

El control externo de las Administraciones Públicas IV:
Evaluación de políticas

Universidad de verano de Maspalomas

**LA AUDITORÍA OPERATIVA, UN INSTRUMENTO PARA LA
GESTIÓN PÚBLICA**

Lourdes Torres Pradas
Universidad de Zaragoza

Julio, 2006

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

0.- Introducción.

1.- La auditoría operativa en el contexto actual de reformas del SP.

2.- La auditoría operativa: economía, eficiencia y eficacia.

3.- Objetivos y alcance de la auditoría operativa.

4.- Procedimientos y técnicas de trabajo. Selección del área o ámbito a auditar.

5.- Técnicas de obtención de información para las auditorías operativas.
Los indicadores de gestión.

6.- Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (SAIs) y la auditoría operativa.

7.- Las auditorías operativas en Internet.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

Introducción

Las limitaciones de la auditoría financiera con respecto al control de gestión de la entidad, potencian la implantación de la auditoría operativa, cuya finalidad es la evaluación de la eficiencia con que se gestionan los medios disponibles y del grado de eficacia de la organización.

La expresión auditoría operativa es utilizada en España con un significado equivalente, entre otros, a auditoría de gestión, a auditoría de economía, eficiencia y eficacia, y a auditoría de programas. Los términos anglosajones comúnmente utilizados para denominarla son "value for money audit", "management audit", "operational audit", "performance audit", "economy, efficiency and effectiveness audit" y "economy, efficiency and program results audit". En los países de habla francesa son utilizadas las expresiones "vérification opérationnelle", "vérification de gestion" y "contrôle de l'économie, efficacité et efficacité". En alemán, el equivalente es "Leistung Kontrolle".

En esta ponencia pretendemos, ubicar las auditorías de economía, eficiencia y eficacia en el contexto actual de reformas de las Administraciones Públicas, bajo una perspectiva de apoyo a la mejora continua de la gestión pública.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

1.- La auditoría operativa en el contexto actual de reformas del SP

- Con el paso al *Welfare State*, estado del bienestar, el peso de las actividades del sector público fue incrementándose -especialmente después de la segunda guerra mundial- hasta situarse en muchos países en torno al 40% del PIB. En este contexto, el presupuesto va resultando incapaz de suministrar la información económico-financiera que se requiere para gestionar un volumen de recursos tan importante.
- Tras la crisis económica de los años setenta comienza a extenderse en la opinión pública la idea del deterioro de la eficiencia en el sector público y la falta de correspondencia entre las aportaciones de los contribuyentes y los servicios ofrecidos por la Administración. Los eventos político-sociales de finales de los ochenta impulsan el pensamiento neoliberal y acentúan el interés en la racionalización de los procesos de gestión del gasto público.
- El aumento de la demanda de información financiera y no financiera, por parte de los usuarios, potencia transformaciones en las técnicas presupuestarias, contables, y de gestión e impulsa el desarrollo de las auditorías de economía, eficiencia y eficacia.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

1.- La auditoría operativa en el contexto actual de reformas del SP

El conjunto de iniciativas que surgen en el marco de estas reformas del sector público se conoce como *Nueva Gestión Pública* (New Public Management-NPM) que, según el contexto, enfatiza unos u otros aspectos. Sin embargo, los componentes del NPM que se repiten con mayor insistencia son:

- Introducción de competencia en el sector público, mediante la implantación de contratos, para obtener menores costes y mejores resultados.
- Descentralización del sector público, mediante la creación de unidades más gestionables (agencias) para aprovechar las mejoras en eficiencia que supone el uso de contratos, concesiones o delegaciones internas y externas al sector público.
- Potenciación del control del output y de los resultados sobre el del input y de los procedimientos.
- Definición de objetivos e indicadores de logros para la medición de los resultados de la actividad pública.
- Énfasis en los estilos de gestión del sector privado, atenuando el estilo y ética jerárquicos de la Administración, para obtener una mayor flexibilidad en la gestión.
- Profesionalización de la gestión mediante la delimitación de líneas de responsabilidad.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

1.- La auditoría operativa en el contexto actual de reformas del SP

También la contabilidad pública está considerada como una parte esencial en las reformas del sector público (Norman, 1995), es decir la institucionalización de la contabilidad de devengo y de la información financiera externa para proporcionar información útil sobre deuda, utilización de activos y coste de los servicios públicos (Guthrie and Humphrey 1996).

El *quid pro quo* del incremento de la autonomía de los gestores está en impulsar la rendición de cuentas por resultados y en implantar más prácticas contables (Pallot 2000).

Así, junto al sistema de información público tradicional que enfatiza el cumplimiento de la legalidad, ha ido emergiendo un consenso sobre la necesidad de introducir en la información pública un componente operativo que rinda cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos desde una perspectiva de eficacia y eficiencia (Gauthier, 2000).

En este contexto, la auditoría operativa se erige como un instrumento al servicio de la medición de la actividad gestionada por las Administraciones Públicas.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

1.- La auditoría operativa en el contexto actual de reformas del SP

Otras iniciativas recientes puestas en marcha en los países pioneros en un continuado esfuerzo por mejorar la eficacia, eficiencia y economía del sector público, son la gestión y control por objetivos, la evaluación de políticas públicas, la calidad como elemento de renovación de los procedimientos, la participación de los operadores privados en la prestación y financiación de servicios públicos, la implantación de sistemas de costes y de cartas de servicios,.... Todas estas iniciativas pretenden, al igual que la auditoría operativa, facilitar instrumentos para introducir en las AAPP una cultura de mejora continua de la gestión.

Uno de los elementos clave en las auditorías operativas son los indicadores de medios y logros. Tras sucesivos intentos de avanzar en su desarrollo e implantación, han vuelto a cobrar intensidad en el marco del NPM, como consecuencia de la actual demanda de transparencia sobre la actuación pública. El análisis comparado de los indicadores -benchmarking- permite identificar los puntos fuertes y débiles de la actividad para los gestores, y también para informar a los usuarios externos.

Recientemente, la implantación del Balanced Scorecard permite incluso la introducción de planificación estratégica de la entidad, mediante indicadores.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

2.- La auditoría operativa

Aunque la auditoría operativa puede realizarse en todo tipo de entidades, es especialmente aplicable a aquéllas de carácter no empresarial, para las que el indicador rentabilidad carece de significado.

El carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia.

Desde el punto de vista de la auditoría no bastará con garantizar la legalidad vigente en la ejecución presupuestaria y que los estados contables reflejen razonablemente la situación económico financiera de la entidad sino que será necesario, además, evaluar la economía y eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

2.- La auditoría operativa

- En el sector empresarial existen mecanismos de aviso más inmediatos que en el sector público para detectar la inadecuada gestión de los recursos. Y en todo caso, es el propio mercado el que determina cuáles son las empresas aptas para permanecer y crecer y cuáles no han sido lo suficientemente ágiles para mantener su cuota de mercado.
- Por las características especiales de las AAPP -ausencia de un mercado competitivo, complejidad y lentitud de sus sistemas de toma de decisiones, rigidez ante los cambios, dificultad en la valoración de los outputs- éstas carecen de los mencionados mecanismos y de ahí la preocupación creciente por el desarrollo de auditorías operativas o de gestión en este ámbito.
- Aunque, cada vez son más los países que las realizan, su aplicación sistemática y generalizada en el ámbito de las Administraciones Públicas es todavía un reto a alcanzar.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

2.- La auditoría operativa. Economía, eficiencia y eficacia.

- En el uso del término economía existen desacuerdos sobre si tiene un significado propio, o si debería incluirse en eficiencia.
- La eficiencia que es la relación entre el output -expresado en bienes, servicios u otros resultados- y los recursos utilizados para producirlo" necesitará un punto de referencia para poderse valorar adecuadamente, mediante -benchmarking- o estableciendo normas de *mejores prácticas*. (INTOSAI, 1995) amplía esta definición señalando que la eficiencia está íntimamente relacionada con el concepto de "productividad")
- Con respecto eficacia, hay práctica unanimidad en las definiciones "el grado con el que una organización logra los objetivos o fines establecidos". En las entidades públicas los objetivos tienen una marcada orientación social que dificulta su medición en la práctica; sin embargo, es posible diferenciar niveles, es decir, establecer fines operativos (outputs) y objetivos últimos en una organización o en un programa (outcomes). Aunque esta función corresponde a la entidad, el auditor ha tenido que realizar este esfuerzo en numerosos casos para posibilitar la realización de este tipo de auditorías.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

2.- La auditoría operativa.

Puesto que según INTOSAI, los informes de auditoría operativa no deben limitarse únicamente a evaluar el pasado sino aportar soluciones de futuro, las recomendaciones constituyen la acción correctora que se propone a los problemas detectados. Esta parte del Informe se suele considerar como la más útil para la dirección o gerencia.

En ocasiones, razones de seguridad o confidencialidad pueden aconsejar la elaboración de un *memorandum* reservado que, al igual que el informe, será cotejado con los responsables para procurar exactitud y equilibrio (NAO, 1988).

Las principales dificultades de estas auditorías se centran en la determinación de lo que se entiende por "las mejores prácticas" -*best practices*-, la limitada fiabilidad de los indicadores disponibles, las diferentes perspectivas de lo que se entiende por calidad de los servicios públicos y la mejor forma de conseguirla en la práctica, y los diferentes enfoques profesionales a la hora de ponerla en marcha (Lapsley y Pong, 2000).

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

2.- La auditoría operativa

La práctica de la auditoría operativa aplicada a las Administraciones Públicas ha tenido especial desarrollo en países como los Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. La GAO se dedica a ello desde principios de los setenta y la Oficina del Auditor General de Canadá asumió esta orientación a partir de 1977, así como la NAO de Reino Unido (hace ya treinta años). Otros países que han destacado en la utilización de esta técnica son Suecia, Australia y Nueva Zelanda a través de sus respectivos órganos de control externo.

Son muy destacables los esfuerzos de normalización de la auditoría operativa que se están llevando a cabo por parte de distintas instituciones como INTOSAI (1995), el Grupo Especial sobre normas de auditoría de EUROSAI (1998), EURORAI, así como, en el caso español, los Órganos Públicos de Control Externo, el Tribunal de Cuentas, y la IGAE, que incorporan en sus respectivas normas de auditoría, apartados específicos referidos a la auditoría operativa.

Asimismo, numerosos académicos han centrado sus esfuerzos en el estudio de este campo.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

3.- Objetivos y alcance de la auditoria operativa

Objetivos básicos, NAO (1988):

- 1.- Proporcionar al Parlamento información acerca de la economía, eficiencia y eficacia de los entes que reciben fondos públicos.
- 2.- Identificar alternativas y estimular a los entes auditados en el sentido de adoptar medidas para mejorar los sistemas y su control.

Alcance, NAO (1988):

- análisis de EEE en áreas de gastos importantes o con debilidades en cuanto a su control,
- análisis general de un ente, proyecto o programa,
- revisión de las normas de organización establecidas por la dirección, y
- análisis menores que, normalmente, no se traducen en informes al Parlamento, pero sí en conseguir mejoras concretas de EEE, del funcionamiento de sistemas y del gasto.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

3.- Objetivos y alcance de la auditoria operativa

■ El Grupo especial para la elaboración de Directrices de aplicación europea de las Normas de Auditoría de la EUROSAI (1998), señala que los objetivos globales de la auditoría operativa varían en los diferentes países.

En general, la mayoría de las SAIs establecen uno o varios de los siguientes objetivos globales:

- a) proporcionar al parlamento o autoridad que aprueba la gestión, una garantía independiente sobre la ejecución económica, eficiente y/o eficaz de la política;
- b) proporcionar al parlamento o autoridad que aprueba la gestión una garantía independiente sobre la fiabilidad de los indicadores o declaraciones que sobre su funcionamiento, publica la entidad auditada;
- c) identificar ámbitos en los que la gestión es deficiente contribuyendo así a que la entidad auditada, o el gobierno en sentido más amplio, mejoren su economía, eficiencia y/o eficacia;
- d) encontrar ejemplos de "mejores prácticas" y comunicarlos a los gobiernos y/o entidades auditadas.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

3.- Objetivos y alcance de la auditoria operativa

Tanto para la GAO (Yellow Book, 1999) como para la IGAE (1998), la auditoría de economía y eficiencia trata de determinar:

- a) si la entidad está adquiriendo, manteniendo y empleando recursos, personas, propiedades, instalaciones, etc. de forma económica y eficiente,
- b) las causas de ineficiencia, si las hubiera y de las prácticas antieconómicas, y
- c) si la entidad está cumpliendo con las leyes y demás normas sobre economía y eficiencia.

Y las auditorías de eficacia o de programas:

- a) en qué medida se alcanzan los resultados u objetivos establecidos por los legisladores o por los órganos que autorizan los programas,
- b) la eficacia de organizaciones, programas, actividades o funciones,
- c) si la entidad ha cumplido las leyes y demás normas en aquellos aspectos relevantes para el programa.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

3.- Objetivos y alcance de la auditoria operativa

Una de las causas por las que no se realizan auditorías operativas completas, con habitualidad, es el despliegue de medios necesarios para analizar detalladamente organizaciones a menudo complejas, tanto en estructura como en competencias y objetivos que no siempre justifica las posibles mejoras que este tipo de auditorías pueden aportar.

Es por ello que coexisten las auditorías globales y las parciales que, si bien son más limitadas en cuanto a contenidos y alcance, su desarrollo exige menos recursos.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

4.- Procedimientos y técnicas de trabajo.

- La realización de auditorías operativas requiere la aplicación de una metodología que asegure unos niveles mínimos de objetividad y calidad, sin olvidar que "los conocimientos y la competencia en materia de auditoría de optimización de recursos se adquieren por la formación y la experiencia" (Canadian Institute of Chartered Accountants, 1988).
- Al igual que en las auditorías financieras, el profesional que realiza auditorías operativas debe acogerse a principios y normas de ética y cualificación profesional, de métodos y procedimientos de trabajo y de redacción del informe, recogidos en los pronunciamientos de las distintas entidades normalizadoras de la auditoría pública (OCEx, Tribunal, IGAE).
- Puesto que las técnicas y métodos de auditoría operativa admiten mayor flexibilidad que los de las auditorías de regularidad, el auditor tiene que adoptar una actitud más innovadora que en éstas, para poder adaptarse a entidades y programas diversos.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

4.- Procedimientos y técnicas de trabajo.

- Una de las grandes dificultades de llevar a cabo estos estudios está en que, tradicionalmente, los objetivos en las instituciones públicas se han definido en forma vaga, o general, y en muchos casos incluyen elementos de tipo cualitativo. Existen casos en los que son suficientemente operativos para permitir un estudio de eficacia. En otros, pueden no serlo, y en este contexto la auditoría facilitará el desglose en metas parciales más operacionales, aunque esto sigue siendo controvertido.
- Otra de las limitaciones de estas auditorías radica en la dificultad para obtener la información necesaria para llevarlas a cabo. En general, no existen todavía datos sobre costes y los sistemas de mejora de la eficiencia están, en muchos casos, en proceso de implantación.
- En otras ocasiones, las limitaciones provienen del escaso interés de los responsables políticos en realizar este tipo de evaluaciones.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

4.- Selección del área o ámbito a auditar .

- Un punto de partida importante para la realización de auditorías operativas procede de la auditoría financiera, interna o externa, cuyos resultados pueden ayudar a detectar el área o ámbito que requiere un estudio más profundo, en cuanto a la utilización de recursos y cumplimiento de objetivos o metas.
- Los gestores de la entidad, dependiendo de su nivel de responsabilidad podrán informar o decidir sobre si el control financiero debe extenderse o no al control de optimización de recursos. La experiencia de la Oficina del Auditor General de Dinamarca muestra que la opinión de los responsables de las diferentes áreas de la organización, resulta muy valiosa para determinar el área o ámbito sobre el que aplicar auditoría operativa.
- En numerosas ocasiones, la selección del área a auditar se lleva a cabo mediante una planificación, usando principios específicos de prioridad establecidos por el gestor de la institución, el órgano político o el Tribunal de Cuentas correspondiente, que decidirán el alcance del estudio, en función de la información requerida sobre la institución, programa o servicio.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

5.- Técnicas de obtención de información para las auditorías operativas.

Las SAIs de la UE, y el Auditor General de Canadá señalan, entre otras,[\[1\]](#)

1.- Técnicas de recopilación de información

- examen de expedientes,
- muestreo de la auditoría,
- análisis secundario/búsqueda bibliográfica (incluyendo auditorías anteriores),
- encuestas y entrevistas a una muestra de la población,
- grupos temáticos (de personas pertenecientes a la entidad auditada),
- análisis comparativo ("benchmarking"), ...

2.- Técnicas de análisis de la información

- estadística descriptiva sobre la distribución de datos
- análisis de regresión
- análisis coste/beneficio (ACB)
- análisis coste/eficacia (ACE)

■[\[1\]](#) Grupo de contacto y Office of the Auditor General of Canada: Gathering Techniques in Value-for-Money Audits, Audit Guide 24 (Field Testing Draft), June 1994

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

5.- Técnicas de obtención de información para las auditorías operativas.

- Otras vías que permiten la obtención de datos se basan en:

- a) la observación directa de actividades, procesos y procedimientos, y
- b) entrevistas, cuestionarios y conversaciones con el personal, gestor y usuarios.

Las posibilidades que ofrecen las entrevistas y cuestionarios son variadas, pudiendo combinarse ambos, por ejemplo, presentando un cuestionario previo, que permitirá al auditor seleccionar y estudiar las preguntas relevantes a realizar, posteriormente, en la entrevista. De forma paralela, este cuestionario previo permite a la entidad preparar las respuestas y seleccionar a los empleados más apropiados para la entrevista.

- Para abordar una auditoría operativa se requerirán conocimientos "jurídicos, estadísticos, económicos y sociológicos, así como de los sistemas políticos y administrativos y también de métodos analíticos especiales de evaluación de las cuentas públicas y de la actividad" (Oficina Auditor General de Dinamarca, 1986).

Por ello, resulta fundamental la ayuda de expertos en el área objeto de auditoría, que pueden ser contratados del exterior o pertenecer al propio sector público.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

5.- Los indicadores de gestión en las auditorías operativas.

- Uno de los elementos clave en las auditorías operativas, son los indicadores de medios y logros, cuya implantación generalizada todavía representa un reto.
- Los indicadores pueden ser comparados con los correspondientes a otras entidades de similares características o con la propia entidad a lo largo del tiempo - benchmarking-. En el marco de una auditoría operativa permiten identificar los puntos fuertes y débiles de la actividad, facilitando referencias para la mejora de la gestión y para informar adecuadamente a los usuarios externos.
- Las experiencias actuales en materia de indicadores, aunque no están destinadas exclusivamente a la realización de auditorías operativas, suponen un avance de sistematización importante en un campo todavía abierto. El GASB, y la administración británica estiman conveniente que en los informes de auditoría operativa se incluya la evaluación de los indicadores que proponen, junto con la información necesaria para facilitar a los usuarios su correcta interpretación y la comparabilidad de los mismos.
- Otros países europeos se están sumando a estas iniciativas, implantando indicadores a nivel local. La UE también ha realizado esfuerzos destacables en diversas áreas.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

6.- Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Tribunales de Cuentas) de la UE y la auditoría operativa.

Los países europeos pioneros son Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Holanda, Finlandia e Irlanda.

- Suecia, es el primer país europeo que adopta formalmente la auditoría de eficacia. El *Riksrevisionsverket*, lleva a cabo auditorías operativas desde 1967, dirigidas a evaluar programas, operaciones y agencias. En estas auditorías no se evalúan cuestiones políticas, sino los efectos de las mismas. Ha desarrollado protocolos orientados a garantizar la calidad de sus informes.

- En el Reino Unido, el *Comptroller and Auditor General (C&AG)* es el órgano, que asume la responsabilidad del control externo y cuenta con la *National Audit Office (NAO)*, para llevar a cabo sus tareas. El *Comptroller and Auditor General* realiza auditorías de economía, eficiencia y eficacia. Desde 1983 viene realizando 40-50 auditorías operativas anuales a departamentos, entidades públicas, actividades y programas. Para controlar la calidad de las auditorías operativas ha desarrollado, un sistema de revisión que incluye la verificación posterior de los informes con las entidades auditadas (feedback) y la evaluación de la calidad.

En el ámbito de la administración local, la *Audit Commission* viene realizando de forma sistemática auditorías de *value for money*.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

6.- Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Tribunales de Cuentas) de la UE y la auditoría operativa.

- El *Rigsrevisionen* danés dedica un tercio de sus recursos a realizar auditorías operativas que llevan a cabo equipos interdisciplinarios. En su ejecución se implica a los empleados de la entidad auditada, lo que contribuye a asegurar la adecuación de los informes y la implementación de sus recomendaciones.
- Para el *Algemene Rekenkamer* holandés la auditoría operativa es, desde 1980, una parte importante de su actividad que desarrolla mediante planes quinquenales y bianuales. Para la realización de estas auditorías se han estandarizado procedimientos y *checklists*, a partir de los que se sugieren a las entidades auditadas, las eventuales mejoras a introducir. Sus competencias incluyen la revisión de las decisiones del ejecutivo con implicaciones financieras, que pueden ser reconducidas para ahorrar recursos al contribuyente.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

6.- Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Tribunales de Cuentas) de la UE y la auditoría operativa.

- El *State Audit Office of Finland* para la realización de auditorías operativas, cuenta con más de doscientos empleados, realizando más de veinte auditorías anuales de este tipo. Los campos de trabajo son diversos, abarcando desde subvenciones hasta el impacto de programas. Las conclusiones se recogen en informes separados que se remiten al Parlamento y al Ministerio de Finanzas.
- El *Comptroller and Auditor General (C&AG) of the Republic of Ireland* desde 1989 realiza auditorías operativas a las que dedica el 15% de sus recursos. Los informes se envían a la entidad auditada para que remita observaciones, al responsable ministerial y, finalmente, al Parlamento. También se ha creado recientemente una unidad de economía, eficiencia y eficacia (value-for-money unit) en el *Local Government Audit Service*.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

6.- Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Tribunales de Cuentas) de la UE y la auditoría operativa.

- Los países de la Europa continental ofrecen una estructura de control externo basada en la existencia de un Tribunal de Cuentas central, con competencias sobre enjuiciamiento. En algunos países existen, además, Órganos de Control Externo autonómicos o regionales. Las auditorías operativas están en fases menos avanzadas que en los países anteriores, aunque es muy destacable el esfuerzo realizado en los últimos años.
- Las competencias del *Tribunal de Cuentas Europeo* permiten revisar la economía, eficiencia y eficacia, junto con otros aspectos internos y externos de las entidades públicas. Las conclusiones de las auditorías operativas son incluidas en los informes anuales, aunque también se publican informes especiales sobre áreas específicas, tales como la gestión de fondos estructurales.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

6.- Otras SAIs y la auditoría operativa.

- Estados Unidos, el *Comptroller General*, dirige la *General Accounting Office (GAO)*, pionera en materia de auditoría operativa, publicó en 1972 sus Normas de Auditoría para las Entidades Públicas - *Yellow Book*-, que posteriormente han sido tomadas como referencia por la mayoría de los países avanzados. También las *Audit Offices* (Estados) llevan a cabo una notable actividad en el campo de la auditoría operativa.
- Canadá, el *Auditor General* y los Auditores Generales para cada una de las diez provincias, con competencias propias, destacan por sus esfuerzos en potenciar las auditorías integradas.
- Las enmiendas al Audit Act en 1979 ya otorgaban al *Auditor General* de Australia el poder de realizar auditorías de eficiencia. Las revisiones de eficacia han corrido a cargo del Departamento del Primer Ministro.
- En Nueva Zelanda, la *New Zealand Audit Office* introduce en 1975 la auditoría operativa, que ha venido realizando a lo largo de estos años de forma sistemática.

La Auditoría Operativa, un instrumento para la gestión pública.

7.- Las auditorías operativas en Internet

Table 1: Value for Money audit on the Internet

Country	Institution	Does it have a web site?	Is the web site in English? ¹	Claim to be "doing VFM audits".	VFM audit defined on the web site	Other information about VFM	Total
European Union							
Austria	Rechnungshof	1	0	1	0	0	2
Belgium	Court des Comptes	1	1	1	1	0	4
Denmark	Rigsrevisionen	1	1	1	1	1	5
Finland	Valtiontalouden Tarkasvirasto	1	1	1	1	1	5
France	Court des Comptes	1	0	1	1	0	3
Germany	Bundesrechnungshof	1	0	1	0	0	2
Greece	Supreme Court of Audit of Greece	0	0	0	0	0	0
Holland	Algemene Rekenkamer	1	1	1	1	1	5
Ireland	Office of the Controller and Auditor- General	1	1	1	1	0	4
Italy	Corte di Conti	1	0	0	0	0	1
Portugal	Tribunal de Contas	1	0	1	1	1	4
Spain	Tribunal de Cuentas	1	0	0	0	0	1
Sweden	Riksrevisionsverket	1	1	1	1	1	5
United Kingdom	National Audit Office	1	1	1	1	1	5
Non European SAIs leaders in VFM audit							
Australia	Australian Audit Office	1	1	1	1	1	5
Canada	Office of the Auditor General of Canada	1	1	1	1	1	5
New Zealand	Office of the Controller and Auditor- General	1	1	1	1	1	5
United States	General Accounting Office	1	1	1	1	1	5

¹ 0= a few or nothing, 1=nearly everthing or all.