



EUROSAI

VII Kongres Kraków 2008

Tema 1
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA
ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR**

Material de debate

preparado
bajo liderazgo de la Entidad Fiscalizadora Superior de Hungría
por
el Tribunal de Cuentas Europeo
la Entidad Fiscalizadora Superior, Malta
la Entidad Fiscalizadora Superior, Dinamarca
el Tribunal de Cuentas, Federación de Rusia

(febrero 2008)

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN	5
LIDERAZGO	8
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	10
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE LA AUDITORÍA	14
RELACIONES EXTERNAS	16
DESARROLLO CONTINUO Y EXCELENCIA	18
MATERIAL DE DEBATE	20
GLOSARIO	21

INTRODUCCIÓN

- 1.1 Al igual que todas las demás instituciones y organizaciones, la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) debe perseguir la excelencia y las normas de calidad más altas, para poder satisfacer las exigencias y expectativas de las partes interesadas. La gestión de calidad supone un enfoque fundamental, que debe inculcar la concepción de la calidad como prioridad a todos los niveles de la institución. Para lograrlo, la EFS determinará unos objetivos estratégicos claros y realizará una política de control de calidad post-auditoría [*post-audit quality review*] de manera integrada con el control de calidad [*quality control*], lo cual permitirá crear fundamentos para un perfeccionamiento continuo.
- 1.2 Un correcto sistema de gestión de la calidad de auditoría [*audit quality management system*] constituye para la EFS un marco estructural para el seguimiento de la realización de las tareas y la consecución de los objetivos establecidos por los Estatutos, para la observación por parte del personal de los valores y normas fundamentales, la realización de las tareas conforme a las prácticas internas establecidas y a las normas profesionales internacionales, así como para proporcionar a las entidades controladas el valor añadido y cumplir adecuadamente las expectativas de las partes interesadas.
- 1.3 El principal objetivo del sistema de gestión de calidad de auditoría es asegurar que la EFS realice todas las normas de calidad tanto en la actividad fiscalizadora como en los resultados de la auditoría. Además, el sistema de gestión de calidad de auditoría contribuye a la mayor confianza de las partes interesadas en la institución, promoviendo valores como la independencia, fiabilidad, pertinencia, transparencia y observación de los plazos previstos.
- 1.4 El Comité Directivo de EUROSAI ha decidido que durante el VIIº Congreso de EUROSAI, a celebrar en Cracovia entre 2-5 de junio de 2008, se va a tratar, entre otros, el tema de la calidad de la auditoría. Es de esperar que el Tema Iº del VIIº Congreso, titulado “La implementación del sistema de gestión de calidad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores” aporte a los miembros de la EUROSAI mucha información sobre las características de un eficaz sistema de gestión de calidad e iniciará un consiguiente intercambio de ideas y buenas prácticas en este campo.
- 1.5 La preparación de los materiales de debate para el Tema Iº le fue encomendado a un grupo de trabajo constituido para este fin. El grupo es liderado por la EFS de Hungría, y se compone de especialistas de las EFSs de Dinamarca, Malta, Polonia y la Federación de Rusia, así como del Tribunal de Cuentas Europeo. El grupo ha elaborado un cuestionario [*Principal Paper*] dirigido a las EFSs para que éstas describan su método de gestión de calidad y los medios empleados para la auditoría y la evaluación de calidad post-auditoría.
- 1.6 En el cuestionario se han establecido seis elementos principales del sistema de gestión de calidad. Son los siguientes:
- **Liderazgo** – tiene un papel esencial en la formulación de la misión, la visión, los valores, la ética y la cultura de trabajo de la EFS y constituye un modelo a seguir.
 - **Estrategia y planificación** – determina la manera en la que la entidad implementa su visión y su misión. La política, la estrategia, los planes, los objetivos y los procedimientos de la EFS constituyen los instrumentos de su implementación.

- **Gestión de los recursos humanos** – es de vital importancia para el desarrollo de la cultura de trabajo interna, fundamentada en la calidad, la excelencia [*excellence*] y el constante perfeccionamiento.
- La inclusión de la calidad al **procedimiento de auditoría** consiste en la implementación de tales acciones, (por ejemplo, la elaboración de normas, recomendaciones, procedimientos, supervisión, métodos y apoyo) que garanticen una eficaz realización, supervisión y evaluación en todas las etapas de auditoría.
- **Las relaciones externas** suponen una fuente independiente de información sobre la calidad de auditoría, así como una base objetiva de evaluación de la auditoría efectuada por la EFS.
- **Constante desarrollo y perfeccionamiento** es un enfoque de gestión que a través de una actuación apropiada, establecidos procedimientos y métodos, constantemente garantice resultados de calidad en las auditorías y la satisfacción de las partes interesadas.

1.7 El cuestionario fue respondido por 33 EFSs que describieron sus gestiones en materia de calidad y los métodos empleados para la inclusión de la calidad en sus procedimientos y una eficaz gestión de calidad.

1.8 Las respuestas reportaron numerosas iniciativas valiosas y buenas prácticas, entre las cuales están:

- elaboración de un código de deontología y conducta en base a las normas internacionales de auditoría;
- iniciativas para fortalecer los sistemas internos;
- elaboración de planes estratégicos, de la política, de los manuales de procedimientos, de las instrucciones y de las directrices;
- implementación de control de calidad al finalizar cada etapa de la auditoría;
- apoyo al procedimiento de auditoría mediante contratación de expertos y empleo de herramientas electrónicas;
- fortalecimiento del factor humano mediante evaluación del personal, sistemas de motivación y programas de promoción interna;
- activación de canales de comunicación interna y externa con las partes interesadas, así como
- autoevaluación de la entidad, evaluación de calidad post-auditoría y periódicas revisiones por pares (*peer-reviews*).

1.9 Las respuestas confirmaron, sin embargo, que el alcance de la implementación del sistema de gestión de calidad varía según el país. Las diferencias obedecen a causas complejas, por ejemplo, los marcos legales, el papel asignado a la EFS, diferentes estructuras organizativas, y diferentes fases de desarrollo y transformación institucional. Dichas diferencias deben ser tomadas en consideración al formular conclusiones de las respuestas de las EFSs.

1.10 No obstante, las EFSs subrayaron la importancia del aprovechamiento mutuo de experiencias para mejorar, incluyendo entidades del sector privado u otras entidades públicas. Por lo tanto parece evidente la conveniencia de elaborar un documento que

reconozca las buenas prácticas y formule las recomendaciones para fortalecer la gestión de calidad en las EFS.

LIDERAZGO

- 2.1 En las EFSs se observa un creciente interés por las cuestiones relacionadas con el liderazgo. Salvo excepciones, la gran mayoría de las EFSs han emprendido iniciativas en ese campo. Muchas elaboraron sus declaraciones sobre la visión, la misión y los valores. Algunas aprobaron también códigos de deontología y determinaron los objetivos estratégicos. Uno de los objetivos del empleo de tales instrumentos es la promoción interna y externa del liderazgo.
- 2.2 Las EFS utilizan varios instrumentos de evaluación del liderazgo. La mayoría realiza una evaluación anual del personal, incluyendo la evaluación de capacidades de gestión de los trabajadores en diferentes puestos. Los directivos de más alto nivel son sometidos a ese procedimiento sólo en algunos casos. Algunas EFS realizan también encuestas de satisfacción de los empleados que contemplan aspectos relacionados con el liderazgo. En algunas EFS las cuestiones relacionadas con el liderazgo son discutidas durante sesiones internas en reuniones y talleres con participación de los directivos y del personal.
- 2.3 Muchas EFS han realizado una autoevaluación. La autoevaluación se llevó a cabo principalmente con métodos elaborados internamente y sólo en algunos casos con referencia a modelos reconocidos, como CAF,¹ EFQM² o *balanced scorecard system*³. En todos los casos la autoevaluación condujo a la implementación de unas medidas de mejora concretas.
- 2.4 La evaluación externa es una práctica habitual en muchas EFSs. Muchas de las revisiones se realizaron con la participación de SIGMA. Otras EFS se sometieron a la evaluación por expertos independientes, incluyendo científicos, profesionales o comisiones de auditoría. Una de las EFSs ha comunicado que organiza regularmente reuniones informales con las partes interesadas. Algunas de las EFSs consideran que el control ejercido por parte del Parlamento es una forma de auditoría del equipo directivo y de los resultados.
- 2.5 La mayoría de las EFSs considera que el perfeccionamiento del liderazgo es un proceso largo y arduo. Las dificultades fueron asociadas con una deficiente comunicación entre el equipo directivo y el personal, con la falta de definición de competencias entre el nivel medio-alto de dirección por un lado, y los jefes de equipos que realizan las tareas de control, por otro. Las EFS consideran que superar estas dificultades requiere un enfoque sistemático, concentración de esfuerzos en acciones escogidas y dedicación de atención debida a la comunicación interna. En este sentido las EFSs subrayan la importancia del intranet, de la publicación de un boletín, de

¹ *Common Assessment Framework* [Marco Común de Evaluación].

² *European Foundation for Quality Management* [Fundación Europea para la Gestión de Calidad].

³ *Balanced scorecard system* [cuadro de mando integral] es un método para evaluar, con ayuda de indicadores, una organización en términos de sus objetivos estratégicos. El modelo hace hincapié en el equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre la estabilidad y los cambios, así como entre los procesos internos y las relaciones con las partes interesadas.

reuniones sistemáticas, de la accesibilidad de las personas encargadas, etc. Opinan que el equipo directivo debe informar al personal sobre todos los asuntos de importancia. Algunas EFSs organizaron talleres para los directivos y elaboraron planes de desarrollo de la entidad para solucionar los problemas existentes.

- 2.6 La mayoría de las EFSs implementaron diversas medidas para motivar mejor a los trabajadores, entre ellas: planes de promoción interna, cursos de formación profesional, participación de los empleados en seminarios internacionales, formación postgrado, devolución de las tasas de asociación en organizaciones profesionales, subvención de las certificaciones de los empleados, por ejemplo ACCA⁴, CISA⁵), organización de los proyectos de hermanamiento y de intercambio de empleados con entidades nacionales e internacionales, etc. Algunas EFSs hacen hincapié en sus programas en un favorable ambiente de trabajo y el apoyo a los empleados en la conciliación de la vida profesional y laboral. Algunas EFSs conceden premios anuales a los mejores trabajadores. Muchas de las EFSs subrayan la dificultad de competir con empresas de auditoría privadas en cuanto a las condiciones que pueden ofrecer a los empleados. Se ha subrayado también la necesidad de trato justo y transparencia que se consideran de obligada observación bajo rigor de pérdida de confianza y desmotivación de los empleados. Algunas EFSs conceden bonus a los mejores empleados (hasta un 20 % del salario anual). Sin embargo, en la mayoría de los casos la legislación en materia de la función pública no contempla tal posibilidad.
- 2.7 Las EFSs indican que resulta difícil prever el alcance de la influencia de dichas medidas en la calidad de auditoría. Sin embargo, existe un acuerdo en que el equipo directivo influye en el encauzamiento de los recursos y actividades de las EFSs hacia los objetivos principales. Una gestión de calidad, sobre todo si puede ser tomada como modelo, anima al personal a desarrollar iniciativas, capacidades y a asumir cargos de responsabilidad. Además, las medidas de motivación favorecen la selección del personal y permiten retener al personal cualificado. Algunas EFSs observan que las mejoras de gestión contribuyen a la mejora del trabajo en equipo, la popularización de las buenas prácticas y de la innovación.

⁴ *Association of Chartered Certified Accountants* [Asociación Británica de Auditores de Cuentas].

⁵ *Certified Information Systems Auditor* [Auditor de Sistemas Informáticos].

Estrategia y planificación

- 3.1 La estrategia y la planificación tienen un papel clave para el aprovechamiento rentable de los recursos y la obtención de calidad de los resultados. La mayoría de las EFSs realiza esos procesos elaborando una agenda.
- 3.2 La mayoría de las EFSs considera el plan estratégico como uno de los documentos más importantes de su institución. Dicho plan, según afirman, debe reflejar la misión, los valores y la visión de la entidad.
- 3.3 La elaboración del plan estratégico suele ser precedido por un análisis pormenorizado del riesgo. En caso de algunas EFSs es un requisito legal. Durante el análisis de riesgo, la mayoría de las EFSs se centra en los problemas estratégicos (por ejemplo, los retos relacionados con la competencia para realizar auditorías, el entorno de la auditoría, la legislación relativa a la gestión de fondos públicos, etc.) y en las expectativas de las partes interesadas.
- 3.4 Algunas de las EFSs crearon en su seno una comisión especial para la gestión de la calidad. Existen países donde las EFSs elaboran por escrito toda su política, definiendo entre otros la forma de realizar la gestión de la calidad. Sólo algunas de las EFSs han elaborado un test de riesgo para facilitar la evaluación de riesgos. Además, algunas EFSs utilizan herramientas electrónicas (o bien han desarrollado tales herramientas), que incluyen la evaluación de riesgo en el proceso de planificación.
- 3.5 Muchas de las EFSs no formulan sus estrategias en un documento separado. En ese caso, sin embargo, disponen de directrices u otros documentos que contienen los principales elementos de la estrategia.
- 3.6 Muchas EFSs contemplan la posibilidad de elaborar estrategias de apoyo (es decir, estrategias de fomento de los RRHH, estrategia de recursos electrónicos, de comunicaciones, etc.) como una herramienta útil y que permitiera la implementación y la evaluación de la estrategia principal.
- 3.7 Normalmente es la cúpula directiva la que es responsable de la implementación de la estrategia y la evaluación del proceso. A veces se forma un equipo independiente (por ejemplo, de asesoramiento) que evalúa el progreso de la realización de la estrategia.
- 3.8 La mayoría de las EFSs realiza un seguimiento de la implementación de la estrategia. Además, la mayoría evalúa anualmente la realización de los planes operativos y de control (anuales). Ese método de evaluación se considera el más eficaz.
- 3.9 La mayoría de las EFSs publica informes anuales que determinan el grado en el que se han alcanzado los objetivos estratégicos. Sin embargo, pocas emplean indicadores de progreso en la consecución de los objetivos.
- 3.10 Sólo algunas de las EFSs declaran haber relacionado el proceso de planificación estratégica y el proceso de la planificación operativa, a través de las recomendaciones de control.

- 3.11 La mayoría de las EFSs declara que el plan anual de auditorías es el documento más importante en el contexto de la planificación operativa. Dicho documento contiene normalmente una lista de tareas de control a realizar en determinado año, la agenda de auditorías y la demanda de recursos. La lista de las tareas de control se elabora normalmente en base al mandato de la EFS y lo previsto en la legislación y se refiere a los objetivos estratégicos. Además, algunas de las EFSs, al elaborar la lista de tareas de control, incorporan la evaluación de riesgos cuando las auditorías planificadas no son obligatorias.
- 3.12 Durante la planificación operativa las EFSs utilizan la evaluación de riesgos para comprender mejor la entidad controlada y el entorno de auditoría, incluyendo el sistema de control interno. Algunas de las EFSs realizan un análisis pormenorizado, unas pocas analizan las tendencias generales. Muchas EFS han realizado análisis preliminar.
- 3.13 Al margen del plan anual de tareas de auditoría, algunas de las EFSs elaboran planes mensuales o trimestrales. Unas pocas elaboran un documento separado sobre la planificación operativa. Dicho documento contiene no sólo las tareas de control, sino también otras actividades (por ejemplo, relaciones internacionales, formación, etc.)
- 3.14 Algunas de las EFSs planifican diferentes tipos de auditoría por separado. En general, la planificación de control de realización de tareas se considera más difícil que la planificación de auditoría económica.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 4.1 La gestión de los recursos humanos es de vital importancia para el desarrollo de un entorno que haga posible la consecución de la calidad y el cumplimiento de exigentes normas éticas. Todas las EFSs que respondieron al cuestionario declaran que poseen, o están elaborando, una política, una estrategia y planes de gestión de los RRHH y de formación.
- 4.2 La mayoría de las EFSs declara poseer un código de deontología profesional que comprende la filosofía, los valores y las normas que regulan la conducta de los empleados. Dichas normas provienen sobre todo de las regulaciones legales vinculantes para esas instituciones, del Código Ético de INTOSAI, y de otros códigos éticos de la función pública vigentes en diferentes países. Los códigos éticos determinan las normas referentes a la imparcialidad, la integridad, la obligación de dar cuentas, la independencia, la confidencialidad y el conflicto de intereses.
- 4.3 La mayoría de las EFSs declara poseer (desarrollados en diferentes grados) una política, procedimientos y directrices relativos a diferentes aspectos de la gestión de los RRHH. Las EFSs utilizan esos documentos para asegurar la permanencia de métodos, la transparencia, la conciencia, la obligación de dar cuentas, la fiabilidad y la equidad de las decisiones referentes al personal y las actividades relacionadas con los RRHH. Algunas normas son establecidas por la legislación de las EFSs o de la función pública. Las EFSs enumeran una serie de documentos: la política del personal, el sistema de la evaluación de los empleados, la formación y promoción profesionales, la política de no discriminación y las normas de seguridad e higiene en el trabajo. Algunas de las EFSs han elaborado y distribuido entre los empleados manuales de procedimientos de RRHH que tratan de la política de personal de la institución y los procedimientos correspondientes.
- 4.4 Las EFSs consideran la formación y la promoción profesional, un factor clave en la alta calidad y buenos resultados de la institución. De los empleados se espera un progreso continuo en cuanto a las cualificaciones, la experiencia y las capacidades. Las EFSs organizan diferentes ciclos de formación: para trabajadores nuevos, para integrarlos en el sistema de trabajo de la institución, su cultura y sus prácticas; de perfeccionamiento de cualificaciones de los empleados; de formación de los empleados en los campos relacionados a la auditoría, informática, comunicación y eficacia individual; en el marco de los programas obligatorios de CPD;⁶ para presentar los nuevos métodos a los trabajadores. Algunas de las EFSs realizan análisis de las necesidades de formación y determinan las deficiencias en cuanto a los puestos de trabajo o funciones concretos. Además, algunas EFSs han elaborado estrategias de formación y planes de formación anuales. Algunas de las EFSs mencionan sus planes de promoción profesional, que son verificados anualmente durante la evaluación del personal.
- 4.5 De acuerdo con la información reunida, los métodos de formación empleados en los cursos suelen ser variados. Pueden ser los siguientes: conferencias conducidas por un mentor, talleres, apoyo on-line (incluyendo manuales, asesoramiento, e-learning), participación en seminarios de formación dentro y fuera del país, viajes por delegación,

⁶ *Continued Professional Development* [Formación Profesional Continua].

apoyo a los trabajadores participantes de la enseñanza de postgrado. Unas cuantas EFSs han ido más lejos creando un equipo de formadores propio que conduce los programas de promoción del personal.

- 4.6 Algunas de las EFSs mencionan que suelen evaluar regularmente las ventajas obtenidas de los cursos de formación. Entre los métodos empleados se encuentran las encuestas a los participantes y las consultas a sus superiores sobre la forma de utilizar las capacidades adquiridas en el desempeño de tareas.
- 4.7 Otra importante herramienta de RRHH empleada por muchas EFSs, es la evaluación de los trabajadores. Por lo general se suelen emplear métodos similares. En la mayoría de los casos se realiza una evaluación anual, con énfasis sobre la forma de desempeñar las tareas asignadas y la conducta de los trabajadores. En muchas EFSs los trabajadores realizan una auto-evaluación rellenando un cuestionario estandarizado, comentado por su superior. Dentro del mismo proceso, el trabajador acuerda con su superior el plan de trabajo para el año siguiente, incluyendo los resultados de trabajo previstos. A los trabajadores se conceden puntos que constituyen la base para la obtención de bonus o de promoción. Una de las EFSs menciona la importancia de la participación de la dirección en el proceso de evaluación para asegurar la permanencia de métodos y la equidad de la evaluación en todo el organismo. Por lo general, las EFSs consideran que la evaluación del personal es un factor clave en la conducta de los trabajadores, con influencia en la motivación, y favorable para la calidad del trabajo y el cumplimiento de plazos.

IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE LA AUDITORÍA

- 5.1 La actividad de la EFS por la calidad de auditoría deben ofrecer una razonable garantía de que cada control se centre en cuestiones relevantes y su resultado facilita una imagen verídica y adecuada de las cuestiones controladas. Es importante alcanzar un alto nivel de calidad y mantenerlo en todo el proceso de auditoría si la EFS quiere mejorar su credibilidad y sus resultados.
- 5.2 La conclusión general de las respuestas proporcionadas por las EFSs es que su actitud frente al control de calidad son diversas. Algunas EFSs han declarado que se encuentran en el proceso de implementación de un sistema integral de gestión de calidad. Otras crearon un departamento de control de calidad dentro de sus estructuras.
- 5.3 Todas las EFSs han elaborado, o están elaborando, unas normas de control basadas en los códigos de deontología internacionales y en las normas y directrices para auditoría (*ISSAIs*⁷, *European Implementing Guidelines for the INTOSAI Auditing Standards* [Directrices Europeas para la Implementación de las Normas de INTOSAI], y *ISAs*⁸).
- 5.4 De las respuestas se puede concluir también que las EFSs han trabajado más las directrices para auditoría económica que las del control de realización de tareas. Algunas EFSs verifican y actualizan sus normas regularmente, por ejemplo cada 5 años. Dicha práctica asegura la conformidad con las normas internacionales; algunas de las EFSs han encomendado esa tarea a comisiones o departamentos fijos.
- 5.5 Dos EFSs han declarado que antes del comienzo del control, suelen verificar las cualificaciones y las competencias del equipo auditor. En la mayoría de las EFSs el proceso de control es supervisado por el equipo directivo o inspectores/auditores de alto rango, lo cual debe garantizar la conformidad con las normas y prácticas de la EFS. Muchas EFSs han definido la necesidad de una clara división de competencias entre todas las partes que participan en una auditoría.
- 5.6 Además la mayoría de las EFSs ha elaborado instrucciones y manuales de procedimientos, directrices y listas de control para facilitarles a los auditores el cumplimiento de elevadas normas de calidad de auditoría. Para la auditoría, la mayoría de las EFSs recurre a expertos, asesores en lo referente a las metodologías, consejeros académicos y/o representantes de su equipo directivo para verificar los trabajos de auditoría (el llamado *hot review*, verificación en caliente).
- 5.7 Una práctica común en muchas EFSs es dirigir a la entidad controlada una solicitud de corroboración de los resultados y comentario de las conclusiones formuladas en el borrador del informe de auditoría. Dicho procedimiento favorece la calidad y relevancia de los informes de auditoría.

⁷ *International Standards of Supreme Audit Institutions* [Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores] (elaboradas por INTOSAI)

⁸ *International Standards of Supreme Audit Institutions* [Normas Internacionales de Auditoría] (elaboradas por IFAC)

- 5.8 Durante la auditoría, las EFSs prestan a los auditores apoyo de diversos modos. Algunas han llegado a acuerdos con expertos externos de, por ejemplo, estadística, contabilidad, derecho mercantil, etc. Otras poseen unidades internas, técnicas y jurídicas, para prestar a los auditores apoyo en determinados campos. Además, algunas EFSs han elaborado conjuntos de herramientas electrónicas que facilitan el apoyo interno por parte de auditores con conocimientos específicos. Las EFSs utilizan, por lo general, muchas herramientas electrónicas, (CAATTs⁹) para apoyar el proceso de auditoría. Los auditores recurren a ellas para compartir sus conocimientos, efectuar una evaluación de riesgos, seleccionar las muestras, etc.
- 5.9 Algunas EFSs realizan también una evaluación de calidad post-auditoría [*post-audit quality review*], o sea la llamada *cold review* [verificación en frío], para identificar las buenas prácticas y las deficiencias del proceso de auditoría.

⁹ *Computer Assisted Audit Techniques and Tools* [Técnicas y Herramientas de Auditoría Asistida por Ordenador].

RELACIONES EXTERNAS

- 6.1 Establecer y mantener las relaciones externas constituye un importante elemento del sistema de gestión de calidad, básico para el perfeccionamiento de la auditoría. Las EFSs deben mantener contactos regulares con las partes interesadas y conseguir de ellas la retroinformación. Para todas las EFSs las principales partes interesadas son el Parlamento, las entidades controladas, los medios de comunicación y la sociedad, así como las organizaciones representativas de diversos sectores y las internacionales.
- 6.2 El papel del parlamento como una de las principales partes interesadas varía según la EFS. En algunos casos el parlamento, en sesiones plenarias, somete a debate los informes elaborados por la EFS. En muchos países el parlamento, mediante comisiones pertinentes, organiza lecturas (consultas) con participación de los representantes de la dirección de la EFS, de las entidades controladas y los medios de comunicación.
- 6.3 La mayoría de las EFSs presenta sus informes al parlamento en sesiones de las comisiones pertinentes. Algunas informan el parlamento directamente en las sesiones plenarias. En algunos países el parlamento somete a debate tan sólo el informe anual de la EFS.
- 6.4 Al finalizar la auditoría, todas las EFSs se dirigen a la entidad controlada solicitando comentarios sobre el informe de auditoría. Algunas EFSs organizan sesiones con participación de la dirección de la EFS y de la entidad controlada, previas a la ratificación del informe. En algunos países las entidades controladas pueden presentar su comentario incluso después de la ratificación del informe definitivo.
- 6.5 La mayoría de las EFSs realiza un seguimiento de la implementación de las recomendaciones post-auditoría que han de contrarrestar las deficiencias. La mayoría de las EFSs realiza los controles posteriores [*follow-up audits*]. En algunos países se celebran sesiones plenarias del parlamento, dedicadas a la actividad de las entidades controladas. En dichas sesiones, celebradas con presencia de los medios de comunicación, participa el presidente de la EFS. En algunos países es el parlamento quien se dirige a las entidades públicas controladas requiriendo la eliminación de las deficiencias detectadas por la EFS.
- 6.6 La mayoría de las EFSs considera que el análisis de la información extraída de los cuestionarios de la entidad controlada, constituye la fuente más importante de la retroinformación. Los cuestionarios transmitidos a las entidades controladas han de facilitar la retroinformación en lo referente a la evaluación de la calidad de auditoría, la honestidad de los procedimientos, la metodología y otros aspectos. Algunas EFSs están en la fase final de la elaboración de los cuestionarios. Algunas emplean a organizaciones externas para realizar dichos estudios o recurren a expertos externos para el análisis de las respuestas de las entidades controladas. La retroinformación de tales estudios constituye la base para las modificaciones del proceso de control, la metodología, etc.
- 6.7 La mayoría de las EFSs organiza ruedas de prensa de manera regular, con el fin de informar a la sociedad sobre los resultados de las auditorías y sobre su actividad. En muchos países la sociedad tiene la posibilidad de pronunciarse sobre la actividad de la EFS o sobre determinados informes por vía de los comentarios en la web de la EFS.

- 6.8 Todas las EFSs consideran que ser miembro de las organizaciones internacionales, por ejemplo INTOSAI, EUROSAI) es de vital importancia para su desarrollo. Muchas EFS afirman que una de las ventajas de esa participación es la posibilidad de organizar las revisiones por pares (peer-reviews).
- 6.9 Algunas EFSs han creado comisiones de asesoramiento que han de colaborar en el afianzamiento de las relaciones con las partes interesadas. En las comisiones participan representantes del mundo de los negocios, de las entidades académicas y de la sociedad.
- 6.10 La mayoría de las EFSs verifica regularmente la opinión pública sobre la calidad de su trabajo, analizando, entre otras, la información transmitida por los medios de comunicación, artículos y otras publicaciones.
- 6.11 Además, algunas EFSs publican encuestas en sus páginas web, animando a los visitantes a expresar sus opiniones sobre la actividad de la EFS. En algunos países las opiniones sobre la EFS son seguidas por entidades externas o paneles de científicos. Una de las EFSs colabora con los órganos de control regionales (discusión de asuntos particulares, intercambio de información).
- 6.12 La mayoría comenta sistemáticamente la retroinformación referente a la calidad de auditoría en las reuniones de la cúpula directiva. En otras, la retroinformación es analizada directamente por el correspondiente departamento. El análisis de la retroinformación es tomado en cuenta para la planificación y para las acciones orientadas a la mejora de la calidad de auditoría.

DESARROLLO CONTINUO Y EXCELENCIA

- 7.1 La mayoría de las EFSs tiene por objetivo el continuo desarrollo y la excelencia del sistema de gestión de calidad para garantizar la alta calidad de los resultados del control y la satisfacción de las partes interesadas. Las EFSs consideran que la evaluación post-auditoría es necesaria para establecer el nivel de eficacia del sistema de control de calidad. Las evaluaciones de calidad son realizadas sistemáticamente con el fin de identificar las áreas de futuras mejoras y la formulación de conclusiones.
- 7.2 La mayoría de las EFSs declara que en el marco de las acciones de desarrollo y excelencia del sistema de control de calidad, emplean evaluaciones de calidad post-auditoría, autoevaluaciones, revisión de resultados y procedimientos especiales para la transmisión de opiniones y asesoramiento.
- 7.3 En muchos países las EFSs han experimentado mejoras en el sistema general de gestión de calidad, atribuidas a la evaluación post-auditoría.
- 7.4 Algunas de las EFSs no realizan controles post-auditoría, aunque la mayoría tiene la intención de introducirlas en un futuro cercano. En algunos casos dichas evaluaciones no se realizan por falta de recursos. En otros, las EFSs no las consideran herramientas imprescindibles o eficaces para la gestión de calidad. En el caso de las EFSs tipo “tribunal de cuentas”, dichas evaluaciones no se realizan por razones del carácter específico de las tareas de la institución.
- 7.5 La mayoría de las EFSs realiza evaluación post-auditoría una vez al año o a más largo plazo (mínimo cada 3 años), escogiendo una muestra para la evaluación. El volumen de la muestra suele suponer de 5 a 25 % de las auditorías realizadas. La eficacia de la evaluación post-auditoría se puede asegurar encomendándola a un equipo/entidad independiente.
- 7.6 La evaluación post-auditoría es realizada con medios externos o internos. Sin embargo, algunas EFSs utilizan ambos métodos. Algunas EFSs declaran incluso que la evaluación de la realización de tareas no debe realizarse junto a un control económico o de procedimientos. La mayoría de las EFSs reconoce la evaluación externa como una herramienta adecuada para la realización de tareas, y la evaluación interna para la evaluación económica o de procedimientos.
- 7.7 En determinados casos, como resultado de la evaluación de calidad post-auditoría se pudieron implementar buenas prácticas o armonizar la metodología del control con las prácticas internacionales.
- 7.8 En algunos países las EFSs han organizado voluntarias revisiones por pares o revisiones por expertos externos de empresas de auditoría privadas, o de otras entidades.
- 7.9 Algunas EFSs sistemáticamente realizan sesiones de auto-evaluación (anuales o al menos bianuales), con el fin de conseguir una imagen más objetiva del funcionamiento del sistema de gestión de calidad, con sus cualidades y deficiencias.

- 7.10 La mayoría de las EFSs ha puesto en marcha canales de comunicación propios (por ejemplo, reuniones del equipo directivo, reuniones de trabajo, talleres, cursos de formación, etc.) facilitando al personal la formulación de propuestas. La retroinformación de los empleados es tomada en cuenta también al elaborar los planes/programas de la actividad de la institución y al evaluar a los trabajadores. Una de las EFSs aclara que ha implementado un sistema especial de bonus para los trabajadores, concedidos aquellos por la presentación de propuestas de mejoras del sistema.
- 7.11 Otra EFS ha desarrollado un procedimiento de perfeccionamiento del sistema de gestión de calidad. El reglamento interno obliga a los trabajadores a informar por escrito sobre problemas que no tienen una solución inmediata. Los superiores, a su vez, determinan si el problema se va a solucionar individualmente o si requiere una revisión de las normas del sistema de gestión de calidad.
- 7.12 La mayoría de las EFSs constituye comisiones o consejos internos, cuyo cometido es la elaboración de normas nuevas y la activación de las existentes (normas de calidad, directrices, directivas, documentos referentes a la metodología). Suelen tomar forma de un comité, un consejo o una comisión permanentes. Enfatizan el perfeccionamiento de los procedimientos de trabajo y en caso de necesidad, la realización de las sugerencias de los empleados.

MATERIAL DE DEBATE

1. Para un buen equipo directivo, definir la visión y la misión, determinar la jerarquía de valores y elaborar el código ético es una tarea clave. ¿Por qué estos elementos son tan importantes en el contexto de la auditoría pública? ¿Cómo pueden ayudar a las EFSs en la mejora de calidad de auditoría?
2. El equipo directivo de la EFS debe tener una imagen real del progreso en la realización de los objetivos estratégicos. Esa imagen debe ser cuánto más detallada mejor. ¿Qué tipo de índices de performance [*performance indicators*] se deben elaborar para poder medir el grado en el que los objetivos han sido alcanzados?
3. ¿De qué modo pueden las EFSs mejorar la planificación de los RRHH para poder hacer frente a las necesidades y a las exigencias de las partes interesadas a largo plazo, así como a las nuevas tendencias en el sector público? ¿Qué medidas se deben adoptar para que las EFSs puedan hacer frente al reto de atraer, remunerar, ofrecer las posibilidades de promoción y retener al personal de unas competencias, experiencia y capacidades adecuadas?
4. ¿Cómo pueden los expertos externos ayudar a las EFSs en el perfeccionamiento de la calidad de auditoría en las diferentes fases del proceso de auditoría? ¿Qué beneficios se pueden obtener de la elaboración de unas recomendaciones en este campo?
5. ¿Qué medidas es necesario adoptar para asegurarse de que la retroinformación del parlamento y de otros interesados aporta valor añadido a los resultados de la EFS y la calidad de auditoría?
6. La evaluación post-auditoría se puede realizar con medios internos o externos. ¿En qué circunstancias (por ejemplo, el tipo de la EFS, las expectativas de las partes interesadas, el tipo de control) la evaluación externa será más eficaz que la interna, y viceversa?
7. ¿De qué manera la revisión de asociados, la autoevaluación o la creación del departamento de gestión de calidad, pueden aportar a la mejora de los resultados de la EFS?

GLOSARIO

Excelencia	Empleo de prácticas de excelencia en la gestión de la entidad y obtención de resultados en base a las reglas fundamentales, como: orientación a los resultados, concentración en las partes interesadas, liderazgo y perseverancia en la consecución de los objetivos, compromiso del personal, perfeccionamiento continuo, innovación, aprovechamiento de las relaciones externas, responsabilidad social.
Buenas prácticas	El conjunto de procedimientos seguros, razonables y documentados al margen de las normas que regulen la actividad habitual, y cuyo empleo resulta en un aprovechamiento económico, rentable y eficaz de los recursos y un resultado de calidad para el interesado.
Revisión par pares	Una revisión que permite la constatación, en base a fundamentos racionales, si el sistema de control de calidad ha sido diseñado correctamente y si la entidad actúa de acuerdo con el sistema de gestión de calidad para garantizar la conformidad con las normas profesionales reconocidas. La revisión es llevada a cabo por expertos externos.
Evaluación de calidad post-auditoría	Una evaluación que comprende las estrategias, los sistemas y los procedimientos implementados por la entidad para asegurar un alto nivel de las auditorías realizadas. Se concentra en los procesos para perfeccionar la calidad de auditoría y eliminar defectos en el futuro. Se realiza sobre una muestra escogida entre las auditorías realizadas. La evaluación abarca todos los pasos y técnicas de trabajo de los auditores cuyo objetivo es garantizar la calidad de auditoría. Dicha evaluación también debe facilitar la identificación de las posibilidades de fortalecimiento o mejora de la calidad de auditoría.
Calidad	Grado en el que el conjunto de las características de control inherentes cumple los requisitos. Entre dichas características están la pertinencia, la fiabilidad, la objetividad, la importancia, el cumplimiento de plazos, la claridad, la eficiencia y la eficacia.
Control de calidad	Las técnicas y los procedimientos operativos aplicados en la gestión habitual de las tareas de auditoría para garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad. Este tipo de control se centra en el producto y su objetivo es determinar si los resultados de la auditoría están conformes con las expectativas.
El sistema de gestión de calidad	El conjunto de estrategias, procesos y procedimientos que conforman la actividad básica de la entidad y son imprescindibles para la planificación y realización de las tareas. El sistema de gestión de calidad regula y mejora la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas y aumenta la efectividad de trabajo de la entidad.
Auto-evaluación	Una evaluación total y sistemática de la actividad realizada así como de los resultados obtenidos por la entidad con aplicación de determinados criterios y normas (por ejemplo, <i>EFQM Excellence Model</i>).
El sistema de gestión de la calidad total (TQM)	Una aplicación de normas de calidad definida y organizada que requiere un enfoque a todas las funciones y procesos de la entidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de las partes interesadas y un continuo perfeccionamiento. Este enfoque requiere un total compromiso de todo el personal con las acciones a favor de la calidad. Existen muchas normas/criterios TQM: <i>EFQM Excellence Model</i> , <i>Speyer Quality Award</i> , <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> y el sistema ISO 9000.