

EUROSAI



VII Kongres Kraków 2008

**TEMA I : CONSTRUCCIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL
EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA
SUPERIOR**

DOCUMENTO PRINCIPAL

Preparado por:

Cámara Estatal de Cuentas, Hungría (país presidente)

Tribunal de Cuentas Europeo

Cámara Estatal de Auditoría, Malta

Cámara Estatal de Auditoría, Dinamarca

Tribunal de Cuentas, Federación de Rusia

Febrero 2007

INTRODUCCIÓN	3
<i>La consecución de la excelencia en la auditoría</i>	3
GLOSARIO	5
CAPÍTULO I: EL LIDERAZGO	7
<i>El liderazgo en las Entidades Fiscalizadoras Superiores</i>	7
<i>Los principales factores de liderazgo que aseguran la calidad de auditoría</i>	8
CAPÍTULO II: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	9
<i>Planificación estratégica</i>	10
<i>Planificación operativa</i>	11
CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	13
<i>Planificación de los RRHH</i>	14
<i>La política y los procedimientos de RRHH</i>	14
<i>Descripción de los puestos</i>	14
<i>Reclutamiento y selección del personal</i>	15
<i>Formación y desarrollo profesional del personal</i>	15
<i>Evaluación de los resultados de trabajo y reconocimiento de los méritos</i>	16
<i>La remuneración y los complementos salariales</i>	17
CAPÍTULO IV: LA INCLUSIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE AUDITORÍA	18
<i>Normas de control</i>	18
<i>Instrucciones, procedimientos y métodos</i>	18
<i>Supervisión y revisión</i>	19
<i>Apoyo</i>	20
CAPÍTULO V: RELACIONES EXTERNAS	22
<i>Organizaciones auditadas</i>	23
<i>Parlamento y las comisiones parlamentarias</i>	23
<i>Los medios de información y la sociedad</i>	24
<i>Organizaciones internacionales y otras EFS</i>	24
CAPÍTULO VI: DESARROLLO CONTINUO Y EXCELENCIA	26
<i>Revisión permanente y el seguimiento</i>	26
<i>Revisión post-auditoría de calidad</i>	27
<i>Autoevaluación de la organización</i>	27
<i>Otras maneras de lograr el desarrollo permanente y la excelencia de la organización</i>	28
<i>Opiniones externas</i>	29
OBSERVACIONES FINALES	30
DOCUMENTOS SEGÚN LAS FUENTES	31
LISTA DE PREGUNTAS	32

INTRODUCCIÓN

01. El Comité Directivo de EUROSAI ha decidido que durante el VII Congreso de EUROSAI, a celebrar en Cracovia entre 2-5 de junio de 2008 r., se iba a tratar el tema de la calidad de la auditoría. Se ha establecido también que el Tema I sería dedicado a “La construcción de un sistema de gestión de control en una Entidad Fiscalizadora Superior”. El debate en torno al Tema I aportará a las instituciones miembros una eficiente. De acuerdo con ese objetivo será elaborada una guía de buenas prácticas, presentada al VII Congreso de EUROSAI para su aprobación.
02. La intención del presente documento es presentar a las organizaciones miembros de EUROSAI la situación general, para facilitarles la elaboración de los documentos. Las organizaciones miembros de EUROSAI deben incluir en sus documentos los sistemas de gestión de calidad, incluyendo los elementos básicos incluidos en el presente informe guía.

La consecución de la excelencia en la auditoría

03. La Declaración de Lima, sobre las líneas básicas de fiscalización de fondos públicos, enumera los siguientes objetivos específicos de la fiscalización, necesarios para asegurar la estabilidad y progreso de las administraciones nacionales:
 - un empleo apropiado y eficiente de los fondos públicos;
 - elaboración de un sistema riguroso de gestión de fondos;
 - ejecución adecuada de las acciones administrativas, y
 - información a los órganos de administración pública y a la opinión pública mediante la publicación de informes objetivos.

Desde el punto de vista de los interesados, la aceptación de las recomendaciones post-auditoría depende del grado de confianza en la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) como tal y en las auditorías emprendidas. Por lo cual las EFS deben esforzarse por elaborar sistemas y métodos que garanticen la excelencia de su trabajo y sus resultados.

04. El proceso de la construcción, implementación y un continuo perfeccionamiento de los sistemas de gestión de la calidad en las EFS puede contribuir al aumento de confianza de los interesados. El objetivo fundamental de la creación de dicho sistema es garantizar de manera permanente la alta calidad de las auditorías y de sus resultados. Un sistema de gestión de la calidad eficaz lleva asimismo a la elaboración y observación de un marco complejo que regule aquellos factores y condiciones, que influyen directamente en las auditorías.
05. Si la EFS dispone de un sistema de gestión de calidad adecuadamente organizado, es capaz de lograr resultados de calidad. Para que el sistema de gestión de calidad pueda funcionar con eficacia, es vital la elaboración de procedimientos, normas e instrucciones adecuados a todos los niveles de auditoría en la EFS. Además se debe establecer, seguir y garantizar las características que aseguren la excelencia de las actividades de auditoría (a saber, la pertinencia, infalibilidad, objetividad, adecuación, oportunidad, transparencia, eficiencia y eficacia).

Los elementos del sistema de gestión de calidad

06. El sistema de gestión de calidad relacionado con la auditoría se compone de los siguientes elementos:

- **el liderazgo** que es un factor clave para la elaboración de la misión, la visión, los valores, la ética y la cultura de la organización, y que actúa como un modelo de excelencia;
- **la estrategia y planificación** que establecen la manera en la que la organización realiza su visión y su misión, las cuales son realizadas por las estrategias, normas, planes, objetivos, tareas y procesos de la EFS;
- **la gestión de los recursos humanos**, uno de los componentes clave de un sistema de gestión de calidad integrado y con una capital importancia para el desarrollo de la cultura interna basada en la calidad, la excelencia, y un constante perfeccionamiento;
- **la incorporación de la calidad al proceso de auditoría**, fundamental para una considerable mejora de la credibilidad y los resultados de la EFS. Se compone de varios elementos (por ejemplo, normas, procedimientos, instrucciones, métodos, apoyo) que aseguran una eficaz implementación, supervisión y revisión en todas las etapas de la tarea de auditoría;
- **las relaciones externas** con los interesados quienes suponen una fuente independiente de información sobre la calidad de auditoría, así como de la forma y una base objetiva de evaluación de la auditoría de la EFS;
- **un constante desarrollo y perfeccionamiento** que implica una actitud de la dirección que a través de una actuación apropiada, procedimientos establecidos y métodos, constantemente garantice resultados de calidad en los controles y la satisfacción de los interesados.

GLOSARIO

Excelencia	Buenas prácticas en la gestión de la organización y en la consecución de los resultados en base a los conceptos básicos. Abarcan un enfoque orientado a los resultados y énfasis en la importancia de los interesados.
Liderazgo	Enfoque adoptado por los líderes para elaborar y facilitar la realización de la misión y la visión, así como para crear valores imprescindibles para un éxito a largo plazo, y su consecución mediante acciones y comportamientos adecuados. Los líderes están personalmente comprometidos con las acciones emprendidas para asegurar la elaboración e implementación del sistema de gestión.
Sistema de gestión	Marco de los procesos y procedimientos empleados para garantizar la capacidad de la organización de realizar acciones imprescindibles para la consecución de sus objetivos.
Misión	Descripción del objetivo o la razón de ser de la organización. Determina la finalidad de una empresa o función.
Proceso	Conjunto de acciones que transforman el aporte en un producto o resultado, creando de esta manera un valor añadido.
Calidad	<p>Grado en el que el conjunto de las características de control inherentes cumple los requisitos. Dichas características comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pertinencia: el tema del control debe ser de importancia y pertinente. El tema del control puede ser pertinente bajo diversos criterios. Por ejemplo la influencia de los resultados en el área auditada, en la organización, en la actividad o en el proyecto pueden ser importantes para la sociedad o para cuestiones políticas de peso; • credibilidad: las conclusiones post-auditoría deben reflejar exactamente las condiciones reales del control realizado y estar conformes con las normas y procedimientos establecidos. Todas las constataciones incluidas en el documento final deben ser suficientemente apoyadas por pruebas de auditoría; • objetividad: los controles deben ser llevados a cabo de manera imparcial y honesta, sin favoritismo ni prejuicios. La evaluación y opinión de los auditores debe basarse únicamente en los hechos y en un análisis sólido o la comparación con los requisitos y criterios registrados en la legislación, o determinados de otro modo; • adecuación: el plan/el programa de los controles debe contemplar suficientemente, conforme a los objetivos del control, todos los elementos imprescindibles para la exitosa finalización de la auditoría. Durante la realización de los controles, todos los puntos del plan de los controles deben ser realizados de manera conveniente y completa; • oportunidad: los resultados de los controles (los documentos post-auditoría y las opiniones con comentarios) deben ser presentados en un plazo adecuado. Lo cual puede suponer el cumplimiento de los plazos previstos por la ley o, en un sentido más amplio, puede suponer que los resultados de los controles se entregarán en el momento conveniente para que puedan ser tomadas determinadas decisiones de carácter político, o bien, cuando lo aconseje su utilidad para eliminar los defectos de gestión; • transparencia: las observaciones, los acuerdos y las conclusiones incluidos en el informe deben ser presentados de manera transparente y concisa. Lo cual supone también la necesidad de mantener cierto orden y estructura lógica del documento post-auditoría. Los acuerdos, las conclusiones y recomendaciones deben ser presentados de

VII CONGRESO EUROSAI
Cracovia, Polonia, 2-5 de junio 2008

		<p>manera precisa y comprensible para los usuarios de la auditoría, como por ejemplo los diputados u otras personas en puestos directivos que pueden no ser expertas en el campo auditado, pero sí deben actuar considerando el contenido del documento post-auditoría.;</p> <ul style="list-style-type: none"> • eficiencia y eficacia: los recursos empleados durante los controles deben ser proporcionales a los resultados obtenidos. Los resultados de los controles deben actuar de un modo adecuado para prevenir y corregir las discrepancias y errores graves, así como agilizar los mecanismos de gestión y regulación.
Garantía de calidad	de	Las normas, los sistemas y procedimientos establecidos por la EFS para mantener un alto nivel de auditoría. La garantía de calidad está orientada a los procesos y tiene por objetivo el aumento de calidad de los controles y la eliminación de las deficiencias en el futuro. Contempla todos los pasos y técnicas aplicadas por los auditores para asegurar un alto nivel de la calidad de control y la creación de los posibles métodos de mejora de calidad de la auditoría.
Control de calidad	de	Los requisitos aplicados a la gestión cotidiana de las tareas de control. El control de calidad está orientado al producto y su objetivo es el cumplimiento por la EFS de los requisitos de calidad. Pretende garantizar la identidad de los resultados del control y de las expectativas anteriores.
Gestión de la calidad	de	Todas las acciones de la función general de la gestión que determinan la política de calidad, sus objetivos y obligaciones así como su realización (por ejemplo, a través de la planificación de calidad, el control de calidad, la garantía de calidad y la mejora de la calidad) en el marco del sistema de calidad de la EFS.
El sistema de gestión de calidad	de	La planificación de la actividad de la organización llevada a cabo con el fin de regularizar y mejorar sus procesos, para un mayor cumplimiento de las necesidades de los interesados y mejora de la eficiencia de la operación.
Política de calidad	de	Las intenciones y direcciones de actuación de la organización relacionadas con la calidad, expresadas de manera formal y documentadas por la EFS.
Revisión		<p>Existen dos tipos de revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • revisiones en frío (ex-post) constituyen la principal función de garantizar la calidad <i>a posteriori</i> y se emprenden a base de una muestra sacada después del cierre del control; • revisiones en caliente (en tiempo real) son los procedimientos (por ejemplo, la supervisión, la auditoría de los documentos de trabajo) exigidos por la EFS para la implementación del proceso de calidad de auditoría mientras los controles son realizados. La cadena de responsabilidad por la calidad de auditoría comienza por el auditor y concierne seguidamente a los eslabones de la jerarquía de la organización más altos.
Interesados		Entidades que por motivos económicos u otros están interesadas en la actividad y las decisiones de la organización, por ejemplo los ciudadanos, los clientes, el personal, la sociedad en general, los servicios de inspección, los media, los proveedores, etc. La administración pública, representada por líderes elegidos (o nombrados) así como las organizaciones públicas también se consideran interesados.
Visión		Declaración que describe las expectativas de la organización en cuanto a su futuro. Contempla los objetivos que la organización pretende lograr y la dirección de sus acciones.

CAPÍTULO I: EL LIDERAZGO

- 1.1. Las concepciones de gestión describen el liderazgo como uno de los factores clave para garantizar la calidad, sobre todo para orientar la organización a los resultados y a la efectividad de costes.
- 1.2. Las concepciones de los estilos de liderazgo han sido elaboradas y analizadas por el sector privado. En el sector público existe cada vez mayor interés por el liderazgo y sus posibilidades de fomentar la eficiencia y la responsabilidad. Las perspectivas actuales de los modelos públicos de gestión (e-administración, la cooperación de lo público con lo privado, etc.) subrayan el papel del liderazgo en la dirección del proceso de modernización de las instituciones públicas.
- 1.3. Diversos documentos internacionales subrayan la importancia del liderazgo:
 - La norma 2 (El liderazgo) ISO 9000:2000, de las normas de gestión de calidad, afirma que “Los líderes establecen los objetivos y la dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización”.
 - El Principio de la Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad reza que “La excelencia supone un liderazgo visionario e inspirado con un objetivo concreto. Las mejores organizaciones tienen líderes que establecen y transmiten la información sobre la dirección de la actuación de su organización”.
 - El Marco Común de Evaluación (Common Assessment Framework – CAF) declara que el liderazgo es uno de los cinco criterios auxiliares que determinan los resultados de la actividad de una organización.
- 1.4. El objetivo del presente apartado es presentar la manera en la que el liderazgo es percibido en el contexto de la EFS e identificar las principales características que contribuyen a mejorar la calidad de auditoría.

El liderazgo en las Entidades Fiscalizadoras Superiores

- 1.5. Las EFS siguen la tendencia generalizada de reformas en el sector público introduciendo en diferente medida innovaciones. Ese hecho tiene que ver sobre todo con el marco constitucional de esas entidades y sus funciones inherentes de control en el sector público. Durante el proceso de la reforma, las EFS deben considerar los componentes importantes del liderazgo, tales como la independencia, las relaciones con el parlamento y el gobierno, la ética, la comunicación, etc. Todos ellos fueron enumerados en la Declaración de Lima sobre las líneas básicas de fiscalización de los fondos públicos, así como en el Código Ético de INTOSAI y las normas de auditoría. Algunas EFS han emprendido últimamente el proceso de autoevaluación y auditorías de iguales, el liderazgo ha sido detalladamente estudiado y se han propuesto mejoras.
- 1.6. Conforme a las Normas Internacionales de Control de Calidad (ISQC-1) editadas por la Federación Internacional de Contables (IFAC), según la “Guía de las declaraciones referentes a la Auditoría, Seguros y Ética Internacionales” (Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements) el sistema de control de calidad de la EFS debe contemplar las normas y procedimientos referentes, entre otros, a la responsabilidad de los líderes por la calidad. Dichas normas y procedimientos deben promover una cultura interna de la organización basada en el reconocimiento de la calidad como un elemento importante para el desempeño de sus funciones y exigir que

el presidente de la EFS o, en caso de necesidad, la junta directiva asuman la responsabilidad última por la calidad. La cultura interna se propaga por un buen ejemplo, la comunicación, el reconocimiento de los méritos, la remuneración por la calidad, y también mediante la seguridad de que la responsabilidad es de personas con suficiente experiencia, capacidades y autoridad.

- 1.7. El documento referente a la calidad de auditoría emitido por el Departamento de Control y Mantenimiento de Calidad del Instituto de Auditoría de Inglaterra y Gales, define el liderazgo como uno de los principales factores de calidad de auditoría. Los líderes deben apoyar la calidad de auditoría y promocionar la cultura de la calidad en toda la organización. Debe garantizar que el personal y los clientes conozcan la importancia dada a este aspecto. Los aspectos clave de un buen liderazgo incluyen la formulación de los objetivos y las estrategias, el reconocimiento de los puntos comunes del enfoque de las empresas comerciales y de los profesionales, la garantía de que la organización cumpla los requisitos de calidad, el establecimiento de un tono correcto en los niveles más altos, la garantía, de que la información sobre la importancia de la calidad sea transmitida correctamente.
- 1.8. Las directrices referentes a la calidad de auditoría aprobadas en diciembre de 2004 por el Comité de Contacto de la UE hacen referencia a la necesidad de desarrollar la capacidad de gestión y la habilidad en la gestión de recursos humanos.

Los principales factores de liderazgo que aseguran la calidad de auditoría

- 1.9. Si bien existen varios tipos de EFS, se pueden enumerar algunos factores comunes que determinan la manera de programar y ejercer el liderazgo para asegurar la calidad y la excelencia del control. Son los siguientes:
 - **la dirección de la organización: elaboración e información sobre la visión, la misión y los valores.** Ésta incluye, entre otros, el trasvase de las competencias de la EFS a su visión y misión; el establecimiento del marco de valores y códigos de actuación, la fijación de los objetivos estratégicos y operativos así como las acciones, el involucrar a los interesados en dichos procesos, la adaptación a los cambios en el entorno exterior y la comunicación con el personal y los interesados;
 - **elaboración e implementación del sistema de gestión de la organización.** Incluye la preparación de estructuras y procesos organizativos conformes al marco institucional de la EFS, incluyendo las tareas de la organización y las expectativas de los interesados; establecimiento para todos los eslabones de la administración sus funciones, responsabilidades y autonomía; elaboración y establecimiento de los objetivos y tareas mensurables para todos los eslabones de la organización; enfoque a los productos y resultados; elaboración del sistema de los objetivos operativos o cuantificación de los resultados de la actividad de la organización;
 - **motivar y apoyar al personal de la organización y dar buen ejemplo.** Este aspecto incluye el liderazgo con ejemplo propio; demostración de la voluntad de cambios a través de la aceptación de información y sugerencias constructivas; información al personal sobre los asuntos importantes; apoyo al personal en la consecución de los objetivos personales que contribuyen a la consecución del objetivo de la organización; estimulación de la delegación de responsabilidades; apoyo al personal en propuestas innovadoras y las mejoras del trabajo diario, y en su actitud activa frente al trabajo; creación de un clima favorable para confianza y respeto mutuos; estimulación de la formación y perfeccionamiento profesional; reconocimiento y remuneración por los esfuerzos asumidos;

- **gestión de las relaciones con los políticos y otros interesados** con consideración de la independencia de la EFS. Abarca el sostenimiento de contactos activos y regulares con las autoridades políticas a nivel ejecutivo y legislativo; preparación de la cooperación y redes con interesados importantes; fomento del conocimiento sobre la EFS en la sociedad y el cuidado de una buena reputación en la opinión pública; elaboración de un concepto de marketing (enfocado a productos y servicios); participación en las actividades de las asociaciones profesionales y organizaciones representativas de los grupos de intereses.

1.10. Un buen liderazgo debe caracterizar a cada persona de la organización que desempeñe las funciones directivas. Las características inherentes de los líderes deben ser la honestidad, la integridad, el entusiasmo, la confianza, la tolerancia, la competencia profesional. Deben también ser personas con una visión del futuro, que reaccionen de manera activa frente a los cambios, y que persigan la excelencia. Deben aplicar estas características en la práctica diaria de la organización, desde el establecimiento de los planes estratégicos y programas de trabajo hasta la confección de los informes y los resultados, desde la dirección y supervisión hasta la auditoría.

1.11. La manera de definir y ejercer el liderazgo determina la posibilidad de obtener beneficios, y por lo tanto de asegurar la calidad de auditoría en la EFS. Los beneficios de un buen liderazgo son los siguientes:

- la claridad del objetivo y de la dirección de la organización;
- una identidad de la organización claramente definida;
- un conjunto de valores y la ética comunes;
- un comportamiento consecuente y ejemplar en toda la organización;
- un personal comprometido, motivado y eficaz y
- la confianza en la organización, incluso en temporadas de dificultades y falta de estabilidad.

PREGUNTAS

1. Ha sido evaluada la actividad de los líderes (por mecanismos internos y externos)? Cuáles fueron las principales dificultades de la institución, las principales conclusiones y los beneficios obtenidos? Qué medidas se adoptaron concretamente para mejorar la calidad del liderazgo? Se observó una mejora significativa de la calidad de auditoría en este campo?
2. Ha sido satisfactoria la actividad de la dirección de la EFS, cuyo objetivo principal es motivar al personal y fomentar la confianza y el respeto mutuos? Se ha observado una mejora significativa de la calidad de auditoría en esa esfera? Cuáles fueron las principales dificultades de la organización, las principales conclusiones y los beneficios obtenidos?

CAPÍTULO II: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

2.1 La EFS debe concentrarse en los retos de la realidad cambiante y equilibrar sus responsabilidades para poder desempeñar sus tareas de manera minuciosa y satisfactoria, utilizando sus recursos con efectividad, cumpliendo al mismo tiempo los requisitos de calidad. La estrategia de la EFS es un plan de actividad de varios años, durante los cuales debe ser realizado el objetivo general de la organización.

- 2.2 El presente capítulo describe la manera en la que la EFS debe realizar su misión y visión y en la que contribuyen en ello la estrategia, las normas, los planos, objetivos, las tareas y los procesos adecuados.
- 2.3 Nos remitimos en el presente capítulo a la importancia de la estrategia y de la planificación recogida en la bibliografía internacional sobre la auditoría. El Código Ético de INTOSAI y las Normas de control contienen las directrices generales que declaran que la EFS necesita libertad en el proceso de establecer sus prioridades y de programar sus trabajos conforme a sus competencias, y que la EFS debe dar prioridad a las tareas de auditoría previstas por la ley y evaluar las prioridades para las áreas en las que dispone de cierta libertad en el marco de sus competencias.
- 2.4 Las directrices referentes a la Calidad de auditoría, aprobadas en diciembre de 2004 por el Comité de Contacto de la UE contienen más indicaciones en cuanto a la estructura de la planificación. Sugieren diversos niveles de planificación, como la visión y la misión, los planes corporativos, planes estratégicos y planes operativos.
- 2.5 Conforme al Marco Común de Evaluación (CAF) la estrategia y planificación son unos de los principales aspectos a tener en cuenta en el análisis de la organización. Encierran un conjunto de criterios que identifican las más importantes cuestiones a tener en cuenta en el proceso de evaluación.

Planificación estratégica

- 2.6 La EFS debe determinar de manera formal los objetivos generales y las direcciones relacionadas con la calidad, es decir, la política de calidad. La alta dirección de la EFS debe ofrecer la garantía de que la política de calidad está conforme con la misión y la visión de la EFS. La política de calidad debe reflejar también el compromiso de la dirección de la EFS con los asuntos de calidad y los métodos para perseguir la excelencia y el continuo perfeccionamiento de las tareas de control y de los resultados.
- 2.7 La estrategia de la EFS debe reconocer y analizar las principales tendencias, establecer los objetivos de la organización, determinar las áreas de particular interés y sus principales causas, así como constituir el marco de gestión y distribución de los recursos. Debe describir la cultura, la estructura y las operaciones internas (tanto a corto plazo como a largo plazo), teniendo en cuenta las prioridades, la dirección y las necesidades de diferentes interesados. La estrategia debe también reflejar la postura de la EFS frente a la modernización y los cambios de los procesos de gestión.
- 2.8 La alta dirección de la EFS responde por la implementación de la estrategia, garantizando todas las condiciones imprescindibles y planteando las tareas, los plazos y las competencias convenientes. Debe también realizar un seguimiento y evaluar la realización de los objetivos y de las tareas, tomando las decisiones oportunas.
- 2.9 La planificación estratégica comprende también la evaluación de riesgo, ya que existe una serie de factores que suponen una amenaza para la excelencia de los trabajos de auditoría y sus resultados. La EFS debe esforzarse por identificar y evaluar dichos factores con el fin de elaborar instrumentos, procedimientos y acciones convenientes para la gestión del riesgo y minimizar sus consecuencias.

Sin la identificación, la evaluación y la gestión de los riesgos, la credibilidad de la EFS puede verse cuestionada.

2.10 Contemplando la gestión del riesgo, la alta dirección de la EFS elabora y aplica las normas de control, el enfoque y los procedimientos de control, con el fin de garantizar que:

- la auditoría de la EFS es realizada conforme a las regulaciones legales;
- se ha tenido en cuenta una gestión eficaz y efectiva de los recursos;
- las tareas y las competencias han sido claramente definidas en todos los procesos de trabajo y que
- varias necesidades de los interesados han sido tomadas en cuenta.

2.11 Para garantizar una planificación estratégica de alto nivel:

- se debe crear y llevar una base de datos que contenga información relevante para las actividades de control;
- se deben definir y observar los criterios de selección y de definición de prioridades en las tareas de control;
- se deben elaborar y aplicar los métodos de cuantificación de los logros de la organización en todos los niveles y
- se debe analizar y actualizar la estrategia de manera sistemática, evaluando el riesgo relacionado con los cambios de las circunstancias externas e internas e identificando los factores clave del éxito.

Planificación operativa

2.12 Se debe establecer la relación entre la planificación estratégica y la operativa mediante directivas referentes al control. Focalizando su atención en los problemas relevantes en determinado momento y en las áreas de mayor riesgo, las directivas promueven la implantación de las estrategias.

2.13 Mediante su planificación operativa la EFS debe garantizar que:

- sus competencias sean realizadas;
- los trabajos de auditoría se centren en las áreas, instituciones, operaciones o proyectos de alto nivel de riesgo y relevancia;
- los recursos disponibles sean utilizados con efectividad y
- que los trabajos de auditoría se realicen con observación de las normas de calidad.

2.14 Durante el proceso de planificación operativa se deben tener en cuenta las prioridades establecidas en la estrategia, los resultados de la evaluación de la pertinencia y riesgo, los resultados previstos y los recursos disponibles. Al evaluar el riesgo se debe tener en cuenta el análisis de la complejidad, de los gastos, de las opiniones contrarias relevantes para determinada tarea de control. Al elegir tareas de control se debe considerar también la influencia esperada del determinado control, la experiencia de los controles anteriores llevados a cabo en determinada área, y las posibilidades de realizar el control de la entidad auditada.

2.15 El proceso de planificación operativa debe estar sometido a una auditoría y evaluación periódicas para garantizar una alta calidad de los trabajos de auditoría.

Esta actividad debe realizarse con aplicación de un enfoque y de unos métodos unificados.

- 2.16 Se debe investigar si la planificación fue basada en juicios profesionales bien fundamentados y si incluye asuntos relevantes. Asimismo se debe contemplar si fue realizado por personal competente, respetando los plazos y si fue confeccionada la documentación pertinente.

PREGUNTAS

1. De qué manera se realiza la evaluación de riesgo para garantizar la forma adecuada de tomar decisiones estratégicas? Son esos procesos documentados convenientemente?
2. Qué métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos están disponibles en su EFS para garantizar la implementación de la estrategia?
3. Qué documento(s) prepara su EFS durante el proceso de planificación operativo? Descríbalo(s) brevemente.

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 3.1. La capacidad de la EFS de atraer, desarrollar, aprovechar, premiar y retener un número adecuado de empleados y de un conveniente conjunto de competencias, experiencias y habilidades es la clave del control de calidad. La gestión de los recursos humanos (RRHH) es un componente fundamental de un sistema integrado de gestión de calidad y juega un importante papel en el desarrollo de la cultura interna basada en la calidad, la excelencia y la mejora constante.
- 3.2. El objetivo del presente apartado es indicar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos y presentar una serie de acciones relacionadas con su ámbito, que deben ser llevadas a cabo con el fin de lograr un alto nivel de calidad y excelencia en todo el proceso de auditoría.
- 3.3. Las principales directrices y normas internacionales aplicadas al control gubernamental y de calidad, acentúan la importancia de los recursos humanos para la creación de un ambiente favorable a la calidad, la consecución de los estándares éticos y una constante mejora de la EFS:
- La Declaración de Lima referente a las normas del control de los fondos públicos, el Código Ético INTOSAI y las Normas del control;
 - Las Normas Internacionales de Control de Calidad (ISQC-1) editadas por la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), en la „Guía de las declaraciones referentes a la Auditoría, Seguros y Ética Internacionales“;
 - Las directrices referentes a la Calidad de auditoría, aprobadas en diciembre de 2004 por el Comité de Contacto de la UE.
- 3.4. Mencionados documentos subrayan la necesidad de establecer normas y procedimientos para el reclutamiento y la selección del personal de calificaciones y experiencia adecuadas y de determinar las bases de la promoción interna del personal. Además acentúan la necesidad de formación y desarrollo profesional de los empleados para que puedan desempeñar eficazmente sus funciones.
- 3.5. Por lo anterior, en el marco general de la gestión, la EFS debe contemplar una función profesional de los recursos humanos para garantizar que el personal esté bien formado, motivado y disponga de una experiencia suficiente y de esta manera contribuya a la realización de la visión, de los valores fundamentales y de los objetivos estratégicos de la organización.
- 3.6. En general RRHH realiza la gestión de los recursos humanos, del personal y de la cultura de la organización, así como de lo siguiente:
- a) la formulación y la realización de las estrategias y los planes referentes a los recursos humanos, armonizados con el marco operativo y el sistema de gestión de calidad;
 - b) la fijación de las normas de la política y los procedimientos RRHH;
 - c) la descripción de los puestos de trabajo y la determinación de los recursos y las competencias imprescindibles para el desempeño de los presentes y futuros requisitos de la organización;
 - d) el reclutamiento y la selección del personal;
 - e) la formación y un constante desarrollo profesional del personal;
 - f) la evaluación y un sistema de remuneración de los logros;

- g) la remuneración, los complementos salariales y las primas para los trabajadores y
- h) un sistemático seguimiento y auditoría de las acciones de RRHH para garantizar la eficacia, transparencia, coherencia y conformidad de su implementación en la organización, así como la constante identificación y desarrollo de las opciones de mejora.

Planificación de los RRHH

- 3.7. El papel fundamental de los RRHH es la planificación de los recursos humanos. Es un proceso que debe asegurar a la EFS un número suficiente de personas calificadas en el momento y el lugar adecuado. Ello se consigue revisando y comparando el número de los empleados y sus competencias con las necesidades previstas de la organización. Como resultado de esta actividad, surgen programas e iniciativas a corto y a largo plazo cuyo objetivo es satisfacer las necesidades previstas en cuanto a los recursos humanos. Una planificación efectiva de los recursos humanos conlleva asimismo un aprovechamiento más eficaz y efectivo del potencial del personal y una mayor satisfacción y mejor formación de los empleados.

La política y los procedimientos de RRHH

- 3.8. La política general de RRHH se expresa en declaraciones que suponen una base para la toma de decisiones. Por lo general se expresa por escrito y es transmitida desde los niveles de dirección al personal. Su objetivo es ofrecer al personal la garantía de un trato justo y objetivo. Asimismo, ayuda a la dirección a resolver problemas y a tomar decisiones rápidas, justificadas y consecuentes.
- 3.9. Los procedimientos RRHH están expresados en los documentos que describen de manera más detallada los procedimientos habituales que deben ser aplicados en caso de una operación o acción concreta. Una aplicación consecuente de los procedimientos RRHH aplicados asegura la conformidad y la coherencia con la práctica establecida de la EFS y contribuye a aumentar la credibilidad y normalización. Los procedimientos documentados sirven como recursos para los fines de formación y para remitirse fácilmente a la práctica habitual.
- 3.10. Para garantizar un alto nivel de gestión de calidad la EFS debe formular y realizar una política y disponer de procedimientos referentes al, por ejemplo, reclutamiento y a la selección del personal, al sistema de promoción interna, al registro del personal, a la organización de la formación, al desarrollo profesional del personal, y a la evaluación de su trabajo.

Descripción de los puestos

- 3.11. La descripción de los puestos describe un determinado puesto con el criterio de responsabilidades y tareas concretas. También identifica las calificaciones y competencias imprescindibles para un desempeño de las funciones inherentes al puesto con profesionalidad.

- 3.12. El análisis de los puestos de trabajo y la creación y la continuación de las descripciones de los puestos tiene vital importancia para determinar qué responsabilidades y tareas deben ir unidas, así como para cumplir los requisitos relacionados con la selección del personal para un determinado puesto. Gracias a ello los controles realizados se caracterizan por alta calidad.

Reclutamiento y selección del personal

- 3.13. El proceso de reclutamiento y de selección es uno de los elementos más importantes de una satisfactoria gestión RRHH y debe ser transparente y creíble. La efectividad del reclutamiento y de la selección pueden tener un impacto positivo en la EFS, mientras que su gestión mal programada y ejecutada puede influir negativamente tanto a corto como a largo plazo.

- El reclutamiento comprende diferentes empeños y actividades orientados a encontrar y atraer un número suficiente de los mejores candidatos. Un puesto vacante puede ser ocupado por una persona de la organización o de fuera de ella. El método empleado normalmente es una convocatoria de promoción interna o un anuncio externo en los medios de comunicación.
- Un proceso de reclutamiento eficaz asegurará un número suficiente de los mejores posibles empleados mientras que un sistema de selección adecuado supone una cadena de acciones que lleven a la decisión óptima de contratación. La clave de este proceso es determinar correctamente los criterios a cumplir por aquellos candidatos que con más probabilidad realizarán sus tareas de manera satisfactoria. Los métodos empleados para la verificación de los candidatos comprenden tests, simulaciones, entrevistas, exámenes médicos y periodos de prueba.

- 3.14. Puesto que el trabajo relacionado con la auditoría se fundamenta en las competencias y cualidades personales de los empleados, los candidatos deben pasar una verificación minuciosa bajo el criterio de las características clave, como son la honestidad, objetividad, rigor, escepticismo, perseverancia y buen estado de salud.

- 3.15. Además, si el trabajo es encargado a expertos externos o éstos son contratados, es necesario prestar atención a sus competencias laborales y a la posibilidad de que tenga lugar un conflicto de intereses.

Formación y desarrollo profesional del personal

- 3.16. El desarrollo del sistema de gestión de calidad requiere una cultura de organización que favorezca una constante formación. Los cambios que ocurren en la tecnología o las técnicas de control, entre otros, suponen que la organización constantemente se enfrenta a la necesidad de aprendizaje. Las EFS deben disponer de unos planes de formación convenientes y de sistemas de desarrollo del personal que ayuden a los empleados a ampliar sus conocimientos y capacidades y a indicar las maneras de agilizar el trabajo.

- 3.17. Existen diferentes métodos de formación que incluyen: cursos de introducción, entrenamiento práctico para personal ya activo, formación continua, cursos externos y seminarios internacionales. Asimismo se debe garantizar formación

interna en cuanto a los aspectos técnicos de auditoría, el entorno gubernamental, o requisitos en cuanto a los métodos de control. La gestión de la formación comprende la evaluación de las necesidades de formación, el diseño de los programas de formación y de los materiales auxiliares, los presupuestos de formación, la coordinación, la realización y una constante revisión y evaluación de la formación.

- 3.18. Los programas de desarrollo profesional del personal y de su carrera comprenden la armonización de los intereses y las aspiraciones del personal con los actuales y futuras necesidades de la EFS. Dichos programas pueden ser empleados con el fin de aumentar la motivación, la preparación del personal al trabajo en puestos más altos y para animarlo a permanecer en la organización. Además los empleados deben tener acceso al asesoramiento y ayuda profesional.
- 3.19. Además de una buena formación y las competencias técnicas, es de vital importancia garantizar que los empleados desempeñen sus funciones con honestidad y que los controles estén libres de cualquier conflicto de intereses u otros impedimentos para una evaluación objetiva y justa. La EFS debe elaborar un Código Ético y un sistema de actuaciones que aseguren su observación. Asimismo, es necesario contemplar las referencias al Código Ético de INTOSAI.

Evaluación de los resultados de trabajo y reconocimiento de los méritos

- 3.20. Al margen de un seguimiento diario y un asesoramiento informal, la dirección puede aplicar una evaluación de trabajo formal y estructurada con el fin de:
- establecer objetivos claros y mensurables en cuanto a los resultados de trabajo para cada trabajador;
 - documentar los resultados de trabajo y las cualificaciones profesionales de cada trabajador de manera sistemática;
 - determinar si cada trabajador desempeña correctamente sus funciones, identificar sus limitaciones individuales, sus fuertes, así como las posibilidades de mejora;
 - transmitir información de retroalimentación constructiva en un momento conveniente, de manera precisa y comprensible, y
 - acordar planes de desarrollo individuales para mejorar los resultados de trabajo.
- 3.21. La información generada por el proceso de evaluación de los resultados de trabajo puede ser aprovechada para la concesión de primas, reconocer las necesidades de "mentoring" y de formación y para la toma de decisiones sobre la promoción o la denuncia del contrato de trabajo.
- 3.22. Un sistema de evaluación de los resultados de trabajo bien diseñado e implantado ofrece un instrumento potente para influir en los comportamientos del personal, y puede ser utilizado con efectividad para crear una cultura de calidad. Para ello, la evaluación de los resultados de trabajo debe ser un proceso constructivo y dinámico.

La remuneración y los complementos salariales

- 3.23. Por la remuneración y los complementos salariales se entiende el salario base, las primas de motivación y las dietas. La remuneración puede ser un instrumento eficaz para atraer y retener a los trabajadores necesarios de diferentes cualificaciones así como para aumentar la satisfacción del trabajo y motivar al personal a mejorar la calidad de los resultados de trabajo.
- 3.24. La EFS debe hacerse cargo de ofrecer un paquete de remuneración competitivo que ayuda a atraer, retener y motivar a los trabajadores adecuados, y contemplar las cuestiones de justicia, o sea de remunerar al personal en proporción a sus esfuerzos y tareas. Se debe gestionar estas cuestiones con prudencia puesto que una fuerte motivación del personal tiene una gran importancia para el éxito del sistema de gestión de calidad.

PREGUNTAS

1. Ha elaborado su EFS un documento de política y procedimientos RRHH, incluyendo el Código Ético? Si es así, enumere las principales cuestiones recogidas en esos documentos.
2. Ha elaborado su EFS y realiza un plan anual de formación? Si es así, describa los métodos de formación que su EFS aplica con el fin de ofrecer un desarrollo profesional al personal. Cómo evalúa los cursos finalizados?
3. Ha implementado su EFS un sistema de evaluación de los resultados de trabajo? Describa cómo ese sistema es aplicado para mejorar los resultados de trabajo.

CAPÍTULO IV: LA INCLUSIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE AUDITORÍA

- 4.1 El objetivo del sistema de gestión de calidad de la EFS es garantizar, dentro de la racionalidad, que cada control investigue asuntos de peso y que los resultados del control den una imagen verídica y creíble de las cuestiones investigadas. Es importante alcanzar un alto nivel de calidad en todo el proceso de auditoría si la EFS quiere mejorar su credibilidad y sus resultados. La mejora de la calidad de auditoría requiere una actuación sistemática en la EFS. Por lo tanto, las EFS deben actuar de forma metódica y organizada para poder determinar continuamente cada asunto de calidad.
- 4.2 La clave de la excelencia es la capacidad de la EFS para crear un proceso de auditoría sistemático que apoya al auditor en la realización de controles de alta calidad. Para garantizar la calidad, la EFS debe elaborar normas propias conformes a las normas internacionales y con las instrucciones, procedimientos y métodos que sirven de base a la que hay que remitirse durante la supervisión y el proceso de auditoría. Además la EFS debe facilitar a los auditores la aplicación de dichos instrumentos y proporcionarles un apoyo suficiente.
- 4.3 El objetivo del presente apartado es describir la importancia y los elementos clave de la calidad en el proceso de auditoría.

Normas de control

- 4.4 La EFS debe ofrecer alta calidad de auditoría, aplicando las normas INTOSAI u otras normas internacionales (por ejemplo IFAC) en todos los asuntos considerados importantes. Aplicando las normas la EFS debe también tener en cuenta la legislación y otras circunstancias de su país.
- 4.5 La EFS debe procurar elaborar normas propias conformes a las normas internacionales. La EFS debe asegurarse de que sus normas sean actualizadas de manera sistemática, considerando el progreso en la profesión de auditor internacional y su propia experiencia en la realización de controles.

Instrucciones, procedimientos y métodos

- 4.6 Se deben elaborar instrucciones, procedimientos y métodos, que ayuden al auditor a realizar auditorías de alta calidad. Ofrecen la garantía de que el control es realizado conforme a las normas. La EFS debe cuidar de la aplicación de dichos instrumentos en todas las etapas del proceso (es decir, planificación, realización, confección de informes y actividades consecuentes).
- 4.7 Además el auditor debe planificar el control de manera que permita mantener altos niveles de calidad, y al mismo tiempo cumpliendo los requisitos de economía, eficiencia, eficacia y oportunidad. Durante el control el reto más importante es que los auditores lleguen a un acuerdo en cuanto a los métodos empleados, los datos y la información que constituya una prueba relevante, suficiente y sólida del control. La EFS debe establecer también los criterios para los documentos post-auditoría. Dichos criterios deben ser precisos, objetivos y transparentes, concisos y completos. En la etapa de las actividades correctivas el auditor debe emprender pasos para verificar si la organización auditada ha realizado acciones, y de qué

tipo, para solucionar los problemas recogidos en el documento post-auditoría, qué consecuencias pueden tener dichas acciones y cómo se está planificando los futuros controles. Para la realización de los objetivos mencionados, deben estar disponibles instrucciones, procedimientos y métodos que animen al trabajo por mejorar la calidad y prevengan su empeoramiento.

- 4.8 Un paso importante es la creación de los sistemas que garanticen que los controles realizados sean de alta calidad.
- 4.9 Puede ser una unidad de metodología independiente, con personal especializado, la que elabore globalmente unas instrucciones infalibles, los procedimientos y métodos. Es también necesario involucrar a los auditores en la elaboración y actualización de las instrucciones, los procedimientos y métodos, a través de la aplicación del método electrónico, de la barra de herramientas, entre otros. Dichas barras de herramientas pueden comprender conjuntos de diversos métodos, sus ventajas e inconvenientes, junto con los ejemplos de su aplicación en diversos tipos de tareas de control.
- 4.10 Una buena solución puede ser señalar a algunos trabajadores cualificados como expertos en el campo de cada uno de las instrucciones, procedimientos o métodos, con el fin de ayudar a los auditores en su aplicación. Gracias a ello la selección de instrucciones, procedimientos y métodos se adaptará a las necesidades de los auditores.

Supervisión y revisión

- 4.11 Para garantizar alto nivel de calidad en el proceso de auditoría, el trabajo de los auditores debe estar supervisado de manera conveniente en cada nivel y etapa del control. La dirección o un auditor jefe deben realizar revisiones de los trabajos documentados.
- 4.12 La supervisión tiene una importancia fundamental para garantizar la realización de los objetivos del control y mantener la calidad de los trabajos de auditoría. La supervisión tiene una estrecha relación con la dirección del personal al que hayan sido encargados los trabajos de auditoría, y es realizado por los directores o auditores del rango más alto. La supervisión debe incluir también los métodos y los resultados del control. Asimismo, debe garantizar que:
 - el control sea realizado conforme a las normas y la práctica de control de la EFS;
 - el plan del control y las actividades registradas en el plan sean realizados;
 - los documentos de trabajo contengan pruebas de todos los acuerdos, conclusiones y recomendaciones y
 - el auditor alcance los objetivos del control.
- 4.13 Se debe realizar un control antes de formular conclusiones y concluir el documento post-auditoría. Dicho control debe garantizar que:
 - todas la evaluaciones y conclusiones estén bien fundamentadas y que existan pruebas sólidas, pertinentes y racionales que las apoyen;
 - todos los errores importantes, fallos o irregularidades hayan sido identificados y documentadas, y
 - los cambios y las mejoras necesarias para los controles futuros hayan sido definidos, registrados y contemplados en los futuros planes de controles y de formación de personal.

Apoyo

- 4.14 Los auditores pueden necesitar diferentes formas de apoyo para las tareas desempeñadas para ofrecer un control de alta calidad. La EFS puede ofrecer a su personal diferentes formas de apoyo, por ejemplo el acceso a los expertos internos y externos, la formación complementaria o los sistemas de apoyo electrónico.
- 4.15 Una de las maneras de ayudar al personal en sus tareas es facilitarles servicios de expertos internos y externos. El auditor puede encontrarse en la situación en la que resulte imprescindible un saber especializado de un determinado campo, como la legislación, la economía o la estadística. Para garantizar un trabajo de alta calidad la EFS puede facilitarle al auditor el acceso a un departamento, oficina o personas especializados que dispongan de los conocimientos necesarios.
- 4.16 El auditor puede necesitar también en ocasiones un apoyo especializado no disponible en la EFS. En tales casos la EFS puede solicitar ayuda de expertos externos a los que conviene seleccionar con sumo cuidado para poder confiar en la calidad de su trabajo. Conseguir asesoramiento de un experto externo no libra a la EFS de la responsabilidad por la calidad de las opiniones o conclusiones post-auditoría.
- 4.17 En casos de algunas cuestiones especiales, la EFS puede usar el apoyo de auditores empleados por otras EFS.
- 4.18 Otra manera importante de asegurar un alto nivel de calidad en el proceso de auditoría es una constante actualización de los conocimientos y las capacidades del personal. La EFS debe asegurarse de que a los auditores se les ofrezca la posibilidad de completar su formación. La formación complementaria puede componerse de programas introductorios y de tipo técnico y de management.
- 4.19 Los programas introductorios tienen por objetivo ayudar a los auditores recién contratados a adaptarse a los métodos de trabajo de la EFS. Dichos programas normalmente son preparados en la misma organización.
- 4.20 La formación técnica pretende transmitir conocimientos en los referente a la metodología y las capacidades necesarias para planificar, realizar el control, confeccionar el documento post-auditoría de alta calidad.
- 4.22 La formación en materia de management ofrece los conocimientos necesarios para que un auditor dirija y supervise un equipo de auditores. La formación técnica y de gestión puede ser organizada tanto en la misma organización como en organizaciones profesionales externas.
- 4.23 El sistema de apoyo informatizado fortalece en potencia los elementos que aumentan el valor del proceso de auditoría (como la calidad, la productividad, la estructura). Asimismo, debe disminuir la influencia de los elementos de menor valor (como completar los documentos en formato electrónico en lugar del papel). Se basa en el supuesto que el sistema informatizado de apoyo es diseñado y adaptado a las necesidades de la EFS. El sistema debe ofrecer al auditor la posibilidad de perfeccionar la planificación del control, puesto que facilita la evaluación del riesgo y de la pertinencia. El sistema informatizado debe contribuir también a que cada control sea realizado conforme a las normas, instrucciones y la

practica actuales. Esto se puede conseguir al existir un acceso fácil a los documentos y al compartir los empleados sus conocimientos (el análisis del riesgo, la buena práctica).

- 4.24 Se debe recalcar también que el sistema informatizado de apoyo sólo resulta beneficioso cuando es adaptado a las necesidades de la EFS, y los empleados participan en la formación para aprender a aplicar el sistema. Además, las ventajas del sistema dependen de la aceptación por los usuarios y del aprovechamiento real del mismo. En primer lugar, los costes de la adquisición e implantación de un sistema electrónico en la EFS son indudablemente altos. Para rebajarlos se aconseja aprovechar la experiencia de otras EFS.

PREGUNTAS

1. De que manera aseguran la conformidad de sus normas con las normas de INTOSAI u otras normas internacionales?
2. Qué tipo de instrumentos de control de calidad ha sido introducido para las diferentes etapas del proceso de auditoría?
3. Dispone su EFS de procedimientos recogidos en forma escrita para ofrecer a los auditores un apoyo adecuado? Explique brevemente el tipo de apoyo ofrecido.

CAPITULO V: RELACIONES EXTERNAS

- 5.1 Las relaciones externas desempeñan un papel importante en el sistema de gestión de calidad; la EFS mantiene los contactos regulares con los interesados a través de la publicación de las conclusiones y las recomendaciones post-auditoría. Los interesados también expresan su opinión sobre la importancia y calidad de auditoría realizado.
- 5.2 Las relaciones externas constituyen una fuente independiente e importante sobre la calidad de auditoría. También pueden constituir una base objetiva de evaluación de calidad de las actividades de control de la EFS.
- 5.3 Las relaciones externas son un elemento importante del sistema de gestión de control en la EFS y desempeñan un papel esencial en el perfeccionamiento de la actividad de control. El objetivo de este capítulo consiste en definir las características y los marcos de estas relaciones.
- 5.4 Los documentos internacionales abajo mencionados destacan la importancia de las relaciones externas:
- Conforme al Marco Común de Evaluación (CAF), las organizaciones públicas deben administrar las complejas relaciones con otras organizaciones de los sectores público y privado y con la sociedad en general. La exitosa gestión de estas relaciones puede ser extremadamente importante para alcanzar los objetivos de la organización.
 - El principio 8 (buenas relaciones recíprocas con los proveedores) ISO 9000:2000, de los Principios de la Gestión de Calidad, se refiere a las buenas relaciones recíprocas entre la organización y sus proveedores (interesados), lo que aumenta la capacidad de crear valores para ambas partes.
 - Las directrices sobre la Calidad de auditoría adoptadas en diciembre 2004 por el Comité de Contacto de la UE proponen que las EFS dediquen más tiempo y atención a reforzar las relaciones externas con sus interesados y así aumentar la eficacia general.
- 5.5 Los interesados que transmiten la información de retroalimentación a la EFS son las siguientes:
- Las organizaciones auditadas;
 - El parlamento y las comisiones parlamentarias;
 - Los medios de información y la sociedad;
 - Las instituciones científicas y otras organizaciones profesionales, instituciones de enseñanza superior y las empresas privadas de auditoría;
- 5.6 La EFS debe establecer y siempre mantener unas relaciones constructivas y positivas con los usuarios de la documentación post-auditoría y con otros interesados. Estas relaciones con los usuarios de la documentación post-auditoría facilitan a la EFS la posibilidad de evaluar la influencia en la actividad auditada y también constatar si ESF trabaja de forma eficaz y eficiente.
- 5.7 Una información constructiva de retroalimentación por parte de los interesados puede también constituir un incentivo para mejorar la calidad de auditoría y sistematizar el desarrollo permanente de la actividad profesional de la EFS.

Organizaciones auditadas

- 5.8 La EFS puede recibir la información externa de retroalimentación sobre su control por parte de las organizaciones auditadas a través de la investigación sobre la calidad de los controles efectuados, su utilidad para la organización auditada y la importancia de las recomendaciones de la EFS.
- 5.9 Las investigaciones pueden ser llevadas a cabo al finalizar todos los controles y aprobar la documentación de post-auditoría. También se pueden llevar a cabo en espacios de tiempo regulares en referencia a la serie de controles.
- 5.10 Es mejor como solución realizar las investigaciones en forma estandarizada, es decir utilizando un cuestionario. Las respuestas del cuestionario permiten un buen entendimiento de la opinión de los interesados sobre el trabajo de los auditores y sobre la calidad de la auditoría. Además las opiniones de los interesados deben ser consideradas como una fuente importante de información, junto con los datos recogidos de las unidades internas en el momento de la evaluación de la calidad de auditoría.
- 5.11 Es una buena práctica redactar el informe basándose en los resultados de los cuestionarios. Los informes constituyen un resumen de la evaluación externa de la calidad del funcionamiento de la EFS.
- 5.12 La EFS debe obtener información sobre la influencia de los resultados de control en la actividad de las organizaciones auditadas. Se puede conseguir verificando las acciones emprendidas según las recomendaciones.
- 5.13 La comprobación del cumplimiento de las recomendaciones motiva el intercambio de información de retroalimentación entre la EFS y las organizaciones auditadas sobre el desarrollo de la gestión en el sector público. También favorecen un mejor aprovechamiento de los fondos públicos. Estas revisiones resultan útiles para la evaluación de la eficiencia de la EFS.
- 5.14 La información sobre la influencia de las recomendaciones de la EFS sobre el rendimiento de la actividad auditada, también pueden constituir la base de la evaluación de los trabajos de la EFS.
- 5.15 Se pueden medir estas evaluaciones aplicando los indicadores de calidad o de cantidad.
- 5.16 Las recomendaciones de la EFS pueden influir en las actividades de las instituciones auditadas, por ejemplo en cuanto a un mejor aprovechamiento de los fondos públicos, la mejoría de calidad de las actividades de las organizaciones auditadas, el perfeccionamiento del funcionamiento del sistema de los fondos públicos etc.

Parlamento y las comisiones parlamentarias

- 5.17 El presidente de la EFS puede comunicarse constantemente con los parlamentarios y también organizar reuniones para discutir sobre varios aspectos de la actividad de la EFS. En tales circunstancias se debe atender apropiadamente la independencia de la EFS.

- 5.18 Las relaciones entre la EFS y el parlamento pueden tomar las siguientes formas:
- participación de la EFS en las sesiones del parlamento y de las comisiones parlamentarias;
 - responder a las conclusiones o proposiciones del parlamento sobre la realización de la auditoría;
 - reuniones comunes con determinadas comisiones parlamentarias para discutir sobre la documentación de post-auditoría;
 - participación en los interrogatorios parlamentarios especiales, durante los cuales se pueden tomar las resoluciones y recomendaciones para limitar las deficiencias detectadas;
 - responder a las preguntas de los diputados en el parlamento sobre los resultados de las auditorías realizadas.

Los medios de información y la sociedad

5.19 Las relaciones con los medios de información y la sociedad se producen de diferentes maneras por ejemplo a través de la publicación de la documentación de post-auditoría, de los informes anuales sobre la actividad, organización de ruedas de prensa y actualización de la información en la página web de la EFS.

5.20 Los medios de información deben ser seguidos también para obtener información externa sobre la calidad de auditoría y la actividad general de la EFS. Los interesados aprovechan estos canales de comunicación para expresar sus opiniones.

Institutos científicos y otras organizaciones profesionales, institutos de enseñanza superior y empresas privadas de auditoría

5.21 Los expertos externos de los institutos científicos, de otras organizaciones profesionales, las instituciones de enseñanza superior, así como las empresas privadas de auditoría, pueden aportar información de retroalimentación sobre cómo las EFS pueden alcanzar la excelencia.

5.22 La base de las relaciones entre las EFS, los institutos científicos y las instituciones de la enseñanza superior, la deben constituir contratos.

5.23 Las evaluaciones externas de la calidad de las actividades de control elaboradas por los expertos externos (revisiones de iguales) pueden ser llevadas a cabo periódicamente o regularmente. Tales evaluaciones deben ser acordadas con la EFS.

5.24 Durante el control, la EFS puede colaborar con las empresas privadas de auditoría. En este caso hay que destacar principalmente los fuertes y las deficiencias.

Organizaciones internacionales y otras EFS

5.25 Para seguir el paso de las nuevas metodologías y las técnicas de control, la EFS puede cooperar bi- y multilateralmente con las organizaciones internacionales profesionales y también con las EFS de otros países.

- 5.26 Los análisis comparativos de las actividades de varias EFS constituyen una buena base para mejorar la calidad de sus propias tareas.
- 5.27 La revisión de iguales llevada a cabo por otra EFS puede también constituir una forma de evaluación de la calidad de auditoría de la EFS. La institución asociada debe proponer las actividades orientadas a aumentar la eficiencia de la actividad de control de la EFS.
- 5.28 También la participación activa en la actividad de los comités y los grupos de trabajo INTOSAI y EUROSAI puede ayudar a la EFS en su desarrollo profesional.
- 5.29 Además las auditorías comunes con otras EFS pueden motivar el desarrollo de los métodos y las técnicas de control. Este tipo de cooperación puede finalmente llegar a mejorar la calidad de auditoría y a armonizar la metodología del control.

PREGUNTAS

1. Quiénes son los usuarios directos de la documentación post-auditoría en su EFS? Indique las fuentes externas de donde proviene la información sobre la calidad de auditoría y la actividad general de control en su EFS (incluyendo, en particular, las formas de comunicación con el parlamento). Cómo se aprovecha en su EFS esta información para evaluar la calidad de su actividad de control?
2. Está siguiendo su EFS las opiniones externas sobre la calidad de auditoría? Si es el caso, cuáles son los métodos aplicados en la recogida de los datos? Cómo se aprovechan los resultados del análisis de los datos?
3. Aprovecha su EFS cualquier tipo de información de retroalimentación sobre los resultados del control proveniente de las organizaciones auditadas? Si es el caso, indíquelas y nombre los ejemplos concretos de la influencia de esta información de retroalimentación en la calidad de auditoría en su EFS.

CAPITULO VI: DESARROLLO CONTINUO Y EXCELENCIA

- 6.1 El desarrollo continuo y la excelencia caracterizan el enfoque de la dirección que supone la búsqueda de las maneras de mejorar los procesos, productos y servicios de la organización. Implican también la revisión regular de cada realización para asegurar un éxito duradero de la organización.
- 6.2 El objetivo del desarrollo continuo y de la excelencia es un sistema de gestión de calidad para garantizar la alta calidad de los resultados del control y la satisfacción de los interesados. Para conseguirlo, la administración de la EFS debe seguir las tendencias internacionales en cuanto al desarrollo y las buenas prácticas y también debe asignar los medios adecuados para su realización.
- 6.3 En este capítulo se trata de presentar varios procedimientos y métodos que se pueda aplicar en el caso de las actividades consecuentes y la evaluación de los trabajos de auditoría, calidad de los resultados y actividad del sistema de gestión de calidad.
- 6.4 El concepto del desarrollo continuo y de la excelencia está presente en la literatura reconocida internacionalmente:
- ISO 9000:2000, Principios de la Gestión de Calidad, Principio 6 constata que el desarrollo continuo y la excelencia de los resultados generales de la organización deben ser un objetivo permanente y
 - Modelo de Excelencia EFQM, según el cual las organizaciones perfectas siempre aprenden, y sus empleados constantemente ponen en cuestión el *status quo* y procuran introducir innovaciones que contribuyen al aumento del valor.

Revisión permanente y el seguimiento

- 6.5 Las EFS deben establecer y dirigir un sistema eficaz del seguimiento para asegurar el desarrollo continuo y la excelencia de los trabajos de auditoría, la calidad de los resultados y el sistema de gestión de calidad. Para el funcionamiento adecuado de este sistema hay que analizar factores, recoger datos e información, y también determinar los procedimientos y los métodos de evaluación.
- 6.6 Las EFS deben también realizar acciones consecuentes y valorar si:
- Las auditorías de calidad incluidas en el procedimiento del control funcionan de forma permanente, eficaz y de acuerdo con la norma, las instrucciones y regulaciones internas;
 - se realizan consecuentemente las exigencias de calidad
 - los interesados y los usuarios de los resultados del control están satisfechos.
- 6.7 En el caso de la elaboración del sistema del seguimiento, se deben ofrecer indicaciones e instrucciones lo suficientemente claras (por ejemplo la planificación y los gastos reales, la planificación y el tiempo efectivo de trabajo dedicado a cada etapa laboral). Además se debe entregar la documentación completa y el registro detallado de los factores examinados y evaluados.

- 6.8 El sistema de seguimiento debe ser fácil para gestionar y accesible a la administración. Debe componerse de los instrumentos informáticos y las aplicaciones relacionadas con las principales funciones del control. La información y los datos registrados y documentados deben constituir una base sólida de evaluación para tomar decisiones justificadas. Se deben también aplicar en el curso de autoevaluación a nivel de la organización.

Revisión post-auditoría de calidad

- 6.9 La calidad de la auditoría y sus resultados deben ser evaluados en el curso de la revisión de post-auditoría de calidad. Las revisiones deben concentrarse en la conformidad con los procedimientos internos, las normas profesionales y la metodología recomendada. Su objetivo es mejorar la eficiencia del control y del funcionamiento del sistema de auditoría de calidad, y también apoyar el desarrollo de la metodología.
- 6.10 Los auditores expertos que trabajan en diferentes unidades de organización y que no han participado en una auditoría, pueden hacer la revisión post-auditoría de calidad en el ámbito de así llamadas „revisiones cruzadas”.
- 6.11 Encargar la función de la revisión post-auditoría a una organización independiente puede ser una solución razonable. Esta entidad puede depender directamente del Presidente de la EFS o del departamento responsable de la metodología de la EFS.
- 6.12 Se puede aprovechar la revisión post-auditoría de calidad para solicitar la opinión de otra EFS o de otro equipo de auditores expertos de varias EFS (una forma de revisión de iguales).
- 6.13 La revisión post-auditoría de calidad debe hacerse con regularidad sobre una muestra de tareas de control cumplidas en determinado periodo, a condición de que la actividad de cada unidad de organización sea subordinada a la revisión periódica.
- 6.14 Regularmente se deben elaborar informes para la administración y presentar en ellos la experiencia de la revisión de post-auditoría de calidad, lo que a la EFS hace posible iniciar los cambios racionales y el desarrollo de las exigencias de calidad, procedimientos y métodos de control de calidad; y que deben seguir las recomendaciones citadas en el informe. Después de la aprobación del informe, se debe hacer disponible su contenido para todos los empleados de la EFS.

Autoevaluación de la organización

- 6.15 La preparación de la autoevaluación de las funciones principales de control tiene por objetivo elaborar una imagen vasta y objetiva del funcionamiento de sistema de gestión de calidad con sus puntos fuertes y sus deficiencias. Se debe hacer su evaluación verificando si el sistema de la gestión de calidad:
- funciona correctamente;
 - está conforme a los principios básicos de la gestión de calidad;

- asegura en consecuencia la plena realización de los objetivos estratégicos y las exigencias de calidad de la organización;
 - funciona de manera eficaz y efectiva.
- 6.16 La autoevaluación a nivel de organización debe estar conforme con las normas internacionales y realizarse con la aplicación de los criterios antes definidos y homogéneos. La evaluación debe revisar la adaptación de los principios, los procedimientos y los métodos relacionados con buenas prácticas internacionales. Adicionalmente debe incluir las instrucciones bien justificadas sobre la elaboración estratégica de la EFS en los próximos años. Además se debe también evaluar el marco, la dirección del cambio y de la evolución del sistema de gestión de calidad, y también las exigencias generales de calidad.
- 6.17 Para asegurar el desarrollo continuo de la calidad de los trabajos de auditoría y de los resultados, la evaluación debe incluir los aspectos siguientes:
- actividades de gestión y acciones emprendidas por la EFS;
 - iniciar las estrategias y los resultados de planificación;
 - gestión de los recursos humanos;
 - contactos con los usuarios de los resultados de control y con los interesados de la EFS;
 - gestión, organización y desarrollo de los procedimientos de la organización;
 - satisfacción de los usuarios con los resultados del control;
 - satisfacción y motivación del personal de la organización;
 - resultados importantes que influyen en la sociedad;
 - resultados relacionados con el objetivo esencial de la actividad.
- 6.18 La autoevaluación debe también incluir el resumen que presenta la opinión de los altos funcionarios y de los auditores sobre la eficacia y la eficiencia de cada unidad de la organización.

Otras maneras de lograr el desarrollo permanente y la excelencia de la organización

- 6.19 Todos los empleados de la EFS deben esforzarse por cumplir las exigencias de calidad. Deben también informar a sus supervisores competentes sobre los descubiertos casos de deficiencias o debilidades en cualquier etapa del proceso.
- 6.20 Durante la revisión del sistema de gestión de calidad, se debe considerar la información sobre las deficiencias y las debilidades detectadas, como también los documentos en forma escrita sobre las medidas tomadas. El análisis de las deficiencias y las debilidades favorece el descubrimiento de las causas de los eventuales problemas e indica como aumentar el desarrollo y la excelencia, como también las acciones preventivas y correctivas.
- 6.21 Para prevenir las deficiencias y las debilidades se deben tomar medidas que eliminen las causas de las eventuales deficiencias y que bajen el riesgo de que se vea afectada la calidad. La información sobre la prevención al igual que las medidas previstas deben ser apropiadamente documentadas.

Opiniones externas

6.22 Las opiniones externas desempeñan un papel importante en la excelencia del trabajo de la EFS. Demuestran en que grado los resultados del control ejercen la influencia deseada, que es el objetivo final de la actividad de control.

6.23 Los aspectos típicos de la opinión externa:

- las opiniones expresadas en las sesiones plenarias, las decisiones tomadas y observaciones comunicadas y relacionadas con comprobaciones y recomendaciones incluidas en la documentación post-auditoría;
- colaboración con las instituciones de enseñanza superior y otras de metodología;
- escritos, informes y opiniones publicados en la prensa nacional y internacional;
- redacciones y publicaciones de ámbito profesional;
- opiniones expresadas y evaluaciones de los asuntos multilaterales e internacionales durante los convenciones y eventos internacionales;
- opiniones de las organizaciones internacionales (por ejemplo SIGMA);
- comunicaciones y reclamaciones;
- satisfacción de los usuarios, por ejemplo el número de las personas que visitan la página web de la ESF y que buscan información en ella;
- análisis de los medios de información;
- otras preguntas.

6.24 De manera permanente se debe seguir y recoger la información, también de retroalimentación, sobre las opiniones y la satisfacción. Para lograrlo se deben determinar los métodos para recoger datos, las fuentes de información y la frecuencia del análisis de los datos. Es necesario llevar el registro cronológico basado en los documentos apropiados para cuantificar la satisfacción. Los resultados del análisis y la evaluación de los datos incluidos en los registros deben tomarse en cuenta para el objetivo estratégico de la planificación de las tareas de control, y la planificación anual de las tareas de control, así como para determinar los objetivos estratégicos y las exigencias de calidad.

PREGUNTAS

1. Con qué frecuencia se hacen las revisiones post-auditoría de calidad por las unidades internas o externas? Contribuyen estas revisiones de manera eficaz al desarrollo y perfeccionamiento del sistema de gestión de calidad?
2. Qué tipo de procedimientos se aplican para incluir las sugerencias útiles y proactivas de los empleados que conciernen al proceso de desarrollo y perfeccionamiento del sistema de gestión de calidad?

OBSERVACIONES FINALES

Se ruega a las instituciones miembros de EUROSAI respondan a todas las preguntas de cada capítulo de este documento principal al completar el informe nacional. Si los quieren transmitir cualquier asunto adicional importante, rogamos lo adjunten al informe nacional.

Para facilitar la redacción sintética de todas las respuestas, rogamos las distribuyan según el modelo de este documento principal. No olviden que el documento nacional no debe sobrepasar 8 a 10 páginas (2000 a 3000 palabras máximo).

En caso de cualquier pregunta o aclaración sobre el documento principal, contacten con el Sr. János Revesz reveszj@asz.hu (el representante de la ESF húngara, el presidente del tema del Congreso).

Agradecemos de antemano su colaboración.

DOCUMENTOS SEGÚN LAS FUENTES

1. Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts (1977) [Declaración de Lima sobre las Líneas Básicas de la Fiscalización]
<http://www.INTOSAI.org/blueline/upload/limadeklaren.pdf>
2. INTOSAI Code of Ethics and Auditing Standards (2001) [Código Ético y las normas de auditoría INTOSAI]
<http://INTOSAI.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1codethaudstande.pdf>
3. 2007 IFAC Handbook of International Auditing, Assurance and Ethics Pronouncements (January 2007) [“Guía de las declaraciones referentes a la Auditoría, Seguros y Ética Internacionales” (Enero 2007)]
<http://www.ifac.org/Members/Downloads/2007 IAASB Handbook.pdf>
4. 7th ASOSAI Research Project - Guidelines on Audit Quality Management System (December 2004) [7^o Proyecto de investigación ASOSAI – Directrices sobre el sistema de gestión de calidad (diciembre 2004)]
http://www.asosai.org/research_projects.htm
5. Guidelines on Audit Quality adopted in December 2004 by the Presidents of the SAIs of Central and Eastern European countries, Cyprus, Malta and the European Court of Auditors [Directrices sobre auditoría de calidad adoptadas en diciembre 2004 por los presidentes de la EFS de los países de Europa Central y del Este, Chipre, Malta y el Tribunal Europeo de Auditoría]
<http://www.EUROSAI.org/docs/AQGuidelines.pdf>
6. ISO 9000:2000 Quality management principles [Principios de gestión de la calidad]
7. ISO 9004:2000 Quality management systems [Sistemas de gestión de la calidad]
8. BS ISO 10005:2005. Quality Management Systems. Guidelines for Quality Plans. [Sistemas de gestión de calidad. Directrices para los planes de la calidad]
9. European Institute for Public Administration: The Common Assessment Framework – Improving an organisation through self-assessment (2002) [Instituto Europeo de Administración Pública: Marco Común de Evaluación – excelencia de la organización a través de la autoevaluación]
http://www.eipa.nl/CAF/Brochure/CAF2002_Eng.pdf
10. The European Foundation of Quality Management (EFQM) Excellence Model and EFQM website [Fundación Europea de Gestión de Calidad (EFQM) Marco de Excelencia y la página web EFQM]
<http://excellenceone.efqm.org>
11. Discussion Paper: Promoting Audit Quality, Financial Reporting Council, London, UK November 2006 [Discusión: Promoción de Auditoría de Calidad, Consejo de Informes de Fondos, Londres, Gran Bretaña]
<http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/Promoting%20Audit%20Quality%20paper%20web%20optimised1.pdf>
12. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales – Audit Quality (November 2002) [Instituto de Contables Diplomados en Inglaterra y Gales – Auditoría de calidad (noviembre 2002)]
<http://www.icaew.co.uk/index.cfm?route=116564>

LISTA DE PREGUNTAS

Capítulo I: Presidencia

1. Ha sido evaluada la actividad de los líderes (por mecanismos internos y externos)? Cuáles fueron las principales dificultades de la institución, las principales conclusiones y los beneficios obtenidos? Qué medidas se adoptaron concretamente para mejorar la calidad del liderazgo? Se observó una mejora significativa de la calidad de auditoría en este campo?

2. Ha sido satisfactoria la actividad de la dirección de la EFS, cuyo objetivo principal es motivar al personal y fomentar la confianza y el respeto mutuos? Se ha observado una mejora significativa de la calidad de auditoría en esa esfera? Cuáles fueron las principales dificultades de la organización, las principales conclusiones y los beneficios obtenidos?

Capítulo II:

1. De qué manera se realiza la evaluación de riesgo para garantizar la forma adecuada de tomar decisiones estratégicas? Son esos procesos documentados convenientemente?

2. Qué métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos están disponibles en su EFS para garantizar la implementación de la estrategia?

3. Qué documento(s) prepara su EFS durante el proceso de planificación operativo? Descríbalo(s) brevemente.

Capítulo III:

1. Ha elaborado su EFS un documento de política y procedimientos RRHH, incluyendo el Código Ético? Si es así, enumere las principales cuestiones recogidas en esos documentos.

2. Ha elaborado su EFS y realiza un plan anual de formación? Si es así, describa los métodos de formación que su EFS aplica con el fin de ofrecer un desarrollo profesional al personal. Cómo evalúa los cursos finalizados?

3. Ha implementado su EFS un sistema de evaluación de los resultados de trabajo? Describa cómo ese sistema es aplicado para mejorar los resultados de trabajo.

Capítulo IV:

1. De que manera aseguran la conformidad de sus normas con las normas de INTOSAI u otras normas internacionales?

2. Qué tipo de instrumentos de control de calidad ha sido introducido para las diferentes etapas del proceso de auditoría?

3. Dispone su EFS de procedimientos recogidos en forma escrita para ofrecer a los auditores un apoyo adecuado? Explique brevemente el tipo de apoyo ofrecido.

Capítulo V: Relaciones externas

1. Quiénes son los usuarios directos de la documentación post-auditoría en su EFS? Indique las fuentes externas de donde proviene la información sobre la calidad de auditoría y la actividad general de control en su EFS (incluyendo, en particular, las formas de comunicación con el parlamento). Cómo se aprovecha en su EFS esta información para evaluar la calidad de su actividad de control?
2. Está siguiendo su EFS las opiniones externas sobre la calidad de auditoría? Si es el caso, cuáles son los métodos aplicados en la recogida de los datos? Cómo se aprovechan los resultados del análisis de los datos?
3. Aprovecha su EFS cualquier tipo de información de retroalimentación sobre los resultados del control proveniente de las organizaciones auditadas? Si es el caso, indíquelas y nombre los ejemplos concretos de la influencia de estas información de retroalimentación en la calidad de auditoría en su EFS.

Capítulo VI:

1. Con qué frecuencia se hacen las revisiones post-auditoría de calidad por las unidades internas o externas? Contribuyen estas revisiones de manera eficaz al desarrollo y perfeccionamiento del sistema de gestión de calidad?
2. Qué tipo de procedimientos se aplican para incluir las sugerencias útiles y proactivas de los empleados que conciernen al proceso de desarrollo y perfeccionamiento del sistema de gestión de calidad?