

## APENDICES

## Metodología de la auditoría del desempeño

### Introducción

La auditoría del desempeño y el proceso de recolección de datos.

Los auditores del desempeño pueden tratar gran cantidad de temas y perspectivas que abarcan la totalidad del sector público. También pueden utilizar y combinar una gran diversidad de métodos para recoger y procesar información, y en una auditoría los datos pueden recogerse con diferentes propósitos.

Por lo general la información y los datos se recogen para posibilitar la comprensión y descripción del objeto de fiscalización, valorar y medir el resultado, identificar las deficiencias, describir y analizar las relaciones de causa/efecto, comprobar hipótesis y explicar el desempeño, y someter a prueba argumentos y propuestas. La recolección de datos puede constituir asimismo una parte importante del proceso de aprendizaje mediante el cual el auditor trata de comprender el área estudiada y sus problemas.

Resulta imposible describir todos los enfoques, modelos y métodos que emplean los auditores del desempeño. Los enfoques varían y existen pocas restricciones. A continuación se realiza una breve descripción de los enfoques y métodos más utilizados. Algunos de ellos se proponen obtener conocimientos y una mejor comprensión, mientras que otros se utilizan para verificar y extraer hechos básicos.

Las auditorías del desempeño implican diversos pasos durante el proceso de recolección de datos, por ejemplo:

---

<sup>1</sup> Apéndice adaptado, tomando como referencia los apéndices 1 y 2 de la ISSAI 3000, Normas y directrices para la auditoría del rendimiento, 2004.

Planificación (el proceso de definir las cuestiones o los problemas que van a estudiarse)



Preguntas de fiscalización (las preguntas que van a responderse)



Diseño del estudio (la información necesaria y el estudio que va a realizarse)



Programa de fiscalización (el tipo de investigaciones que van a llevarse a cabo)



Recolección de Datos (las técnicas de recolección de datos que van a utilizarse)

Análisis (las explicaciones y las relaciones que van a examinarse) Aunque estos pasos constituyen la metodología de la auditoría del desempeño, debe señalarse que una auditoría del desempeño también tiene que estar siempre basada en la intuición, la experiencia, la imaginación, la creatividad, etc. de cada persona, es decir, en procesos o acontecimientos que no pueden “seguirse o aplicarse de forma mecánica”.

### **1. Planificación de la auditoría**

La recolección de datos se inicia ya en la fase de planificación estratégica, cuando se controlan y seleccionan posibles temas de fiscalización. La búsqueda se vuelve más específica durante el estudio de viabilidad, cuando se prepara el estudio principal. Los estudios de documentos y entrevistas con diferentes interesados constituyen probablemente las técnicas más frecuentes de recolección de datos en esta fase.



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

## 2. Formulación de la pregunta de fiscalización o definición del problema de fiscalización

Una vez decididos los objetivos y la materia de la auditoría, es preciso definir las preguntas que deberá responder el estudio. He aquí unos cuantos ejemplos de preguntas generales de fiscalización que son frecuentes en auditoría del desempeño:

• ¿Los medios elegidos constituyen un uso económico de los fondos públicos?
• ¿Cuál es la causa de los rápidos incrementos de costes?
• ¿Los servicios prestados son de la calidad adecuada y están orientados al cliente?
• ¿Por qué los servicios no se prestan en el momento oportuno?
• ¿Los programas de la Administración se ejecutan de un modo eficiente?
• ¿Se cumplen las metas y los objetivos de los programas de la Administración?
• ¿Cuál es el motivo por el cual el programa de la Administración ejerce un influjo tan escaso?

Al formular la pregunta de fiscalización, los auditores del desempeño tienen que fiarse de la información recolección y de sus propias competencias y experiencia. El proceso requiere debates internos con el equipo de auditoría (y con los auditores más experimentados y los directivos), y al mismo tiempo, reuniones externas con expertos e interesados en la cuestión, si fuera necesario.

Después de formular la pregunta general de fiscalización, los auditores tienen que desglosarla en subpreguntas específicas y susceptibles de comprobación que van a ser respondidas por el estudio, es decir, preguntas más específicas referentes al ¿qué es? o ¿por qué es? Se trata de un proceso iterativo.

En el enfoque orientado a problemas, hay que poner el acento en la forma adecuada de definir el problema. Por lo general, la auditoría comienza con indicios de problemas de alguna clase (carencias en el servicio, reclamaciones, costes crecientes, etc...). En la fase siguiente, los auditores tratan de relacionar y vincular entre sí los diferentes problemas, y finalmente, tratarán de definir de la manera más exacta posible el problema que va a fiscalizarse. También formularán hipótesis comprobables referentes a las posibles causas del problema.

### 3. Definición del diseño del estudio

El paso siguiente consiste en decidir qué clase de información es necesaria para responder a las preguntas. Hay que tomar en consideración una amplia gama de cuestiones para poder elegir un enfoque que refleje la realidad y se ajuste a las preguntas formuladas. Véanse a continuación determinados enfoques frecuentes de la auditoría del desempeño:

#### 1. Estudios sobre el logro de metas o estudios basados en resultados

*Pregunta básica: ¿los programas están logrando sus objetivos globales?* Estos estudios evalúan en qué medida un programa logra sus metas u objetivos orientados a resultados y orientados a clientes. Se centran en outputs y productos (incluidas las consecuencias colaterales y las consecuencias involuntarias) con objeto de enjuiciar la **eficacia** del programa, pero también pueden conceder una atención especial a los temas de calidad y a las perspectivas de los clientes.

Cuándo utiliza el auditor del desempeño los estudios sobre logro de metas?	Preguntas Frecuentes	Pasos generales	Cómo pueden determinar las posibles desviaciones?	Ejemplo para verificaciones
1. Se emplean principalmente para examinar si se están alcanzando los objetivos fijados, y para establecer mediante una evaluación general si se han encontrado deficiencias en el trabajo que se ha realizado	1. ¿De qué forma se han establecido las metas del programa?	1. Definir los principales outputs y productos que van a estudiarse	1. Relacionando los resultados y consecuencias con las metas y demandas estipuladas.	1. El examen de los productos en comparación con los objetivos formulados en términos generales puede dar una idea de la forma en que se han cumplido dichos objetivos.
2. Cuando éstas se han definido con claridad y se emplean como instrumento de la dirección	2. ¿En qué estado se encuentra el avance del programa?	2. Especificar las medidas observables que indican que se están alcanzando los		2. En determinadas circunstancias, los estudios sobre el logro de metas, proporcionan una base sobre la cual evaluar qué

		resultados clave para los clientes que se estudian		cambios se necesitan. Ej: Los objetivos son pocos, compatibles, concretos, y están relacionados más directamente con una actividad determinada o un medio de control específico ( una reglamentación , una campaña de información, etc.).
3. Cuando sólo se dispone de un conocimiento limitado acerca de las consecuencias	3. ¿Las metas se lograrán en los plazos especificados?	3. Identificar qué información se necesita para ponerlo de manifiesto		
4. Cuando se necesiten evaluaciones de un carácter más general.				

1.1 De vez en cuando se utiliza el análisis de objetivos medios, para ilustrar determinadas deficiencias entre los recursos dedicados y los objetivos alcanzados. Un



análisis de objetivos medios también puede utilizarse cuando hay razones para creer que una entidad fiscalizada no ha actuado de modo **eficiente**.

1.2 Un modelo lógico del programa (o una teoría política/teoría de la intervención) ayuda al auditor a llevar a cabo estudios de obtención de metas (así como otros estudios). El modelo representa la estructura o la lógica del programa que se fiscaliza. Muestra la jerarquía del programa desde el punto de vista de los objetivos y responsabilidades. Comenzando por los objetivos y efectos deseados de máximo nivel de los programas, el modelo lógico del programa va descendiendo a través de sub-programas y componentes de sub-programa y actividades específicas, y cada elemento de nivel inferior está relacionado lógicamente con un elemento de nivel superior. Un modelo lógico del programa ayuda al auditor a comprender las cuestiones de la auditoría del desempeño puesto que centra la atención en la relación entre los objetivos y sub-objetivos del programa, por un lado, y los outputs y productos (influjos y consecuencias) que se derivan del programa, por el otro. Ayuda al auditor a identificar y buscar respuestas a preguntas como las siguientes:

¿Los objetivos proporcionan una comprensión clara de la lógica fundamental del programa, de los productos y servicios que se proporcionan, y de los receptores de estos bienes y servicios?
---

¿Los objetivos permiten la identificación de resultados medibles?
---

¿Son plausibles los enlaces causales entre los niveles jerárquicos?
---

En la fase de planificación los modelos lógicos del programa ayudan al auditor a comprender la entidad fiscalizada y a identificar los resultados claves del programa y los sistemas y operaciones que los producen. Un modelo lógico del programa es aplicable sobre todo cuando la realidad es sencilla y racional. El inconveniente del modelo es que la realidad rara vez se ajusta a estas premisas.



2. Estudios basados en el proceso

*Pregunta básica: ¿Cómo funciona el programa?*

Cuándo utiliza el auditor del desempeño los estudios sobre procesos?	Preguntas Frecuentes	Qué investigaciones permite
comprensión completa de la forma en que funciona un programa de la Administración pública y como produce sus resultados	¿Cuáles son los pasos y procedimientos del proceso de trabajo?	estudios sobre gestión del tiempo
cuando los programas son de larga duración y se han modificado a lo largo del tiempo, y cuando se advierten señales de deficiencias.	¿Los recursos se gestionan y utilizan de un modo económico y eficiente?	Estudios sobre utilización de los recursos
	¿Cuál es el proceso general que siguen los clientes a lo largo del programa?	Estudios sobre los interesados, etc
	¿Cuáles son las reclamaciones más frecuentes?	
	¿Qué es lo que los clientes y el personal consideran como puntos fuertes y débiles del programa?	
	¿Sobre qué base se necesitan los servicios?	

### 3. Estudios sobre el influjo

*Pregunta básica: ¿Cuáles son los efectos netos del programa de la Administración?*

Los estudios sobre el influjo evalúan el efecto neto de un programa mediante la comparación de los productos del programa con una estimación de lo que habría sucedido en ausencia del programa.

<p>Cuándo utiliza el auditor del desempeño los estudios sobre el influjo?</p>	<p>Este tipo de estudio se utiliza, por ejemplo, cuando se sabe que hay factores externos que influyen sobre los productos del programa, con objeto de determinar cuál es la contribución del programa al logro de sus objetivos.</p>
---	---

### 4. Estudios de coste-beneficio y estudios de coste-eficacia

*Preguntas básicas: ¿Los beneficios del programa son superiores a sus costes, y los objetos se consiguen con el mínimo de costes posibles?*

<p>Cuándo utiliza el auditor del desempeño los estudios sobre coste -beneficio y estudios de coste- eficacia?</p>	<p>estudio de coste-beneficio</p>	<p>estudio de coste-eficacia</p>
<p>1. Para fiscalizar la eficiencia de los proyectos de inversión (por ejemplo, proyectos de construcción de carreteras)</p>	<p>Los estudios de coste-beneficio son investigaciones sobre la relación entre los costes y las ventajas de los proyectos o programas de la Administración,</p>	<p>Son estudios sobre la relación entre los costes y los resultados de un proyecto, expresados en costes por unidad de</p>

	expresados en términos dinerarios.	resultado conseguida.
2. Asegurarse de que un análisis efectuado por la entidad fiscalizada se ajusta a las normas profesionales;	El propósito de estos estudios es determinar si las ventajas de una entidad, un programa o un proyecto superan sus costes.	Un estudio de coste-beneficio permite que los auditores comparen la eficiencia económica de las alternativas del programa, mientras que un estudio de coste-eficacia está destinado a encontrar el medio más barato de lograr un objetivo definido o el valor máximo con respecto a un gasto determinado.
3. Comparar costes y beneficios cuando ambos se conocen o pueden calcularse de modo razonable;	Un estudio de coste-beneficio debería considerar habitualmente no sólo los costes y beneficios tangibles (y que pueden medirse con una relativa facilidad), sino también los costes y beneficios intangibles (y difíciles de calcular).	los beneficios pueden expresarse en unidades físicas y no en unidades dinerarias: la eficacia de un programa para el logro de determinadas metas de importancia está relacionada con el valor dinerario de los recursos asignados al programa o actividad.
4. Comparar los costes de las alternativas, manteniendo constantes las ventajas.		

## 5. Estudios de evaluación comparativa (benchmarking)

*Pregunta básica: ¿Las cosas se están haciendo de conformidad con las mejores prácticas?*

La evaluación comparativa es un proceso de comparación de los métodos, procesos, procedimientos, productos y servicios de una organización (un programa) con los de organizaciones (programas) que destaquen de manera sistemática en las mismas categorías.

Cuándo utiliza el auditor del desempeño los estudios sobre evaluación comparativa (benchmarking)?
---

Estimular una revisión objetiva de los procesos, prácticas y sistemas;
--

Desarrollar criterios de funcionamiento e identificar mejores formas posibles de actuar;
--

Conceder más credibilidad a las recomendaciones de la auditoría.
--

## 6. Estudios de meta-evaluación

<i>Pregunta básica: ¿Es aceptable la calidad de la evaluación realizada?</i>
--

Los propósitos de las meta-evaluaciones son juzgar la calidad de las evaluaciones, mejorar la calidad de las evaluaciones y promover el uso efectivo de la investigación sobre la evaluación en el proceso de desempeño. El papel de la EFS consistirá en examinar la calidad real de las evaluaciones realizadas, y la adecuación y las condiciones de procedimiento de la evaluación. Los criterios de las meta-evaluaciones se centrarán en la calidad de la investigación evaluadora efectuada y en la forma en que se ha integrado la función de evaluación en el proceso de desempeño. En sentido amplio, existen dos criterios posibles:

La calidad científica y epistemológica de la investigación sobre la evaluación: los criterios teóricos, metodológicos y técnicos más avanzados sobre la cuestión.

Requisitos teóricos	hacen referencia, entre otras cosas, a la formulación del problema, la definición de los conceptos, las hipótesis y la coherencia de la teoría en conjunto.
Los requisitos metodológicos	impuestos a la investigación de la evaluación implican, entre otras cosas, la validez y fiabilidad de los resultados de la investigación.
	Los requisitos se refieren, entre otras cosas, a la puesta en práctica de los criterios de evaluación, con base en los cuales puede determinarse si la situación en el campo de las políticas cumple las normas de evaluación.
Criterios de utilidad de la investigación para la política/la práctica de gestión	Esto significa que un informe de evaluación debe proporcionar información, lo cual es importante para lograr un enfoque eficaz, eficiente y legítimo ante determinados problemas políticos, p. ej., el informe deberá contener referencias explícitas a la necesidad de información que debe aportar la investigación, a un problema de práctica política, a los objetivos de investigación asociados con la práctica política, etc.

## 7. Otros tipos frecuentes de estudios

Tanto los enfoques como las razones de las valoraciones deben adaptarse a la multiplicidad de asuntos que trata la auditoría del desempeño. Puede llegar a decirse que la naturaleza de la auditoría del desempeño, en gran medida, ha ayudado a configurar y definir los temas de fiscalización y a seleccionar y diseñar los modelos y métodos que van a aplicarse en cada auditoría. El auditor del desempeño debe mantener una extensa red de contactos, que incluye contactos en el campo de las ciencias sociales. La naturaleza especial de su trabajo exige que los auditores del desempeño controlen los nuevos resultados de la investigación y adquieran nuevos conocimientos, por ejemplo para estar al día de los avances y



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

familiarizarse con los enfoques innovadores. Estos son ejemplos de otros enfoques frecuentes:

- Estudios organizacionales: estudios sobre si las estructuras, los procesos, los programas, etc. corresponden a las mejores prácticas.
- Estudios específicos sobre gestión de servicios y de la calidad: estudios sobre la capacidad del servicio, y sobre los sistemas de aseguramiento de calidad.

#### **4. Definición del programa de auditoría**

En la auditoría del desempeño rara vez se llevan a cabo investigaciones sobre grandes poblaciones. Sin embargo, son frecuentes los muestreos y los estudios de casos. Cuando en una auditoría se incluyen estudios de casos, el interés no se centra en los casos individuales sino en las posibles conclusiones que pueden extraerse de ellos. Éstos son algunos de los diseños habituales de investigación:

##### **4.1 Investigación comparativa**

El análisis comparativo se emplea sobre todo para examinar las tendencias de desarrollo y las situaciones alternativas. Pueden efectuarse comparaciones a lo largo del tiempo, y entre diferentes productos o alternativas. Es posible comparar sujetos que trabajan bien con quienes trabajan menos bien, se comparan una o varias materias con una imagen general, y se realizan comparaciones entre áreas similares de diferentes países.

##### **4.2 Investigación antes y después**

En una investigación antes y después se compara la situación anterior al comienzo del programa con la posterior a la ejecución de éste. Un sencillo estudio antes y después es aquél en el cual se efectúan un conjunto de mediciones en un grupo de sujetos antes de su participación en el programa, y se realiza un segundo conjunto de mediciones sobre los mismos sujetos después de una participación lo suficientemente prolongada. El influjo se calcula comparando los dos conjuntos de medidas. El principal inconveniente de este



diseño consiste en que las diferencias entre las mediciones antes y después no pueden adjudicarse al programa con toda seguridad.

Estas normas fueron traducidas

#### 4.3 Investigación de muestreos

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría deben basarse en pruebas. Como los auditores rara vez tienen la oportunidad de tomar en consideración toda la información existente acerca de la entidad fiscalizada, es decisivo elegir con cuidado las técnicas de recolección de datos y de muestreo.

El auditor debe juzgar si el muestreo constituye una forma apropiada de obtener una parte de las pruebas de auditoría requeridas. Entre los factores que hay que tomar en consideración se encuentran los siguientes:

- la cantidad y el tamaño relativo de los elementos pertenecientes a la población;
- la complejidad de las preguntas que deberá responder la muestra;
- la pertinencia y fiabilidad de las pruebas obtenidas mediante exámenes y procedimientos alternativos, y los correspondientes costes y plazos que éstos requieran.

Cuando el auditor trata de extraer conclusiones acerca de toda una población, sometiendo a prueba una muestra de elementos procedentes de dicha población, es esencial que la muestra sea representativa de la población de la cual se extraen. Una muestra puede ser estadística o no estadística. Ambas requieren el empleo de un criterio profesional.

La primera fase de planificación de la muestra es definir exactamente la población. En las muestras estadísticas es importante que la población sea homogénea. También es esencial que el auditor defina con claridad el objetivo específico de fiscalización que la comprobación de la muestra se propone lograr.

Además, es preciso determinar el tamaño de la muestra. A lo largo de todo el proceso de selección el auditor debe examinar de forma periódica si la muestra seleccionada representa



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

adecuadamente a la población. Siempre que sea posible, la comprobación debe ajustarse a un cuestionario previo. Cuando se encuentren errores o excepciones es necesario tomar en consideración su causa y su naturaleza. Los resultados deberán evaluarse y documentarse.

En las auditorías de desempeño se utiliza a menudo el muestreo para obtener pruebas. Si bien los objetivos específicos del ejercicio de muestreo pueden ser diferentes, los principios subyacentes son los mismos. En la auditoría del desempeño las técnicas de muestreo se utilizan sobre todo cuando los hechos esenciales no pueden obtenerse de otra forma y cuando se necesita una comparación estructurada o se requieren generalizaciones bien fundamentadas. Debido a la limitación de recursos las muestras rara vez son muy numerosas, y por lo general es necesario limitar el número de interrogantes a los que hay que responder. Con objeto de obtener un conocimiento más profundo, **los métodos de selección pueden complementarse con otras técnicas de recolección de información, por ejemplo los estudios de casos.**

#### 4.4 Investigación de estudios de casos

Los estudios de casos pueden utilizarse para demostrar que existen los problemas supuestos, y que no se trata de simples problemas marginales. Los estudios de casos también pueden ser de utilidad para realizar análisis y comparaciones en profundidad. Sin embargo, es difícil efectuar afirmaciones basadas en estudios de casos con respecto a la frecuencia y el alcance de los problemas, aunque los casos se seleccionen para ilustrar problemas generales y sean representativos. Sin embargo, en combinación con otros métodos, los estudios de casos permiten extraer determinadas conclusiones generales. Como estos estudios son preferibles a las grandes investigaciones, se utilizan con frecuencia en las fiscalizaciones del desempeño.

Entre otras cosas, los estudios de casos se emplean para:

- efectuar un análisis amplio y en profundidad de problemas complejos;
- obtener ejemplos ilustrativos que puedan debatirse y comprobarse en comparación con otras informaciones,

- combinar sus resultados con las estadísticas generales e ilustrar y confirmar los resultados de estudios más amplios.

Al elegir la cantidad de casos que van a estudiarse, debe establecerse un equilibrio entre la amplitud y la profundidad del examen. La selección de estudios de casos puede incluir casos con dificultades y casos con éxito, de modo que se realicen comparaciones que identifiquen los factores subyacentes. Otro tipo de estudio de caso es el que se lleva a cabo para complementar informaciones más generales obtenidas mediante el examen en profundidad de un caso individual.

Después de haber compilado diversos estudios de casos, los auditores pueden comunicar los resultados a las entidades fiscalizadas en cuestión para que éstas expresen su opinión sobre en qué medida los estudios brindan una imagen general de los problemas. Los resultados de los estudios de casos también pueden debatirse con científicos, expertos y especialistas en seminarios y en otros lugares. Combinando las estadísticas generales con los estudios de casos en profundidad -y verificándolos- los auditores pueden obtener una aceptación suficiente de su validez como ilustración que les sirva para establecer la base de determinadas generalizaciones.

#### 4.5 Investigación cuasi-experimental

El rasgo esencial de los experimentos auténticos es la asignación al azar de sujetos a grupos sometidos a tratamiento o no, que constituyen respectivamente los grupos experimentales y los grupos de control. Un grupo de control es un grupo de sujetos no sometidos a tratamiento que se compara con grupos experimentales en lo que se refiere a sus productos. Un grupo experimental es un grupo de sujetos sobre los cuales se practica una intervención y cuyas mediciones de productos, se comparan con las de los grupos de control.

Un cuasi-experimento es un diseño de investigación en el que los grupos “experimental” y “de control” no se han constituido al azar. El uso del método experimental en problemas



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

prácticos y políticos ha provocado un incremento de los métodos “cuasi-experimentales”, que se proponen eliminar en la mayor medida posible los efectos externos que dificultan la evaluación del influjo, pero sin llegar al mismo rigor científico total que caracteriza a un experimento llevado a cabo en la forma adecuada.

Los dos tipos más frecuentes de diseños cuasi-experimentales implican la configuración de grupos de control o comparativos con el propósito de aproximarse a una asignación al azar. Esto se consigue emparejando a los sujetos participantes con los no participantes, o mediante un ajuste estadístico de participantes y no participantes de modo que tengan la máxima equivalencia posible de características pertinentes.

#### 5. Elección de técnicas de recolección de información

La recolección de datos puede efectuarse de una sola vez o a través de mediciones continuadas (diseño de series temporales, análisis longitudinales). Puede recogerse información que esté basada en pruebas materiales, documentos (incluidas las declaraciones por escrito), testimonios orales (entrevistas), o que proceda de otros medios, según los objetivos que tenga la auditoría. A menudo será necesario recoger datos tanto cuantitativos como cualitativos. Los tipos de datos que vayan a obtenerse tienen que poderse explicar y justificar en lo que respecta a su suficiencia, validez, fiabilidad, pertinencia y razonabilidad. La auditoría del desempeño elabora datos primarios (su propio material original) con la ayuda de los cuestionarios, las encuestas y la observación directa. Sin embargo, también se emplea con frecuencia un gran volumen de datos secundarios (material producido por otros). Esto incluye las estadísticas oficiales, que se extractan y procesan; también se emplean a menudo las estadísticas propias de las entidades fiscalizadas, si se consideran pertinentes y fiables.

Se utilizan (y se combinan) informaciones y datos tanto cuantitativos como cualitativos. Los datos cuantitativos se refieren a relaciones mensurables o numéricas, y pueden utilizarse para ilustrar o apoyar una afirmación. Las informaciones y los datos cualitativos

pueden referirse, por ejemplo, a opiniones y actitudes u observaciones generales, pero también a conocimientos más profundos. Normalmente se necesitan determinadas informaciones cualitativas para elaborar un análisis amplio y en profundidad acerca de la auditoría del desempeño.

**Éstos son algunos de los métodos utilizados para la recolección de datos.**

**1. Examen de archivos**

Los documentos proporcionan un modo eficiente de recoger datos, y es probable que el examen de archivos constituya la base de muchas auditorías del desempeño. Los archivos contienen una amplia gama de tipos de prueba: por ejemplo, decisiones de funcionarios, los “registros de casos” de los beneficiarios de programas y los registros de los programas de la Administración. Es importante determinar la naturaleza, localización y disponibilidad de los archivos al principio de una auditoría del desempeño con objeto de poder examinarlos de manera rentable.

**2. Análisis secundario y búsqueda de bibliografía**

El análisis secundario puede estar relacionado con el examen de los informes de investigación de carácter general, los libros y artículos pertenecientes a la materia del programa o a estudios más específicos, y las estadísticas correspondientes a ese ámbito, incluyendo tanto los materiales anteriores como las publicaciones actuales. Es importante estudiar diferentes clases de documentos pertenecientes a la entidad fiscalizada, o a auditorías y evaluaciones anteriores realizadas por la EFS o por otros, ya que así se actualiza y amplía el conocimiento operativo del auditor sobre un tema en particular.

Los estudios sobre la documentación otorgan al auditor de desempeño el acceso a material útil, pero es importante evaluar la fiabilidad del contenido de los documentos, y saber si la información que contienen ofrece una imagen objetiva o subjetiva, o si brindan una imagen plural, etc.



### 3. Encuestas o cuestionarios

Una encuesta es una recolección sistemática de información procedente de una población determinada, por lo general mediante entrevistas o cuestionarios administrados a una muestra de miembros de la población. Las encuestas se utilizan para recoger información detallada y específica sobre un grupo de personas u organizaciones. Son de particular utilidad cuando hay que cuantificar información procedente de gran cantidad de individuos sobre una cuestión o un tema específicos. Los cuestionarios se utilizan principalmente para recoger hechos que no están disponibles de ningún otro modo, y que son importantes como referencia para documentar un punto de vista. Por lo tanto se utilizan cuestionarios cuando se necesita un conocimiento amplio. Los estudios de casos y otros métodos de mayor profundidad se utilizan a menudo como complemento del cuestionario.

Existe una amplia gama de técnicas de encuesta. Las utilizadas con más frecuencia son las encuestas por correo, por Internet o por teléfono, y las entrevistas personales. Los cuestionarios requieren a menudo que se procesen informáticamente los datos obtenidos. También suponen un conocimiento adecuado del ámbito en cuestión. La técnica del cuestionario es eficaz si se utiliza de forma apropiada, aunque redactar las preguntas y procesar las respuestas puede resultar difícil y exigir mucho tiempo. Por consiguiente, a menudo se necesita disponer de expertos.

### 4. Entrevistas

Una entrevista es, en esencia, una sesión de preguntas y respuestas para obtener una información específica. Gran parte del trabajo de auditoría del desempeño está basado en entrevistas, y en las distintas fases del proceso de fiscalización se llevan a cabo diferentes clases de entrevistas. Se utiliza toda la gama de posibles entrevistas, desde las conversaciones y los debates para el establecimiento de hechos, pasando por las entrevistas no estructuradas (es decir, con preguntas “abiertas”) hasta las entrevistas estructuradas que se ajustan a una lista de preguntas cerradas:



- Entrevistas preparatorias y de inventario
- Entrevistas para recoger material e informaciones
- Entrevistas para describir actitudes y argumentos.
- Entrevistas para generar y evaluar ideas y sugerencias.

Las entrevistas pueden utilizarse en la fase de planificación y también en el propio examen, para obtener documentos, opiniones e ideas que se relacionen con los objetivos de la auditoría, confirmar hechos y corroborar datos procedentes de otras fuentes, o explorar posibles recomendaciones. Se utilizan diversas clases de técnicas de entrevista, pueden entrevistarse una o varias personas al mismo tiempo, y las entrevistas pueden realizarse por teléfono o mediante visitas personales. A veces se trata de entrevistas en profundidad, o pueden limitarse a comprobar informaciones.

Para obtener una visión lo más amplia posible de la realidad, conviene entrevistar a personas que tengan diferentes cargos, perspectivas y opiniones (por ejemplo, personas que trabajen en niveles centrales o locales, o que pertenezcan a diferentes partes u organismos afectados, y expertos en el campo en cuestión.)

Las entrevistas son una forma de recoger hechos e informaciones, y de obtener apoyo para una diversidad de argumentos, pero uno puede fiarse exclusivamente de las entrevistas. Muchos de los datos y declaraciones procedentes de una entrevista tendrán que comprobarse antes de utilizarlos, pero en muchos contextos las entrevistas siguen siendo una forma útil de recoger hechos. A continuación, los resultados de las entrevistas deben compilarse y documentarse de un modo que facilite el análisis y el aseguramiento de calidad, por ejemplo agrupando por separado el material constituido por los hechos; los problemas, las causas y las consecuencias que se mencionen, y las propuestas formuladas (condiciones, criterios, causas, consecuencias y recomendaciones potenciales).

## 5. Seminarios y audiencias

A menudo se utilizan seminarios en las diferentes fases de una auditoría del desempeño, sobre todo cuando hay que debatir observaciones y conclusiones preliminares. Por ejemplo, los seminarios pueden servir para:

- obtener conocimientos acerca de una área especializada,
- debatir problemas, observaciones y posibles medidas,
- expresar argumentos a favor y en contra de diferentes criterios y perspectivas.

Los seminarios tienen la ventaja de reunir a gran número de personas que representan una amplia gama de conocimientos y perspectivas. Esto permite conocer mejor el área en cuestión. Sin embargo, la organización y realización de seminarios y audiencias, que son semejantes a los seminarios, es una tarea exigente. Sin embargo, el objetivo de las audiencias consiste, de un modo mucho más específico, en invitar o convocar a las partes interesadas y a expertos para que expongan sus opiniones sobre el área que va a fiscalizarse.

## 6. Grupos especializados, técnicas grupales, grupos de referencia y expertos

Los grupos especializados son una selección de personas que se reúnen para discutir cuestiones y temas específicos. Se utilizan primordialmente para recoger datos cualitativos, es decir, información que proporcione perspectivas sobre los valores y opiniones de dichas personas durante el proceso o actividad que se fiscaliza. Las técnicas grupales se utilizan para obtener información sobre la ejecución de los programas de la Administración y los influjos ejercidos por éstos, tomando como base las perspectivas de los beneficiarios y otros implicados. El patrón de las opiniones puede expresarse mediante un modelo de implicado. En la planificación de la auditoría podría utilizarse un estudio sobre los implicados, con objeto de identificar los principales grupos interesados en una acción determinada que desarrolle la Administración.

Los grupos de referencia están compuestos por personas procedentes o no de la EFS, y suelen estar formados por expertos y especialistas. A veces se utilizan para iniciar un proyecto de auditoría, o en el curso de la fiscalización, como fuente de distintas opiniones. Algunos expertos son consultores o empleados temporales de la organización.

En los grupos de referencia puede haber expertos empleados directamente por la EFS, consultores contratados por la entidad fiscalizada o expertos independientes (p. ej. investigadores académicos). El propósito de utilizar expertos consiste, por ejemplo, en poner a disposición del equipo de auditoría los conocimientos técnicos o las competencias esenciales para el logro de los objetivos de la auditoría. Esta clase de ayuda especializada tiene la ventaja de permitir que se adquiera con rapidez la información pertinente. Un inconveniente, sin embargo, es que puede resultar difícil juzgar la competencia de los expertos, obtener la competencia apropiada, comprobar su trabajo y evaluar los resultados que aporten los expertos.

#### 7. Observaciones directas

Las observaciones directas no son habituales en la auditoría del desempeño. Este método se emplea principalmente para obtener perspectivas acerca de la forma en que se lleva a cabo una operación, y para comprender dicha forma de actuar; obtener opiniones del personal sobre el terreno, y debatir y comprobar ideas, así como sumarse a otras informaciones, y compararlas con ellas.

En la tabla siguiente se exponen algunos de los métodos mencionados para la recolección de datos durante las auditorías/evaluaciones (fuente: Carter McNamara, 1998).

Método	Propósito global	Ventajas	Dificultades
Cuestionarios, encuestas, listas de comprobación	Cuando se necesita obtener, con rapidez y/o facilidad, gran cantidad de información que poseen las personas, de un modo que no resulte amenazador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede respetarse el anonimato</li> <li>- realización barata – fácil de comparar y analizar</li> <li>- puede administrarse a muchas personas – puede obtener gran cantidad de datos – ya existen muchos modelos de cuestionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podría no obtenerse una retroalimentación cuidadosa</li> <li>- la redacción puede sesgar las respuestas de los clientes</li> <li>- son impersonales – en las encuestas pueden requerirse expertos en muestreo</li> <li>- no cuentan toda la historia</li> </ul>
Entrevistas	Cuando se quiere entender por completo las impresiones o la experiencia de alguien, o conocer mejor sus respuestas a los cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener una gama completa de informaciones, en profundidad – desarrollar la relación con el cliente</li> <li>- puede ser flexible con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede tardar mucho tiempo</li> <li>- puede ser de difícil análisis y comparación – puede ser cara – el entrevistador puede sesgar las respuestas del cliente</li> </ul>



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

<p>Revisión de la documentación</p>	<p>Cuando se desea una impresión acerca de la forma en que actúa el programa, sin interrumpirlo, a partir de una revisión de solicitudes, documentos financieros, memorándums, actas, etc.</p>	<p>- Brinda una información amplia y a lo largo del tiempo - no interrumpe el programa ni el comportamiento del cliente en el programa - la información ya existe – pocos sesgos de la información</p>	<p>- A menudo ocupa mucho tiempo - la información puede ser incompleta - es necesario tener una idea muy clara sobre lo que uno está buscando – medio no flexible de obtención de datos; los datos se limitan a lo ya existente</p>
<p>Observación</p>	<p>Para recoger información exacta acerca de la forma en que actúa realmente un programa, sobre todo en lo referente a sus procesos</p>	<p>- Ver las actividades de un programa mientras están ocurriendo realmente – puede adaptarse a los acontecimientos mientras éstos se producen</p>	<p>- La conducta puede resultar difícil de interpretar – categorizar las observaciones puede ser complicado - puede influir en la conducta de los participantes en el programa – puede ser cara</p>
<p>Grupos especializados</p>	<p>Explorar una cuestión en profundidad mediante el debate en grupo, p. ej. las</p>	<p>- Obtener con rapidez y fiabilidad impresiones frecuentes - puede ser un modo eficiente de obtener</p>	<p>- Las respuestas pueden resultar difíciles de analizar - se necesita un facilitador adecuado</p>



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

reacciones ante una experiencia o una sugerencia, comprender las quejas frecuentes, etc.; útil en la evaluación y el marketing	una información amplia y profunda en poco tiempo –puede transmitir información clave acerca de los programas	para que haya seguridad y para el cierre – es difícil programar la reunión de un conjunto de 6–8 personas
--	--	---

## 6. El análisis y la interpretación de la información

El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos constituye un paso importante en todas las auditorías del desempeño. Al analizar los datos (procedan de cuestionarios, entrevistas, grupos especializados, o tengan cualquier otro origen), los auditores tienen que comenzar por revisar los objetivos y la pregunta de la fiscalización. Esto ayudará a los auditores a organizar sus datos y centrar sus análisis. Cuando interpreten la información los auditores deben tratar de situarla en perspectiva, comparando los resultados con los criterios de auditoría o con lo que cabría esperar normalmente.

Es importante estudiar la información en profundidad y con amplitud. Un análisis de la auditoría del desempeño debe basarse siempre en una comprensión adecuada de la actividad fiscalizada y sus condiciones de trabajo. Sin embargo, ningún análisis puede tomar en consideración todas las cosas. Cada análisis debe elaborarse con sentido común y con una visión realista de lo que se puede y se debe proponer.

Al analizar la información o los datos procedentes de las entrevistas, el primer problema que se plantea es clasificar en diferentes categorías o temas lo que se ha dicho. El auditor busca en sus entrevistas líneas comunes de la información, cosas que se ajusten entre sí, o ejemplos de un mismo problema, cuestión o concepto subyacente. En este sentido, puede utilizarse el análisis cualitativo (no numérico) para evaluar y para explicar el desempeño de



una entidad fiscalizada. Al leer los documentos, los auditores recogen información descriptiva y analizan sistemáticamente el texto y buscan lo que sea pertinente.

El análisis de la información es un proceso intelectual, creativo e iterativo, que incluye elementos tanto racionales como irracionales. Siempre implica reflexiones y discusiones, *brainstorming* y, primordialmente, técnicas no cuantitativas tales como el análisis de contenidos, el análisis comparativo, el análisis con la ayuda de equipos de expertos, etc.

A continuación se exponen dos ejemplos de técnicas cuantitativas.

#### 1. Estadísticas descriptivas para la comprensión de las distribuciones de datos

A menudo una distribución de datos puede expresarse mediante un gráfico (un diagrama de barras o una curva) que muestra todos los valores de una variable. Las estadísticas que describen las distribuciones de datos son potentes herramientas de análisis e informes acerca de la fiscalización.

En una distribución de datos existen tres dimensiones básicas que son importantes para un auditor:

- La "tendencia central" de la distribución de los datos (moda, mediana, media, nivel de cuartil, etc.).
- La amplitud (variabilidad o dispersión) de los datos (valores mínimos y máximos, colas, etc.).
- La forma de los datos (desviación estándar, distribución normal, distribución plana, distribución bi-modal, etc.).

Las distribuciones de datos pueden utilizarse para:

- identificar el nivel, la amplitud o la forma de los datos cuando esto sea más importante que una única cifra "promedio",
- decidir si un desempeño variable cumple o no un criterio de fiscalización,
- interpretar la probabilidad de una distribución determinada para evaluar el riesgo; y

- valorar si los datos de la muestra son representativos de la población.

## 2. Análisis de la regresión

El análisis de la regresión es una técnica para valorar el grado en que están asociadas (correlacionadas) las variables. El análisis de la regresión puede utilizarse para:

- demostrar una relación cuya existencia se supone;
- identificar relaciones entre variables causalmente relacionadas que puedan explicar los resultados,
- identificar casos inhabituales que se aparten de los valores previstos, y
- efectuar predicciones acerca de los futuros valores.

## Criterios de la auditoría del desempeño

Los criterios de auditoría son niveles razonables y alcanzables de desempeño en comparación con los cuales pueden evaluarse la economía, la eficiencia y la eficacia de las actividades. Reflejan un modelo normativo (es decir, deseable) con respecto a la materia que es objeto de revisión. Representan una buena práctica, o la mejor posible: la expectativa de una persona razonable e informada acerca de “lo que debería ser”. Cuando los criterios se comparan con lo realmente existente, surgen los resultados de la auditoría. El cumplimiento o la superación de los criterios podrían indicar la “mejor práctica”, pero el no cumplimiento de los criterios indicaría la posibilidad de introducir mejoras.

Éstos son algunos de los rasgos de los criterios adecuados:

**Fiabilidad:** Los criterios fiables permiten conclusiones coherentes cuando son utilizados por otro auditor en las mismas circunstancias.

**Objetividad:** Los criterios objetivos están exentos de cualquier sesgo del auditor o la dirección.

Utilidad: Los criterios útiles originan resultados y conclusiones que satisfacen las necesidades de información de los usuarios.

Comprensibilidad: Los criterios comprensibles se expresan con claridad y no dan pie a interpretaciones significativamente diferentes.

Comparabilidad: Los criterios comparables son coherentes con los utilizados en auditorías del desempeño de otros organismos o actividades similares, y con los utilizados en anteriores auditorías de desempeño dentro de la entidad fiscalizada.

Integridad: La integridad hace referencia al desarrollo de todos los criterios importantes que sean adecuados para evaluar el desempeño.

Aceptabilidad: Los criterios aceptables son aquellos en los que suelen coincidir los expertos independientes en el campo, las entidades fiscalizadas, el poder legislativo, los medios de comunicación y el público en general.

Los criterios desempeñan una serie de importantes funciones para ayudar en la realización de una auditoría del desempeño. Entre otras cosas:

- constituyen una base común para la comunicación dentro del equipo de auditoría y con la dirección de la EFS en lo referente a la naturaleza de la auditoría;
- constituyen una base para la comunicación con la dirección de la entidad fiscalizada;
- constituyen el fundamento de la fase de recolección de datos de la auditoría, y sirven de base sobre la cual construir procedimientos para la recolección de pruebas de auditoría; y
- proporcionan la base para los resultados de la auditoría, ayudando a implantar una forma y una estructura en las observaciones. Su nivel de detalle y la forma que asumen determinará a menudo el grado en que los criterios son satisfactorios al servicio de estos usos. No es realista esperar que estos sistemas, actividades o niveles de desempeño en las



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

áreas de la economía, la eficiencia y la eficacia cumplan siempre íntegramente estos criterios. Es importante darse cuenta de que la gestión satisfactoria no significa un desempeño perfecto, sino que está basada en lo que una persona razonable podría prever, teniendo en cuenta las circunstancias de la entidad fiscalizada. Los criterios de auditoría deben fijarse con objetividad. El proceso requiere una consideración racional y un juicio correcto. Por ejemplo, los auditores deben:

- Tener una comprensión general del área que va a fiscalizarse, y estar familiarizados con los documentos jurídicos y de otro tipo que sean pertinentes, así como los recientes estudios y auditorías efectuados en dicha área;
- Tener un conocimiento adecuado de las razones y el fundamento jurídico del programa o la actividad de la Administración que vaya a fiscalizarse, y de las metas y los objetivos fijados por el poder legislativo o la Administración pública;
- Tener una comprensión razonablemente adecuada de las expectativas de los principales implicados, y disponer de conocimientos especializados básicos; y
- Tener un conocimiento general de las prácticas y la experiencia en otros programas o actividades semejantes de la Administración que sean pertinentes.

Además, con frecuencia es útil recibir las observaciones de la dirección de la(s) entidad(es) fiscalizada(s) para desarrollar los criterios. A continuación el desacuerdo acerca de los criterios puede identificarse, debatirse y, quizás, solucionarse en una fase más temprana. Sin embargo, los hechos y argumentos presentados por la(s) entidad(es) fiscalizada(s) deben compararse con otros hechos y argumentos pertinentes (procedentes de otras fuentes, expertos, etc.).

Las metas fijadas por el poder legislativo o el poder ejecutivo a veces son vagas o contradictorias. En tales condiciones, los auditores podrían tener que interpretar las metas para que resulten más operativas o mensurables. Una posibilidad sería que los expertos y los implicados en el campo en cuestión respondiesen a preguntas tales como: ¿Cuál sería la mejor forma de interpretar y medir las metas y los objetivos? ¿Cuáles serían los resultados previsibles dentro de las condiciones existentes? ¿Cuál es la práctica comparable más conocida? Si las metas son contradictorias, una opción sería –si otras alternativas parecen



Contraloría General de Cuentas  
GUATEMALA, C.A.

inadecuadas- dividir el proyecto de auditoría en varios estudios secuenciales, que cubran una meta cada uno. En el caso de metas vagas o a largo plazo a veces sería posible establecer un ámbito un poco más estrecho, y buscar perspectivas a corto plazo (y criterios claros). También existen otras opciones.