

La Contraloría General de los Estados Unidos. Funcionamiento y auditorías¹

Javier J. Rodríguez Ariza
Auditor del Tribunal de Cuentas

RESUMEN

La *Contraloría General de los Estados Unidos* (*Government Accountability Office, GAO*) realiza, básicamente, auditorías operativas destinadas a evaluar si se han alcanzado los objetivos establecidos en los programas públicos. Dichos trabajos se llevan a cabo siguiendo un procedimiento estandarizado integrado en una guía informatizada de seguimiento de las auditorías en curso (*EAGLE*). Posteriormente a la emisión de los informes y de su presentación ante el Congreso se realiza un seguimiento del grado de cumplimiento de las recomendaciones incluidas en los mismos.

Los resultados de la actividad de esta institución se evalúan anualmente a través de una serie de indicadores de gestión que forman parte de una planificación estratégica actualmente referida al periodo 2004-2009.

¹ La presente nota es fruto del Curso Internacional de Auditoría llevado a cabo en la Contraloría General de los Estados Unidos, en la sede situada en Washington DC (Distrito de Columbia). El curso tiene por objeto el apoyo al crecimiento profesional de las entidades fiscalizadoras superiores de otros países que poseen funciones de naturaleza similar a las de esta institución norteamericana, versando su contenido sobre los procedimientos y técnicas que esta emplea para llevar a cabo sus trabajos. A lo largo del texto se irán presentando las características y las principales actuaciones que dicha institución desarrolla en la ejecución de las auditorías operativas y las evaluaciones de programas.

Durante el año 2005 la GAO fue sometida a una auditoría de calidad de las auditorías operativas realizadas en el ejercicio 2004, declarando la opinión emitida por el equipo constituido por auditores de otros órganos de control externo que dicho sistema estaba diseñado adecuadamente y funcionaba con eficacia. La metodología expuesta sobre evaluación de programas se debe entender como una aproximación al problema y, en cualquier caso, se debe adaptar a las características específicas de cada programa a auditar.

1. LA CONTRALORÍA GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS (GAO): NATURALEZA Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La *Contraloría General de los Estados Unidos (Government Accountability Office, GAO)* es la institución de control externo norteamericana, independiente del ejecutivo. Comúnmente conocida como el «organismo de control del Congreso», asiste a esta institución en sus funciones constitucionales, teniendo plena autoridad para investigar todo lo relacionado con los ingresos, gastos y la aplicación de los fondos públicos, haciendo recomendaciones para mejorar la economía y la eficiencia del gasto público. Sus funciones se realizan de acuerdo con la ley y, en particular, en su función auditora se aplican los estándares profesionales recogidos en normas de auditoría pública generalmente aceptadas.

Los tres valores esenciales que inspiran su actividad son: responsabilidad, integridad y fiabilidad (*accountability, integrity, reliability*).

Con la aprobación de la Ley de Contabilidad y Presupuesto de 1921 (*The Budget and Accounting Act*), la GAO se estableció como una entidad independiente creada para investigar cómo se gastaba el dinero público ante la preocupación por el crecimiento de la deuda pública tras la Primera Guerra Mundial. Durante los primeros veinte años de existencia su trabajo consistió, principalmente, en la revisión material de la documentación contable; y tras la Segunda Guerra Mundial comenzó con las auditorías financieras globales. A partir de los años sesenta, la institución va introduciéndose poco a poco en el tipo de trabajo que lleva a cabo hoy en día, la evaluación de programas mediante la auditoría operativa, que examina si los programas públicos alcanzan sus objetivos.

La institución se configura como un órgano unipersonal, cuyo Comptroller General es nombrado mediante un procedimiento en el que participan conjuntamente el Congreso y el Presidente del país.

La duración del cargo es de quince años, estando su independencia e inamovilidad garantizada mediante ley.

2. ORGANIZACIÓN E INFORMES

La estructura organizacional de la GAO responde a los distintos ámbitos de actuación pública, dividiéndose en 13 departamentos:

- Comercio y Asuntos Internacionales.
- Métodos e Investigación Aplicada.
- Gestión de la Defensa.
- Gestión de la Contratación.
- Personal Educativo y Sistema de Pensiones.
- Gestión Financiera y de Seguros.
- Mercados Financieros e Inversión Colectiva.
- Sistema de Asistencia Sanitaria.
- Justicia y Seguridad Ciudadana.
- Tecnologías de la Información.
- Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Infraestructuras.
- Cuestiones Estratégicas.

Las oficinas centrales de la GAO se encuentran en Washington DC, contando, además, con 11 oficinas en otras ciudades: Atlanta, Boston, Los Angeles, Chicago, Dallas, Dayton, Denver, Huntsville, Norfolk, San Francisco y Seattle.

Las tres cuartas partes de sus más de 3.000 empleados trabajan en las oficinas centrales. Su plantilla está integrada por personal contratado que puede ser objeto de despido.

Los equipos de auditoría están apoyados por expertos en disciplinas técnicas, tales como recogida de datos, métodos de realización de encuestas, estadística, modelos econométricos, informática y derecho, e incluyen expertos en Administración y políticas públicas, ciencias sociales, contabilidad, economía, así como en campos tan diversos como la política exterior y la asistencia sanitaria.

El 90% de los informes son realizados a solicitud o mandato del Congreso o de miembros pertenecientes al mismo, y el resto a inicia-

tiva del Comptroller General, siendo este quien normalmente los presenta ante el Congreso. Los informes tienen una amplia difusión pública debido a su calidad técnica y a la trascendencia de los temas tratados, llegando a las universidades, a los distintos departamentos públicos, empresas privadas y expertos en la materia.

Más de las tres cuartas partes del trabajo de la GAO corresponde a auditorías operativas, siendo el resto, básicamente, auditorías financieras. Realiza también servicios que no son de auditoría, como las opiniones legales, las opiniones sobre adjudicaciones de licitaciones en caso de recurso, la asistencia técnica y las investigaciones.

Como ejemplos de informes emitidos recientemente se pueden citar los que tratan sobre la asistencia social pública, la seguridad alimentaria, el servicio de correos, las elecciones federales, el comercio con China, la seguridad en el tráfico aéreo, la modernización de los sistemas defensivos, las adquisiciones para la defensa, la protección contra los huracanes, el gasto y las actividades de reconstrucción en Irak y Afganistán, la utilización del visado para extranjeros como herramienta para evitar el terrorismo, etc.

La GAO realizó durante el ejercicio 2004 más de 2.500 recomendaciones en los informes y ponencias ante el Congreso. Tiene un sistema de seguimiento de la observancia de las mismas, si bien la autoridad para obligar a su cumplimiento reside en el Congreso. No obstante, la tendencia histórica es que se cumplan más del 75% de las emitidas. Asimismo, la GAO calcula anualmente la cuantía del beneficio que se obtiene como consecuencia de la aplicación de sus recomendaciones. Para el año 2005 esa cuantía ascendió a 39.600 millones de dólares.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GAO, 2004-2009

La GAO enmarca sus actuaciones en una planificación estratégica referida al periodo 2004-2009, que cuenta con una serie de metas y objetivos clasificados por aquellos temas que son especialmente sensibles para la gestión pública.

Las metas y objetivos de la planificación estratégica son los siguientes:

– Suministrar al Congreso y al Gobierno Federal un servicio oportuno y de calidad, determinando los desafíos actuales y futuros para el bienestar social y financiero de sus ciudadanos, en relación con las necesidades y la financiación del sistema sanitario, la educa-

ción y la protección de la infancia, las oportunidades y la protección en el mercado laboral, el sistema de pensiones, la eficacia del sistema judicial, el uso y protección de los recursos naturales y del medio ambiente y las infraestructuras.

– Responder a las amenazas cambiantes en la seguridad nacional y en la interdependencia global, en lo que se refiere a peligros emergentes, capacidad y respuesta militar, evolución de los intereses nacionales y en relación con las fuerzas actuantes en los mercados globales.

– Ayudar a transformar el papel del gobierno federal ante los desafíos del siglo XXI, valorando los cambios necesarios en la actividad pública, apoyando una gestión responsable y orientada a la consecución de objetivos, evaluando los riesgos en la gestión de los programas públicos, así como analizando la posición fiscal del gobierno.

– Por último, maximizar la valoración de la GAO para que sirva de modelo a las agencias federales, siendo una institución que presta servicios profesionales de calidad y que busca la satisfacción de las necesidades de los destinatarios de sus informes.

En el informe de gestión para el año 2005 se indica que la GAO ha cumplido 10 de los 14 indicadores de gestión establecidos para valorar su eficacia. Estos indicadores se clasifican en tres grupos: de resultados, los relacionados con los destinatarios de los informes y los que miden aspectos de personal. Entre ellos podemos citar: el importe en dólares de los beneficios financieros obtenidos como consecuencia de la reducción del coste de la gestión pública al ponerse en práctica las recomendaciones realizadas en los años anteriores, el porcentaje de recomendaciones cumplidas y el porcentaje de informes que se emiten en plazo.

4. AUDITORÍA DE LA ACTIVIDAD DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS

Durante el año 2005 se realizó una auditoría del sistema de control de calidad implantado por la GAO en la ejecución de las auditorías operativas efectuadas durante el ejercicio 2004. El equipo que la llevó a cabo estaba constituido por personal de otras entidades superiores de control externo de Canadá, Australia, México, Holanda, Noruega, Sudáfrica y Suecia. La opinión emitida declaró que dicho sistema estaba diseñado adecuadamente y funcionaba con eficacia, de acuerdo con las *Normas de Auditoría Pública Generalmente Aceptadas en los Estados Unidos* y el *Manual de Auditoría Operativa de la GAO*, así como el *Código de Ética* y *Los Principios de Auditoría* emitidos por INTOSAI.

Por otro lado, una empresa independiente de auditoría realizó un informe sobre los estados financieros representativos de las operaciones efectuadas por la GAO durante el periodo comprendido entre el 30 de septiembre de 2004 y 2005. La opinión del informe fue sin salvedades, señalándose que la información financiera reflejaba la imagen fiel y que la institución contaba con eficaces sistemas de control interno.

5. NORMAS DE AUDITORÍA PÚBLICA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría pública generalmente aceptadas (*Generally Accepted Government Auditing Standards*, GAGAS), conocidas por los norteamericanos como el «Libro amarillo» por el color de su carátula, fueron emitidas por la GAO y aprobadas por el Comptroller General de los Estados Unidos en 1972.

Dichas normas persiguen que los auditores públicos efectúen sus trabajos con garantías de competencia, integridad, objetividad e independencia al planificar, realizar y presentar sus informes. Deben ser observadas por los auditores cuando así lo exija la legislación aplicable. Como ejemplo, cabe señalar que las GAGAS se aplican en las auditorías de programas federales llevados a cabo por los inspectores generales, en las auditorías de los estados financieros de las instituciones y departamentos federales, y en las auditorías de entidades sin fines de lucro y de gobiernos estatales y locales que reciben fondos federales.

6. AUDITORÍA OPERATIVA (*PERFORMANCE AUDITING*)

La auditoría operativa es el tipo de trabajo que se desarrolla principalmente por la GAO, con un enfoque orientado a la solución de los problemas y al logro de los objetivos planteados, examinando y evaluando las actividades públicas para mejorar la eficiencia y economía del gasto, los servicios y la gestión pública.

Un aspecto importante de las mismas es que las distintas actividades a realizar por los equipos de auditoría, desde su inicio hasta la emisión del informe, están muy formalizadas. Existe un procedimiento estandarizado que se aplica a todos los departamentos de la institución y que va señalando los distintos pasos a seguir en la ejecución del trabajo. El sistema se estructura en siete fases o puertas (*Gates*) que se integran en una guía informatizada de seguimiento de las auditorías en curso (*Electronic Assistance Guide for Leading Engagements*, *EAGLE*). Está implantado informáticamente en cada uno de

los puestos de trabajo y permite un seguimiento de las fases en que se encuentra cada auditoría, conociéndose mediante referencias el documento soporte que respalda cada fase o prueba realizada. Por medio del planteamiento de preguntas se van estableciendo las operaciones que se deben ir llevando a cabo de forma consecutiva.

Las siete fases en que se divide el proceso total de una auditoría se recogen en el EAGLE, y son las siguientes:

1. Admisión de la auditoría.
2. Iniciación.
3. Planificación de la auditoría.
4. Trabajo de auditoría y acuerdo sobre su resultado.
5. Informe de auditoría.
6. Alegaciones de los entes auditados.
7. Emisión del informe.

De las fases anteriores merece la pena destacar la correspondiente a la planificación de la auditoría, en la que se establece la metodología y el plan de auditoría, formado, este último, por un plan de ejecución y una matriz de trabajo:

– *El plan de ejecución* responde a las preguntas de cómo, cuándo y quién hará la auditoría. Contiene fechas, plazos, recursos disponibles y tareas previstas.

– *La matriz de trabajo (Design matrix)* es una matriz de doble entrada con las cuestiones esenciales para la realización de la auditoría. Responde a las preguntas de qué es lo que se va a hacer y por qué. Esta matriz, desarrollada en el Gráfico 1, incluye las preguntas a investigar, la identificación de las fuentes de información, el alcance y la metodología aplicable.

Como anexos a la *matriz de trabajo* se incluirán:

– Los planes que se van a seguir por el equipo de auditoría, refiriéndose las actuaciones previstas en estos ámbitos.

– El plan con los distintos pasos para obtener la información de los criterios indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las cuestiones planteadas. Por ejemplo, información sobre los objetivos del programa, las políticas y procedimientos del ente, manuales de procedimientos o de buenas prácticas, etc.

GRÁFICO 1. PLANTILLA DE LA MATRIZ DE TRABAJO (DESIGN MATRIX)

Matriz para... (auditoría a la que se refiera)

(Código de la auditoría)

Descripción del trabajo

1. Delimitar el contenido del trabajo: establecer los antecedentes, naturaleza del programa a examinar, importancia relativa, trascendencia política y los principales afectados por el tema.
2. Identificar los potenciales destinatarios del informe.

Preguntas a responder	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Limitaciones	¿Qué permitirá este análisis concluir a la GAO?
<p>¿Qué preguntas va a responder el equipo de auditoría?</p> <p>Realizar preguntas concretas para responder a los objetivos de la carta de solicitud de la auditoría.</p> <p>Asegurarse de que cada pregunta a responder es específica, objetiva, neutral, medible y posible de responder. Los elementos esenciales de la solicitud deben ser establecidos para su resolución.</p> <p>Cada pregunta debe tener asignada una fila dentro de la matriz.</p> <p>Cada pregunta podrá ir referenciada a documentos que se anexionarán a la matriz.</p>	<p>¿Qué información necesitará el equipo para responder a las preguntas de auditoría? ¿De dónde se obtendrá la información?</p> <p>Identificar los documentos y tipos de información que el equipo debe tener.</p> <p>Determinar el plan a seguir para comprobar el funcionamiento del control interno y el cumplimiento de la legalidad.</p> <p>Realizar un plan de recogida de documentos con información que contendrá los «criterios-indicadores» que se usarán para valorar el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.</p> <p>Identificar las fuentes de información: bases de datos, estudios, expertos, funcionarios, modelos estadísticos.</p>	<p>¿Cómo se va a contestar por el equipo a cada una de las preguntas de la auditoría?</p> <p>Describir las estrategias para recoger la información y los datos necesarios y fiables, como los cuestionarios, el muestreo (tipo), las bases de datos (tipo), la comparación con criterios de referencia (<i>benchmarking</i>), etc.</p> <p>Describir el alcance previsto de cada estrategia, incluyendo el calendario, lugares a visitar y el tamaño de las muestras.</p> <p>Describir las técnicas analíticas que se van a utilizar: regresión, análisis coste-beneficio, análisis de sensibilidad, modelización, análisis descriptivo, estudios de casos, etc.</p> <p>Incluir los códigos de referencia en los anexos a la matriz, si fuera necesario.</p>	<p>¿Cuáles son las limitaciones para responder a la solicitud que da origen a la auditoría? ¿Cómo afectarán las limitaciones al resultado final?</p> <p>Citar las limitaciones en relación con la información necesaria, el alcance y la metodología, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deficiente calidad o fiabilidad de los datos. - Imposibilidad de acceder a ciertos tipos de datos o de obtenerlos de un cierto período temporal. - Restricciones de seguridad. - Imposibilidad de generalizar o extrapolar los hallazgos a todo el ámbito de la auditoría. <p>Se deberá determinar cómo afectan las limitaciones al producto final de la auditoría.</p>	<p>¿Cuáles son los resultados esperados de este trabajo?</p> <p>Describir qué es lo que probablemente la GAO podrá decir. Si fuera útil e ilustrativo se podrían diseñar unos resultados preliminares.</p> <p>Asegurarse de que la respuesta propuesta contesta a la pregunta de la columna primera por la izquierda.</p> <p>Incluir los códigos de referencia en los anexos a la matriz, si fuera necesario.</p>

7. LA «EVALUACIÓN DE PROGRAMAS»

La Ley de Resultados y Gestión del Gobierno, de 1993 (*The Government Performance and Results Act of 1993 from America*), requiere a los entes públicos la elaboración de planes estratégicos en los que se delimiten sus fines, estableciendo objetivos orientados a los resultados, y se identifiquen las estrategias necesarias para el logro de los mismos. La norma continúa señalando que el establecimiento de objetivos y medidas es una valiosa herramienta para guiar la estrategia del ente y la localización de sus recursos, así como para garantizar la fiabilidad en los resultados de la gestión diaria.

De acuerdo con las GAGAS, la evaluación de programas es el conjunto de actuaciones dirigidas a determinar la eficacia de la gestión pública, comprobándose si los fondos públicos se han gastado con responsabilidad y si los programas del gobierno están alcanzando los objetivos y resultados fijados, suministrando, en este particular, una valoración independiente de su gestión y ejecución mediante la comparación con criterios objetivos y principios de buenas prácticas. La evaluación de programas se encuadra dentro de la auditoría operativa y se interrelaciona con las auditorías de coste-eficiencia, de cumplimiento y financiera.

Los objetivos de los trabajos de auditoría relativos al coste-eficiencia y la evaluación de la eficacia aparecen en numerosas ocasiones de forma conjunta en una fiscalización, definiéndose la auditoría de eficiencia y economía como aquella que tiene por finalidad comprobar si los objetivos de los programas se están alcanzando por la entidad de la forma más productiva, en concreto, en lo que se refiere a la adquisición, uso y protección de sus recursos.

Ejemplos de los fines de ambos tipos de auditoría son valorar:

- El grado de cumplimiento de los objetivos determinados por la legislación o por la organización.
- La capacidad de proponer alternativas para mejorar la gestión del programa o de eliminar factores que dificultan su eficacia.
- El coste-eficacia de la gestión del programa.
- Si un programa produjo o no los resultados y efectos pretendidos.
- En qué medida los objetivos del programa se duplican, solapan o entran en conflicto con otros programas relacionados.
- Si la entidad sigue políticas de adquisición adecuadas.

– La validez y fiabilidad de las medidas de gestión en lo que se refiere a la eficacia del programa y sus resultados, o a su economía y eficiencia.

– La fiabilidad, validez o relevancia de la información financiera relacionada con la gestión del programa.

La unidad de Métodos e Investigación Aplicada de la GAO distingue los siguientes tipos de evaluaciones de programas:

a) *Evaluación de procesos*: valora en qué medida un programa está funcionando de acuerdo con las previsiones.

b) *Evaluación de resultados*: valora en qué medida un programa alcanza los resultados en su gestión por objetivos.

c) *Evaluación de impactos*: valora el efecto neto de un programa, comparándolo con lo que habría pasado de no existir dicho programa.

d) *Análisis o estudios de coste-beneficio y coste-eficacia*: compara los productos o resultados de un programa con los costes para producirlos.

8. METODOLOGÍA EN LA «EVALUACIÓN DE PROGRAMAS»

La GAO define la evaluación de programas como «el estudio sistemático de una actuación pública dirigido a valorar la efectividad de un programa en lo que se refiere al cumplimiento de sus objetivos». De forma general implica el examen de las necesidades del programa, su diseño, los procesos y sus modalidades de ejecución, así como el estudio de los resultados y de sus impactos (fines). Se analiza el programa para explicar las relaciones causa-efecto, entre los *inputs*, actividades, *outputs* y resultados. Para ello será necesario utilizar métodos de análisis aplicados a las ciencias sociales, como, por ejemplo, la estadística.

La evaluación facilita una retroalimentación (*feed-back*) que mejorará la gestión del programa y la responsabilidad en su ejecución. Para realizar el trabajo se deben tener como referencia las respuestas a las preguntas de evaluación, los procesos que los gestores controlan directamente, así como la documentación de los resultados obtenidos por el programa que reflejan el valor añadido conseguido.

La metodología seguida por la GAO en la evaluación de programas se descompone en las siguientes fases:

1. Estructuración del programa objeto de evaluación mediante un flujograma lógico

La finalidad es recabar toda la información relevante sobre el programa a evaluar con el fin de esquematizar las interacciones que se producen dentro del mismo hasta llegar a sus productos, resultados e impactos, como se muestra en el Gráfico 2. Dicho gráfico permite al auditor conocer el alcance o enfoque de su trabajo, así como los elementos esenciales necesarios para analizar la gestión y la eficacia del programa. Mostrará al auditor el funcionamiento del programa e identificará sus distintos resultados, que se utilizarán como indicadores. Las actividades explican «cómo» se producen los distintos resultados. La secuencia del programa consiste en entradas (*inputs*), actividades, salidas (*outputs*), resultados e impactos. Para cada actividad del programa, el cuadro recogerá tanto los resultados esperados a corto plazo como a medio y largo plazo (impactos).

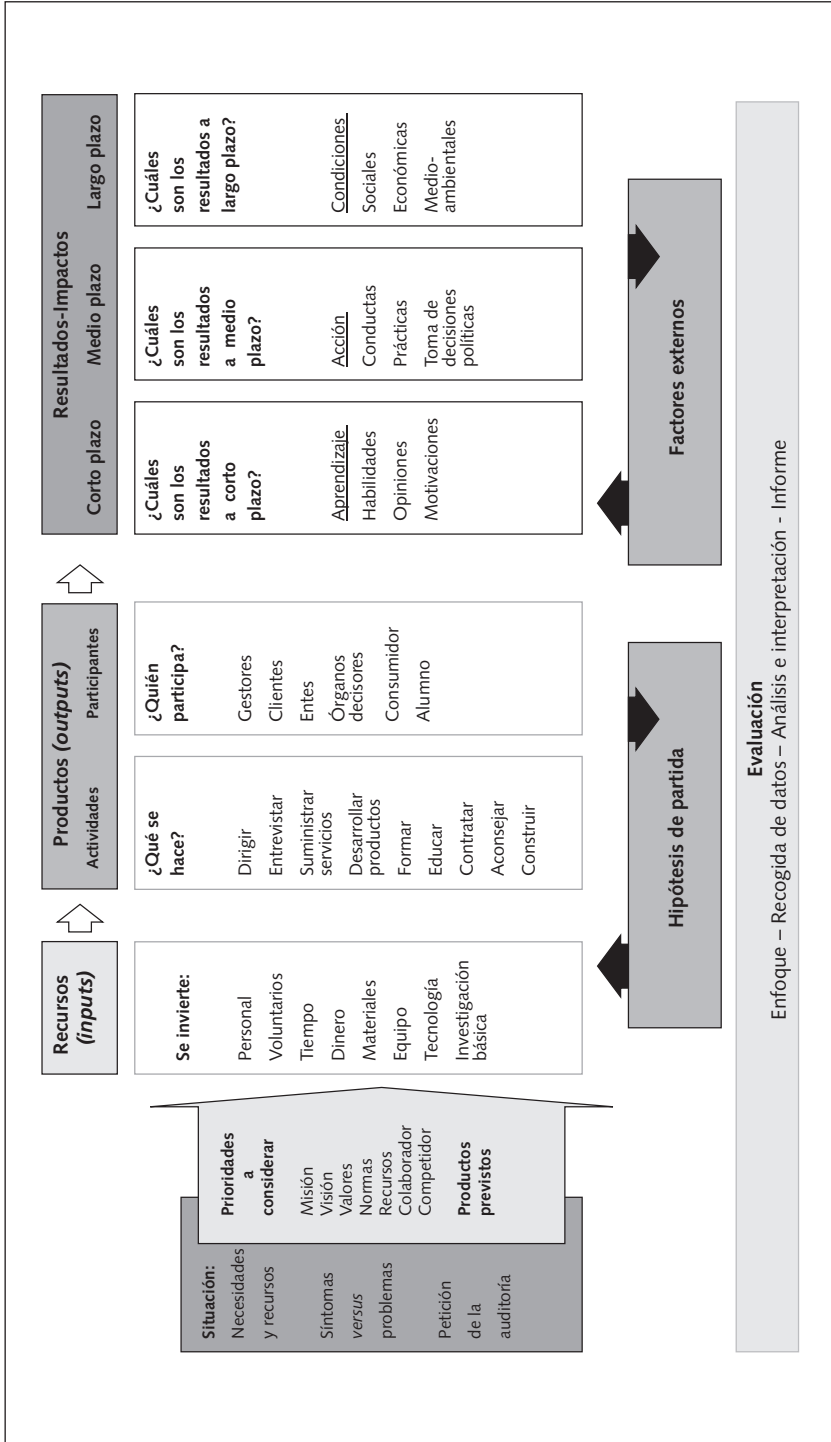
2. Diseño de las preguntas de evaluación útiles y relevantes

Se trata de la segunda fase en esta metodología, consistente en elaborar «*cuestiones de evaluación*» que deben estar de acuerdo con los objetivos, ser precisas y responder a lo que realmente se quiere comprobar.

Como ejemplo, se plantea un programa que tiene como objetivo dotar de autovías y carreteras adecuadas a una provincia, con el fin de facilitar las comunicaciones, el transporte de personas y mercancías y disminuir el número de accidentes. Las cuestiones de evaluación propuestas que deben ser respondidas por la auditoría son las siguientes:

- ¿Cómo ha mejorado el transporte por carretera en la provincia considerada?
- ¿Son los criterios para la selección de los tramos a construir objetivos y equitativos?
- ¿Ha disminuido el número de accidentes de carretera tras la realización del programa?
- ¿Las expropiaciones efectuadas se han pagado y realizado adecuadamente en tiempo y forma?
- ¿Se han realizado las obras cumpliendo con los plazos previstos?

GRÁFICO 2. GRÁFICO SECUENCIAL DE RESULTADOS



3. Selección de las técnicas adecuadas de aproximación para cada pregunta de evaluación

El planteamiento que se propone para abordar esta fase es diseñar una matriz de trabajo que contenga el programa de auditoría. La matriz de trabajo, contenida en el Gráfico 1 al que ya se ha hecho referencia con anterioridad, desarrolla cada pregunta mediante subpreguntas, estableciéndose de izquierda a derecha los diferentes elementos que afectan a cada cuestión y la mejor manera de responderla.

4. Recogida de los datos para contestar a las preguntas de evaluación

Además de la matriz de trabajo, coadyuvante al seguimiento de la auditoría, para obtener información sobre el programa deben tenerse en cuenta las siguientes cuestiones y elementos:

a) Si existe un adecuado sistema de planificación, seguimiento y control interno de las actividades del programa y si este es completo, detallado y define sus elementos esenciales, tales como:

– *Los indicadores*, que deberán ser relevantes, mensurables y alcanzables.

– *Los procesos de selección* aplicados en la ejecución del programa.

– *Las actividades necesarias para llevar a cabo el programa*. En este aspecto tienen gran importancia los registros o bases de datos, especialmente los que recojan los resultados de los programas finalizados en el pasado para, de este modo, poder realizar análisis comparativos.

– *El plan financiero, el plan de recogida de datos y las mediciones*.

Para el desarrollo de la metodología se pueden utilizar fuentes de información muy variadas, pero siempre comprobando su fiabilidad, seguridad e integridad, tomando las medidas necesarias para reducir el riesgo de utilizar una información deficiente. Como ejemplos de fuentes que se utilizan por la GAO en el desarrollo de sus trabajos de auditoría se pueden mencionar:

- La revisión de la legislación, anteriores informes emitidos por la propia institución o por otras, tanto de carácter público como privado. Literatura académica, publicaciones de prestigio, estudios, planes, revisiones de la materia o relacionadas con ella, manuales de procedimiento, guías de buenas prácticas, bases de datos públicos que sean relevantes con el tema a tratar.

- Modelos estadísticos.
 - Entrevistas con expertos y responsables de instituciones públicas y privadas, uso de panel de expertos independientes, encuestas.
 - Selección de un número adecuado de instituciones públicas, dependiendo de su tamaño, el tipo de actividades y sus buenas prácticas en el pasado, para obtener información mediante encuestas o entrevistas.
 - Examen de documentos públicos con información económica, contable, planes, proyectos, informes y memorias de resultados.
 - Responsabilidades y supervisión de los puestos. Otro elemento importante en las comprobaciones es obtener datos sobre el grado de compromiso de la organización con los objetivos del programa.
- b) Cumplimiento por el programa de la legislación aplicable.
- c) Consecución por el programa de los objetivos previstos y causas de las desviaciones físicas y financieras. Se ha de comprobar si el ente realiza un seguimiento de los logros para la valoración del grado de éxito del programa y si dichas mediciones son adecuadas en tiempo, forma y oportunidad. A estos efectos debe tenerse en cuenta si el ente realiza seguimientos posteriores del resultado del programa y si se produce una retroalimentación del sistema a lo largo del ejercicio.
- d) Adecuación de los controles internos existentes. Se valora el nivel de riesgo del ente por inobservancia de las normas, la mala gestión de los recursos y que no se alcancen los objetivos del programa. Para ello es preciso realizar muestreos en las distintas actividades a comprobar.

5. Análisis de los datos y conclusiones

La recogida de datos señalada en la fase anterior y su análisis posterior determina las conclusiones a obtener, las cuales deben estar respaldadas por hallazgos documentados.

6. Comunicación de los resultados y recomendaciones

El informe del auditor contiene los objetivos de la auditoría, el alcance, la metodología y los resultados, con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

9. BIBLIOGRAFÍA

Government Auditing Standards, 2003 Revision. GAO.

GAO. Performance and Accountability Highlights. Fiscal Year 2005.

Strategic Plan 2004-2009 for serving the Congress. GAO-04-534SP.

International Peer Review of the Performance Audit Practice of the United States Government Accountability Office. April 2005.

Designing Evaluations, GAO/PEMD-10.1.4. March 1991.

Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques. Departamento de evaluación de operaciones del Banco Mundial.

Program Evaluation for SAI's: A Primer. INTOSAI Working Group on Program Evaluation. July 2004.

Evaluation Dialogue between OMB Staff and Federal Evaluation Leaders. Digging a Bit Deeper into Evaluation Science. April 2005.

Performance Outcome Indicators for Public Sector Management. Distance Learning Course. June 2005. World Bank Institute.

Performance Measurement and Evaluation. Definitions and Relationships. GAO/GGD-98-26.

LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA

