

ORIENTACIÓN PRÁCTICA 6: PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CORRECCIÓN



El seguimiento, tanto a nivel organizativo (el SoAQM en su conjunto) como a nivel de encargo (revisión de las auditorías), sigue el mismo proceso general desde la fase de planificación hasta la de revisión del progreso. Los detalles de cada etapa se abordan en las páginas siguientes.



Planificación anual

1



Antes de llevar a cabo el seguimiento individual, que exige una planificación a nivel de encargo, el equipo de seguimiento necesita elaborar un plan anual que cuente con el visto bueno de la persona titular de la EFS. En este plan se establecen los objetivos y el alcance del seguimiento con respecto a un periodo determinado. Debe realizarse una reunión anual en la que participen la dirección, el personal de liderazgo de los equipos y los miembros para determinar el tipo, el marco temporal y el alcance de las actividades de seguimiento teniendo en cuenta lo siguiente:

- Tamaño y estructura de la EFS
- Justificaciones en la evaluación de los riesgos para la calidad
- Diseño de las respuestas
- Diseño de los procesos de seguimiento y gestión de riesgos
- Cambios en el SoAQM
- Resultados de seguimientos anteriores

A continuación, se indican los pasos básicos de la planificación anual:

1

Determinación del alcance general y el tipo del seguimiento. En esta fase, el equipo de seguimiento identifica los ámbitos que se abordarán durante el periodo establecido para el seguimiento a nivel organizativo (p. ej., divisiones, oficinas, procesos de la EFS y componentes específicos del SoAQM), y las auditorías objetivo que se analizarán para las auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento, según proceda, incluido el tipo del seguimiento (es decir, continuo, periódico o una combinación de ambos). La selección de las auditorías debe seguir los criterios de selección especificados en la política de seguimiento. Puede usarse la estratificación en la medida en que corresponda.

Considerando los limitados recursos de la EFS, puede que no sea necesario llevar el seguimiento de cada aspecto detallado del SoAQM para alcanzar el objetivo principal del proceso de seguimiento y corrección. El alcance y el tipo pueden definirse en función de lo siguiente:

- *Tamaño y estructura de la EFS.* Esto afectará al número de oficinas, unidades o procesos que son relevantes a efectos de revisión.
- *Justificación para la evaluación de los riesgos para la calidad.* El equipo de seguimiento puede centrarse en ámbitos, procesos o componentes en los que existan riesgos significativos para la calidad (p. ej. la revisión de auditorías puede centrarse en el cumplimiento de una ISSAI o grupo específico de ISSAIs). Para ello, el equipo de seguimiento debe solicitar el resultado de la evaluación de riesgos y consultar al comité de gestión de riesgos.
- *Diseño de las respuestas.* El equipo de seguimiento también puede centrarse en el seguimiento de las respuestas diseñadas y aplicadas durante el periodo. Por ejemplo, cuando las respuestas a los riesgos para la calidad incluyen la revisión de los manuales de auditoría, las actividades de seguimiento pueden centrarse en la revisión de la base utilizada por la EFS para la revisión y mejora de los manuales o realizar una validación sobre si la revisión y la mejora se han realizado correctamente.
- *Diseño de los procesos de seguimiento y gestión de riesgos* El equipo de seguimiento puede planificar el seguimiento teniendo en cuenta el marco temporal del proceso de gestión de riesgos (por ejemplo, cada tres años) o la frecuencia con la que se actualiza la evaluación de riesgos. Además, el diseño de los procedimientos de seguimiento para el componente de

- seguimiento debe ajustarse al planteamiento utilizado por la EFS (p. ej., validación de si el proceso de seguimiento externo se ajusta a los procedimientos acordados).
- *Cambios en el SoAQM.* Cuando el seguimiento abarca todo el SoAQM en el pasado, el seguimiento actual puede centrarse en los ámbitos del SoAQM en los que se produjeron cambios. Durante una pandemia, por ejemplo, puede haber cambios significativos en cuanto a la automatización de los procesos de auditoría y el apoyo a la auditoría a distancia, por lo que el seguimiento puede centrarse en la eficacia de dichos cambios. Otro ejemplo es cuando hay nuevas normas y la EFS revisa sus metodologías y herramientas, en cuyo caso la revisión de las auditorías puede centrarse en la aplicación de dichos ámbitos en las metodologías afectadas por el cambio.
 - *Resultados de seguimientos anteriores.* En la fase de revisión del progreso, el seguimiento del periodo en curso puede consistir en procedimientos de revisión del progreso con respecto a las deficiencias del SoAQM detectadas en los periodos anteriores.

Para el seguimiento a nivel de encargo, el equipo puede recurrir a los encargos de auditoría o a la persona encargada de dirigir/supervisar la auditoría como unidades de muestreo de la población. Recurrir al equipo de dirección/supervisión de auditoría como población puede ofrecer las siguientes ventajas:

- Refuerza la rendición de cuentas y la responsabilidad el equipo de dirección/supervisión de auditoría a la hora de garantizar la calidad, ya que los resultados reflejan sus prácticas de auditoría específicas;
- Amplía el resultado de la revisión, ya que se espera que el seguimiento de las acciones correctivas influya en todos los encargos de auditoría en el ámbito de competencia de la persona directora/supervisora de auditoría;
- Ofrece flexibilidad cuando hay cambios en la asignación de los encargos de auditoría;
- Permite realizar un análisis de las causas más focalizado y desarrollar acciones correctivas más directas para abordar las prácticas de auditoría específicas de la persona directora/supervisora de la auditoría;
- Facilita la realización de procedimientos de revisión del progreso, ya que las acciones correctivas se dirigen a la misma persona, independientemente de los encargos de auditoría realizados.

Cuando se toma a la persona que dirige/supervisa la auditoría como población, la política de seguimiento también debe establecer cómo se seleccionarán los encargos de auditoría que integran la muestra en el ámbito de competencia de la persona directora/supervisora de auditoría (si es que la persona en cuestión hubiera conducido más de una auditoría). Normalmente, se revisa a los equipos de dirección/supervisión de forma cíclica (p. ej. cada tres años, aunque esto debe especificarse en la política). El resultado de la selección debe documentarse en forma debida. El número de auditorías o ámbitos que se revisarán suele estar influido por los objetivos estratégicos, el tamaño y el universo de la auditoría de la EFS. Como ya se ha mencionado, el componente de seguimiento también se incluye en el alcance, por lo que, cuando se selecciona durante el periodo, puede implicar la autoevaluación del componente de seguimiento. Cuando la EFS dispone de recursos, el seguimiento del componente de seguimiento, incluidos otros componentes del SoAQM, puede efectuarse de modo externo (revisión entre pares), o mediante otro proceso de seguimiento de la EFS que permita fomentar una evaluación más objetiva.

Los procedimientos de seguimiento, al estar adaptados al tema objeto de la revisión, se diseñan durante la planificación de seguimiento individual.

2

Establecimiento del calendario anual de objetivos y los recursos necesarios. En función del número de encargos de auditoría de muestra y de los ámbitos que deban revisarse, el equipo debe

establecer el calendario general para la realización de cada revisión de seguimiento. El calendario de seguimiento se ve condicionado por los procesos de la EFS y el plazo legal de las auditorías (es decir, la revisión no empieza hasta que hayan finalizado y se hayan archivado las auditorías). En función de los objetivos, el equipo también planifica los recursos necesarios, incluidos los humanos y tecnológicos. El tipo de encargos de auditoría puede afectar a las competencias específicas que debe poseer en conjunto el equipo de seguimiento.

3

Preparación del Plan de Seguimiento Anual. El equipo debe documentar el resultado de focalizar el objetivo y la programación. **Herramienta 9: Plan de Seguimiento Anual** es el resultado de focalizar el objetivo y la programación. El plan debe discutirse y aprobarse antes del Plan de Seguimiento Anual. El plan debe discutirse y aprobarse en su visto bueno, según proceda.

Ejemplo de plantilla:



Documentación de ejemplo:

- Plan de Seguimiento Anual aprobado
- Base para la selección de componentes y encargos de auditoría de muestra
- Actas de las reuniones del equipo, si procede

2

Planificación de seguimiento individual



La planificación es un elemento importante para la gestión del tiempo y los recursos. Si se hace de manera eficaz, puede reducir costos y tiempo para lograr el objetivo del seguimiento. La planificación de seguimiento individual consta de las siguientes actividades:

- 1 **Definición del objetivo.** El equipo debe definir un objetivo del seguimiento acorde con los objetivos de la ISSAI 140 revisada.
- 2 **Desarrollo de la estrategia de seguimiento.** El equipo puede organizar reuniones/debates de planificación para determinar la estrategia general. En la estrategia se pueden incluir asuntos relacionados con el nivel de organización, la gestión del equipo, los niveles de revisión dentro del equipo, los ámbitos de interés, la duración de la revisión (detallando los pasos específicos del proceso de seguimiento), la comunicación con la administración de la EFS y el equipo del encargo.

Esto puede documentarse utilizando la plantilla propuesta que puede actualizarse de forma continua:

Herramienta 10: Plan y programa de seguimiento individual
- 3 **Garantía de cumplimiento de los requisitos éticos pertinentes.** El equipo está obligado a cumplir el código ético de la EFS. En función de la política de seguimiento, el equipo puede adoptar los procedimientos similares que siguen los equipos de auditoría para elaborar los formularios de declaración individual. El equipo debe ser independiente de los equipos de auditoría y de las entidades auditadas, con respecto a las revisiones a nivel de encargo, así como de la persona revisora de la calidad del encargo, si la hubiera, y de la administración y la plantilla de la EFS en cuestión, con respecto a las revisiones a nivel organizativo.
- 4 **Comprensión del tema.** Desde el punto de vista del seguimiento, el tema abarca las políticas y los procedimientos relacionados con los ámbitos seleccionados y el tipo de encargos de auditoría seleccionados. Sobre la base de esta información, el equipo de seguimiento puede filtrar dichos requisitos en la herramienta de seguimiento que no sean aplicables o pertinentes.
- 5 **Diseño de los procedimientos de seguimiento.** Si bien se espera que los procedimientos de seguimiento específicos estén integrados dentro de la herramienta de seguimiento en forma de una lista de comprobación, los procedimientos generales pueden diseñarse para revisar el sistema de gestión de calidad de auditorías. Nótese que los procedimientos diseñados deben incorporarse al plan y plan y programa de seguimiento individual. Los procedimientos diseñados de muestra que figuran en la página siguiente pueden usarse para todas las revisiones a nivel de encargo, ya que los procedimientos de recopilación de datos a nivel de encargo son similares. A diferencia de las revisiones a nivel de encargo, la revisión a nivel organizativo conlleva diferentes procedimientos de recopilación de datos y diferentes tipos de evidencias en función de los criterios, por lo que es normal incluir diferentes procedimientos de revisión por cada componente del plan y el programa de revisión.

El equipo debe diseñar una combinación de los procedimientos de recopilación de datos analizados en la fase de Ejecución.



Documentación de ejemplo:

- Plan y programa de seguimiento individual
- Actas de las reuniones del equipo, si procede

Ejemplo de procedimientos generales para la revisión de encargos de auditoría de muestra

Procedimientos generales ¹	Asignado a	Marco temporal fijado
1. Solicitud del expediente de auditoría (en papel o en formato electrónico) al equipo del encargo de auditoría. La versión electrónica del archivo de auditoría debe guardarse en una unidad de almacenamiento segura y no debe revelarse ni cederse a terceros. Los expedientes de las auditorías deben entregarse y recibirse correctamente.		
2. Obtención de la confirmación por escrito, por parte del equipo del encargo de auditoría, de que los expedientes de auditoría enviados al equipo de seguimiento están completos en todos los aspectos materiales.		
3. Revisión del expediente de auditoría en función de los criterios de la herramienta de seguimiento. Realización de una evaluación basada en evidencias sobre cada criterio.		
4. Realización y documentación de entrevistas con los equipos de auditoría para corroborar o confirmar la información del expediente de auditoría, según sea necesario.		
5. Análisis de la vinculación de los documentos de trabajo desde la planificación de la auditoría hasta la elaboración del informe y la comprobación de la coherencia con la evaluación.		
6. Anotación de los hallazgos, en su caso.		
7. Identificación de las causas subyacentes de los problemas y si son fruto de deficiencias a nivel de los sistemas.		
8. Análisis de los problemas con el equipo de auditoría y solicitud de retroalimentación.		
9. Diseño de acciones correctivas.		
10. Resumen de los hallazgos en la plantilla de seguimiento de observaciones y acciones correctivas.		

¹ Estos procedimientos pueden estar integrados en el programa y el plan de revisión individual como parte de la etapa de ejecución.

Ejecución del seguimiento

3



En esta fase, el equipo puede usar la herramienta de seguimiento para obtener evidencias que respalden los hallazgos y observaciones. En otras palabras, el equipo de seguimiento llevará a cabo los procedimientos diseñados en la fase de planificación y reunirá evidencias que constituirán la base de los hallazgos y acciones correctivas en una fase posterior. La ejecución del seguimiento consta de las siguientes actividades:

1

Recopilación de evidencia suficiente y apropiada. El equipo lleva a cabo los diferentes procedimientos de recopilación de datos que se consideren apropiados para obtener la información necesaria a fin de determinar la conformidad del sistema de gestión de la calidad de la auditoría de la EFS o del encargo de auditoría con la herramienta de seguimiento. La revisión de documentos es el procedimiento más utilizado. De esta forma, el equipo solicita los documentos necesarios a la dirección de la EFS en cuestión (para el seguimiento a nivel organizativo) y a los equipos de auditoría (para la revisión de las auditorías). El equipo de seguimiento puede solicitar a la dirección y/o a los equipos de auditoría de la EFS en cuestión una confirmación por escrito de que los documentos facilitados al equipo son exhaustivos a los efectos de la revisión para fomentar la rendición de cuentas. Las evidencias de base también pueden obtenerse a partir de la documentación de las políticas y procedimientos de la EFS. Los distintos procedimientos de recopilación de datos se indican en las secciones siguientes.

2

Cumplimiento con la herramienta de seguimiento. Basándose en las evidencias obtenidas, el equipo evalúa el cumplimiento de los requisitos de la herramienta de seguimiento. La herramienta debe basarse en las normas adoptadas por la EFS. Nótese que pueden elaborarse subpreguntas para llevar a cabo una revisión más detallada.

Herramienta 12: Herramienta de seguimiento

La revisión a nivel organizativo incluye la evaluación de los manuales, metodologías y herramientas de auditoría de la EFS, y forma parte del componente «recursos». Al revisar estos documentos, el equipo de seguimiento puede utilizar la herramienta de seguimiento a nivel de encargo para relacionar estos documentos con los requisitos individuales de la herramienta de seguimiento. No es necesario revisar los manuales, metodologías y herramientas en cada encargo de seguimiento de la EFS. La EFS puede revisar estos documentos cuando se produzcan cambios en las normas o en el sistema de gestión de calidad de auditorías de la EFS para asegurarse de que están actualizados.

Procedimientos de recopilación de datos

- **Una entrevista** es un procedimiento de recopilación de datos e información en forma de un conjunto de preguntas minuciosamente planificadas. Por tanto, para este fin se pueden formular de antemano una serie de preguntas clave que es posible que no se hayan incluido en la herramienta de seguimiento.

- **La revisión de documentos** es el proceso de recopilación de información de varios tipos de documentos relevantes para los diferentes componentes y subcomponentes del sistema de gestión de la EFS. Puede conseguirse contactando con una persona coordinadora de la EFS con suficiente antelación, proporcionando una lista exhaustiva de los documentos necesarios, acordando con dicha persona coordinadora una fecha en la que los documentos estarían disponibles; comparando los documentos recibidos con los documentos solicitados y organizando material de tal manera que esté a disposición de todos los miembros del equipo de revisión.
- **La observación física** es un proceso visual que realiza el equipo para dejar constancia de lo que ven utilizando una lista de comprobación sobre las actividades, procesos o discusiones en curso en cuanto al entorno/medio físico, infraestructura, tecnología y servicios de apoyo. Esto también podría brindar información sobre los comportamientos del personal de la EFS con respecto a los procesos o actividades que se ofrezcan en ese momento y evaluar si estos se ajustan a los requisitos formales.
- **El grupo focal** es un proceso de debate con un grupo de personas sobre un tema determinado, en el que una persona que ejerce de facilitadora. Conlleva el uso de una serie de preguntas-clave; puede ser una potente técnica para recopilar información sobre las funciones, los retos y las estrategias de la EFS. La persona facilitadora debe tener capacidades probadas en materia de facilitación, ya que este es uno de los factores-clave para el éxito de los grupos focales.
- **Una encuesta** es una técnica de recopilación de datos, principalmente, mediante un cuestionario, que se elabora y envía a un grupo específico de partes interesadas. La persona que interviene como revisora se encarga de analizar las respuestas.

A lo largo de la fase de ejecución, las personas que dirigen y lideran el equipo deben asegurarse de que el equipo de auditoría reciba la revisión y supervisión adecuadas. Los vistos buenos del equipo en todos los documentos de trabajo forman parte de la documentación de seguimiento.



Documentación de ejemplo:

- Cumplimiento de la herramienta de seguimiento
- Documentación de entrevistas (p. ej., notas de entrevistas, actas), revisión de documentos (p. ej., evidencias recopiladas y análisis), observación física (p. ej., listas de comprobación, fotografías), grupo de focal (p. ej., actas) y encuesta (p. ej., resultados y análisis)

4

Finalización y revisión



Con el fin de apoyar los procedimientos de revisión, se deberá dejar constancia detallada, tanto de toda la información recopilada, como de las observaciones realizadas. Preferentemente, la información obtenida debe resumirse en cada requisito en la herramienta de seguimiento, para así poder formular una evaluación global. En esta fase, el equipo evalúa y valida los hallazgos. La fase de finalización y revisión del seguimiento consta de las siguientes actividades:

1

Evaluación de los hallazgos para identificar las deficiencias y evaluar la gravedad y la generalización de estas. Tras reunir las evidencias, la persona revisora debe realizar un análisis de la información, especialmente, de aquellos requisitos de la herramienta de seguimiento que no se cumplan. Es probable que la mayor parte de la información recopilada mediante técnicas como la revisión de documentos, las entrevistas y los grupos focales contenga datos cualitativos que necesiten análisis y clasificación, por lo que la persona revisora podría necesitar aptitudes analíticas exhaustivas para analizar la información y elaborar hallazgos significativos y acciones correctivas. Los hallazgos que realice el equipo de revisión deben evaluarse en función de las evidencias obtenidas en cuanto a su suficiencia y carácter adecuado. En la página siguiente se analiza de forma más detallada la evaluación de los hallazgos y la gravedad y generalización de las deficiencias.

2

Debate sobre los hallazgos con la dirección o los equipos de auditoría de la EFS en cuestión. Aunque se espera que el equipo mantenga conversaciones continuas con la dirección de la EFS y con el equipo del encargo de auditoría a lo largo de todo el proceso de seguimiento; el borrador con los hallazgos de la revisión debe debatirse antes de la preparación y emisión del informe. De esta forma, la dirección y el equipo de auditoría de la EFS tendrán la oportunidad de dar más explicaciones y aportar documentos sobre las observaciones planteadas por el equipo. Es posible que la omisión de algunos documentos de trabajo o de otro tipo pasen inadvertidas en la versión preliminar que se envíe a la dirección y al equipo de auditoría de la EFS en cuestión. El equipo debe adoptar una perspectiva de escepticismo profesional para determinar si los documentos que faltan realmente se han omitido de forma involuntaria. Es importante que el equipo anote las respuestas de la contraparte durante el debate.

3

Desarrollo de acciones correctivas y conclusiones, según proceda. Tras evaluar los hallazgos y valorar la suficiencia y el carácter adecuado de las evidencias, el equipo debe proponer acciones correctivas para aquellos ámbitos en los que sean necesarias mejoras o acciones correctivas. Las acciones correctivas pueden abarcar ámbitos tanto a nivel organizativo como del encargo de auditoría, así como los factores externos que hayan podido afectar a la calidad de la auditoría. La persona revisora debe actuar con la correspondiente diligencia, ya que estos hallazgos y acciones correctivas no solo podrían influir en la auditoría, sino que también podrían servir para encontrar “lagunas” en el sistema de la EFS, identificar los factores que contribuyen a que estas existan, y proponer medidas para la corrección del asunto. Las acciones correctivas que se propongan en el informe deben ser específicas, cuantificables, alcanzables y realistas y poder aplicarse dentro de un marco temporal determinado. También deben dirigirse a un

destinatario concreto. Si dispusieran de estas características, facilitarían la elaboración del informe y la revisión del progreso en una fase posterior del proceso de seguimiento. La persona directora o líder del equipo deberá evaluar si resulta eficaz diseñar las acciones correctivas.

Herramienta 11: Seguimiento de las observaciones y acciones correctivas

El análisis de las observaciones (incluidas los hallazgos positivos y las deficiencias o ámbitos de mejora), la identificación de los factores causales y el desarrollo de acciones correctivas pueden documentarse utilizando la plantilla propuesta:



Documentación de ejemplo:

- Seguimiento de las observaciones y acciones correctivas
- Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de Auditorías

Análisis de los hallazgos y deficiencias en materia de seguimiento

La información que se obtenga del proceso de seguimiento se utiliza, principalmente, para la evaluación, pero también puede usarse información de otras fuentes, como la inspección externa, si la hubiera.

El componente de seguimiento evalúa si los hallazgos suponen una deficiencia en el sistema de gestión de calidad de auditorías. Al hacerlo, el seguimiento tiene en cuenta la importancia relativa de los hallazgos en el contexto de los objetivos de calidad, los riesgos para la calidad, las respuestas u otros aspectos del sistema de gestión de la calidad a los que se refieren. Existe una deficiencia cuando:



no se establece un objetivo de calidad necesario para alcanzar el objetivo del sistema de gestión de calidad de auditorías o solamente se establece parcialmente;



no se identifica o evalúa adecuadamente un riesgo para la calidad, o una combinación de riesgos para la calidad;



una respuesta, o combinación de respuestas, no se ha diseñado o aplicado correctamente o no funciona de forma eficaz;



se carece de un aspecto del sistema de gestión de calidad de auditorías, no se ha diseñado o aplicado correctamente o no funciona de forma eficaz.

Cuando se detecten deficiencias, el componente de seguimiento deberá evaluar su gravedad y generalización. Como se ha mencionado, esto proporciona información a la persona titular de la EFS o a otras personas pertinentes que realizan la evaluación del sistema de gestión de calidad de auditorías. A continuación, se exponen las consideraciones que deben tenerse en cuenta al realizar la evaluación:

- el tipo de deficiencia identificada, incluido el aspecto del sistema de gestión de calidad de auditorías al que se refiere la deficiencia, y si la deficiencia radica en el diseño, la aplicación o el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la auditoría;
- en el caso de que se identifiquen deficiencias relacionadas con las respuestas, si existen respuestas de compensación que aborden el riesgo para la calidad al que se refiere la respuesta;
- la(s) causa(s) subyacente(s) de la deficiencia detectada;
- la frecuencia con la que se produjo la situación que dio lugar a la deficiencia detectada; y
- la magnitud de la deficiencia identificada, la rapidez con que se produjo y el tiempo que existió y tuvo efectos en el sistema de gestión de calidad de auditorías.

Ejemplo:

La EFS posee una política en materia de seguimiento. La política requiere que la EFS cree un equipo *ad hoc* anualmente para realizar el seguimiento. Parte del seguimiento diseñado para dicho periodo consiste en la revisión de una muestra de encargos de auditoría finalizados relativos a corporaciones nacionales y públicas. Sobre la base del universo de la auditoría de EFS, el 50 % representa auditorías financieras; el 40 %, auditorías de cumplimiento y el 10 %, auditorías de desempeño. De estas auditorías, el 60 % corresponde a cuentas gubernamentales nacionales, el 20 % corresponde a entidades gubernamentales y el 20 % corresponde a cuentas gubernamentales locales. (Nota: los detalles de los supuestos pueden encontrarse en la Orientación Práctica 7 Evaluación del SoAQM, páginas 7 y 8).

A título ilustrativo, la información que figura a continuación se limita al seguimiento a nivel de encargo que abarca la revisión de muestras de encargos de auditoría de desempeño:

Extracto de la herramienta de seguimiento

Criterios	¿Se ha aplicado en la práctica de auditoría?	Observaciones
La EFS debe garantizar que el equipo de auditoría cuenta colectivamente con las competencias profesionales necesarias para realizar la auditoría. [ISSAI 3000/62]	NO	Los equipos de auditoría de desempeño tuvieron dificultades para interpretar y procesar los datos estadísticos sobre el tema de la auditoría que se refiere a la reducción de la pobreza, lo que provocó retrasos significativos en la finalización de las actividades de auditoría. La auditoría recurrió a la contratación de servicios de terceros para facilitar la correspondiente realización. Tras una investigación más exhaustiva, la evaluación de las competencias del equipo de auditoría sigue los requisitos mínimos del Marco de Competencias de la EFS. Así pues, en la evaluación se demostró que el equipo de auditoría tiene las competencias colectivas. Sin embargo, el marco de competencias utilizado como base en la evaluación de las competencias solamente incluía las aptitudes básicas y no integraba la especialización y otras aptitudes necesarias para los encargos de auditoría de desempeño.

Extracto de la plantilla de seguimiento de observaciones y acciones correctivas

Buenas prácticas/Observaciones positivas	<ul style="list-style-type: none"> Los equipos de auditoría de desempeño utilizaron la plantilla prevista en el Manual de auditoría de desempeño para evaluar las competencias colectivas del equipo de auditoría. Las competencias existentes se compararon con las necesidades en cuanto a competencias básicas del Marco de Competencias de la EFS.
--	---

Hallazgos	¿Con deficiencias en el SoAQM?	Causa o causas de las deficiencias (para cada una de las respuestas 'Sí' de la columna 2)	Evaluación de las deficiencias (para cada una de las respuestas 'Sí' de la columna 2)	Acciones correctivas
Hallazgo 1: Los equipos de auditoría de desempeño tuvieron dificultades para	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> NO	Tras revisar el caso, el Marco de Competencias de la EFS se observa	<input checked="" type="checkbox"/> Grave <input type="checkbox"/> Generalizado <input type="checkbox"/> N/A	Recomendamos – y la dirección de la EFS aceptó – que se revise y mejore el

interpretar y procesar los datos estadísticos sobre el tema de la auditoría que se refiere a la reducción de la pobreza, lo que provocó retrasos significativos en la finalización de las actividades de auditoría. La auditoría ha recurrido a los servicios de terceros para conseguir finalizar la auditoría.	Los hallazgos afectan significativamente al componente de recursos del sistema de gestión de la calidad. El componente de los requisitos éticos pertinentes también se ve afectado en términos de competencia.	que este no considera la diversidad de competencias requeridas para la auditoría de desempeño, y que en cambio dicho marco se focaliza en las auditorías financieras y de cumplimiento.	La deficiencia se evalúa como grave, ya que la falta de competencias necesarias afecta significativamente la calidad de la auditoría, aun cuando, en la auditoría que integró la muestra se haya recurrido a la contratación de personal experto. La deficiencia no se considera como “generalizada”, ya que solamente el 10 % del universo de la auditoría de la EFS corresponde a auditorías del desempeño y no todas las auditorías de desempeño exigen contar con aptitudes especializadas.	Marco de Competencias de la EFS para que se desarrolle una política para la incorporación de personal auditor experto para asegurar la conformidad con las ISSAI y con el mandato de la EFS.
--	--	---	---	--

Se anima a la EFS a documentar la opinión alcanzada durante el proceso de seguimiento, tal como la evaluación acerca de si los hallazgos encontrados constituyen deficiencia/s, así como la evaluación de su gravedad y grado de generalización.

4

Elaboración del informe



Una vez evaluados los hallazgos y debatidos con la dirección y los equipos de auditoría afectados, el equipo de seguimiento elabora el informe. La fase de elaboración del informe es un elemento importante del proceso de seguimiento, a través del cual se comunican los resultados a la persona titular de la EFS o a otras autoridades apropiadas dentro de la EFS. La fase de elaboración del informe del seguimiento consta de las siguientes actividades:

1

Elaboración de un informe preliminar. Tras el debate inicial con la dirección y con los equipos de auditoría involucrados, y el desarrollo de acciones correctivas, el equipo de seguimiento debería:

- volver a evaluar los hallazgos en función de las explicaciones/respuestas que se den;
- llevar a cabo una investigación más profunda basada en las evidencias adicionales presentadas, especialmente, con respecto a aquellas cuestiones significativas sobre las que existían opiniones divergentes;
- discutir y llegar a acuerdos con respecto a los hallazgos;
- convenir las modificaciones que deben introducirse en el informe preliminar, incluidas los hallazgos adicionales que deben figurar en el informe que se presentará a la persona titular de la EFS; y
- discutir las acciones correctivas y el marco temporal de aplicación.

Ejemplo de estructura de un informe de seguimiento

- Resumen ejecutivo y conclusión
- Introducción e información general
- Buenas prácticas (resultados positivos)
- Deficiencias o necesidades de mejora
 - Criterios y observaciones
 - Causa y efecto
 - Acción correctiva
 - Respuestas de la dirección/equipo de auditoría de la EFS (se incorporarán después de la reunión)

2

Celebración de la reunión de cierre. El informe preliminar que constituye la base del informe definitivo debe debatirse en una reunión con la persona titular de la EFS y/o con la alta dirección con arreglo a sus funciones y a las responsabilidades que tengan definidas. El debate sobre el informe preliminar servirá para dar cuenta a la alta dirección del contenido del informe definitivo. El equipo debe usar la retroalimentación/respuestas recibidas para finalizar el informe. Tras el debate sobre el informe preliminar con la alta dirección, es posible que el

equipo deba realizar más tareas de revisión, especialmente, sobre cuestiones controvertidas, y analizar información adicional de la que no disponía con anterioridad.

3

Obtención de un plan de acción. La respuesta de la alta dirección sobre el informe preliminar debe incluir un plan de acción para aplicar las acciones correctivas indicadas en el informe. Aunque los planes de acción suelen elaborarse después de recibir el informe definitivo, también pueden realizarse durante la reunión de cierre e incorporarse a dicho informe definitivo. La alta dirección deberá priorizar las acciones correctivas que se aplicarán en primer lugar y acordar una fecha de aplicación junto con el equipo de seguimiento. Algunos factores que pueden tenerse en cuenta a la hora de priorizar las acciones correctivas para su aplicación son:

- el efecto de las acciones correctivas en la EFS;
 - el efecto positivo en la aplicación de las acciones correctivas; y
 - los efectos negativos de no aplicar las acciones correctivas;
- la gravedad de la deficiencia y necesidad de tomar acciones de forma inmediata;
- la aplicabilidad de las acciones correctivas en función de las circunstancias, p. ej. el mandato de la EFS, la política gubernamental o la fase de desarrollo del país (p. ej. el uso de *software* de auditoría si no se dispone de una infraestructura informática implantada); y
- la disponibilidad de recursos.

Un buen plan de acción debería:

- contener una descripción de las medidas específicas detalladas que la dirección tiene previsto adoptar;
- incluir los plazos de aplicación; e
- incluir la asignación de responsabilidades.

4

Finalización del informe de seguimiento. Un buen informe de seguimiento debe ser:

- claro y comprensible: no debe contener información ambigua que pueda dar lugar a interpretaciones erróneas;
- conciso: el informe no debe ser más largo de lo necesario ni contener información innecesaria;
- comprensible: el informe no debe tener un lenguaje demasiado técnico o elaborado, ya que puede distraer a quien lo lea del objetivo principal del informe;
- fácil de leer: quien lea el informe debe poder seguir la estructura lógica del informe desde el objetivo hasta el resultado general;
- equilibrado: tener en cuenta los hallazgos positivos y las deficiencias o ámbitos de mejora que se indican a continuación:



Buenas prácticas y hallazgos positivos

Identificación de las buenas prácticas y casos en los que el sistema de gestión de la calidad de la EFS ha sido diseñado y se aplica y funciona en cumplimiento de los requisitos de la ISSAI 140, las ISSAI aplicables a nivel de encargo de auditoría, las políticas y procedimientos de la EFS y otras normativas.

Deficiencias /necesidades de mejora

Identificación de casos de incumplimiento de los requisitos de la ISSAI 140, de las ISSAI aplicables a nivel de encargo de auditoría, de las políticas y procedimientos de las EFS y de otras normativas.

Todas las deficiencias materiales y ámbitos de mejora deben comunicarse de forma detallada.

5

Emisión del informe de seguimiento: El informe definitivo debe estar firmado por la persona directora/supervisora (en función de la estructura de seguimiento de la EFS) y dirigirse a la persona titular de la EFS. La persona titular de la EFS puede determinar la frecuencia de los informes (p. ej., cada seis meses, una vez al año) con el fin de obtener información sobre la evaluación del sistema de gestión de calidad de auditorías, lo que también facilitará que se pongan en su conocimiento los asuntos graves relacionados con fallos en cuanto a la gestión de calidad en la práctica actual de la EFS para que se tomen las acciones correctivas oportunas.

5

Revisión



El mecanismo de revisión del progreso es otro elemento importante dentro del proceso de seguimiento para garantizar que se ha aplicado el plan de acción propuesto por la dirección de la EFS o la persona titular de la EFS a fin de mejorar continuamente la calidad. La fase de revisión del progreso puede comenzar una vez transcurrido el plazo especificado en la política de la EFS tras la emisión del informe. El equipo de revisión lleva a cabo acciones de revisión del progreso para garantizar que se ha aplicado el plan de acción convenido, o que se están tomando las medidas adecuadas para su aplicación.

En la política de seguimiento de la EFS debe estipularse el plazo para que la dirección informe sobre los avances en la aplicación de las acciones correctivas. El equipo de revisión debe realizar pruebas de revisión del progreso para confirmar la eficacia de las acciones correctivas que se hayan aplicado en su totalidad.

En la actividad de revisión del progreso se debe tener en cuenta lo siguiente:

- si se han aplicado las acciones propuestas; y
- si las acciones adoptadas corrigen la deficiencia subyacente que da lugar al hallazgo u observación original;
- si las medidas no se han aplicado según lo previsto el equipo de seguimiento debe determinar los motivos por lo que no se ha hecho. El estado del informe de revisión del progreso debe comunicarse a la persona titular de la EFS para que adopte nuevas medidas en caso necesario. La persona titular de la EFS puede adoptar, entre otras, las siguientes medidas:
 - pedir más explicaciones al personal responsable de la aplicación de las acciones;
 - advertir a las personas responsables sobre los retrasos en el cumplimiento de los plazos de aplicación;
 - identificar opciones alternativas y tratar con la dirección su aplicabilidad y viabilidad; o
 - volver a priorizar y descartar los planes de acción propuestos que no puedan aplicarse.

Con respecto al seguimiento a nivel de encargo de auditoría, la revisión del progreso es más eficaz cuando la población utilizada para el seguimiento (unidad muestral) es la persona directora/supervisora de auditoría, ya que la acción correctiva no necesariamente se aplicará al mismo encargo de auditoría, sino a cualquier encargo de auditoría realizado por la persona directora/supervisora de la auditoría en cuestión. En cambio, cuando es el encargo de auditoría lo que se utiliza como población para el seguimiento (unidad muestral), puede darse el caso de que las acciones correctivas propuestas dejen de resultar pertinentes, especialmente de haberse producido cambios a nivel de la persona que dirige/supervisa el encargo.