las organizaciones públicas al incluir cuestiones referentes a la mejora en sus actuaciones, desde una orientación centrada en el ciudadano, planteándose así la auditoría desde un enfoque más integrador.

Auditoría de
funcionamiento

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS AUDITORIAS DE FUNCIONAMIENTO?

Con una vocación más globalizadora –pero sin pretender en ningún caso sustituir al resto de auditorías– las **auditorías de funcionamiento** se caracterizan por los siguientes rasgos:

- ▶ **Globalidad**, al pretender ofrecer una visión de conjunto del órgano o centro administrativo auditado, abarcando en su actuación un enfoque integrador de conceptos como eficacia, eficiencia, calidad, liderazgo, participación o responsabilidad.
- ▶ **Ausencia de solicitud** como forma de inicio de las actuaciones (lo que establecería diferencias con la consultoría).
- ▶ **Carácter dinámico**: no se trata de ofrecer una descripción de un momento o período concreto de la organización (labor que ha sido tradicionalmente realizada por las inspecciones de servicios), sino de los flujos que configuran su funcionamiento como organización.
- ▶ Al abordar cuestiones relativas a la calidad en la prestación de los servicios, la auditoría de funcionamiento añade a la dimensión objetiva de medición de los objetivos marcados en relación con la atención al usuario, una **dimensión subjetiva** que evalúa la percepción que de la gestión tienen los usuarios y los propios trabajadores, tanto en lo que se refiere a las expectativas detectadas como al grado de satisfacción expresado con respecto a la prestación del servicio.

Rasgos

En este sentido, la auditoría de funcionamiento viene a ofrecer una visión integral y dinámica de las unidades administrativas, mediante un análisis moderno de la gestión pública que tiene un enfoque orientado en las coordenadas del paradigma hegemónico:

ECONOMÍA	Verifica si la adquisición y utilización de los RR.HH. y materiales se realiza con el mínimo coste .
EFICACIA	Determina si los resultados obtenidos alcanzan los objetivos previstos en sus planes y programas de actuación. Establece el grado de aproximación entre objetivos y resultados. "Cuanto mayor consecución del objetivo se es tanto más eficaz".
EFICIENCIA	Relaciona los resultados de gestión obtenidos con los recursos empleados para ello. Se vincula al concepto de "productividad" de una actividad pública.
EXCELENCIA	Comprueba si los servicios prestados por la organización se desarrollan con un aceptable nivel de calidad. Comprueba la calidad del servicio público y la satisfacción del ciudadano respecto de la prestación de tal servicio ¹ .
EFFECTIVIDAD	Conocida también como impacto , se corresponde con la percepción que tiene el ciudadano acerca del servicio público que recibe.
EQUIDAD	Revisa si se facilita un desarrollo justo en la superación de las desigualdades, para lo que la equiparación en las oportunidades de acceso a los servicios públicos es clave. Analiza la distribución de acciones propias de cada organización pública entre los distintos receptores: personas, sectores sociales y entidades territoriales, de forma que sus beneficios y costes se repartan igualitariamente

¹ La calidad debe ser entendida de conformidad con los contenidos del programa de evaluación en la calidad de las organizaciones, el cual constituye uno de los programas definidos en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la AGE.

2. DEFINICIÓN DE AUDITORIA FUNCIONAL. SUS PRINCIPIOS Y NORMAS. EL CICLO DE LA AUDITORÍA FUNCIONAL

Tras las consideraciones anteriores, y para el ámbito de la presente Guía, se ofrece la siguiente definición de Auditoría Funcional:

“Examen crítico, sistemático e imparcial de la gestión de un organismo de la Administración General del Estado, de conformidad con los principios de auditoría, desarrollados a través de reglas, para determinar la legalidad de la actuación administrativa, la eficacia con la que logra sus objetivos preestablecidos, la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos, el nivel de calidad de la gestión realizada, la equidad en la distribución de sus recursos y acciones y la efectividad o impacto de su actuación, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro”.

Definición
auditoría
funcional

En la realización de auditorías funcionales deben respetarse determinados fundamentos básicos que validen los resultados de la misma. Las auditorías deben realizarse de conformidad con unos principios o ideas y con unas normas o reglas derivadas de los mismos.

Pueden por tanto definirse los principios como “las ideas fundamentales que rigen el desarrollo de la actividad auditora” y las normas como “las reglas que deben seguirse para el desarrollo de los principios de auditoría”.

La Comisión de Coordinación de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español, en su documento “*Principios y Normas de Auditoría del Sector Público*”, establece tres clases de principios de auditoría, clasificación basada en un consenso generalizado en el ámbito internacional. Son los principios relativos al sujeto auditor, a la realización de trabajo de auditoría y por último los que rigen para la elaboración y presentación de informes. Cada uno de ellos es desarrollado a través de las correspondientes normas.

Principios y
normas de
auditoría

1. Principios relativos al sujeto auditor y normas para su desarrollo:

► Principio de Formación técnica y capacidad profesional

Normas: Formación – Experiencia – Actualización

► Principio de Independencia

Normas: Imparcialidad – Apariencia de imparcialidad – Ausencia de incompatibilidad

► Principio de Diligencia profesional

Normas: Cuidado en el cumplimiento de las normas – Supervisión – Recurso a especialistas externos – Recurso a auditores externos – Límites a la aceptación de realización de auditorías

▶ **Principio de Responsabilidad**

Normas: Delimitación de la responsabilidad (la responsabilidad del auditor se limita al contenido de su informe) – Limitaciones sobre el alcance de la auditoría

▶ **Principio de Secreto profesional**

Normas: Finalidad de la información (los datos obtenidos no deben ser utilizados para fines distintos) – Uso debido de la información – Conservación de la información (custodia)

2. Principios relativos a la realización del trabajo de auditoría y normas para su desarrollo:

▶ **Principio de Planificación**

Normas: Prioridad – Identificación de los objetivos – Elaboración del plan global – Programas de auditoría – Calendario de auditoría – Memoria de planificación – Seguimiento de la auditoría

▶ **Principio de Supervisión**

Normas: Sujeto supervisor – Objeto y alcance de la supervisión – Fines de la supervisión

▶ **Principio de Control interno**

Normas: Auditoría financiera – Auditoría de cumplimiento de la legalidad – Auditoría operativa

▶ **Principio de Evidencia**

Normas: Evidencia suficiente – Evidencia pertinente – Evidencia válida (autenticidad) – Papeles de trabajo y su conservación

▶ **Principio de Revisión del cumplimiento legal**

Normas: Cumplimiento de la legalidad y su control – Alcance de la falta de legalidad – Detección de situaciones irregulares

▶ **Principio de Importancia relativa:** criterio por el cual se valora la incidencia de una omisión o el carácter inexacto de una información que probablemente conduciría a una persona responsable a modificar su juicio.

▶ **Principio de Riesgo en la auditoría:** valoración del error que puede cometerse por la falta de evidencia o por la obtención de evidencia deficiente o incompleta de una determinada partida.

3. Principios relativos a la elaboración de informes de auditoría y normas para su desarrollo:

▶ Principio de Presentación en forma debida

Normas: Forma escrita – Claridad y uniformidad en el lenguaje – Concisión – Objetividad – Ponderación – Adecuado fundamento o soporte

▶ Principio de Entrega a los destinatarios

Normas: Oportunidad (pronta entrega para que el informe resulte de utilidad; posibilidad de informes previos parciales)

▶ Principio de Adecuada preparación

Normas: Conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas – Adaptación a la realidad del sector público – Manifestaciones por escrito del ente auditado (confirmar mediante la firma del responsable auditado determinados datos o circunstancias significativas)

▶ Principio de Contenido mínimo del informe

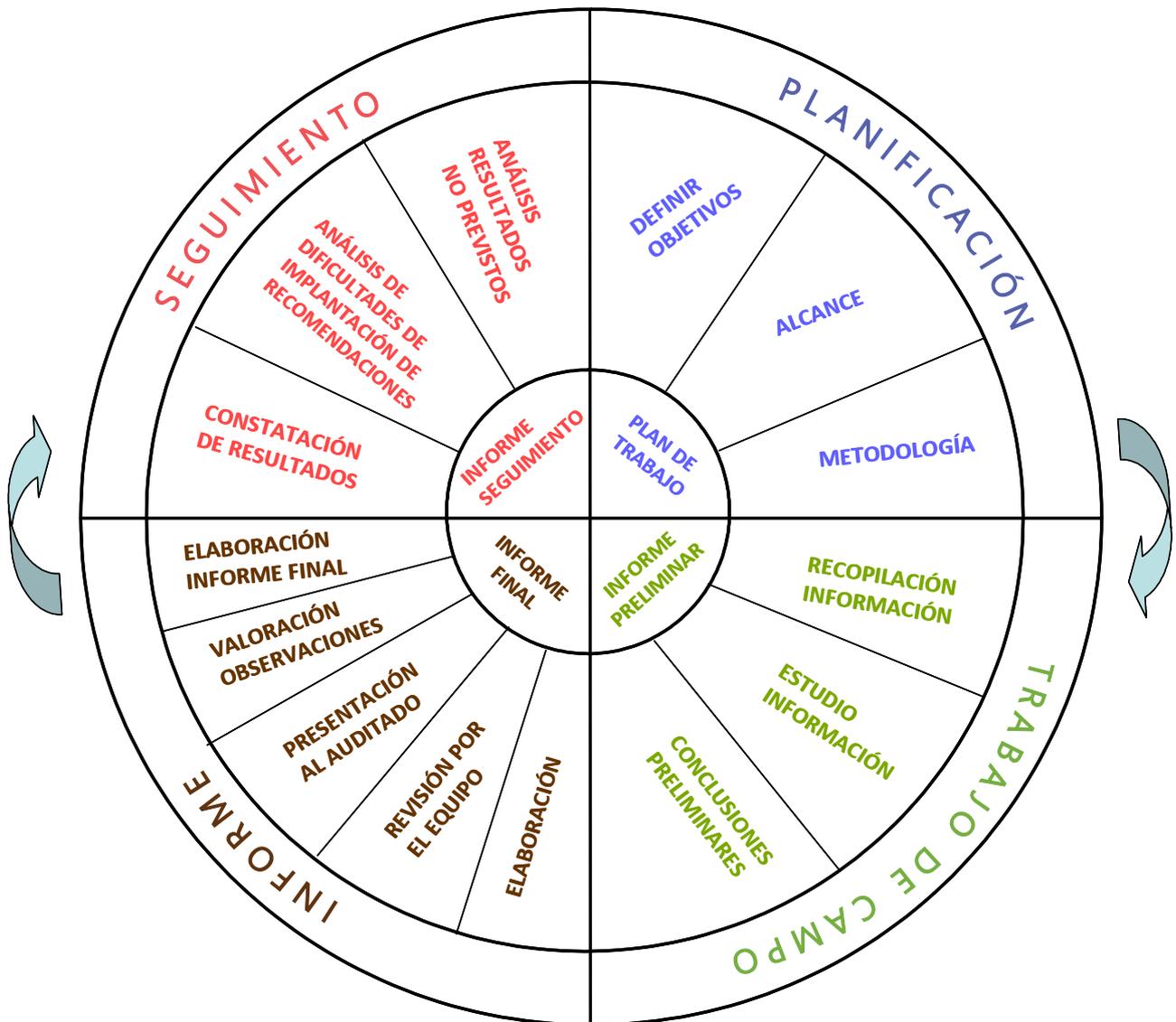
Normas: Título – Identificación de las personas, entidades u órganos auditados y la de aquellos a los que va dirigido el informe – Razones, objetivos y alcance de la fiscalización – Alcance y normas de auditoría aplicadas – Comentarios sobre cuestiones e incidencias relevantes – Opinión o conclusiones – Recomendaciones – Fecha de terminación de los trabajos y entrega del informe – Firma

▶ Principio de Publicidad

Norma: Los informes se publicarán de acuerdo con la normativa aplicable a cada órgano de control externo.

Estos principios y normas que se acaban de transcribir, aunque dirigidos a auditorías de control externo, resultan referencia obligada para acometer también labores de control interno en el sector público, como son las propias de las Inspecciones generales de servicios departamentales. Los contenidos de esta Guía recogen así tales principios y normas, aunque su formulación no siga exactamente el orden antes transcrito.

EL CICLO DE LA AUDITORA FUNCIONAL



3. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA FUNCIONAL. EL PLAN DE ACTUACIÓN

3.1 LA LABOR AUDITORA DE LOS INSPECTORES GENERALES DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

El Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales (B.O.E. del día 15), define su naturaleza en el artículo primero.

“Artículo 1. Naturaleza y principios generales

Las inspecciones generales de servicios son los órganos de la Administración General del Estado que, bajo la superior dirección del ministro correspondiente y la coordinación y dependencia directa del subsecretario, efectúan la tarea permanente de inspección de los servicios, el seguimiento de objetivos y el análisis de riesgos y debilidades de todas las unidades, órganos y organismos vinculados o dependientes de los departamentos ministeriales, atendiendo a los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad”

Y sus competencias quedan recogidas en el artículo segundo del Real Decreto.

“Artículo 2. Funciones de las inspecciones generales

En el desarrollo de su actividad, corresponde a las inspecciones generales de servicios de los diferentes ministerios el ejercicio de las siguientes funciones, sin perjuicio de las competencias específicas de otros órganos de su correspondiente ámbito departamental:

- a. Inspeccionar y supervisar la actuación y el funcionamiento de las unidades, órganos y organismos vinculados o dependientes del departamento, para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.*
- b. Analizar, cuando así les sea encomendado, la estructura de las unidades administrativas del departamento y formular, en su caso, propuestas de reforma y modernización, así como informar sobre las actuaciones que el departamento proyecte realizar en materia de planificación y reorganización de servicios. Asimismo, cuando así les sea encomendado, evaluar el desempeño de los empleados públicos para optimizar la utilización de los recursos humanos y proponer, en su caso, medidas de reasignación de efectivos.*
- c. Colaborar, en su caso, con la correspondiente Secretaría General Técnica u otros órganos competentes del departamento, en la simplificación, agilización y transparencia de los procedimientos de actuación administrativa.*
- d. Realizar auditorías internas en las unidades y servicios y verificar el desarrollo y cumplimiento de planes y programas de actuación, así como el ajuste de los resultados a los objetivos propuestos.*

- e. *Colaborar en la evaluación del rendimiento de unidades y servicios públicos, analizar riesgos y debilidades y proponer medidas de actuación.*
- f. *Participar en el desarrollo de programas de calidad y en su evaluación.*
- g. *Verificar y efectuar el seguimiento de las reclamaciones y denuncias de los ciudadanos, así como de las actuaciones y contestaciones de la Administración, en los términos establecidos en el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano.*
- h. *Examinar actuaciones presuntamente irregulares de los empleados públicos en el desempeño de sus funciones y proponer, en su caso, a los órganos competentes la adopción de las medidas oportunas.*
- i. *Informar las solicitudes de compatibilidad de los empleados públicos de acuerdo con lo que establezcan las normas internas de su departamento.*
- j. *Promover actuaciones que favorezcan la integridad profesional y comportamientos éticos de los empleados públicos y de las organizaciones.*
- k. *Cualquiera otra función que, dentro de la naturaleza de las competencias, propias de las inspecciones generales de servicios, les sea atribuida por el ordenamiento jurídico vigente o les pueda ser asignada por el ministro o el subsecretario del departamento correspondiente”.*

3.2 LA COMPETENCIA PARA PLANIFICAR LA ACTUACIÓN INSPECTORA

- Las actuaciones de las Inspecciones de Servicios estarán sujetas al principio de planificación.
- Corresponde a los Subsecretarios aprobar el Plan anual de actuación de las Inspecciones de Servicios, que reflejará las actividades ordinarias previstas en el año. (Artº 7 R.D. 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales)

“Artículo 7. Planificación de las actuaciones.

- 1. Las actuaciones de las inspecciones de servicios estarán sujetas al principio de planificación y se someterán anualmente a un plan de actuación que reflejará las actividades ordinarias previstas para el respectivo ejercicio.*
- 2. El subsecretario de cada departamento ministerial aprobará el citado plan anual a propuesta de los órganos responsables de las funciones inspectoras. A dicho plan podrán incorporarse, en su caso, aquellas actuaciones que pudieran derivarse del ejercicio de las funciones asignadas a la Comisión coordinadora de las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales.”*

3.3 CLASES DE ACTUACIONES DE LAS INSPECCIONES GENERALES DE SERVICIOS

Las actuaciones de las Inspecciones de Servicios serán de dos clases:

- Ordinarias, realizadas en cumplimiento del Plan anual de actividades.
- Extraordinarias, no previstas en el Plan y que se efectuarán de acuerdo con las instrucciones que en cada caso se dicten.

(Artº 8 R.D. 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales)

“Artículo 8. Clases de actuaciones.

Las actividades de las inspecciones de servicios serán de dos clases: ordinarias y extraordinarias.

Las primeras se realizarán en cumplimiento de los proyectos asignados a la inspección en su plan anual de actuaciones.

Las extraordinarias se llevarán a cabo en aquellos supuestos que no se hayan previsto en el citado plan de actuaciones y se efectuarán de acuerdo con las instrucciones que, en cada caso, se dicten.”

3.4 EL PLAN ANUAL DE ACTUACIÓN DE LAS INSPECCIONES GENERALES DE SERVICIOS

El Plan habrá de incardinarse en las políticas públicas del departamento ministerial y servirá a los objetivos anuales de tales políticas, planificando cómo ejercer la labor inspectora en ese marco, programando planes flexibles que establezcan recursos y prioridades y ordenen las actividades auditoras hacia la consecución de los objetivos marcados.

Plan anual de actuación

El Plan anual de actuación de las Inspecciones de Servicios, que prevé el artículo 7 del Real Decreto 799/2005, deberá de contener los siguientes aspectos:

- Definición de los objetivos a alcanzar en el año mediante la actividad inspectora.
- Alcance de las auditorías:
 - Concreción de las áreas funcionales o unidades administrativas objeto de análisis en el período.
 - Elección del tipo de auditoría en cada caso (auditoría integral sobre la totalidad de la unidad o auditoría específica sobre determinada actividad o función; auditorías de legalidad, auditorías operativas o auditorías funcionales).
- Órgano que asume su realización:
 - Inspección General de Servicios del Departamento.

- Unidades colaboradoras: Inspección de Servicios de otro Ministerio, Intervención Delegada de Economía y Hacienda, Dirección General de Organización Administrativa y Procedimientos del Ministerio de la Presidencia, etc.
- Calendario de actuaciones. Desarrollo temporal de actividades: desde la planificación de acciones auditoras hasta la entrega del informe final al Subsecretario del Departamento.
- Previsión del seguimiento y evaluación del Plan anual de actuación.

3.5 PLANIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS FUNCIONALES

Todo sistema de control requiere de un plan de organización y de un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que garanticen el logro de los objetivos de la acción auditora y la fiabilidad del informe que el inspector emita.

Planificación

La planificación de la auditoría funcional puede concebirse como el conjunto organizado de **planes** con objetivos propios de auditoría, de **programas** de trabajo a ejecutar en cada área a auditar y de **actividades** auditoras, cuya finalidad es garantizar de forma eficaz el logro de los objetivos de la auditoría emprendida.

La labor auditora requiere de la previa realización de un Plan de actuación o Plan de trabajo, en el que se recojan los objetivos, alcance de la auditoría y metodología a seguir, y ello tanto se trate de actividades ordinarias de inspección como de actividades extraordinarias y tanto se trate de auditorías integrales como de auditorías específicas.

El proceso de planificación debe documentarse

- En un plan global de trabajo.
- En programas de trabajo.
- En una guía del inspector o guión de la auditoría funcional.

3.5.1 El plan de trabajo de auditoría funcional. Contenido esencial

El plan de trabajo debe formularse en un documento escrito en el que se incluirán los contenidos que seguidamente se indican, contenidos que, con carácter general, exigen un orden secuencial en el tiempo de su ejecución.

Contenido del plan de trabajo

1 Objetivos o finalidades concretas que se pretenden conseguir con la auditoría.

2 Alcance material de la auditoría funcional:

- Unidades administrativas objeto de análisis.
- Temas que serán auditados.
- Período de tiempo que se analiza.
- Clase de auditoría a aplicar: integral o específica.

- 3 Alcance temporal de la auditoría:** Duración prevista del trabajo de auditoría. Elaboración del calendario de actividades.
- 4 Equipo inspector:** Elección y nombramiento de los inspectores. Nombramiento, en su caso, de equipos interdisciplinarios o interadministrativos. Reparto de cargas de trabajo entre los miembros del equipo y determinación de la figura del supervisor de equipo.
- 5 Determinación de los medios materiales** necesarios para realizar la auditoría: locomoción, desplazamientos, dietas, material fotográfico, portátiles, móviles, etc.
- 6 Recogida de información previa** necesaria sobre la unidad a auditar, que permita elaborar las primeras hipótesis de trabajo:
 - Visita a su página web.
 - Normativa orgánica. Decretos de estructura y normas de funcionamiento.
 - Normativa sectorial.
 - Memoria anual del organismo.
 - Informes de anteriores auditorías.
 - Planes anuales y programas de actuación del organismo.
 - Cartas de servicios ordinarias y electrónicas.
 - Dotación presupuestaria del organismo.
 - Relación de puestos de trabajo.
- 7 Identificación de los aspectos, procesos, actuaciones que deben analizarse.** Estimación asimismo de las áreas de riesgo de la unidad, esto es, aquéllas con posibles irregularidades o fallos significativos, para cuya comprobación el inspector deberá diseñar pruebas específicas.
- 8 Comunicación a la unidad del inicio de la auditoría funcional,** de sus objetivos, alcance, plan de trabajo, calendario y duración.
- 9 Entrevista inicial con los responsables máximos** de la organización y presentación de una hipótesis de trabajo.
- 10 Completar, a lo largo de la auditoría, la información inicial obtenida sobre el organismo.**

La información a obtener ha de servir para analizar la unidad como parte integrada en una organización, que desarrolla unas actividades en relación con sus objetivos.

La naturaleza de la información que se obtenga dependerá en cada caso del alcance de la auditoría y de las características de la unidad a auditar.

Entre los diversos medios que el inspector utilice para recabar información, es importante la que se solicite del propio organismo auditado (organigrama, manuales de procedimientos, catálogos de equipos, etc....)

La realización de una auditoría implica un proceso de acumulación de evidencias que, una vez evaluadas, permitan al inspector emitir una opinión suficiente y válida manifestada en un informe de auditoría.

Teniendo en cuenta lo anterior, se facilitan los aspectos más generales sobre los que habrá de obtenerse información:

- Planes del organismo (plan estratégico, plan de calidad de los servicios, plan de choque).
- Relaciones institucionales que mantiene el organismo.
- Procedimientos y actividades básicas.
- Manuales de procedimientos básicos.
- Sistemas de gestión de espera, de cita previa.
- Nivel de implantación de la Administración electrónica.
- Procedimientos de gestión económico-financiera.
- Circulares y normas de carácter interno.
- Organigrama, relación de puestos de trabajo (RPT) actualizada y cambios recientes de la plantilla.
- Jornada de trabajo, sistemas de control horario.
- Absentismo laboral y sistemas de control.
- Plan de prevención de riesgos laborales.
- Contratos de suministros, servicios, consultoría y asistencia técnica suscritos en el período.
- Edificios propios o en alquiler.
- Mobiliario.
- Catálogo de equipos y sistemas informáticos.
- Bases de datos de la organización.
- Inventario de vehículos.
- Procedimientos de control interno que realiza la propia unidad. "Pruebas de cumplimiento" capaces de detectar errores de importancia. Informes de autoevaluación.

Encuestas de evaluación y análisis de demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios.

- Informes de auditorías anteriores.
- Disposiciones adoptadas por el órgano auditado respecto a las conclusiones y recomendaciones de informes anteriores.
- Seguimiento de los programas de calidad.
- Cumplimiento de los compromisos de calidad de la Carta de servicios del organismo.
- Quejas y sugerencias recibidas en el período.
- Actividades formativas del personal en el período.

11 Fijación de la metodología para la recogida y análisis de datos, a seguir en el desarrollo de la visita para conocer el funcionamiento in situ de la unidad e identificar, verificar y contrastar la información obtenida que nos lleve a conseguir los objetivos marcados.

Para obtener evidencias (Fernando Polo Garrido y Ana M^a Martín Yeste: *“Introducción a la auditoría del sector público”*), el inspector realizará:

- a) Pruebas de cumplimiento, con las que comprobar el cumplimiento de la legalidad por parte del organismo auditado y el funcionamiento del control interno de la entidad, su efectividad y continuidad en el tiempo.
- b) Pruebas sustantivas, para evidenciar la exactitud y validez de la información que se recabe.

En la consecución de unas y otras pruebas el inspector aplicará los **métodos o técnicas de auditoría** que, en síntesis, son:

- Inspección, esto es, examen de documentos y de activos tangibles revisando su coherencia.
- Observación, es decir, revisar la ejecución de un proceso o procedimiento efectuado por otros.
- Preguntas o cuestionarios para obtener información de las personas internas o externas a la organización que poseen conocimientos sobre la misma.
- Confirmaciones, que corroboren una información.
- Cálculos, con los que comprobar la exactitud de los datos numéricos y de los análisis realizados por la propia entidad.
- Técnicas de examen analítico, como sería el estudio de índices y tendencias más significativas del período, de variaciones y transacciones atípicas o la evaluación de interrelaciones entre diferentes partidas financieras, por ejemplo.

Teniendo en cuenta que el inspector trabaja con varios **tipos de evidencia** se aplicarán las técnicas más idóneas a cada tipo de verificación entre las que cabe citar:

- **Evidencia física**, que requiere de técnicas como la observación directa de las personas y de los activos, y la inspección física de locales.
- **Evidencia documental**, sustentada en la técnica del análisis documental, la diagramación de procedimientos, el análisis de escritos de chequeo (check-list), de informes u otros soportes.
- **Evidencia testimonial**, según datos facilitados por personas con información útil, que se apoya en la utilización de técnicas como las encuestas, los cuestionarios, las entrevistas o técnicas de grupo como la TGN u otras.
- **Evidencia analítica**, basada en estudios y análisis de la información, recurriéndose a técnicas como el análisis cruzado de procedimientos, actividades y coste; los indicadores de actividad o cuadro de mandos; el análisis de encuestas existentes sobre medida de la satisfacción del ciudadano, sobre medida de la percepción ciudadana del servicio público, o análisis de encuestas existentes sobre la satisfacción del empleado público.
- **Evidencia informática** de los datos almacenados en soportes electrónicos o programas. Examen de registros informáticos y de datos electrónicos.

En la utilización de cada técnica deberá fijarse el tamaño y forma de selección de la muestra objeto de verificación o utilizar el muestreo aleatorio.

12 Se han de prever los métodos de análisis de la información resultante (análisis normativo, descriptivo, de costes, estadístico con representaciones gráficas, análisis de métodos y tiempos, análisis de riesgos...)

13 Supervisión del trabajo de auditoría por el supervisor del equipo inspector o por el superior jerárquico del grupo, que garantice:

- La eficacia de los procedimientos de auditoría aplicados.
- La apropiada interpretación del resultado de tales procedimientos.
- El logro de los objetivos de la auditoría.
- La calidad, en suma, del trabajo realizado.

Ha de tenerse siempre presente que, intrínsecamente relacionado con los procedimientos seguidos y las pruebas de auditoría aplicadas, está el "riesgo de no detección" de algún problema o error importante en el ente auditado, que no ha sido puesto de manifiesto por las técnicas aplicadas de auditoría. De ahí la necesaria supervisión sobre la idoneidad de las técnicas aplicadas al caso.

14 Elaboración del borrador de informe y supervisión del mismo, comprobando que se han alcanzado los objetivos señalados a la auditoría.

15 Elaboración del informe que incluirá conclusiones y recomendaciones al órgano auditado.

16 Presentación del informe al Subsecretario para su conformidad.

17 Distribución del informe al órgano auditado, con expresión de las medidas de seguimiento previsto para el control del cumplimiento de las recomendaciones de obligada ejecución.

3.5.2 Programas de trabajo de la auditoría funcional

Dentro de la fase de planificación, y una vez elaborado el plan global relativo al ámbito y desarrollo de la auditoría, procede concretar por escrito los programas de trabajo en los que se van a detallar los pasos o procedimientos de auditoría a ejecutar para cada área en que se divida el trabajo a realizar, una vez asignadas las tareas a cada miembro del equipo.

Programas
de trabajo

Su finalidad es servir de guía o recordatorio de las sucesivas fases de la auditoría, evitando así la improvisación.

El programa de trabajo es, pues, un documento que proporciona una relación de controles y procedimientos a seguir por el inspector para efectuar la auditoría y preparar el informe auditor.

En cada concreto programa de trabajo se determinarán los objetivos parciales de ese programa, los aspectos a revisar, los procedimientos para la recogida y análisis de documentación, la naturaleza y alcance de las pruebas a realizar.

3.5.3 Guía de auditoría funcional

La confección de una guía de auditoría agiliza el desarrollo de las actuaciones auditoras al estandarizar las actividades y facilitar la posterior elaboración del informe.

Guía

El guión deberá adaptarse al objetivo u objetivos que se persiguen con la realización de la auditoría funcional:

- Evaluación general rutinaria.
- Evaluación parcial sobre la adecuación de medios, cargas de trabajo, cumplimiento de calidad, prestaciones de servicios.
- Evaluación de situaciones críticas sobre clima laboral, incumplimiento de funciones o quejas de usuarios del servicio.
- Evaluación de necesidades por reorganización, asignación de nuevas funciones, por traslado, etc.

En el caso de que el órgano objeto de la auditoría tuviera implantado un sistema de gestión de calidad estandarizado (EFQM, EVAM, CAF), el guión podrá ordenarse y adaptarse a la estructura y criterios de evaluación propios al sistema de calidad.

Se acompaña como **Anexo I** el **Modelo de guión de Auditoría Funcional**.

4. TRABAJO DE CAMPO

En la fase de trabajo de campo se procede a la recogida de datos en el lugar donde se desarrollan las actividades objeto de auditoría.

Trabajo de campo

Su duración dependerá de la amplitud del objetivo fijado, pero se suele entender por trabajo de campo el período temporal que se extiende desde la llegada al lugar de la auditoría hasta la reunión final con los responsables del centro auditado.

Dentro de esta *fase de trabajo de campo*, los auditores tienen que desarrollar una serie de actividades que se pueden resumir en las siguientes:

1. Reunión inicial de presentación de la auditoría.
2. Recogida de datos.
3. Reuniones del equipo auditor.
4. Intercambio de impresiones con los responsables y reunión final.
5. Avance de elaboración del informe.

En la fase anterior de *planificación de la auditoría* habrá quedado definido:

- El objeto y alcance de la auditoría.
- La lista de tareas a realizar, de acuerdo con las técnicas y herramientas de auditoría funcional que vayan a ser utilizadas.
- Un guión con los puntos a revisar de acuerdo al objeto y alcance (modelo en anexo I).

4.1 REUNIÓN INICIAL DE PRESENTACIÓN DE LA AUDITORÍA FUNCIONAL

Con la reunión inicial de presentación se inaugura la actividad de trabajo de campo.

Reunión inicial

Es imprescindible celebrar esta reunión, con independencia de que la misma se haya anunciado previamente y se hayan tenido contactos con los responsables del centro con anterioridad a la visita.

Los puntos a tener en cuenta en la reunión inicial son los siguientes:

- Es conveniente la presencia de todo el equipo auditor, y normalmente la reunión correrá a cargo del jefe del equipo.
- Es conveniente la presencia del máximo responsable del centro y de los responsables de las áreas objeto de auditoría, con las excepciones que pueda estimar convenientes el equipo de auditoría.

- El orden del día incluirá al menos los siguientes puntos:
 - Presentación del equipo y de las funciones asignadas a cada uno en la auditoría.
 - Formulación del propósito y ámbito de la auditoría de forma clara, aunque ya se haya informado por escrito, puesto que alguno de los presentes puede no haber tenido acceso a dicha comunicación.

Si se plantean expectativas fuera del alcance de lo planificado será necesario redirigirlas o reformularlas dentro del objeto de la auditoría funcional, de modo que se obtenga el clima de colaboración y buena predisposición que se estimen necesarios para el éxito de la auditoría.
 - Concreción, en su caso, de los medios necesarios para desarrollar las actividades de auditoría (sala de reuniones, teléfonos, medios de desplazamiento, etc), así como de la participación de posibles colaboradores por parte del órgano auditado.
 - Designación del interlocutor por parte del órgano auditado para la resolución de todos los asuntos que pudieran surgir.
 - Fijación de un calendario detallado (cronograma) que especifique actividades de cada uno de los miembros del equipo auditor, a lo largo de las jornadas previstas para el desarrollo del trabajo de campo. Para ello se puede llevar preparado un cuadro matriz, que se completará en la propia reunión.
- Es preferible que la reunión sea breve, evitando que los auditados la monopolicen. Es recomendable posponer cualquier iniciativa o exposición de los auditados a posteriores reuniones individuales, en las que la información no estará condicionada por la presencia del máximo responsable y otros compañeros.

En torno a media hora puede ser suficiente para comunicar el propósito de la auditoría, observar la actitud de los responsables presentes y dejar claro que se conocen las funciones y procesos que se han estudiado en la fase anterior de preparación (en los casos en los que ello haya sido posible).

4.2 RECOGIDA DE DATOS

La recogida de datos es la actividad que consume más tiempo de todas las que conforman la fase de trabajo de campo. Se trata, además, de la actividad fundamental, si tenemos en cuenta que la auditoría consiste en “fotografiar” o recoger hechos que luego se comparan con los requisitos y normas, para tener una información que, una vez procesada, permita suministrar información fiable sobre los resultados.

Recogida
de datos

Las **técnicas idóneas para la obtención de información** han quedado mencionadas en el capítulo “Planificación de las auditorías funcionales” al ponerlas en relación con las diferentes clases de evidencias que el inspector ha de lograr. En el **anexo II Técnicas de obtención de datos** se enumeran los métodos más habituales en la auditoría funcional para conseguir información o canalizar la ya existente.

4.3 REUNIONES DEL EQUIPO AUDITOR

Es conveniente que el equipo auditor mantenga reuniones durante el transcurso del trabajo de campo, con el fin de:

Reuniones del equipo auditor

- Poner en común hechos e impresiones, contrastar observaciones e hipótesis y detectar dudas a resolver y asuntos pendientes.
- Ajustar la actividad para la recogida de datos, examinando la marcha del plan de trabajo trazado inicialmente y acomodar nuevas actuaciones, entrevistas, etc... que pudieran determinarse.
- Comenzar la elaboración del informe en base a las conclusiones provisionales cuyos datos no precisen ser ampliados.

4.4 INTERCAMBIO DE IMPRESIONES CON LOS RESPONSABLES Y REUNIÓN FINAL

Es conveniente que al finalizar cada jornada el equipo inspector mantenga un intercambio informal de impresiones con el responsable del centro auditado, con el fin de informarle acerca de:

Reuniones con los auditados

- La marcha de la auditoría: las áreas o aspectos examinados a lo largo de la jornada transcurrida y lo pendiente de examinar al día siguiente.
- Aspectos reseñables: hechos problemáticos, deficiencias o dificultades detectadas.

Normalmente, el informe no debe constituir una sorpresa para el gestor auditado. Al menos antes de concluir el trabajo de campo es conveniente informar de las conclusiones preliminares, de modo que el responsable pueda ofrecer explicaciones susceptibles de ser incorporadas al informe.

Asimismo es un medio de que el gestor y el equipo inspector puedan aunar criterios respecto a la factibilidad de las propuestas de mejora del equipo inspector y también de que éstas sean asumidas por el responsable.

4.5 AVANCE EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME

En la mayoría de los casos resulta de gran utilidad comenzar la elaboración del informe durante el transcurso de la fase de trabajo de campo, y más exactamente al comienzo de dicha fase.

Avance elaboración informe

Las ventajas de ello son, al menos, las siguientes.

- Obliga a que el equipo auditor, o cada uno de sus componentes, estructure la información obtenida y formule hipótesis, aunque tengan un carácter provisional, de modo que se puedan identificar dudas y contrastar posibles alternativas.
- Fuerza a ser preciso durante el proceso de recogida de datos y en la expresión escrita de la redacción de las conclusiones provisionales.

- Elimina, en gran medida, la dificultad y el riesgo de examinar gran cantidad de información recogida durante la visita, distante en el tiempo y en el espacio, y se tienen, por tanto, más frescos y ordenados los datos de cara a la reunión final que se lleve a cabo con los responsables del centro auditado.
- Reduce también el riesgo de distorsión y percepción personal de los hechos por la necesidad de concreción y la proximidad en el tiempo.

5. INFORME DE AUDITORÍA

5.1 NATURALEZA DEL INFORME

El Informe de Auditoría es el producto final de la auditoría. Las actuaciones de Auditoría Funcional efectuadas por el equipo inspector se documentan en informes de Auditoría en los que se ponen de manifiesto las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que derivan de ellas.

Informe

Eduardo Hevia Vázquez en la obra "Fundamentos de Auditoría Interna" publicado por el Instituto de Auditores Internos, define el informe de Auditoría como *"el medio principal para comunicar el resultado de la labor realizada y representa para el auditor la oportunidad de captar la atención de la dirección respecto a la fiabilidad, adecuación y suficiencia de la información sobre la que basa sus decisiones, promoviendo su confianza en el correcto funcionamiento de la organización. En caso necesario ha de motivar a la acción mediante la exposición clara y convincente de aquellos aspectos que precisan mejorarse, proporcionando sugerencias sobre ahorros de coste, mejoras en el control, nuevos enfoques, etc."*

5.2 CONTENIDO DEL INFORME

El contenido de los informes de auditoría, su extensión y su formato son variables y dependerán, entre otros factores, de los tipos de auditoría, del momento de la misma y del destinatario de dichos informes. No obstante, resulta una buena práctica **normalizar los informes**, al menos por tipo de actuación (programas, tipo de servicios, etc.) de forma que:

Contenido

- Se asegure una determinada calidad de los informes.
- Se facilite la lectura para los destinatarios.
- Se agilice la supervisión.
- Se simplifique la incorporación a las bases de datos documentales de la organización.
- Evite pérdidas de tiempo y esfuerzos baldíos.

Pueden normalizarse, entre otros, los siguientes aspectos: la estructura, la extensión, los apartados obligatorios y su contenido, así como el tipo de presentación.

En cuanto a la estructura normalizada, ésta contendrá:

I. **Índice o sumario.** Agrupa por apartados, epígrafes y subepígrafes el contenido del informe.

II. **Introducción:**

1. **Competencia, origen y razones de la auditoría.** Deben indicarse los motivos de la actuación auditora (por imperativo legal; auditoría selectiva incluida en un plan de auditorías, etc.)

2. **Identificación de las personas, entidades u órganos auditados**, así como de los destinatarios del informe

3. **Objetivos y alcance de la auditoría.** Los objetivos recogen las finalidades concretas que se persiguen con el informe y corresponderán al tipo o tipos de auditorías practicadas. En cuanto al alcance, se deben indicar las unidades y programas objeto de examen, así como la extensión (detalle) de las pruebas de auditoría efectuadas. El alcance viene determinado por los objetivos y por los procedimientos empleados en la auditoría y concreta la amplitud y profundidad de los trabajos realizados por los inspectores.

4. **Calendario de actuación.**

5. **Equipo de trabajo.**

6. **Metodología utilizada:** fuentes de información consultadas, personas entrevistadas, técnicas y herramientas. En caso de utilizarse un sistema de muestreo, debe describirse el mismo y calificar su representatividad. En su caso, deberá incluirse una declaración de que el trabajo ha sido realizado de acuerdo con las normas de auditoría.

7. **Antecedentes**, en su caso, tales como la existencia de estudios previos realizados.

8. **Colaboración prestada por el órgano auditado.**

III. Resumen del informe (resumen ejecutivo):

- Opinión de la auditoría. Recoge el juicio que los auditores emiten sobre la situación del área o actividad auditada, de acuerdo con los objetivos y el alcance de la auditoría.
- Resumen de los objetivos, alcance y metodología y, fundamentalmente, de las observaciones principales, conclusiones, recomendaciones y acciones propuestas.

IV. Cuerpo del informe:

- **Observaciones.** Consiste en una breve descripción del proceso analizado, hechos significativos comprobados, causas que han generado las anomalías y debilidades y recomendaciones que no se han aplicado y que se habían hecho en informes anteriores. Las observaciones deben relacionarse con el análisis de los hechos, de modo que se definan las relaciones causales entre los factores (hechos) y sus efectos (resultados), así como la incidencia que su no regularización y/o subsanación producirían en la estructura y operativa del organismo.
- **Datos, cifras y detalles en las que se basan las observaciones.**
- **Conclusiones.** Fijación de una posición definida sobre las observaciones, que ha de deducirse lógicamente de los hechos detectados, sustentados en datos. **Las conclusiones deben ser sucintas, precisas y claras.** Habrá que ser especialmente cuidadoso en que las conclusiones sean lo más objetivas posible, no incluyendo valoraciones no fundamentadas en la observación documentada de hechos. La formulación de conclusiones del diagnóstico exige una visión global del problema y no limitarse a un

solo ámbito definido a priori. Las conclusiones, en caso de una pluralidad de causas, podrían presentarse bajo la forma de árbol.

- **Recomendaciones.** Encierran las ideas, sugerencias o acciones correctoras recomendadas para subsanar las debilidades de control interno encontradas o para mejorar los métodos y procedimientos de gestión. No se ha de omitir nada que se estime fundamental para la correcta gestión de la organización, aunque pueda resultar incómodo para algunos responsables, si bien se referirá de la manera más correcta posible y atendiendo a la reserva, confidencialidad y discreción necesarias, cuando así lo exijan las circunstancias y la categoría de las personas responsables de las actividades auditadas. **Las recomendaciones** deben dividirse en las **de obligado cumplimiento** (corregir errores detectados) y las **de mejora de la actividad auditada**. Son esenciales para lograr el objetivo de la auditoría, esto es, la mejora de la gestión pública. **Las recomendaciones han de ser concretas y acotadas en el tiempo.**

El proceso de generación de recomendaciones tiene dos fases:

- Creatividad y búsqueda de soluciones. Consiste en hallar de forma racional soluciones ya existentes para tener regulados idénticos problemas y búsqueda de soluciones innovadoras.
 - Evaluación y elección de soluciones.
- **Plan de acción que refleje una priorización y secuencia de las acciones a realizar, consecuencia de las recomendaciones.** Con el fin de conseguir una mayor efectividad, se puede establecer el seguimiento posterior de las deficiencias detectadas y las medidas que pueden adoptarse para su corrección. Se concretan en acciones correctoras recomendadas para resolver o paliar los problemas detectados.
 - **Las alegaciones que hayan hecho los responsables de la entidad auditada.** Antes de la emisión del informe, el auditor debe atender al trámite de las alegaciones, donde la entidad auditada formula las alegaciones que considere al borrador del informe, que pueden ser aceptadas o rechazadas. Finalmente, las alegaciones se recogen en este apartado del informe, así como los motivos de su rechazo, si fuera el caso.
 - **Anexos** conteniendo información complementaria de soporte (guión de las entrevistas, cuestionarios utilizados, desarrollo de datos, etc.). Los Anexos del informe forman parte unívoca del mismo (no confundir con las hojas de trabajo que deben estar a disposición del supervisor del informe de auditoría y de los eventuales órganos de control del auditor, pero que no forman parte del informe).
 - **La fecha de emisión del informe y la firma del auditor o auditores.**

5.3 CALIDAD DEL INFORME

De acuerdo con la Norma 2.420 para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna del Institute of Internal Auditors de los Estados Unidos de América, que puede consultarse en la obra "Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna" del Instituto de Auditores Internos de España, los informes deberán ser *"precisos, objetivos, claros, concisos, construc-*

tivos, completos y oportunos”. Estas premisas se concretan, asimismo, en el Consejo para la Práctica 2420-1: Calidad de las Comunicaciones:

- **Precisos:** los informes deben estar libres de errores y ser fieles a los hechos que describen. Los datos y evidencias obtenidos deben ser evaluados y resumidos, y se presentarán de manera cuidadosa y precisa. Se debe asegurar la credibilidad del informe. Una inexactitud puede originar dudas sobre la validez del trabajo y distraer la atención de la materia principal.
- **Objetivos:** Los informes deben ser justos e imparciales, resultado de una evaluación equilibrada de todos los hechos y circunstancias relevantes. Las conclusiones y recomendaciones deben ser expresadas sin prejuicios, parcialidades, intereses personales e influencia de terceros.
- **Claros:** Los informes deben ser fácilmente comprensibles y lógicos. Para ello debe evitarse el lenguaje técnico innecesario y proporcionar toda la información relevante y significativa. Si se usan términos técnicos o abreviaturas, se deben definir previamente.
- **Concisos:** Los informes deben ir a los hechos y evitar elaboraciones innecesarias o detalles superfluos, destacándose los aspectos relevantes. Lo fundamental es que cada idea sea expresiva pero sucinta.
- **Constructivos/ Útiles:** Los informes deben ser útiles para el cliente del trabajo y la organización y conducir a mejoras que se consideren necesarias. Los contenidos y el tono deben ser positivos y bienintencionados para facilitar una reacción favorable a las propuestas y conclusiones. Se debe evitar un lenguaje que genere oposición y actitud defensiva de forma innecesaria.
- **Completos:** Deben incluir toda la información y observaciones significativas y relevantes para apoyar las conclusiones y recomendaciones. Unos pocos ejemplos de una deficiencia no son suficientes para fundamentar un diagnóstico. Todo lo más ponen de manifiesto un error, una desviación o debilidad del sistema.
- **Oportunos:** Los informes deben ser oportunos y realizados en el tiempo debido. Deben presentarse sin retraso, de modo que permitan una acción rápida y eficaz. En este sentido, es conveniente fijar las fechas de entrega de acuerdo con las necesidades del usuario y de la planificación de la auditoría. Si existe un plazo legalmente establecido, deberá respetarse y, en caso de retraso, deberá justificarse.

Además, se han de tener en cuenta otros aspectos en la elaboración de informes:

- **Cuidada presentación.** Debe presentarse en formato adecuado, titulado, referenciado, limpio, sin correcciones ni faltas o errores de impresión o de ortografía. El destinatario del informe asociará automáticamente la calidad del informe con la de la auditoría. El responsable último es el director de Auditoría interna o Jefe de la Inspección de Servicios, por lo que la lectura y aprobación definitiva son tarea que no conviene delegar.
- **Redacción cuidada.** Deben suprimirse las afirmaciones contundentes, las expresiones agresivas o hirientes, la ironía y las alusiones personales. La redacción ha de ser clara y culta a la vez. Se ha de transmitir al lector lo que realmente se quiere sin posibles con-

fusiones o malas interpretaciones. La finalidad del informe es que se cumplan las recomendaciones propuestas.

- **Cómodo manejo y fácil lectura.** Los informes han de atraer la atención del lector. Con independencia de su contenido, han de ser escritos o impresos en letra suficientemente grande, con profusión de puntos y apartes, con amplios espacios libres y con apartados y epígrafes adecuadamente titulados.
- **Presentación de diferentes propuestas.** Ofrecer varias soluciones facilita la negociación entre ellas y permite la elección de una propuesta de consenso. La solución aplicada dependerá de la naturaleza de los problemas de dirección, de la multiplicidad de actores que participan en la decisión e implantación de la misma.
- **Inclusión de los aspectos positivos de la gestión de la organización,** en especial cuando estos aspectos puedan ser aprovechados en otras áreas. La finalidad es conseguir un doble equilibrio entre los puntos débiles y los puntos fuertes y, por otro lado, se consiguen estimular las buenas prácticas de gestión y extenderlas convenientemente.
- **Relación de los aspectos que requieran un estudio posterior en profundidad.** En ocasiones, se detectan problemas, carencias de la organización cuyo estudio se encuentra fuera de los objetivos o alcance de la auditoría. El auditor lo incluirá en el informe remitiendo a una posible ampliación de la auditoría o a la realización de un estudio adicional por parte de otro equipo de analistas.

5.4 TRAMITACIÓN DEL INFORME

1. Procedimiento.

La tramitación de los informes responderá al tipo de informe (reservado, confidencial, restringido, público etc.) y se efectuará de acuerdo con la normativa interna existente en cada Ministerio o la que pueda afectarle con carácter general.

Tramitación
del informe

Asimismo, se realizará de conformidad con las normas de auditoría, adaptadas a la realidad del sector público.

2. Aprobación.

► Informe-Borrador

Es conveniente elaborar un informe-borrador para su comentario y discusión con los auditados, antes de la publicación del informe definitivo.

De acuerdo con la Norma Internacional para el ejercicio profesional de la auditoría interna, Norma 2.440- Difusión de Resultados *“el auditor interno debe discutir las conclusiones y las recomendaciones con los niveles directivos apropiados antes de emitir el informe final escrito”* (ver en *“Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna”* editado por el Instituto de Auditores Internos de España, 2008).

Estas discusiones y revisiones sirven para asegurar que no ha habido equívocos o malas interpretaciones de los hechos, al proporcionar al auditado la oportunidad de clarificar detalles

concretos y expresar su punto de vista sobre las observaciones, conclusiones y recomendaciones. Deberán estar incluidas aquellas personas conocedoras del detalle de las operaciones y aquellas que pueden autorizar la puesta en marcha de la acción correctora.

Recibidas las alegaciones de los destinatarios del informe preliminar, se evaluará su contenido, pudiendo modificarse o mantenerse en función de dicha evaluación.

► Informe definitivo

La supervisión de informes debe ser responsabilidad atribuida al Inspector que se encuentre al frente del equipo inspector/auditor y debe asegurarse que:

- Se garantice que los informes son precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
- Se verifique la coherencia de los datos aportados.
- Se verifique la coherencia de recomendaciones y conclusiones con los objetivos de la auditoría. Las conclusiones y recomendaciones han de estar sólidamente documentadas y enumeradas de mayor a menor importancia.
- Se determine si las evidencias están suficientemente reflejadas en el informe.
- Se ha de comprobar que se han alcanzado en su totalidad los objetivos de la auditoría.

3. Publicidad

La tramitación incluirá el número de ejemplares (electrónicos/papel) y su distribución externa (órgano inspeccionado, superior jerárquico del órgano auditado, etc.) e interna (Subsecretario, Inspector General, Equipo de trabajo, archivo).

4. Archivo

Tanto los borradores como los informes han de ser debidamente controlados en el momento de su emisión o distribución, por lo cual la unidad de auditoría deberá llevar un registro en el que se especifique referencia del informe, total de ejemplares, personas a quienes se envía y número de ejemplares remitidos y fecha de envío.

El Órgano de Auditoría conservará los informes durante el plazo y en las condiciones de seguridad que determine la Ley o las normas de la Administración correspondiente.

Si el informe se refiere a aspectos de responsabilidad administrativa, el plazo de archivo debe ser, al menos, superior al de prescripción.

Se recomienda la existencia de un archivo informatizado, generalizando progresivamente el soporte electrónico, así como su inclusión en una base de datos documental que permita, entre otras, la gestión del conocimiento.

5. Seguimiento

La tramitación debe incluir una fase de seguimiento de recomendaciones para asegurar su cumplimiento, dándose archivo definitivo al informe cuando se efectúe el visto bueno del informe de cumplimiento que debe realizar el órgano auditado.

La Norma Internacional 2.500- Supervisión del Progreso establece que: *“El director de auditoría interna debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección”*¹

El Consejo para la Práctica 2500-1 señala:

- El director de auditoría interna debe establecer procedimientos que incluyan lo siguiente:
 - Un marco de tiempo dentro del cual se requiera la respuesta de la dirección a las observaciones y recomendaciones del trabajo. Ciertas observaciones y recomendaciones informadas pueden ser tan significativas que requieran acción inmediata por parte de la dirección.
 - Una evaluación de la respuesta de la dirección.
 - Una verificación de la respuesta (si corresponde)
 - Un trabajo de seguimiento (si corresponde).
 - Un procedimiento de comunicación, a los niveles adecuados de dirección, que incida en las respuestas o acciones insatisfactorias, incluyendo la asunción del riesgo.

Finalmente, de acuerdo con la Norma Internacional 2.500.A1: *“El director de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la Alta Dirección ha aceptado el riesgo de no tomar acción”*.

¹ (ver en “Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna”, editado por el Instituto de Auditores Internos de España, 2008).

6. PRINCIPIOS DE ÉTICA PROFESIONAL Y NORMAS DE CONDUCTA

Los inspectores de servicios deben estar sometidos a unos principios de ética profesional tales como la integridad, la confidencialidad, la competencia profesional, la responsabilidad, siendo quizás el más relevante el de objetividad que necesariamente requiere que el auditor/inspector sea independiente.

► Integridad

El inspector debe ser recto y honrado en sus relaciones profesionales; su integridad establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

Principios y normas

- Desempeñará su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetará y cumplirá las leyes y divulgará lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- No participará a sabiendas en una actividad ilegal o actos que vayan en detrimento de la organización.
- Contribuirá a los objetivos legítimos y éticos de la organización auditada.
- No utilizará la información confidencial obtenida como resultado de su actuación ni para beneficio propio o de terceras personas o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

► Objetividad e Independencia

El inspector de servicios actuará con objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre el proceso examinado. Hará una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y formará sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

- El inspector durante su actuación profesional mantendrá una actitud independiente y una objetividad total. Tal independencia se consigue a través de la imparcialidad de sus opiniones, conclusiones y recomendaciones. El inspector no solo debe ser imparcial sino que debe evitar situaciones que permitan dudar de la misma.
- No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o que aparente perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptará nada que pueda perjudicar o que aparente perjudicar su juicio profesional.

Al manifestar una opinión deberá cuidarse de obtener pruebas suficientes para demostrar tal aseveración. En su informe deberá presentar todos los datos y hechos conocidos que, de no citarse, podrían tergiversar el informe y ocultar prácticas ilegales.

► Confidencialidad

El inspector respetará el valor y la propiedad de la información obtenida como resultado de su actuación y no revelará nada de esa información a terceras partes sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

- Estará obligado al sigilo profesional en relación con las actuaciones que realice, que se extenderá a todos los datos, antecedentes, informes y a la información de cualquier tipo a que tenga acceso en el cumplimiento de sus funciones.
- El inspector debe mantener y garantizar la confidencialidad de la información obtenida en sus actuaciones.
- Será discreto y prudente en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.

► Competencia profesional y cuidado debido

El auditor tiene el deber continuo de mantener el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para desempeñar sus servicios profesionales.

- El auditor llevará a cabo la ejecución de los trabajos y la emisión de los informes con el debido cuidado profesional.
- Deberá realizar un esfuerzo constante para desarrollar al máximo y mejorar continuamente su habilidad, la efectividad y la eficacia de su trabajo.
- El auditor debe tener una formación adecuada, debiendo conocer los métodos y técnicas empleados en auditoría y conocimientos específicos que sirvan de apoyo a tales métodos.
- Deberá preocuparse por actualizar sus conocimientos, es decir, formación permanente y continuada.

► Responsabilidad

El auditor es responsable del contenido del informe y de sus conclusiones. Deberá señalar en el informe las limitaciones que hubiesen tenido lugar en la auditoría y su posible incidencia en los resultados, salvando así su responsabilidad.

I. MODELO DE GUIÓN DE AUDITORÍA FUNCIONAL

La guía del inspector incluirá referencias al análisis y comprobación de la información sobre los siguientes aspectos de la unidad auditada:

1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Delimitación del entorno de la organización. Políticas públicas a las que sirve.
- Funciones del organismo según la normativa aplicable. Marco legal en que se incardina.
- Planes estratégicos. Misión y visión del organismo. Definición de objetivos y programas concretos de actuación por sectores.
- Ciudadanos-clientes y servicios que presta. Relaciones con la sociedad y alianzas estratégicas.
- Plan de calidad del organismo.
- Análisis del entorno: análisis de los riesgos potenciales para la consecución de objetivos y análisis de las áreas de riesgo.

2 ANÁLISIS ORGANIZATIVO

2.1 Estructura orgánica

- Organigrama formal y organigrama real del organismo.
- Análisis de puestos de trabajo. Especialización por tareas.
- Estructura horizontal en departamentos o estructura jerárquica, vertical.
- Dimensión de las unidades. Proporción entre puestos de mando y puestos base, pirámide de población.
- Adecuación de la estructura a las funciones y procesos de trabajo del centro y adecuación al logro de sus objetivos

2.2 Estructura de responsabilidades

- Jerarquía, líneas de dependencia orgánica. Importancia de los grupos intraorganizativos.
- Mecanismos de coordinación de las líneas de dependencia
- Mecanismos de control de responsabilidades
- Estilo de dirección:
 - Tipo de liderazgo.

ANEXOS

- Coherencia del tipo de liderazgo con el modelo organizativo perseguido.
- Sistema de toma de decisiones, descentralización vertical y horizontal, delegación de funciones.
- Sistema de información, tanto la de consumo interno de la unidad como la información que facilitan al exterior. Facilidad de acceso a la información.
- Sistema interno de comunicación, dispositivos de enlace (reuniones, comisiones, comités). Comunicación formal e informal; comunicación ascendente y descendente; horizontal y cruzada.
- Medida de eficacia de la comunicación.
- Recompensas al personal.
- Incidencia del estilo de dirección en el comportamiento de los recursos humanos.
- Adecuación de la estructura de responsabilidades a los objetivos, funciones y procesos de trabajo.

2.3 Cultura organizativa

- Aspectos fundamentales de la misma
- Incidencia en las actitudes de las personas y en los resultados de la organización
- Coherencia entre cultura organizativa y objetivos de la unidad

3 ANÁLISIS DE FUNCIONES, ACTIVIDADES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Funciones y actividades del centro auditado:

- Normativa aplicable.
- Identificación de las funciones que realiza.
- Asignación de funciones a unidades.
- Actividades asociadas a las funciones y tareas concretas.
- Identificación de los productos o servicios asociados a las funciones que presta.
- Análisis cualitativo de la actividad (determinación de la aportación de valor de la actividad al producto o servicio).
- Análisis cuantitativo de la actividad (volumen anual de gestión de la misma).
- Grado de ejecución presupuestaria sobre los créditos asignados en el período.

ANEXOS

3.2 Procedimientos administrativos:

- Manual de procedimiento. Modelización. Automatización de tareas.
- Acceso electrónico del usuario al procedimiento.
- Procedimientos adaptados a la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos
- Diagramación de procedimientos. Detección de problemas o anomalías en el procedimiento.
- Cargas de trabajo entre los distintos órganos, unidades y puestos de trabajo que participen en los procedimientos
- Sistema de archivo de documentos. Archivos adaptados a la Ley 11/2007
- Impacto del procedimiento.

4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Medios personales. RPT de personal funcionario y laboral. Dotaciones, efectivos y vacantes por grupos y categorías.
- Dimensionamiento de la plantilla. Análisis de las vacantes: su carácter, dificultades de cobertura y repercusión en la gestión.
- Tendencia estructural de la plantilla o fluctuación a lo largo de los últimos años.
- Estudio de cargas de trabajo. Determinación de la aportación tiempo/persona a las actividades: Análisis de flujos de trabajo.
- Aprovechamiento de las capacidades y gestión del conocimiento en la organización. Eficacia del personal clave. Adecuación de las personas a las funciones desempeñadas.
- Forma de evaluación del rendimiento. Sistema de recompensas.
- Clima laboral. Motivación.
- Control horario, sistemas y resultados.
- Absentismo: índice de absentismo y su incidencia según áreas de gestión y puestos de trabajo.
- Sistema de rotación o turnos, si los hubiera.
- Formación: número de cursos en el período, materias, participantes. Sistema de detección de necesidades formativas.
- Plan de Prevención de riesgos laborales: medidas de prevención, acciones de salud laboral, elaboración de un mapa de riesgos.

ANEXOS

5 ANÁLISIS DE RECURSOS MATERIALES

- Sistema de comunicación interno y hacia el exterior:
 - Soporte físico de la información (documental, electrónica, telefónica, oral-personal).
 - Uso de mensajería, correo electrónico, teléfono, fax, videotex, módem...
 - Centralitas y líneas.
- Sistema informático de la organización:
 - Equipos y programas (hardware y software).
 - Inventario de equipos.
 - Mantenimiento.
 - Grado de implantación y grado de utilización.
 - Detección de necesidades.
 - Planificación de extensión de implantación y mejoras.
- El espacio de trabajo:
 - Locales y edificios; titularidad, ubicación, descripción, finalidad de uso y estado de conservación.
 - Señalización, imagen institucional.
 - Barreras arquitectónicas.
 - Adecuación del lugar de trabajo a las funciones.
 - Ergonomía de los puestos de trabajo.
 - Seguridad e higiene en el trabajo. Plan contra incendios, plan de emergencia; sistema eléctrico, de ventilación...
 - Vigilancia activa y pasiva de edificios.
- Inventario de bienes muebles. Estado de uso y funcionalidad.

6 ANÁLISIS DE CALIDAD

- Plan de calidad del organismo. Medidas de seguimiento. Consecución de los objetivos planificados.
- Planes de autoevaluación. Resultados.

ANEXOS

- Carta de servicios y su seguimiento.
- Quejas y sugerencias en el período. Análisis de sus causas y correctivos puestos en práctica. Modo de tramitación.
- Análisis de la demanda ciudadana sobre los bienes o servicios prestados por el organismo.
- Evaluación de la satisfacción de los usuarios del servicio.
- Medida de satisfacción del empleado.

El inspector aplicará en cada caso el método o técnica que resulte más oportuno, para poder realizar el análisis y comprobación de todos estos aspectos que afectan a la estrategia, la organización, las funciones y procedimientos, los recursos humanos y materiales, así como a la calidad en el organismo auditado.

Con carácter general, el inspector puede disponer de un **Modelo de Cuestionario** en donde estandarice cuestiones referidas a cada uno de los anteriores apartados para que sea contestado, en todo o en parte, por algunos o por todos los empleados de la unidad auditada, dependiendo la muestra elegida de la finalidad del análisis.

II. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE DATOS²

Una organización se puede estudiar desde muchos puntos de vista y con diversos grados de profundidad. La competencia profesional del inspector de servicios precisa poseer determinados conocimientos y habilidades que le ayuden en la obtención de datos para la realización del análisis de las organizaciones. Hay modelos que se pueden considerar disciplinas académicas, y en otros casos se trata de buenas prácticas que se han generalizado y sistematizado, incluso bajo nombres diferentes. La ausencia de fuentes comunes y de estructuración como ciencia provoca que la terminología del estudio de la organización no sea única, y que términos como función, política, estrategia, proceso o procedimiento no tengan un significado universalmente aceptado, y deba ser convenido texto a texto.

A pesar de la posible diversidad, existen convencionalmente diversos instrumentos evaluativos sobre los que seguidamente se facilita somera información.

Unos son **instrumentos de naturaleza cuantitativa**, que aspiran a medir las opiniones. Entre ellos destacan los **cuestionarios** o preguntas estandarizadas, ya sean abiertos en sus respuestas o cerrados, en este caso con respuestas alternativas prefijadas. También la **encuesta** por muestreo o investigación relativa a una cuestión, efectuada sobre una muestra de población representativa a través de preguntas estandarizadas. Son igualmente instrumentos evaluativos de naturaleza cuantitativa los análisis estadísticos de cualquier clase y las diferentes técnicas de recogida de datos con fines de evaluación cuantitativa.

Por su parte, los **instrumentos de naturaleza cualitativa** están más al servicio de la interpretación motivacional y, entre ellos, destaca la **entrevista en profundidad** en donde las preguntas no están estandarizadas aunque se sigue una guía de cuestiones; también la **observación participante**, en ella el investigador se implica activamente en la vida del grupo que analiza; el **estudio de casos**; las **técnicas de discusión en grupo**, como reuniones estructuradas para la solución de problemas en la organización.

Lo habitual es entremezclar estos instrumentos para enfocar el análisis organizacional y funcional desde distintos ángulos.

Especial mención merece la elaboración de **escalas estimativas** como instrumento de evaluación: escala numérica (valora la cualidad medida entre un máximo y un mínimo numéricos); escala gráfica, con representación diagramada; escala gráfica-descriptiva (diagramación acompañada de explicación); escala de diferencial semántico (se utilizan pares de adjetivos bipolares); o la lista de control, que registra con *sí* o *no* si una característica está presente o ausente, entre otras.

A continuación se incluyen unas fichas en las que se recogen los principales aspectos de diversas técnicas que pueden ser de utilidad para la labor de auditoría funcional de los Inspectores Generales de Servicios de la Administración General del Estado.

² Los esquemas y ejemplos incorporados en las respectivas técnicas proceden de material tradicionalmente utilizado por la Inspección General de Servicios o han sido elaborados expresamente para la presente Guía.

ANEXOS

1 TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

- ✓ *Comunicación entre dos o más personas con el fin de obtener información.*
- ✓ *Forma especializada de conversación que se realiza con un propósito definido y que se centra en un área determinada de contenido, con la consiguiente exclusión de otros asuntos.*
- ✓ *Tipo verbal de cuestionario*

La realización de entrevistas es una habilidad fundamental del inspector. A continuación se presentan algunas consideraciones sobre la realización de entrevistas en el curso de una actuación de auditoría funcional.

Mediante la entrevista se recoge información que nos facilita otra persona. Para poder aprovechar dicha información es preciso contrastarla, ya sea con datos fiables o mediante la información recibida en el curso de las entrevistas con otras personas, cuidando evitar despertar suspicacias en los entrevistados.

La técnica de la entrevista es una de las más importantes fuentes de obtención de información en una auditoría, pero también es la técnica más difícil de dominar, debido a las barreras interpersonales y de comunicación que se interponen entre el entrevistador y el entrevistado.

Puesto que la entrevista es una de las formas más ricas de recogida de información durante el trabajo de campo, resulta imprescindible que los auditores estén formados en esta técnica. Aunque pueda parecer lo contrario, se requiere un adiestramiento específico si se quieren obtener resultados provechosos de las entrevistas.

En concreto, es una técnica que trata de garantizar los siguientes aspectos durante su realización:

- ▶ Que el entrevistado se sienta cómodo: Que no sienta ansiedad o temor alguno para que se exprese libremente.
- ▶ Que el entrevistado conozca perfectamente el propósito de la entrevista: Explicar porqué resulta necesaria su contribución es una forma de reconocer su importancia e invitarle a compartir información.
- ▶ Que el entrevistado confíe en el auditor: Puede depender incluso de aspectos meramente físicos: Vestimenta adecuada, gestos empáticos, buena vocalización y expresión, correcta organización de los papeles de trabajo, etc.
- ▶ Que el entrevistado tenga acceso al guión de entrevista: Éste no será sino un mero guión porque no debe limitarse a una lista de comprobación, sino que debe constituir una pauta que invite a hablar.
- ▶ Que el inspector sea capaz de averiguar realmente lo que hace y cómo se hace, verificando in situ lo que se describe por parte del entrevistado.
- ▶ Que el inspector escuche atentamente y evite los silencios mientras escribe, haciendo retroalimentación en voz alta, que puede ser una reformulación de lo afirmado que permita comprobar por ambas partes que se ha comprendido.

ANEXOS

- ▶ Que el inspector evite dejar en evidencia al entrevistado, incluso cuando existan deficiencias o contradicciones. Insistirá hasta el esclarecimiento de la realidad de los hechos, pero salvaguardando la dignidad de la persona entrevistada.
- ▶ Que de la entrevista se pueda extraer una conclusión provisional y que ésta se traslade al entrevistado, sin perjuicio de tener presentes las anteriores salvaguardas: Normalmente no resulta conveniente mantener la conclusión provisional en secreto, pues no ayuda a comprender y corregir los problemas que puedan existir.
- ▶ Que el entrevistado sepa con claridad cuándo ha acabado la entrevista y cuál ha sido el resultado de la misma.

EJEMPLO DE MODELO DE ENTREVISTA

PERSONA A ENTREVISTAR:	S.G. DE...
FECHA:	PUESTO DE TRABAJO:
ENTREVISTADOR:	TELEFONO DE CONTACTO:

DEPENDENCIA REAL:

ACTIVIDADES DE LA UNIDAD Y PRODUCTOS RESULTANTES:

IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES DEL FUNCIONARIO:

ESTRUCTURA DEPENDIENTE: (Nombre y apellidos; si es Funcionario – nivel del C.D., si es Laboral – Grupo de pertenencia.) **Breve descripción de los cometidos:**

PROGRAMACIÓN:

AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS:
MECANISMOS DE REGISTRO:

RELACIONES CON OTRAS UNIDADES:

ANÁLISIS DEBILIDADES. SOLUCIONES:

ANEXOS

2 TÉCNICAS DE GRUPO PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Se citan seguidamente algunas de las técnicas más frecuentes para identificar problemas y áreas de mejora en una organización, utilizando las ideas de personas expertas.

2.1 Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Concepto

La Técnica de Grupo Nominal es un instrumento del proceso de análisis, aplicable a un grupo de expertos para identificar un problema organizacional, generar soluciones totales o parciales y establecer prioridades entre las soluciones aportadas, jerarquizando problemas y decisiones.

Desarrollo

Generación individual y silenciosa de ideas

Recogida y clasificación de ideas, sin discutir las

Agrupación de las ideas por temas, sobre un panel

Votación a los grupos de ideas para establecer prioridades

Discusión cualitativa sobre los resultados de la votación y la priorización.

Ventajas

Permite la proliferación de un buen número de ideas, formuladas sistemáticamente, al participar todos los componentes del grupo.

Respetar el anonimato de las ideas individuales.

Se consideran las posiciones minoritarias.

Centrarse en la bondad de las ideas, no en su brillantez.

Utilidades

Identificación de problemas y áreas de mejora

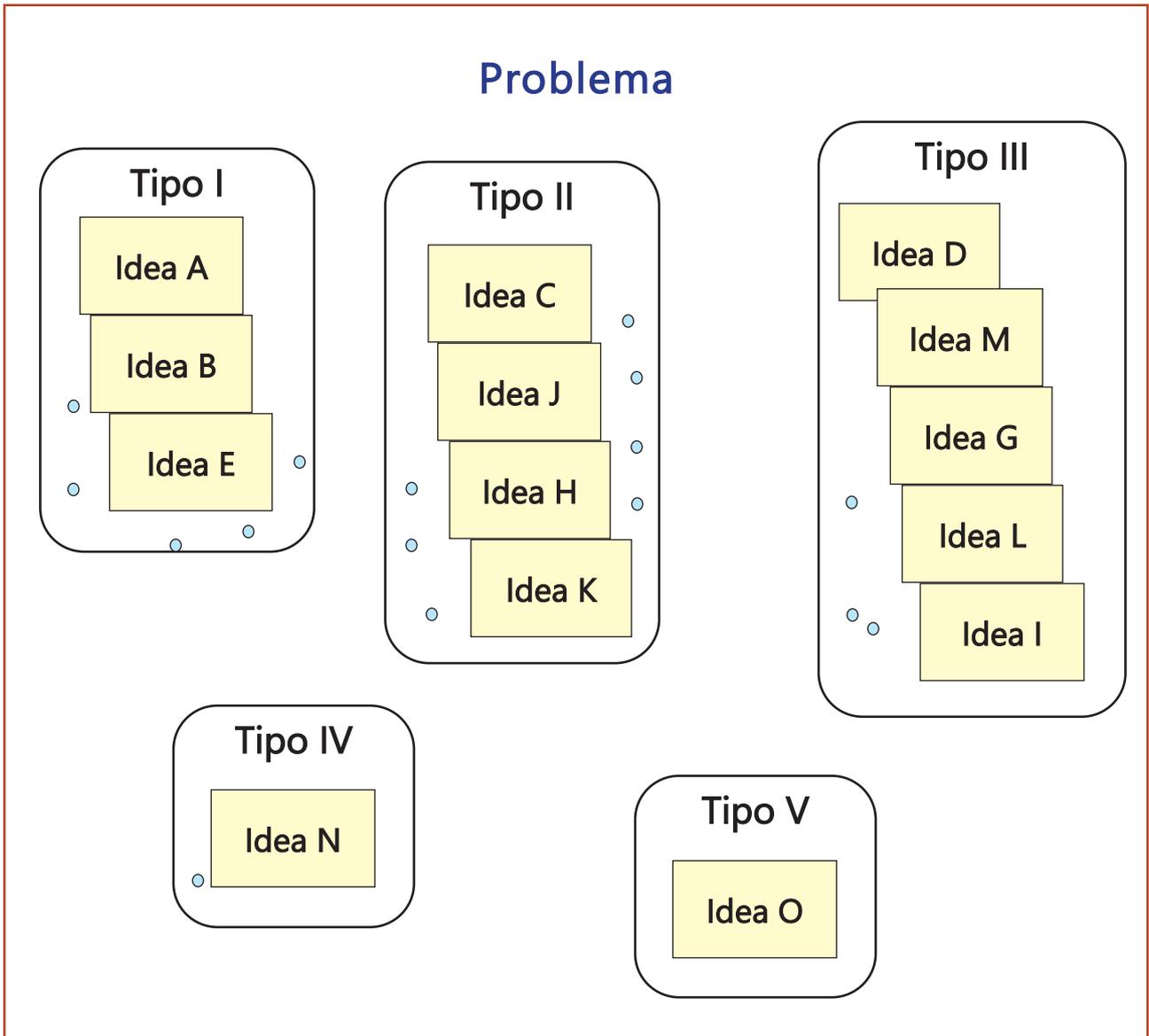
Análisis de causas y de soluciones

EJEMPLO DE TGN –“PREGUNTAS”

- **Primera Pregunta.** ¿Cuáles son los principales **problemas**, debilidades o amenazas que tiene en este momento la organización en relación con el cumplimiento eficaz de su misión?
- **Segunda Pregunta.** ¿Cuáles son los elementos positivos (activos o **fortalezas**), externas e internas, sobre los que puede apoyarse la organización para un proceso de mejora?
- **Tercera Pregunta.** Para la eficaz presentación de servicios al ciudadano ¿qué líneas de **actuación** deberían promoverse para mejorar la función de la organización teniendo en cuenta los puntos débiles y fuertes vistos en las respuestas a las preguntas anteriores?

ANEXOS

EJEMPLO DE TGN –“PANELIZACIÓN RESPUESTAS”



2.2 Tormenta de ideas (*Brainstorming*)

Concepto

El *Brainstorming* (tormenta o lluvia de ideas) es una metodología creativa utilizada para posibilitar la generación libre de un elevado número de ideas por parte de un grupo sobre un asunto o problema propuesto.

Esta metodología posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión.

Desarrollo

Generación individual e interactiva de ideas

ANEXOS

Recogida de las ideas en una lista, por el director de la técnica y un segundo observador
Repasar las ideas para consensuar su significado
Revisión de las ideas para eliminar aspectos improcedentes.

Ventajas

Estimula la creatividad.
Se construye un entorno que hace posible la implicación y participación de todos los miembros del equipo.
Produce un amplio número de ideas. Los componentes del grupo son animados a expresar las ideas que vienen a su mente sin ningún prejuicio ni crítica.

Utilidades

Identificación de problemas y áreas de mejora
Proponer medidas de solución

EJEMPLO DE *BRAINSTORMING*

LAS 4 REGLAS BÁSICAS

1. Potenciar la imaginación libre, aunque las ideas parezcan absurdas.
2. Se prima la cantidad a la calidad: ¡Cuantas más ideas, mejor!
3. Se prohíbe la crítica y autocrítica de cualquier idea.
4. Se deben escuchar las ideas ajenas y se pueden asociar otras a la escuchada.

2.3 Método Delphi

Concepto

Es una técnica de grupo que permite clasificar opiniones de expertos mediante un proceso interactivo de preguntas individuales.

Desarrollo

El método tiene cuatro etapas sucesivas de envíos de cuestionarios, de los que se sintetizan las respuestas para elaborar la siguiente consulta, hasta llegar a un resultado de consenso.

Tras un primer test de aproximación, en la segunda consulta los expertos deben volver a responder viendo los resultados de la primera y justificar sus divergencias con el grupo. En la tercera consulta, se pide a cada experto comentar los argumentos que disienten de la mayoría y en el cuarto turno se reclama la opinión sobre el consenso final.

ANEXOS

Ventajas

Anonimato de los intervinientes, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate

Creativa

Participativa

Neutraliza liderazgos

Reúne expertos alejados

Argumentación rica

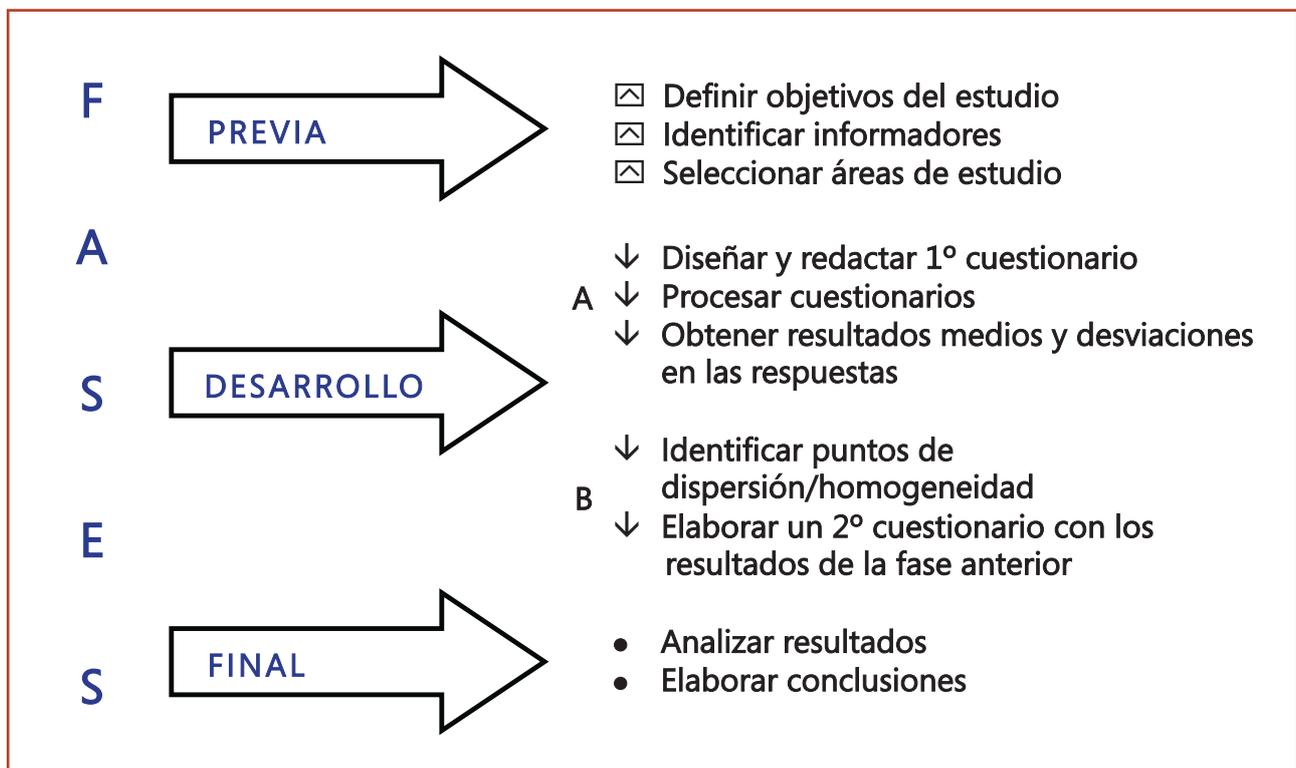
Rigor en los resultados

Utilidades

Iteración y realimentación controlada: la iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

Respuesta del grupo en forma estadística: la información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

PROCESO DE ELABORACIÓN



ANEXOS

DESARROLLO	CUESTIONARIOS			
		1	2	3
	CONTENIDO	1 ó 2 preguntas abiertas	- Transmitir - Priorizar - Comentar favor/contra	- Transmitir - Revisar prioridades
ANÁLISIS	- Clasificar - Resumir - Cuantificar	- Identificar áreas de acuerdo/ desacuerdo - Establecer prioridades	- Establecer resultados finales	

PREGUNTAS TIPO

- ¿Cuál va a ser el impacto de **apertura de fronteras en el sector del calzado**?
- ¿Qué responsabilidades tendrá que asumir **la profesión enfermera en los próximos 10 años**?
- ¿Cuáles son las estrategias más eficientes para **una modernización del servicio público**?
- ¿Qué problemas pueden surgir en la aplicación de **la reforma del sistema educativo**?

3. OTRAS TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

3.1 Análisis DAFO

Concepto

Es una herramienta simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

ANEXOS

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO, en inglés *SWOT*:

- **D:** debilidades.
- **A:** amenazas.
- **F:** fortalezas.
- **O:** oportunidades.
- *Strengths:* fortalezas.
- *Weaknesses:* debilidades.
- *Opportunities:* oportunidades.
- *Threats:* amenazas.

Desarrollo

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la organización y con los resultados del análisis DAFO, la organización deberá definir una estrategia.

Ventajas

Conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el entorno.

Utilidades

Ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales.

EJEMPLO DE ANÁLISIS DAFO

	PUNTOS FUERTES (F)	PUNTOS DÉBILES (D)
Oportunidades (O)	Estrategias ofensivas O/F •Se usan la fuerzas del listado F para aprovechar las Oportunidades (O)	Estrategias de reorientación O/D •Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O).
Amenazas (A)	Estrategias defensivas A/F •Se evitan las amenazas (A) con las Fuerzas (F)	Estrategias de supervivencia A/D •Se busca reducir las Debilidades y eludir las Amenazas.

ANEXOS

3.2 Técnica de análisis de flujos organizacionales

Concepto

Metodología para diagnosticar y administrar el cambio organizacional. Está basada en la Teoría General de Sistemas y percibe la organización en total interacción con un medioambiente, estableciendo relaciones entre los componentes internos de la organización o subsistemas.

Se definen cuatro dimensiones de la organización:

- Funcionamiento organizativo (metas, estrategias, estructura y normas)
- Tecnología (herramientas, procedimientos técnicos, diseño de puestos y experiencia técnica)
- Factores sociales (cultura, procesos de interacción, patrones y redes sociales y características individuales)
- Ambiente físico (configuración del espacio, ambiente físico, diseño interior).

Desarrollo

Recogida de información.

Identificar y definir los problemas.

Crear las dimensiones/categorías e incluir los problemas en ellas.

Relacionar los problemas como causa-efecto.

Representar gráficamente las relaciones de los problemas.

Analizar los resultados.

Formulación del plan de acción.

Diagrama de seguimiento del plan de acción.

Ventajas

Su componente visual, ya que se basa en gráficos que relacionan los problemas más importantes de la organización.

Utilidades

Identificar, relacionar y jerarquizar problemas.

Analizar causas originarias de los problemas.

Proponer plan de acción para provocar el cambio organizacional.

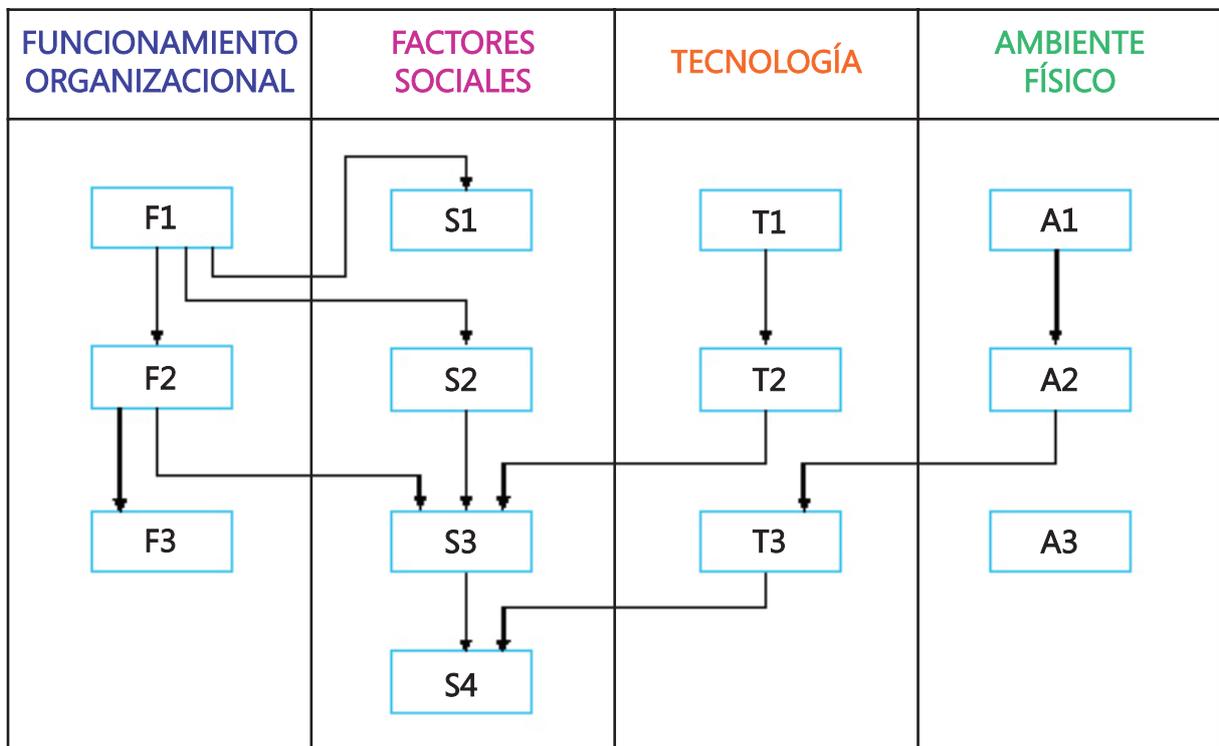
ANEXOS

ANÁLISIS DE FLUJOS ORGANIZACIONALES

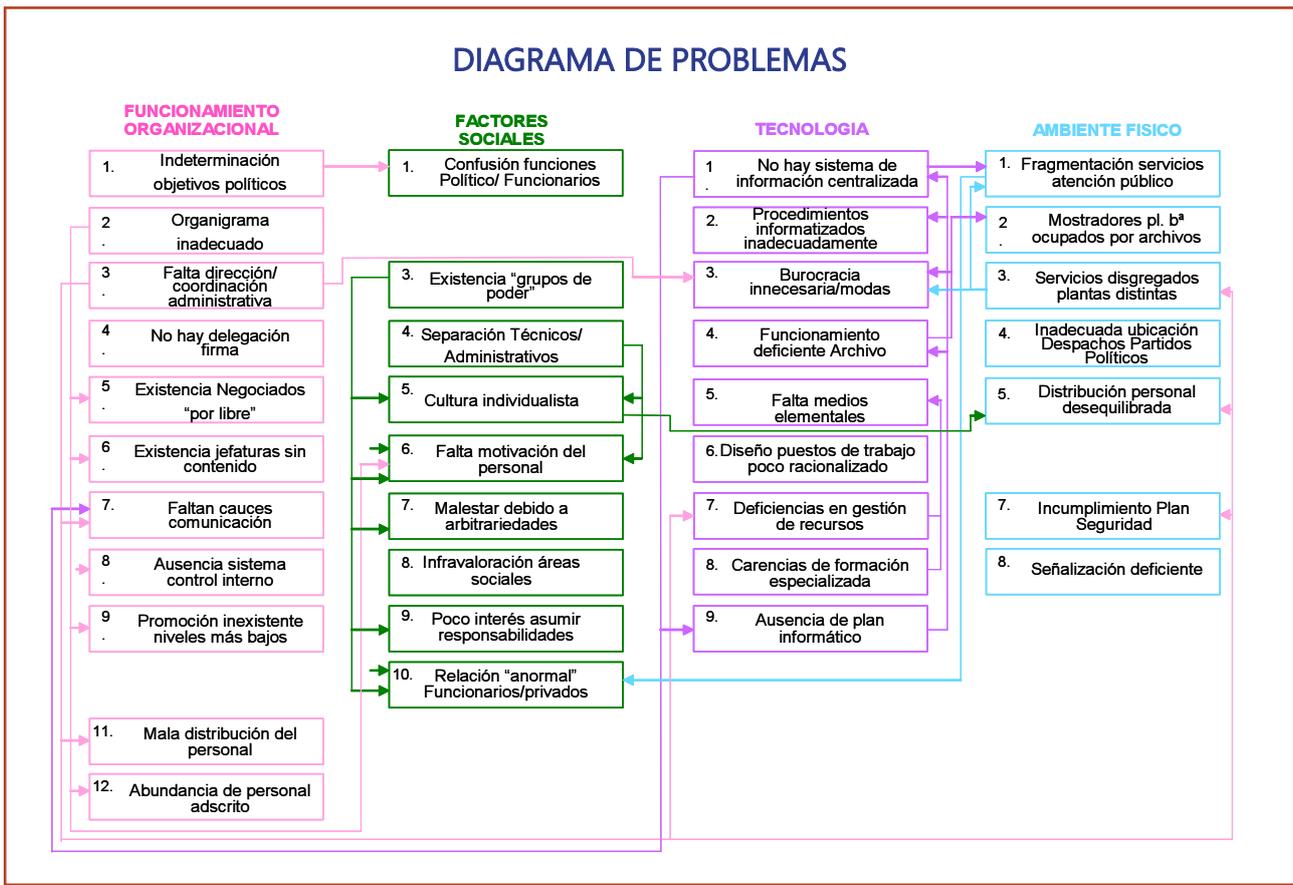
4 CATEGORÍAS

FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	FACTORES SOCIALES	TECNOLOGÍA	AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Estrategias • Estructura • Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Procesos de interacción • Patrones y redes sociales • Características individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas • Experiencia técnica • Diseño de puestos • Procedimientos técnicos • Sistemas técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Configuración del espacio • Ambiente físico • Diseño interior

DIAGRAMA DE DIAGNÓSTICO DE FLUJOS



ANEXOS



3.3 La matriz de decisión

Concepto

Herramienta para seleccionar opciones de acuerdo con el impacto relativo de un problema o solución, según criterios de ponderación predeterminados. Apoya la toma de decisiones.

Desarrollo

Listas de opciones alternativas.

Establecer criterios de elección (costes, viabilidad, tiempo, etc...) y ponderar, en su caso.

Asignar puntuaciones a las alternativas.

Determinar prioridades, sumando el resultado de la multiplicación de las puntuaciones por las ponderaciones.

Ventajas

Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución pareja y apropiada de las tareas.

Utilidades

Las Matrices de Decisión deben utilizarse cuando:

ANEXOS

Una vez identificado un conjunto de temas clave y generado las posibles opciones para tratarlos, sea necesario realizar una selección de entre estas opciones.

Existe un desacuerdo respecto de la importancia relativa de los criterios de selección elegidos por los componentes del grupo.

Los recursos disponibles en la puesta en práctica del programa de mejora son limitados.

Existe una interrelación muy fuerte entre las opciones generadas.

Se aplica para: selección de problemas o áreas y probar e implantar soluciones.

EJEMPLO DE MATRIZ DE DECISIÓN elaborada por un Grupo de Mejora de Calidad de un Servicio de Atención al Ciudadano

Criterios	PROBLEMAS			
	Información al Ciudadano	Rapidez de respuesta a peticiones	Planificación colas	Mantenimiento sala espera
Impacto en el coste	3	2	2	2
Impacto en Calidad	5	5	1	4
Interés de la organización	2	3	4	1
Apoyo de la Dirección	3	5	2	1
	13	15	9	8

4. REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE CAUSAS CRÍTICAS

Para la ordenación gráfica de las causas originarias de los problemas de la organización suelen utilizarse diversos diagramas causa-efecto. Se recogen seguidamente los conocidos diagramas de Ishikawa y de Pareto.

ANEXOS

4.1 Diagrama causa-efecto o de Ishikawa

Concepto

El diagrama de Ishikawa es una metodología creativa en la que gráficamente se representan y ordenan las relaciones entre un efecto observado y sus potenciales causas, así como la interacción entre los distintos factores.

Desarrollo

Definir el problema "Efecto"

Definir las categorías de posibles causas del problema "Factores genéricos"

Establecer relaciones entre el efecto y las categorías

Proponer causas del problema dentro de cada una de las categorías

Identificar posibles causas-raíz o causas últimas, distinguiéndolas de los síntomas

Recopilar información sobre las causas más probables.

Ventajas

Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.

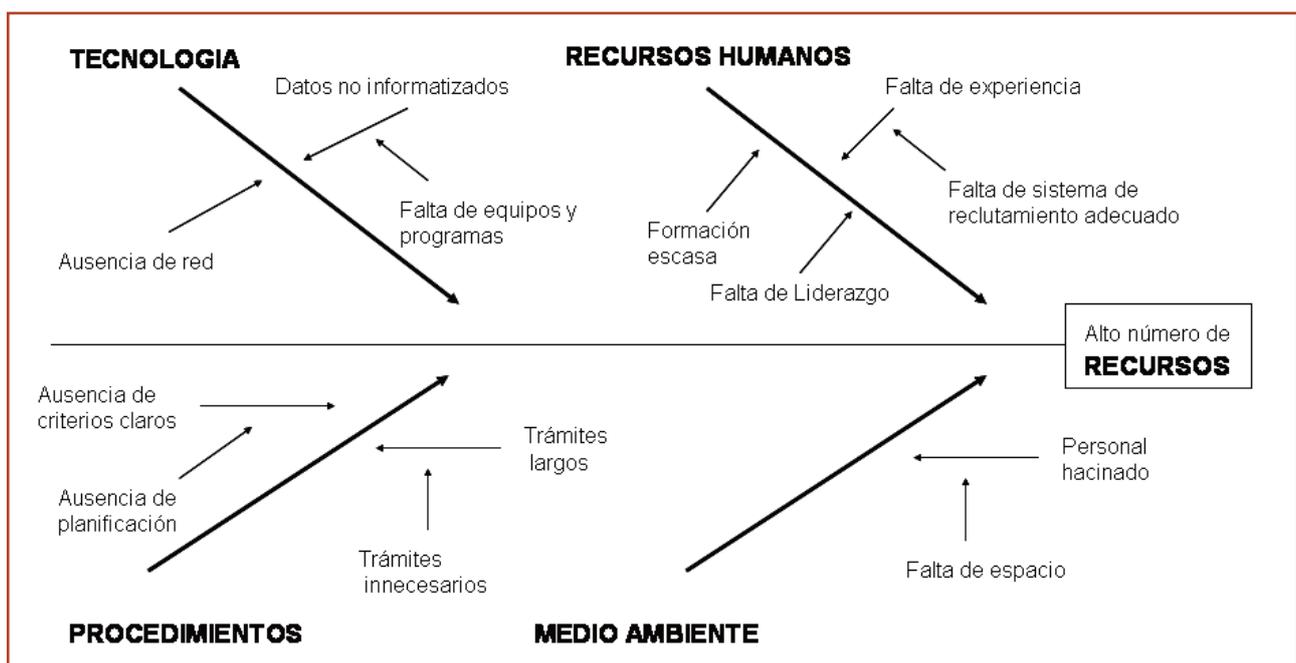
Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.

Permite clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

Utilidades

Identificar las causas-raíz, o las causas principales, de un problema.

EJEMPLO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA



ANEXOS

4.2 Diagrama de Pareto

Concepto

El Diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite ordenar causas de mayor a menor importancia. Se basa en que unas pocas causas críticas o vitales originan la mayor parte del efecto (regla del 80-20: el 80% de los problemas son originados por el 20% de las causas). Permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Desarrollo

- Seleccionar problemas
- Seleccionar unidad de medida (coste, frecuencia)
- Conocer causas o categorías
- Conocer el número de "ocurrencias"
- Comparar causas o categorías
- Dibujar el gráfico.

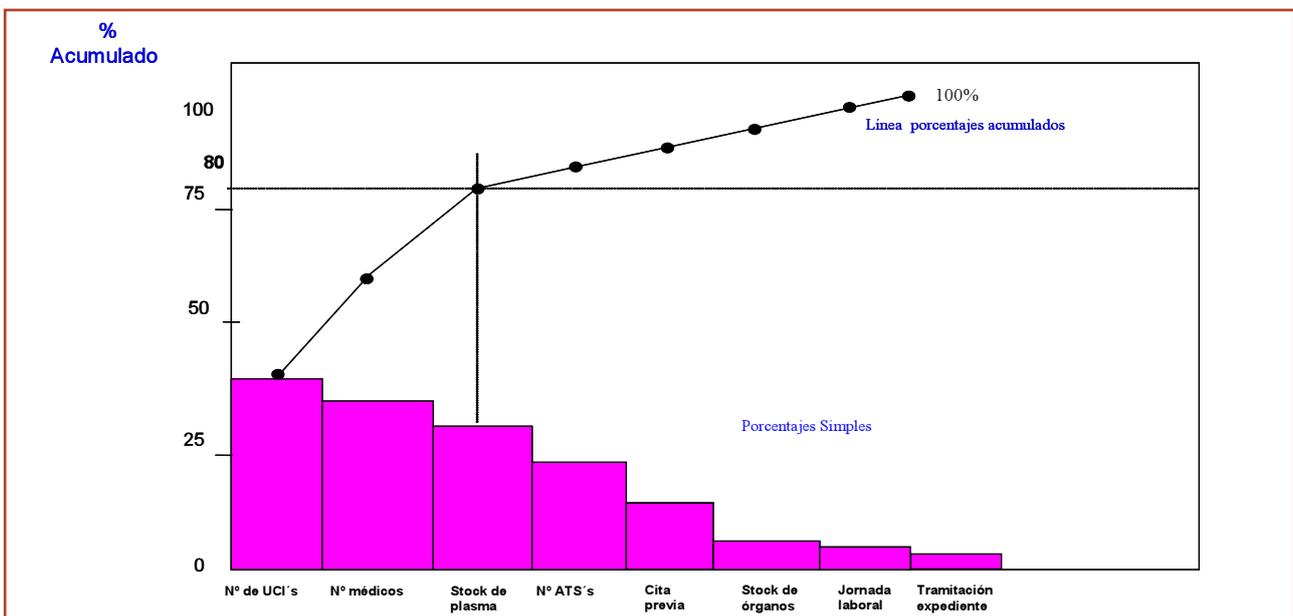
Ventajas

- Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.

Utilidades

- Jerarquizar problemas
- Determinar cuál es la causa clave o fundamental de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE PARETO



ANEXOS

5 TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y DE CONTROL DE LA GESTIÓN

Se trata de herramientas de administración de la organización que ayudan a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

5.1 Diagrama de Árbol

Concepto

Instrumento que diseña sistemáticamente el espectro completo de recorridos y tareas que se deben realizar para alcanzar un objetivo primario y todos los objetivos de orden inferior que se derivan.

Si se desarrolla correctamente permite considerar los más pequeños detalles de una implantación permitiendo y facilitando alcanzar el objetivo señalado.

Desarrollo

Definir el asunto, problema u objetivo a abordar.

Generar todas las actividades, métodos o causas posibles relacionadas con el tema a tratar. Elaborar el Diagrama de Árbol comenzando por situar el tema/objetivo en la parte izquierda del panel.

Definir los elementos de cada categoría principal y situar las ideas/actividades inmediatamente a la derecha del tema/objeto principal, como si se tratara de un "árbol genealógico" familiar o de un organigrama. Para cada idea/actividad se repite la pregunta: "¿Qué método o actividad es necesario llevar a cabo con el fin de alcanzar el objetivo?".

Revisar el Diagrama de Árbol completo con el fin de asegurar que no existen lagunas en la cadena secuencial o lógica.

Ventajas

Exhorta a los integrantes del equipo a ampliar su modo de pensar al crear soluciones.

Mantiene a todo el equipo vinculado a las metas y submetas generales de una tarea.

Utilidades

Identificar la secuencia lógica de actividades a desarrollar para la consecución de un objetivo.

Se utiliza para la planificación, preferentemente cuando:

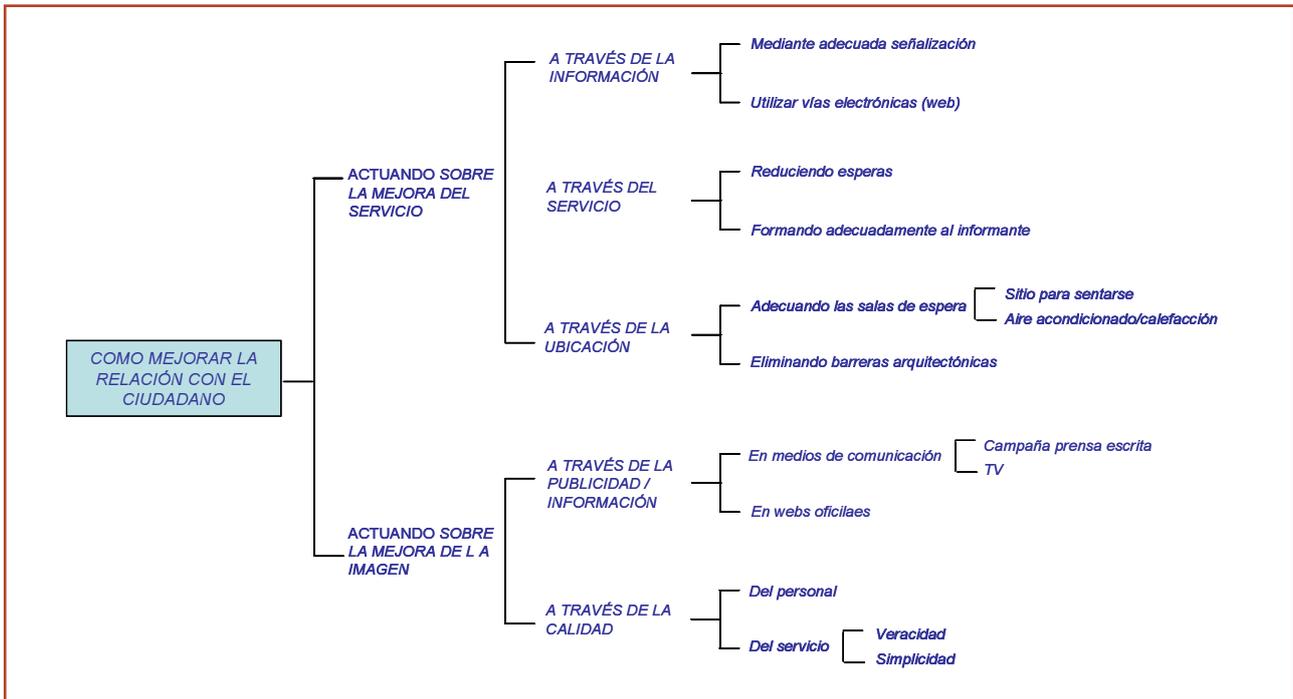
Sea conveniente clarificar a los diferentes intervinientes del conjunto de actividades a realizar para alcanzar un objetivo concreto.

Se prevea que la implantación va a resultar altamente compleja por la cantidad de aspectos a considerar.

Se puedan generar consecuencias que afecten de manera significativa al proyecto o programa de trabajo, por ejemplo relacionadas con la seguridad, aspectos legales etc..., si alguna de las tareas no es cubierta.

ANEXOS

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE ÁRBOL



5.2 El cuadro de mando

Concepto

Es un documento donde se recogen los indicadores más relevantes para realizar el control de la gestión al nivel que se desee, bien sea de una unidad administrativa, un área o toda la organización.

Desarrollo

Análisis de la situación

Variables críticas de cada área funcional

Medidas precisas para su control

Elaboración de indicadores para el seguimiento del control de medidas

Asignación de indicadores a cada responsable en relación a su gestión y objetivos

Relación de todo ello en un cuadro de mandos, sólo con la información más significativa

Ventajas

Los Cuadros de Mando son informes para el control de la gestión cuyo contenido está orientado, normalmente, a la Dirección del organismo. Resultan información necesaria para tener un conocimiento permanente de la situación de la gestión y su evolución en el tiempo.

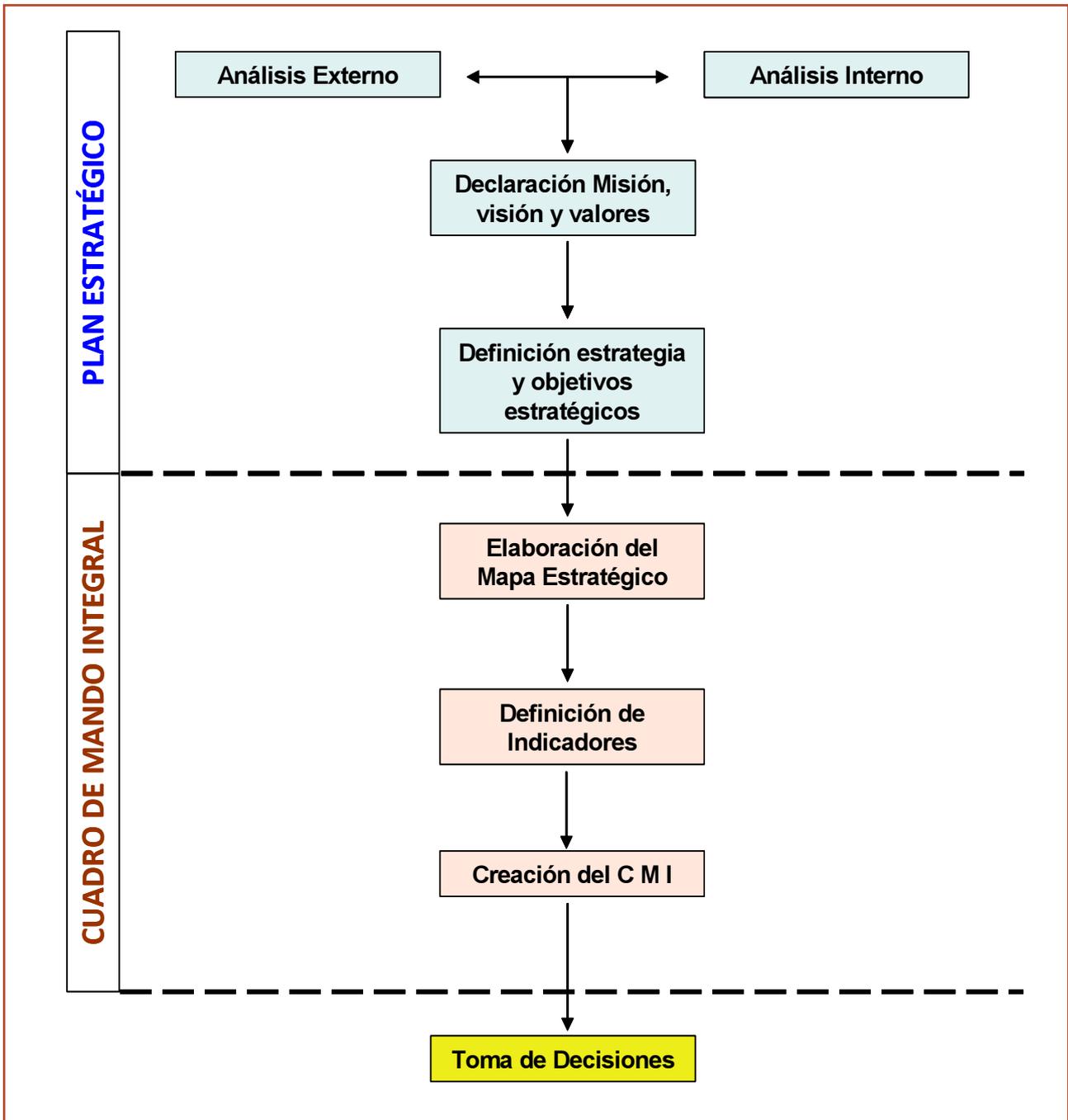
Utilidades

Los Cuadros de Mando son muy útiles para controlar procesos regulares con un flujo de información continuo. Permiten agrupar la información más relevante, esto es útil, para tomar

ANEXOS

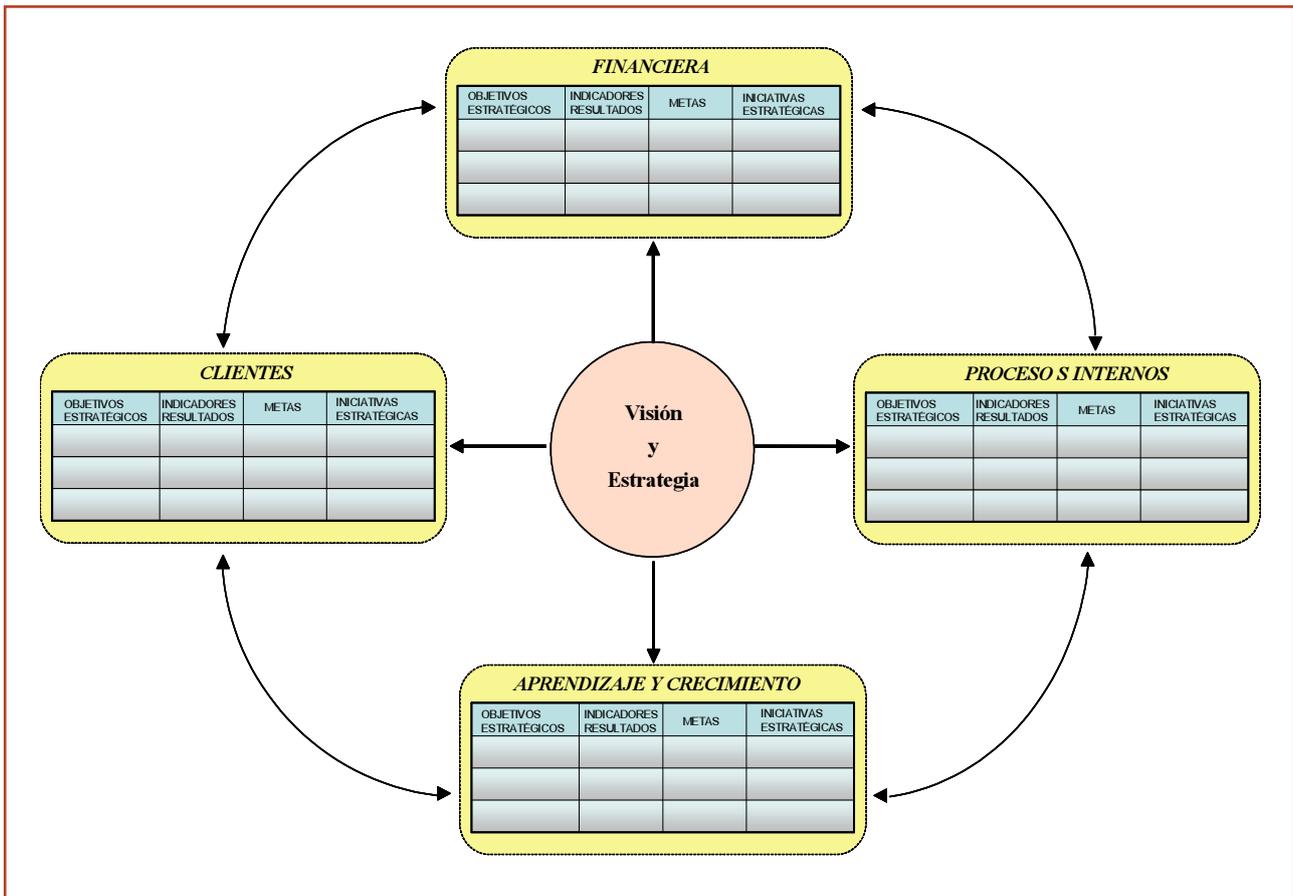
decisiones y para asignar responsabilidades. Uno de sus rasgos es la solución de problemas mediante acciones rápidas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - METODOLOGÍA



ANEXOS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Sistema integral de indicadores de gestión.



6. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

6.1 Método Pert (*Program Evaluation and Review Technique*)

Concepto

Es un método para analizar las tareas involucradas en un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea, e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total.

Desarrollo

Descomponer el proyecto en actividades.

Establecer las prelacones que existen entre las actividades.

Construir el grafo y numerar los sucesos (diagramas de líneas de tiempo)

Establecer estimaciones de tiempo para cada actividad y calcular el tiempo Pert para cada una de ellas.

Calcular los tiempos “lo más pronto posible” y “lo más tarde posible” de comenzar y terminar las actividades, para calcular con posterioridad las holguras.

Identificar el camino crítico, lo cual es esencial para controlar el proyecto en el sentido de que si se retrasa la fecha de comienzo o terminación programada de las actividades “criticas” se ocasiona un retraso en la duración total del proyecto.

ANEXOS

Calcular la probabilidad en el adelanto o retraso del proyecto en relación a su tiempo medio de realización.

Ventajas

- Optimizar la duración de las distintas actividades que componen un proyecto
- Optimizar el costo de ejecución de las distintas actividades
- Optimizar los recursos disponibles
- Tener información sobre las actividades críticas que existen en el proyecto
- Conocer la duración total estimada del proyecto

Utilidades

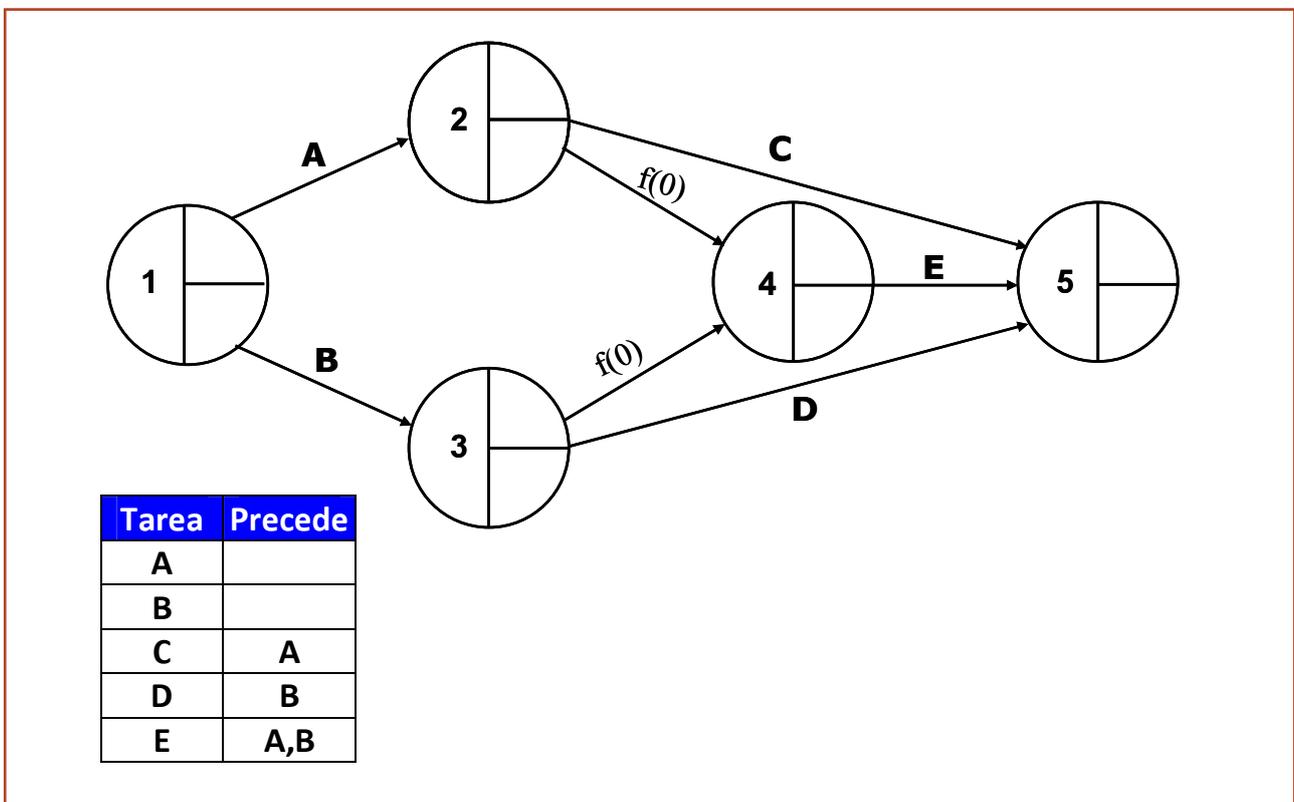
Es un método de ayuda a la planificación y al control.

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

Que el proyecto sea único, no repetitivo, en algunas partes o en su totalidad.
 Que se deba ejecutar todo el proyecto o parte de el, en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir en tiempo crítico.

Que se desee el costo de operación más bajo posible dentro de un tiempo disponible.

EJEMPLO DE MÉTODO PERT



ANEXOS

6.2 Método ARPA (Análisis y racionalización de procesos/procedimientos administrativos)

Concepto

Es una metodología para analizar y racionalizar los procesos/procedimientos administrativos de una organización.

Desarrollo

Análisis Detallado: tiene como objetivo recoger información sobre el procedimiento y analizar el actual proceso de tramitación, los tiempos de gestión, la documentación que se utiliza, el grado de informatización y la estructura organizativa que sustenta el procedimiento.

Rediseño e implantación: el análisis realizado permitirá rediseñar el procedimiento y su plasmación en un "Manual" que servirá de guía de actuación a las unidades y personas intervinientes en el procedimiento. A continuación se procederá a diseñar el Plan de Implantación y a efectuar la Programación del Cambio organizativo.

Ventajas

Estructura modular sencilla

Técnicas asociadas no complejas: diagramación, muestreo, cuestionario, análisis funcional cruzado.

Utilidades

Análisis en profundidad de todos los elementos que componen un procedimiento para su racionalización

Propuesta de mejora y plan de implantación

METODOLOGÍA "ARPA"

Fase 0:

- Decisión inicial y creación del equipo de trabajo
- Programa de trabajo

MÓDULO I

ANÁLISIS DETALLADO

FASE 1:

- Estudio general del procedimiento
- Diagramación
- Puntos a destacar

FASE 2:

- Análisis tramitación actual
- Diagramación
- Evaluación

FASE 3:

- Análisis de tiempos
- Evaluación

FASE 4:

- Análisis documental
- Evaluación

FASE 5:

- Análisis de la Informática
- Evaluación

FASE 6:

- Análisis de la estructura de la unidad
- Costes de actividades
- Adecuación de RRHH
- Evaluación



MÓDULO II

IMPLANTACIÓN

FASE 1:

- Actuaciones propuestas

FASE 2:

- Rediseño del procedimiento
- Elaboración manual

FASE 3:

- Sistemas de seguimiento de la gestión
- Fijación objetivos
- Establecimiento de un sistema de seguimiento, evaluación y control

FASE 4:

- Programación del cambio organizativo
- Constitución equipo administrador del cambio
- Programa del cambio
- Planificación del seguimiento de las actuaciones
- Proceso de mejora continua

ANEXOS

6.3 Técnica del análisis funcional cruzado (AFC)

Concepto

Técnica para establecer los costes atribuibles a cada una de las actividades significativas que se gestionan en la unidad.

Desarrollo

Recogida de la información previa

Definir las actividades de la unidad

Entrevista con los ejecutores de las acciones

Cumplimentación de los formularios por los responsables, en los que constará la dedicación a cada actividad expresada en tanto por ciento sobre la jornada laboral anual

Aplicación de los costes retributivos a las unidades

Obtención de conclusiones y recomendaciones

Ventajas

Facilita la comparación entre unidades que desarrollan el mismo procedimiento

Facilita profundizar en costes entre unidades que intervienen en distintos trámites de un mismo procedimiento.

Utilidades

Determinar el coste de las actividades en cada Unidad o Área Funcional, permitiendo comparar unidades similares, averiguar los costes duplicados, los esfuerzos excesivos y las situaciones de desequilibrio.

Obtención de dos tipos de productos:

- Costes de procedimientos, totales y por trámites y unidades
- Estructura y jerarquía de actividades en las unidades y distribución de las mismas entre sus componentes

EJEMPLO DE UN ANÁLISIS FUNCIONAL CRUZADO

COSTE ACTIVIDADES

Núm.	ACTIVIDADES	UNIDADES						
		Valencia	Asturias	Lugo	Vizcaya	Teruel	Murcia	Sevilla
1	Tramitación de prestaciones	10.496	16.666	5.092	33.904	5.909	8.278	23.824
2	Atención específica y fuera de mostrador	31.587	11.755	2.288	53.661	4.497	6.773	24.567
3	Tramitación de otras prestaciones	60.829	34.126	63.635	89.888	14.810	25.778	135.428
4	Archivo documentación	16.987	32.063	22.005	0	9.326	8.906	63.890
5	Gestión de proveedores	26.301	35.840	18.126	5.499	9.155	17.855	39.060
6	Reuniones con órganos colegiados	7.498	3.237	4.947	0	16.332	2.281	45.375
7	Comunicaciones	24.906	22.055	34.812	2.601	3.087	12.422	64.450
8	Coordinación	18.518	3.218	18.181	41.785	15.987	2.206	46.523

Núm.	PRODUCTOS	UNIDADES						
		Valencia (Colectivo 32.621)	Asturias (Colectivo 52.213)	Lugo (Colectivo 27.013)	Vizcaya (Provincia 280.235)	Teruel (Colectivo 8.062)	Murcia (Colectivo 13.093)	Sevilla (Colectivo 116.214)
		Coste Unidad	Coste Unidad	Coste Unidad	Coste Unidad	Coste Unidad	Coste Unidad	Volumen Producto
1	Nº. de expedientes tramitados	26,78	57,27	115,73	59,48	22,30	16,26	2.879
2	Nº. de personas atendidas	8,14	2,50	16,34	44,72	28,46	13,66	1.200
3	Nº. de expedientes tramitados	1,99	2,03	7,85	3,00	5,79	7,68	25.422
4	Nº. de expedientes	2,86	5,16	5,97		19,80	6,94	2.070
5	Nº. de pagos efectuados	0,14	0,55	0,85		1,34	3,95	43.499
6	Nº. de reuniones	208,28	134,88	380,54		710,09	142,56	28
7	Nº. de entradas/ salidas documentos	1,23	3,00	3,14	0,26	0,58	1,87	14.875
8	Nº. de actuaciones efectuadas	60,91	26,82	227,26				30

COSTES UNITARIOS ACTIVIDADES

PERFILES FUNCIONALES

ACTIVIDADES	UNIDADES							Total %
	Valencia %	Asturias %	Lugo %	Vizcaya %	Teruel %	Murcia %	Sevilla %	
Directivas	7,95	2,30	8,43	8,21	23,41	2,42	12,58	9,25
Técnicas	20,41	16,86	15,29	24,04	16,28	25,57	20,93	20,50
Administrativas	56,49	72,16	60,05	64,58	48,94	64,76	53,23	59,61
Apoyo	7,61	7,87	12,69	0,51	2,24	6,71	8,82	6,72
Otros	7,55	0,81	3,53	2,65	9,13	0,53	4,44	3,94

ANEXOS

6.4 Análisis de tiempos

Concepto

Técnica asociada a la diagramación que permite conocer los intervalos de tiempo que deben ser examinados y fijar la muestra aleatoria a analizar en función del volumen de expedientes tramitados, con el fin de obtener unas conclusiones sobre la duración total de los procesos y la duración de sus diversas fases.

Desarrollo

Como dato inicial, se parte de la presentación de la solicitud por el interesado o de la recepción en la unidad gestora de la autorización para iniciar el expediente, según se trate de un procedimiento que se inicie a instancia de parte o de oficio. Como fecha final se considera la de terminación del procedimiento por reconocimiento de un derecho, pago, etc.

Del expediente se obtendrán la mayor parte de los datos; si bien en ocasiones se podrá acudir para completar los mismos a las bases de datos informáticas, libros de registro, etc.

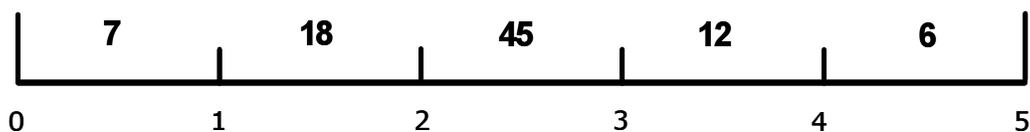
Ventajas

Obtener conclusiones sobre la duración de los procesos

Utilidades

Obtenidos los datos se procederá a su análisis contrastándolos con el análisis efectuado sobre las tareas, lo que permitirá obtener conclusiones parciales sobre la duración de las mismas.

EJEMPLO ANÁLISIS DE TIEMPOS-PROCEDIMIENTO DE RECLAMACIÓN



t (0 – 1) = Inicio – Remisión Sección = 7 días.

t (1 – 2) = Sección – Registro Informático = 18 días.

t (2 – 3) = Registro Informático – Firma Informe = 45 días.

t (3 – 4) = Firma Informe – Registro Salida = 12 días.

t (4 – 5) = Registro Salida – Fin = 6 días.

ANEXOS

7 DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

7.1 Técnica de diagramación

Concepto

Representación gráfica de la estructura lógica de un proceso.

Desarrollo

Realización de entrevista con el fin de obtener información sobre qué se hace, quien lo hace, en qué soporte.

Elaboración de un borrador de diagrama

Resolver las dudas surgidas

Realización en limpio del diagrama

Revisión

Elaboración del diagrama definitivo

Formas

- Diagrama de Trámites: es la representación gráfica de cada uno de los trámites que integran un determinado proceso o procedimiento, entendiendo por trámite la serie de actuaciones que se realizan en una unidad desde que entra el documento u expediente en la misma hasta que, una vez concluidas las tareas que tiene encomendadas, sale el documento para su pase a otra unidad, generándose un "valor añadido o producto".
- Diagrama de Tareas: es la representación gráfica de las tareas de un proceso e incluye la identificación de los documentos que se introducen o generan en el mismo, así como las personas responsables de las mismas.

Ventajas

Permite describir con el grado de precisión que se desee un proceso completo de trabajo (puede incluir todas las tareas, los documentos, sus copias, los caminos alternativos, separar procesos de control de otros directamente operativos o de otros que impliquen una elección).

Proporcionar una idea global sobre el funcionamiento del proceso, así como las distintas partes que lo componen y sus pesos relativos.

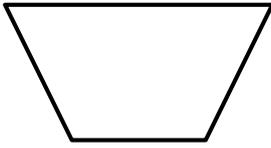
Utilidades

Instrumento de análisis de los procedimientos. Identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso.

ANEXOS

SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA CONFECCIONAR UN DIAGRAMA DE TAREAS

SÍMBOLOS DE OPERACIÓN



OPERACIÓN DE CONTROL: Operación específica de control, como por ejemplo: comprobar, revisar, aprobar, etc. En su interior se describe brevemente la operación (Ej. La firma de un documento).

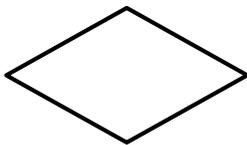


OPERACIÓN DE CONFECCIÓN: Confección o primera elaboración de documentos. La primera vez que aparece un documento, si no va precedido por los símbolos de Inicio/Fin o Archivo, debe ir precedido de este símbolo (Ej. Mecanografiar un escrito).



OPERACIÓN GENERAL: Cualquier tipo de operación no representada por los símbolos anteriores. En su interior se describe brevemente la operación. Ej. Recepción y/o remisión de documentos).

SÍMBOLOS DE DECISIÓN



DECISIÓN: Indicador de bifurcación ante dos o más opciones alternativas. En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciadora de ambas opciones (Ej. "¿Es correcto?" y en las líneas que salen se pondría en una "SI" y en otra "NO")

SÍMBOLOS DE DOCUMENTACIÓN



DOCUMENTO: Cualquier impreso: informe, nota, etc... utilizado en el proceso.

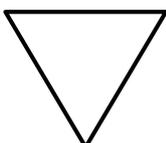


VARIOS DOCUMENTOS

SÍMBOLOS DE FLUJO



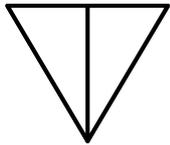
INICIO/FIN: Inicio o fin de una línea de proceso. En su interior se indica el punto de origen o destino de la línea de proceso. (Ej. Cuando se termina la tramitación de un documento y se remite al usuario).



ARCHIVO DEFINITIVO: Punto de archivo adonde van a parar de modo definitivo los documentos utilizados. En su interior, ángulo superior derecha, se consignará en mayúscula la letra:

ANEXOS

N, si es numérico
A, si es alfabético
C, si es cronológico



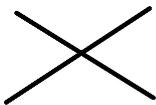
ARCHIVO TEMPORAL: Punto de archivo donde se retienen temporalmente los documentos utilizados en espera de que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso.



CONECTOR ENTRE PÁGINAS: Conector de la línea de proceso entre diferentes páginas.
L: Letra mayúscula que identifica la línea que cambia de página.
N: Número de página donde vuelva a aparecer.

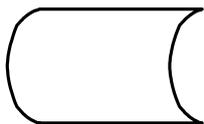


CONECTOR DENTRO DE PÁGINA: Conector de la línea de proceso dentro de una misma página.

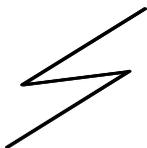


DESTRUCCIÓN DE DOCUMENTOS: Indica el punto en que algún documento es destruido, inutilizado o eliminado del proceso.

SÍMBOLOS PARA PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS



PANTALLA: Consulta de información por pantalla.



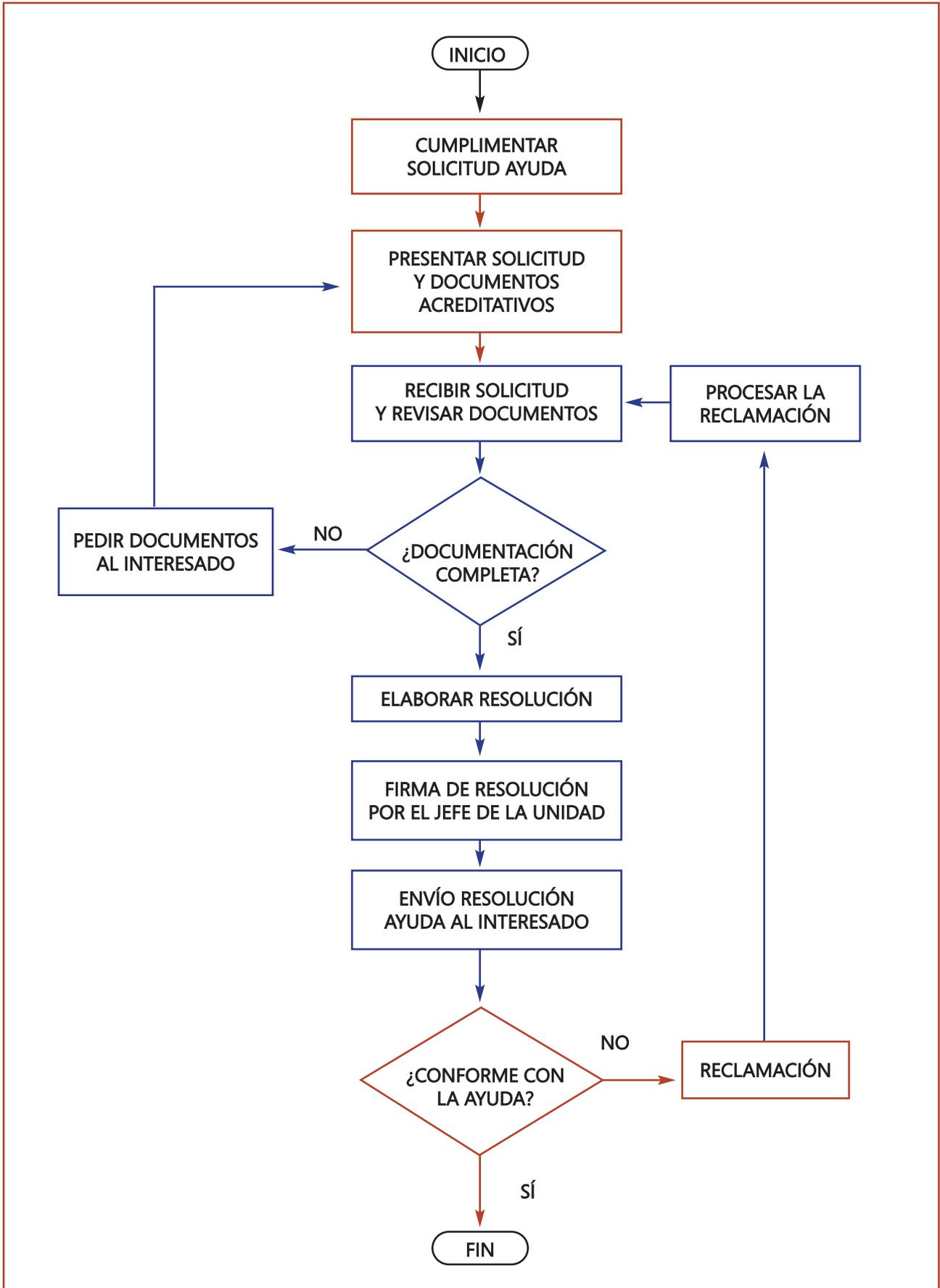
TELEPROCESO: Flujo de información del ordenador y al ordenador.



TECLADO: Entrada de datos al ordenador.

ANEXOS

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA



ANEXOS

7.2 Histograma

Concepto

Un histograma es un gráfico de barras verticales que representa la distribución de un conjunto de datos.

Desarrollo

Determinar el valor máximo, el mínimo y el rango de los datos.

Establecer el número de intervalos.

Calcular la amplitud aproximada de los intervalos.

Redondear la amplitud de los intervalos a un número conveniente.

Construir los intervalos anotando sus límites.

Totalizar los datos que caen en cada intervalo.

Dibujar y rotular el eje horizontal, que representa los valores de las variables.

Dibujar y rotular el eje vertical, que representa las frecuencias.

Dibujar las barras para representar el número de datos en cada intervalo.

Ventajas

Su construcción ayudará a comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores.

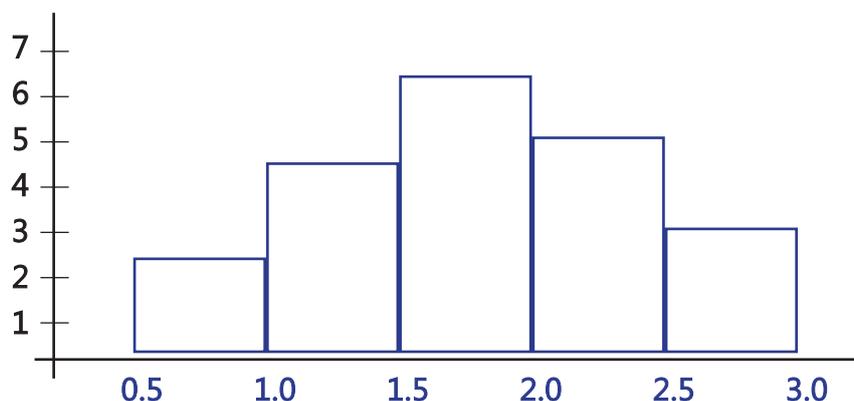
Muestra grandes cantidades de datos dando una visión clara y sencilla de su distribución.

Utilidades

El Histograma permite la comparación de los resultados de un proceso. Es especialmente útil cuando se tiene un amplio número de datos que es preciso organizar, para analizar más detalladamente o tomar decisiones sobre la base de ellos.

Permite ver pautas que son difíciles de observar en una simple tabla numérica.

Es un medio eficaz para transmitir a otras personas información sobre un proceso de forma precisa e inteligible.



ANEXOS

7.3 Hoja de datos

Concepto

Es un formulario o modelo diseñado para registrar y analizar datos de manera consistente y comparativa

Desarrollo

Establecer el propósito y tipo de datos necesarios.

Período de observación.

Concebir cuadro-formulario.

Recoger datos y trasladarlos.

Ventajas

Son especialmente aptas cuando se desea una utilización múltiple del mismo conjunto de datos

Utilidades

Confirmar y cuantificar identificación problemas.

Analizar los efectos medibles de las causas

NÚMERO DE INCIDENCIAS EN UN PROCESO DÍAS

TRÁMITE	1	2	3	4	5	6	7
A							
B							
C							
D							

ANEXOS

8. TÉCNICAS PARA VALORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

8.1 Técnica del grupo de discusión

Concepto

Consiste en una reunión en la que participan entre 8 y 10 personas y en la que se pretende obtener información a través del debate espontáneo acerca de la percepción del servicio objeto de análisis.

Desarrollo

Es un método orientado a la generación de ideas partiendo de las apreciaciones de los participantes y en su aplicación se produce una retroalimentación a través de la conversación sobre diferentes percepciones del servicio. Es muy recomendable la grabación de las sesiones, para lo cual se pedirá autorización a los participantes.

Es necesario tener en cuenta que los miembros del grupo de discusión deben responder a un mismo perfil sociológico porque el objetivo del grupo es que los participantes se refuercen entre sí en sus planteamientos y no que polemiquen o debatan. Finalmente, es necesario contar con un moderador con experiencia.

Ventajas

Se generan múltiples ideas

Se produce una retroalimentación

Utilidades

Pueden realizarse bien entre las personas usuarias del servicio o entre los llamados "empleados frontera".

8.2 Cuestionario Servqual

Concepto

Es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por A.Zeithaml, A. Parasuraman y L.Berry, cuyo objetivo es evaluar la calidad de servicios ofrecida por la organización en base a cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Desarrollo

Se mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Ventajas

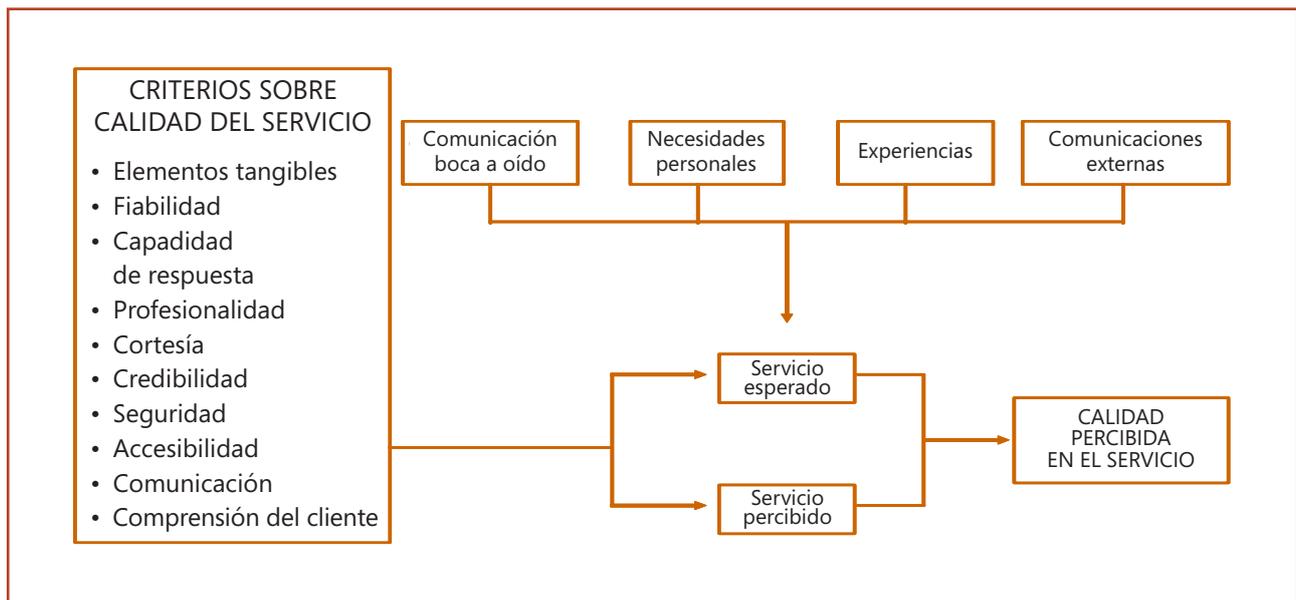
Aparte de poder cuantificar el servicio general que presta la organización podemos obtener la calidad de servicio que presta un determinado departamento o área.

ANEXOS

Con las mediciones Servqual se pueden realizar seguimientos periódicos que permiten comparar todos los cambios que se van produciendo tanto en las expectativas como en las percepciones, hecho que proporciona una línea de actuación a seguir.

Utilidades

Permite evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. Sirve también como herramienta para evaluar la calidad del servicio que perciben los clientes internos dentro de la propia organización.



Fuente: A.Zeithaml, A. Parasuraman y L.Berry 1985.

8.3 La observación directa ("cliente misterioso")

Concepto

Esta técnica consiste en observar el servicio objeto de estudio desde la óptica de quienes lo utilizan. Tras establecer los criterios a tener en cuenta en la observación (protocolo de observación), será necesario registrar la información obtenida para su posterior análisis.

Desarrollo

Pueden revisarse los siguientes aspectos del servicio:

Cuestiones previas a examinar: consulta página *web* y Carta de Servicios.

Llegada al servicio y registro de acceso: accesibilidad, señalización y tiempos de espera.

Controles de seguridad: tiempos de espera, existencia de colas.

Visita al servicio: verificar la información, formularios, condiciones físicas (existencia de mobiliario e idoneidad), accesibilidad.

Utilización del servicio: cumplimiento de requisitos especificados para el servicio: fiabilidad, agilidad en la prestación, resolución de problemas, etc.

Interacción con personal del servicio: trato, contestación a consultas.

ANEXOS

Servicios complementarios: fuentes, máquinas dispensadoras de bebidas o alimentos, cafetería o restaurante, aseos, baños para minusválidos y dispositivos cambia-bebés, tienda, venta de publicaciones.

Valoración personal del servicio y la prestación.

Ventajas

Permite la obtención directa de información por parte del equipo ya que se produce desde el acercamiento de algunos de sus miembros al servicio objeto de análisis.

Utilidades

Estudiar el servicio desde la óptica de quienes lo utilizan.

8.4 La gestión de calidad

Gestión de la calidad³

Es conveniente que el inspector de servicios conozca los conceptos de calidad independientemente de que el órgano auditado haya establecido y certificado un sistema de calidad.

El *Modelo EFQM de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)* ha sido adaptado a la Administración Pública por el Ministerio de Administraciones Públicas y validado por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación, socio de la EFQM en España. Es una herramienta práctica de autoevaluación que facilita un diagnóstico sistemático en todas las áreas de la organización a partir del cual es posible elaborar un plan de mejora y que posibilita una comparativa (*benchmarking*) sobre bases homogéneas.

El *Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)* desarrollado por el Ministerio de Administraciones Públicas, representa una metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones, realizar, a modo de una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional y del nivel de prestación de los servicios y orientar el camino a seguir, poniendo a disposición de las organizaciones, herramientas para la mejora de su rendimiento.

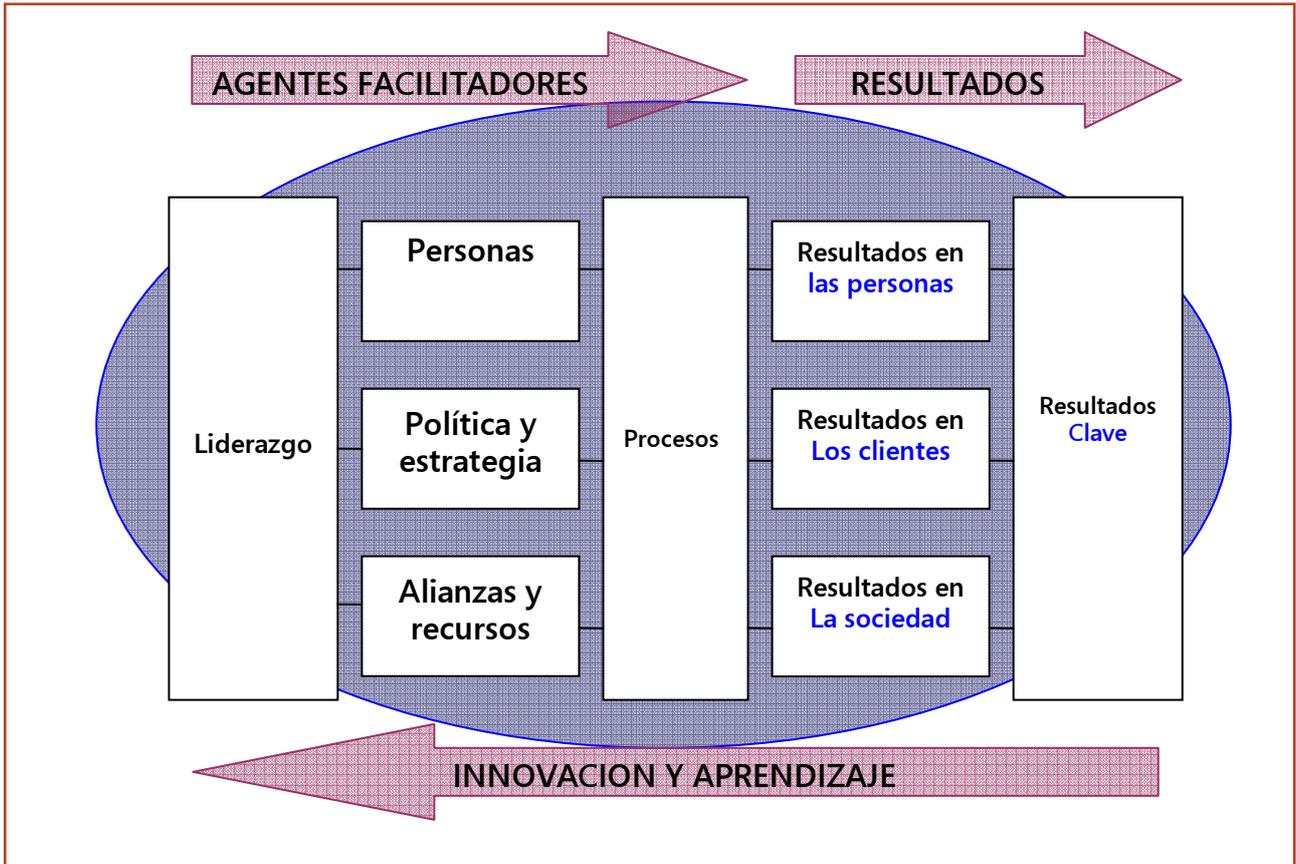
El *Marco Común de Evaluación (CAF)* desarrollado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea, es una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas que incorpora las características principales tanto del Modelo EFQM de Excelencia como en el modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer.

La familia de *normas de calidad ISO* provienen del sector industrial y estaban orientada especialmente a procesos. Hay organismos en la AGE que realizan tareas con contenido técnico y cuyos sistemas de calidad están certificados de acuerdo a normas ISO 9000.

³ <http://www.aeval.es>

ANEXOS

CRITERIOS DEL MODELO EFQM



Fuente: Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. Edición Boletín Oficial del Estado.

BIBLIOGRAFIA

- ▶ Auditoría y fiscalización de las sociedades estatales por los órganos de control externo en España e Iberoamérica”. Lourdes TORRES PRADAS e Isabel BRUSCA ALIJARDE. Revista Española de Financiación y Contabilidad (abril-junio 1995).
- ▶ “Auditoría participativa”, Instituto de Auditores Internos de España, Documento de Auditoría Interna nº 3 diciembre 1992.
- ▶ “Cuadro de mando integral”. Roberto Kaplan y David Norton. Gestión 2000, Barcelona (2000)
- ▶ “Documentos básicos de ética pública y lucha contra la corrupción”. José Manuel CANALES ALIENDE y otros. ECU (Editorial Club Universitario), 2007.
- ▶ “El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación”. M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira. Alianza, Madrid (2003)
- ▶ “Ética pública y corrupción: curso de ética administrativa”. Manuel VILLORIA MENDIETA. Tecnos, Madrid, 2000.
- ▶ “Formas de presentación y representación gráfica de los datos. Preparación del informe”. F. ALVIRA, Ediciones del MAP: Sociología. Temas de materias sociales. 1995.
- ▶ “Fundamentos de la auditoría interna”. Eduardo HEVIA VAZQUEZ. Instituto de Auditores Internos, (2006).
- ▶ “Gestión de Riesgos Corporativos. Marco integrado”. Price Waterhouse Coopers, 2004.
- ▶ “Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos”, AEVAL, 2009 (<http://www.aeval.es>).
- ▶ “Indicadores de Gestión en municipios. Metodología”. Revista de Auditoría Pública, nº 23, abril 2001.
- ▶ “Informes COSO I y II” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 2007
- ▶ “Introducción a la auditoría del sector público”. Fernando POLO GARRIDO y Ana María YESTE. Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas (2007).
- ▶ “Manual CIAT de Auditoría Interna”. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (abril 2006).
- ▶ “Manual de auditoría operativa”. Intervención General de la Administración del Estado, Madrid, 1990.

- ▶ “Manual de Calidad”. Servicio de Inspección y Control. Diputación Foral de Bizcaia (2003).
- ▶ “Manual del entrevistador”. Henry H. MORGAN y John W. COGGER. Tea Ediciones S.A, Madrid, 1986.
- ▶ “Manual teórico-práctico de auditorías de gestión en las Administraciones Públicas”. Francisco BARRERA PIMIENTA. Consejería de Presidencia y Administración Territorial de Castilla y León (1998).
- ▶ “Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna”. Instituto de Auditores Internos de España. (2008)
- ▶ “Normas de Auditoría del sector público”. Resolución de 1 de septiembre de 1998, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se ordena la publicación de la Resolución que aprueba las normas de Auditoría del Sector Público. (<http://www.igae.meh.es>).
- ▶ “Principios y Normas de Auditoría del Sector Público”. Comisión de coordinación de los Organos Públicos de Control Externo del Estado Español (1992). Publicación de la Sindicatura de Comptes de la Comunidad Valenciana.
- ▶ “Sistema de índices de eficiencia, calidad y eficacia de la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda”. (2007).
- ▶ “Técnicas de Auditoría Operativa aplicadas a la Administración pública”. Jordi MAS y Carlos RAMIÓ. Generalitat de Catalunya (1992).
- ▶ “Técnicas Gerenciales en la Administración Pública”, Revista de Documentación Administrativa, nº 223, 1990. INAP.
- ▶ Técnicas de organización. (<http://es.wikipedia.org>).
- ▶ “Teoría de la Auditoría Administrativa”, artículo académico. José de Jesús A. LÓPEZ MENDOZA. <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/L/Lopez%20Jose-Auditoria%20Administrativa.htm>
- ▶ “Una nueva etapa en el control externo del sector público español”. Pilar JIMÉNEZ RIUS. Actualidad Administrativa nº 18 (octubre 2007).