

Nuevos contextos de aplicación de las Auditorías Operativas en las administraciones públicas



Jon Azua y Miguel Laguna

Arthur Andersen

Marco de referencia

Existen varios factores, principalmente asociados al aumento en los niveles educativos y a los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, que desde hace unos años, han incrementado de manera importante la demanda de información sobre el desempeño de las Administraciones Públicas por parte de políticos, gestores, sindicatos, comisiones, asociaciones y ciudadanos en general.

Esta demanda se pretende satisfacer a través de la presentación de información e informes complejos que, muchas veces, requieren el

establecimiento de un contexto más amplio y subjetivo para poder evaluarlos en su justa medida. Esta es una de las razones, entre otras muy diversas, de que exista cierta insatisfacción sobre los resultados, la razón de ser, la calidad y transparencia de algunas instituciones públicas. Existen lógicamente otras muchas ocasiones en las cuales la propia gestión y la calidad en la prestación de los servicios son la causa directa de la insatisfacción.

Uno de los elementos básicos para conseguir una evaluación acertada y una comunicación clara de los resultados es a través del establecimiento de sistemas de medi-

ción y presentación de los datos mediante indicadores de gestión. Estos indicadores se pueden dividir en varios grupos aunque normalmente se concentran en las categorías de coste, tiempo y calidad. Como característica importante hay que considerar que deben de utilizar unidades de medida coherentes, deben de mantener una consistencia en el tiempo y deben de ser fácilmente interpretables.

Contar con un sistema de indicadores de gestión para las Administraciones Públicas aporta una serie de ventajas relevantes entre las cuales se pueden resaltar las siguientes:

- Persigue la excelencia en la gestión y la prestación de servicios a los ciudadanos.
- Establece unos objetivos concretos y cuantificados.
- Permite una comparación y evolución de los indicadores en el tiempo y entre distintas entidades.
- Introduce conceptos asociados a la gestión de la calidad y la creación de valor.
- Estimula y motiva a los empleados.
- Es una herramienta potente para definir y llevar a cabo el seguimiento de programas de mejora.

Para llevar a cabo la evaluación de una institución pública que conlleve, en su caso, una serie de medidas correctoras, se realizan revisiones periódicas de cumplimiento de aquellos factores requeridos por su condición de institución pública y de aquellos necesarios para cumplir con la misión o propósito que tienen establecido. Los criterios de evaluación tienen que ver, en un alto grado, con el cumplimiento del marco normativo que rige sus actividades; el presupuesto asignado; los objetivos marcados a corto, medio y largo plazo; los planes de in-

versión; la asignación de recursos; etc.

En algunos países se ha puesto de manifiesto la necesidad de establecer, de manera consistente, sistemas de indicadores para la medición y presentación de datos de gestión en las instituciones públicas. Este es el caso de Canadá, Nueva Zelanda, Estados Unidos y el Reino Unido, por citar los más activos en este campo. En Estados Unidos cabe destacar la exitosa implantación de sistemas de medición de indicadores de gestión públicos de ámbito local (Indianapolis, Portland, Pasadena, etc.) impulsada por un comité federal pero con capacidad de diseño y desarrollo propio. En el caso del Reino Unido también hay un importante avance en el ámbito de las entidades locales las cuales están incorporadas a una Comisión de Auditoría que marca las pautas, coordina y comunica los resultados de las diversas instituciones participantes.

En el estado español se puede decir que el avance en este campo es mas bien reducido y que tiene una clara vocación de revisión del cumplimiento de la normativa aplicable y el reflejo contable de las transacciones monetarias.

En este sentido, existe una normativa estatal y local que pretende actuar como instrumento homogeneizador y de mejora de la calidad de las auditorías realizadas en el ámbito del sector público. La definición de Auditoría Operativa en el sector público, según resolución de la Intervención General de la Administración del Estado, del 1 de Septiembre de 1998, en la que se ordena la publicación de la resolución que aprueba las Normas de Auditoría del Sector Público, es la siguiente:

“La auditoría operativa constituye un examen sistemático y objetivo

a fin de proporcionar una valoración independiente de las operaciones de una organización, programa, actividad o función pública, con la finalidad de evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía alcanzado por esta en la utilización de los recursos disponibles, detectar sus posibles deficiencias y proponer a la dirección las recomendaciones oportunas en orden a la corrección de aquellas, de acuerdo con los principios generales de la buena gestión, facilitando la toma de decisiones a las personas con responsabilidad de vigilancia o capacidad de emprender acciones correctivas.”

Además de esta completa definición, las Normas de Auditoría del Sector Público (relativas al sujeto auditor, a la ejecución del trabajo y a la preparación, contenido y presentación de los informes) establecen los principios generales, objetivos y ámbitos de aplicación para las auditorías que se realicen en el ámbito del sector público, órganos funcionalmente dependientes y los auditores de cuentas o sociedades de auditoría contratadas al efecto.

Nuevos contextos de evaluación

Según lo descrito en el apartado anterior, el campo de evaluación de la gestión de los gobiernos a través de las Administraciones Públicas que lo conforman requiere todavía un importante desarrollo, más en la implantación de sistemas de medición y control y su aplicación práctica, que en el marco que regula el desarrollo de exámenes con carácter periódico que validen el cumplimiento de unos parámetros predefinidos y unos objetivos generales.

Al hilo de lo anterior, hemos de establecer un área de mejora potencial importante en cuanto a la

En Estados Unidos cabe destacar la exitosa implantación de sistemas de medición de indicadores de gestión públicos de ámbito local

evaluación del gobierno en su conjunto y no tanto en el examen de la gestión eficiente, eficaz y económica de un organismo público en concreto.

Es en ese sentido en el que pretendemos profundizar con este artículo a través de lo que se ha venido denominando como Auditoría Global o Auditoría Estratégica del gobierno. Para ello, introduciremos una serie de conceptos que caracterizan a los "Nuevos Espacios Competitivos" o Regiones Innovadoras y los aspectos que les hacen diferenciarse.

Para ello, conviene analizar con detalle la situación en la que se encuentran algunos gobiernos en la actualidad y las tendencias previsibles a futuro en cuanto a su papel ante la sociedad, su ámbito de responsabilidad y su organización y sistemas de gestión.

La opinión de la sociedad basada en una percepción tradicional sobre el gobierno se contrapone, en muchas ocasiones, con la realidad o las tendencias hacia las que evolucionan los gobiernos. Considerando el creciente protagonismo de la economía en la sociedad y el efecto multiplicador que tiene el concepto de su competitividad, hay quienes consideran al gobierno como el responsable de todo lo negativo que les pasa y otros -entre las que destacan muchas empresas- como el apoyo necesario para generar las condiciones que garanticen su bienestar y progreso.

En este sentido, la tendencia es que los gobiernos desarrollen en mayor medida los siguientes aspectos:

- Influir en la calidad de los factores de competitividad y eliminar las barreras existentes.
- Crear marcos estables y climas favorecedores para la innovación.

- Proveer recursos inexistentes y convertirse en un generador del cambio.
- Promover la actuación coordinada y la interacción empresa – gobierno en torno a una estrategia de impulso a la competitividad.

Estas tareas unidas a las propias de todo gobierno (educación, sanidad, justicia, cultura, seguridad, etc.) influirán en el incremento de la competitividad de la región o el área de influencia de que se trate. Así pues, aparece otro componente del gobierno en cuanto a su ámbito de responsabilidad, tanto territorial como material, en el que se estiran los extremos de la estructura, por una parte, a través de procesos de desconcentración política y administrativa en entes cada vez más pequeños -regiones o entidades locales- y por contra, bloques supraestatales cada vez más integrados (Unión Europea, NAFTA, Mercosur ...)

Esto da lugar a cambios en el ámbito de responsabilidad de los gobiernos, fruto de una mayor concentración o desconcentración del poder, además del reparto de funciones y competencias según los distintos niveles existentes.

Los conceptos anteriores son los principales causantes de procesos de cambio en la gestión y organización de los gobiernos, aunque hay otros aspectos que complementan, según el caso, dichos procesos de cambio:

- Aspectos "ideológicos" que cuestionan el papel del Estado.
- Corrientes en favor de modelos participativos y cercanos al ciudadano.
- Presiones fiscales y necesidad de sanear el déficit público.
- Procesos de modernización de las administraciones públicas e incorporación de procesos de gestión

empresarial, normalmente asociados a la iniciativa privada.

- Influencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Mayor transparencia y acceso democrático a la mayoría de los gobiernos.
- Creciente capacidad y niveles de formación de funcionarios, servidores públicos, políticos y gobernantes.

Según los conceptos repasados en los párrafos anteriores y con el objeto de observar como ha sido un proceso de aplicación práctica de los mismos, incorporamos el resumen de una Auditoría Global como experiencia piloto llevada a la práctica por parte del Gobierno del Cantón de Ginebra (Suiza) en 1996 y que fue coordinada por un equipo internacional de Arthur Andersen, (en el que participó Jon Azua como responsable del Centro de Competencia de Business & Government de la Firma) y de la cual se obtuvieron magníficos resultados.

Auditoría Global del Cantón de Ginebra

Introducción

En junio de 1995, los habitantes de Ginebra votaron en referéndum público a favor de una auditoría minuciosa de su sistema de gobierno y administración pública... por tanto, el *Conseil d'Etat* (el órgano de gobierno del cantón) tuvo que nombrar una "firma nacional de asesoría contable reconocida" para que realizara la auditoría.

Ginebra es una ciudad de fama internacional la cual se asocia a su intensa relación económica y política con el exterior. Anfitriones de ferias internacionales con prestigio

consolidado, sede de importantes organismos internacionales así como de grandes multinacionales y plaza financiera internacional. Todo ello, respaldado por un tejido industrial con una alta vocación exportadora, unas sólidas infraestructuras de transporte, enlaces de comunicación y, modernos centros de investigación y formación. En definitiva, una historia de éxitos.

Es al principio de la década de los 90 cuando una serie de circunstancias -el aumento en la movilidad de capitales, en la transferencia del conocimiento, la competencia intensa de otras ciudades, la ralentización de las exportaciones, la deslocalización de algunas empresas y organismos importantes, la crisis inmobiliaria y la incapacidad del aparato gubernamental de reaccionar ágilmente a la situación, o sea, la pérdida de competitividad en su conjunto- provocan una serie de problemas que desatan la señal de alarma en el cantón de Ginebra. Estos problemas se pueden resumir en:

- Recesión económica e inestabilidad financiera. Disminución del índice de construcción, de las actividades asociadas al sector financiero, el turismo, etc.
- Incremento del déficit público.
- La renta del cantón disminuye un 4,4% en 2 años y una pérdida de poder adquisitivo del 5% en términos reales entre 1993 y 1995.
- El desempleo se triplica en 3 años, manteniéndose en una situación claramente inferior a la media suiza.

Si bien era exagerado hablar de una situación de crisis en ese momento, se plantea una reflexión en la cual se cuestiona si el Estado, que ha jugado un papel importante en el desarrollo del cantón podrá

garantizar medidas correctoras para el futuro y, si el Estado podría hacerlo mejor con menos medios. En un alarde de dinamismo y proactividad, se genera una iniciativa popular para aclarar dichas incógnitas.

Por tanto, el 25 de junio de 1995, los ciudadanos de Ginebra votan en referéndum a favor de una auditoría minuciosa de su sistema de gobierno y administración pública. Según el impulsor del referéndum, el *Conseil d'Etat* (órgano de gobierno del cantón de Ginebra) tuvo que seleccionar a "una importante firma nacional de asesoramiento para que efectuara un control general de todos los servicios públicos que dependen del cantón, en el marco de una *auditoría global*".

Antes de que transcurriera un mes desde este referéndum público, el *Conseil d'Etat* había emitido un concurso de adjudicación, iniciando el proceso de propuestas. Los informes debían proponer los métodos más eficaces para:

- valorar los planes de reforma anteriores, actuales y propuestos ya existentes;
- identificar áreas en las que sean necesarias reformas adicionales;
- evaluar las herramientas, controles y procesos de gestión existentes;
- identificar conflictos de responsabilidades entre el cantón y los consejos locales (*Communes*);
- desarrollar recomendaciones viables con previsión de resultados probables en el futuro.

El alcance de la auditoría incluía todas las competencias importantes: sanidad, educación, finanzas, seguridad, servicios sociales, vivienda, economía, empleo, transporte público, justicia, territorio, cultura y la propia administración - que emplea a unos 25.000 funcionarios.

El proceso de adjudicación de la propuesta

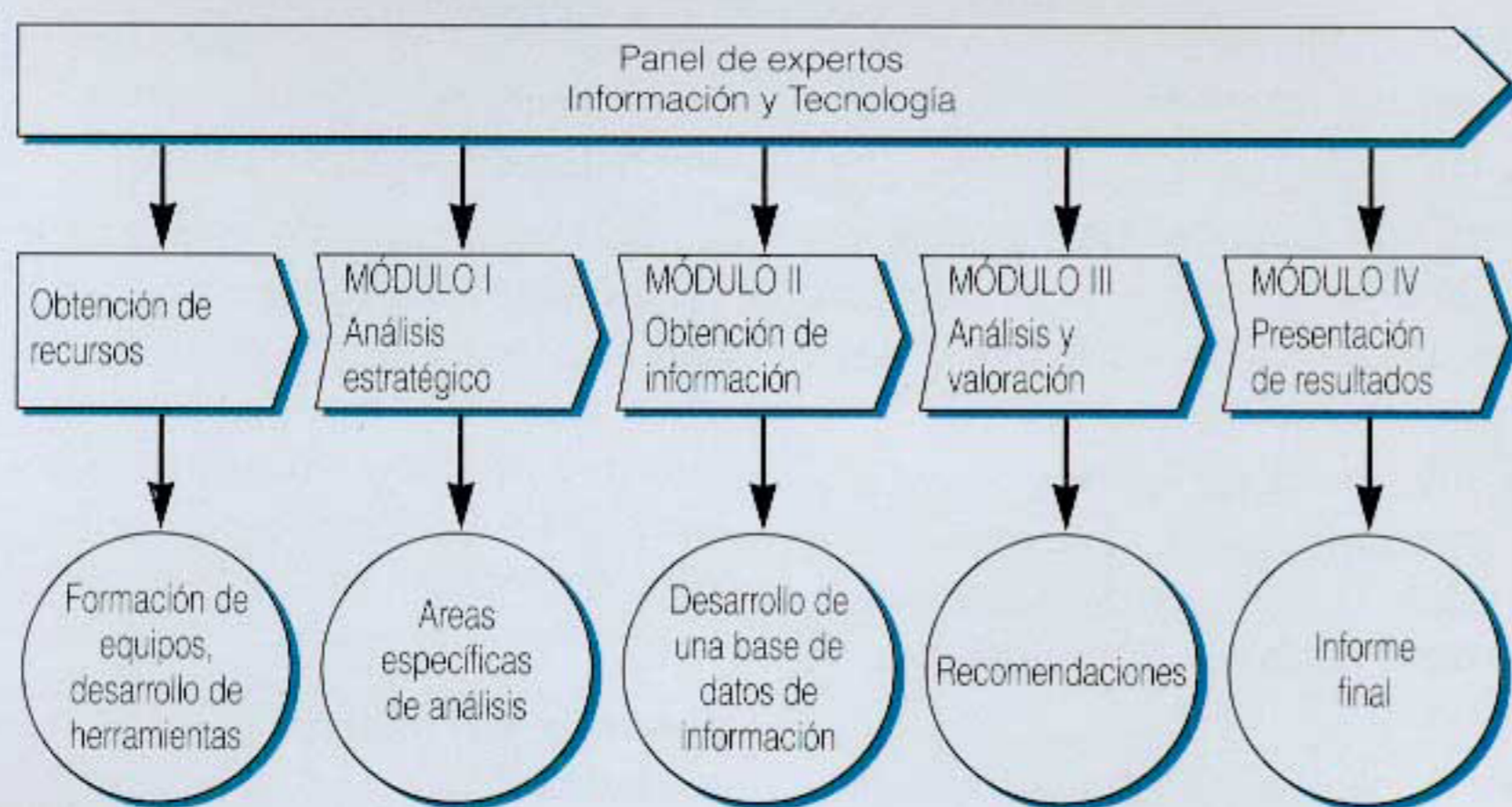
El proceso de adjudicación de la propuesta constaba de cinco pasos:

1. Una propuesta de servicios - revisada por un comité de selección nombrado por el presidente del cantón (*finalmente seis firmas fueron elegidas entre más de 30 para entregar sus propuestas*).
2. La primera presentación oral - realizada ante una delegación de miembros del gobierno y altos funcionarios (*cinco firmas fueron seleccionadas para ofrecer una presentación*).
3. La segunda presentación oral - realizada ante una delegación más reducida dirigida por el presidente, para ampliar el enfoque propuesto (*fueron seleccionadas dos firmas*).
4. Una ronda de presentaciones protocolarias ante altos funcionarios y sindicatos.
5. Adjudicación formal del contrato a nuestra empresa como coordinador de la Auditoría Global.

Una vez recibido el nombramiento, fueron movilizados rápidamente los equipos multifuncionales que se habían indicado en la propuesta. El equipo estaba formado por una mezcla de expertos en diversos ámbitos del sector público de diversos países europeos. Estos profesionales trabajaron en colaboración durante ocho meses, desde finales de febrero hasta finales de septiembre de 1996.

Las cinco fases

El proyecto se dividió en cinco fases principales:



Áreas principales de análisis

Durante la primera fase, el equipo emprendió un análisis transversal de las seis funciones clave de la administración:

- gestión de recursos humanos,
- herramientas de gestión,
- gestión de recursos,
- compras,
- gestión de proyectos,
- gestión de subvenciones,

en cada una de las competencias principales ya mencionadas, desde sanidad hasta cultura.

Al finalizar esta fase del análisis, se llevó a cabo una selección dentro de las funciones transversales y las competencias principales, de 49 áreas específicas en donde se consideraba necesario realizar un análisis más detallado. Estos 49 informes, preparados en la segunda fase, afectaban a las siguientes áreas de la administración:

Las seis funciones transversales

- Gestión de recursos humanos
- Procesos presupuestarios; principios contables; informes financieros; uso compartido de sistemas de información; medios para controlar la financiación del cantón
- Gestión inmobiliaria; gestión de la flota de vehículos;
- El proceso de compras;
- Procesos y procedimientos de gestión de proyectos;
- La gestión de filiales.

Algunos elementos de las competencias principales

- Administración: servicios electorales
- Finanzas: gestión de la deuda; flujos de tesorería; gestión de tesorería; liquidación de impuestos informatizada
- Sanidad: nivel y función del cantón; reformas de hospitales; ratios de camas
- Educación: programas de formación para el profesorado; estructura del departamento de educación; asesores para orientación educativa; herramientas de gestión; esquemas para necesidades de formación especial; oficina para formación profesional; profesorado especializado en educación de especialistas; planificación de la infraestructura de educación; gestión de centros educativos; prácticas generales de enseñanza; servicio de asistencia social; servicios para alumnos difíciles.
- Seguridad: misión de la policía; oficina de atención al ciudadano
- Social: coordinación de la política social
- Vivienda: organización de la vivienda
- Economía: autoridad para la concesión de licencias; reorganización de la oficina de administradores judiciales y liquidadores
- Empleo: procedimientos para reducir la jornada laboral; agencias de empleo

- Territorio: gestión del territorio; sistema de información sobre el territorio de Ginebra
- Medio ambiente: gestión medioambiental
- Transporte público: organización de las señales viarias
- Gestión compartida de las competencias entre *communes* y cantones

Los 49 análisis detallados examinan a fondo funciones y/o servicios de la administración en las áreas donde pensamos que se debería dedicar tiempo a comprender mejor la forma en que funciona la administración, y donde era más probable encontrar áreas que admitieran mejoras - basándonos en nuestra primera fase de investigación. Incluyen descripciones de flujo de trabajo, diagnósticos y también recomendaciones a corto y medio plazo. En total, estas recomendaciones podrían ayudar al cantón a conseguir un ahorro de entre 120 y 160 millones de US\$ en gasto público.

Resultados y recomendaciones principales

Nuestras conclusiones fueron las siguientes:

- hay considerables recursos financieros para gestionar,
- los altos funcionarios son generalmente concienzudos y fieles,
- algunas reformas ya se han implantado parcialmente, en servicios específicos,

No obstante, el gobierno debe enfrentarse a:

- importantes problemas estructurales,
- una gestión ineficaz,
- procesos de control financiero y presupuestario ineficaces,
- procedimientos inadecuados,
- un déficit creciente.

Para tratar estas cuestiones, hemos planteado estas recomendaciones al Cantón de Ginebra:

- *simplificar los procesos*, flujos de trabajo administrativos para facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios públicos, especialmente a la política social, los planes de empleo y la política económica - en donde sugerimos el desarrollo de nuevas instituciones y la reforma de las existentes;
- *desarrollar herramientas de gestión*, para proporcionar a los directivos las herramientas que necesitan para tomar decisiones y estar en situación de implantar y hacer un seguimiento de las políticas en mejores condiciones - y poder medir los resultados de su propio servicio o departamento;
- *mejorar los procedimientos y hacer que el personal asuma más responsabilidad* especialmente en funciones tales como compras, gestión inmobiliaria y gestión de proyectos en obras públicas - que carecen de los métodos y el marco legal apropiados;
- *mejorar el uso de los recursos con los Communes*, para evitar la duplicación entre el cantón y los Communes, sugerimos diversas medidas para coordinar las políticas - quizás el desarrollo de agencias urbanas en los cantones, cuyos fines serían desarrollar e implantar políticas en el campo de la gestión del territorio, así como la creación de un *pôle de l'action sociale* cuya misión sería centralizar los servicios y hacer un uso racional de los recursos.

El nuevo modelo

Nuestro nuevo modelo o plan de acción (*Plan d'action*) para el futuro pretende contribuir a un cantón donde las responsabilidades políticas y operativas estén claramente identificadas. En él se anima al cantón para que trate objetivos esenciales:

- Reasignar la responsabilidad política de la gestión diaria del departamento para que se centre en cuestiones a largo plazo, en el

desarrollo de políticas y en decisiones estratégicas.

- Reorientar al funcionariado a su misión principal, para aplicar eficazmente decisiones políticas, cumpliendo así las expectativas de los ciudadanos.
- Evitar la duplicación y el uso inadecuado de los recursos evaluando los resultados de las políticas y reforzando los procedimientos de control.
- Redefinir la función del funcionariado.

Este nuevo modelo permitiría al Cantón de Ginebra responder a las nuevas limitaciones a las que se enfrenta como gobierno moderno, con flexibilidad y a un coste más reducido.

Para desarrollar este nuevo modelo, el cantón tiene que:

- distinguir entre responsabilidades políticas y responsabilidades administrativas;
- conceder una capacidad estratégica al gobierno;
- organizar el cantón según funciones y tareas;
- permitir mayor autonomía a los servicios operativos;
- hacer que el personal asuma más responsabilidad;
- reformar las condiciones de trabajo;
- adaptar el marco presupuestario y las herramientas de gestión;
- desarrollar procesos de control;
- acercar el cantón a los ciudadanos;
- mejorar la imagen del funcionariado.

Esto debería conducir al desarrollo de un cantón en el que las decisiones sean tomadas por el gobierno y el parlamento, y donde se proporcione una dirección estratégica clara a los responsables de su implantación. Así, la dirección estratégica será el enlace entre los órganos encargados de la toma de decisiones y los departamentos

operativos a fin de ayudar al establecimiento de objetivos en términos de coste, tiempo y calidad.

Con un modelo de este tipo, el cantón será más eficaz, se acercará más a las expectativas del ciudadano, será lo bastante flexible como para reaccionar y adaptarse a las cambiantes condiciones de un entorno dinámico.

¿Hacia un debate público?

Por decisión del *Conseil d'Etat*, el informe final se hizo público en octubre de 1996, teniendo muy buena acogida en los medios de comunicación. Desde su divulgación, los partidos políticos, sindicatos y funcionarios han discutido sus recomendaciones. Se ha convertido en un *best-seller* en Ginebra, así como en otros cantones suizos.

En estas circunstancias, el *Conseil d'Etat* ha decidido discutir las recomendaciones del informe final con interlocutores económicos y sociales para evaluar la forma en que pueden implantarse.

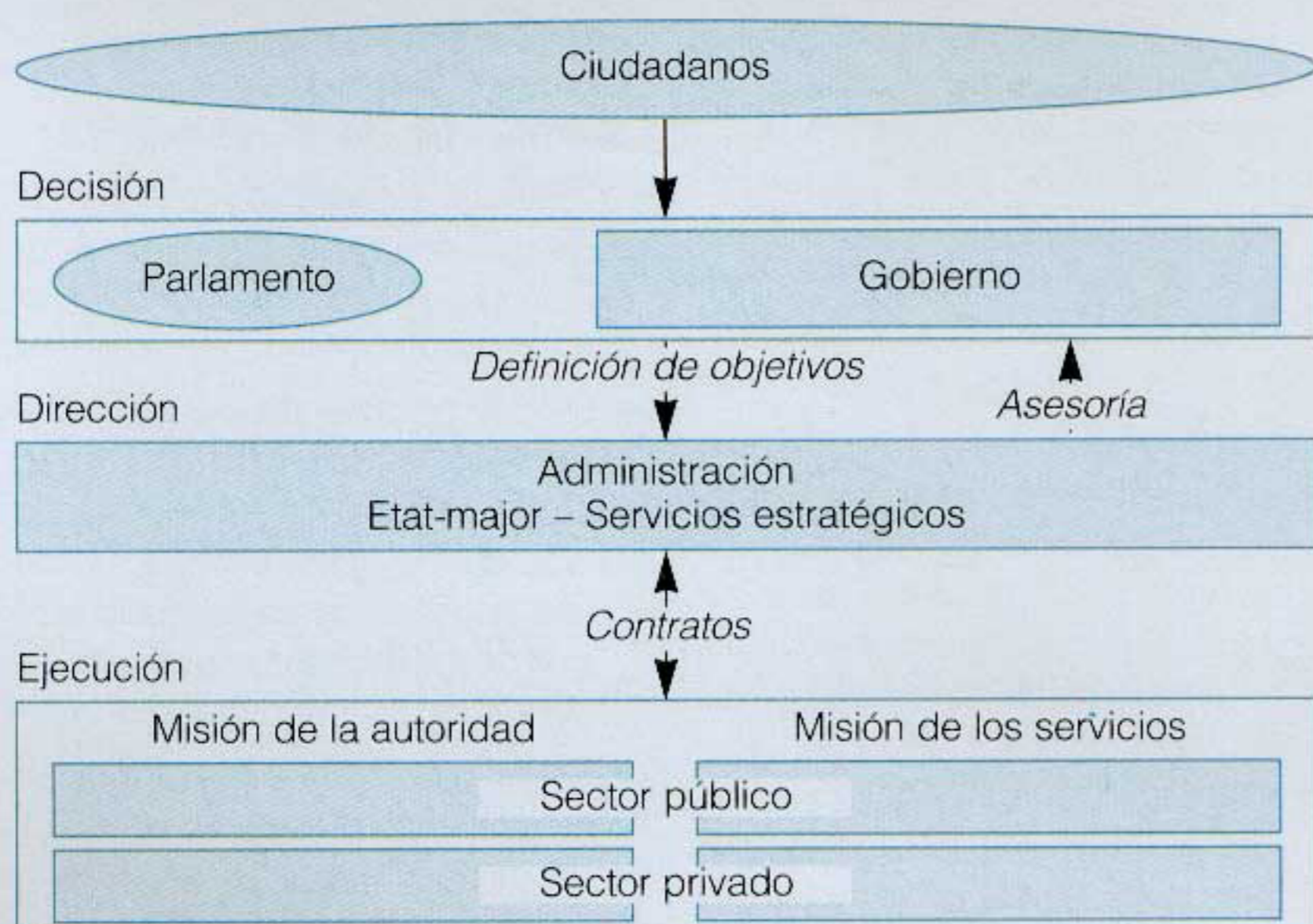
El debate público tendrá lugar durante los próximos meses. Probablemente tratará de los ahorros además del nuevo modelo para reformar el cantón.

Aplicación a nuestro entorno

Nuestra empresa ha venido colaborando con la Oficina de Control Económico del Gobierno Vasco en la elaboración de las auditorías operativas en algunas sociedades públicas y centros sanitarios privados concertados. A modo de ejemplo se exponen brevemente dichas experiencias:

Auditoría operativa del Hospital San Juan de Dios de San Sebastián

El trabajo consistió en el análisis de la gestión enfocada desde los si-



güentes aspectos que fueron objeto de revisión:

- Descripción del Centro en el marco del entorno sanitario. Se describió el Centro y los servicios que presta así como los antecedentes históricos más significativos para proceder a relacionar el mismo con el entorno social y sanitario del área de influencia del Centro.
- Análisis de los recursos materiales y humanos. Se analizaron los medios tanto materiales como humanos de los que disponía para el ejercicio de la actividad considerando la adecuación de los mismos a la explotación del Centro. Por otra parte, también fue objeto de análisis la estructura organizativa del Centro y el personal en plantilla.
- Análisis de la actividad del Centro con especial consideración de los procesos críticos de gestión en las áreas de hospitalización, quirúrgica, servicio de hemodiálisis y otros servicios de diagnóstico y tratamiento. Posteriormente, se procedió a realizar un estudio comparativo con otros hospitales de Osakidetza y el hospital comarcal del Alto Deba.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones con relación a

cada uno de los apartados descritos en los puntos precedentes.

Auditoría operativa del Hospital Cruz Roja de San Sebastián

El trabajo consistió en el análisis de la gestión enfocada desde los siguientes aspectos que fueron objeto de revisión:

- Descripción del Centro en el marco del entorno sanitario. Se describió el Centro y los servicios que presta para proceder a relacionar el mismo con el entorno social y sanitario del área de influencia del Centro.
- Análisis de los objetivos de gestión.
- Análisis de los recursos económico-financieros, materiales y humanos. A partir del último Balance de Situación disponible y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se procedió a la revisión de la situación económico-financiera del Centro. Se analizaron también los medios tanto materiales como humanos de los que disponía para el ejercicio de la actividad considerando la adecuación de los mismos a la explotación del Centro. Por otra parte, también fue objeto de análisis la estructura or-

ganizativa del Centro y el personal en plantilla con expresión de categorías, personal facultativo, coste medio del personal y edad y antigüedad medias así como los índices de absentismo del personal en plantilla.

- Análisis de la actividad del Centro con especial consideración de los procesos críticos de gestión en las áreas de servicios que se prestan desde el Centro. Posteriormente, se procedió a realizar un estudio comparativo con otros hospitales de Osakidetza.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones con relación a cada uno de los apartados descritos en los puntos precedentes.

Auditoría operativa del Hospital Ricardo Bermingham

El trabajo consistió en el análisis de la gestión enfocada desde los siguientes aspectos que fueron objeto de revisión:

- Descripción del Centro en el marco del entorno sanitario. Se describió el Centro y los servicios que presta (oferta y demanda sanitarias) para proceder a relacionar el mismo con el entorno social y sanitario del área de influencia del Centro.
- Análisis de los recursos económico-financieros, materiales y humanos. A partir del último Balance de Situación disponible y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se procedió a la revisión de la situación económico-financiera del Centro. Se analizaron también los medios tanto materiales como humanos de los que disponía para el ejercicio de la actividad considerando la adecuación de los mismos a la explotación del Centro.
- Análisis de la actividad del Centro con especial consideración de los procesos críticos de gestión en las áreas de servicios que se prestan desde el Centro, espe-

cialmente la asistencial. Posteriormente, se procedió a realizar un estudio comparativo con otros hospitales de Osakidetza en función de los indicadores analizados.

- Análisis del proceso de imputación de costes. Dada la problemática concreta del hospital, se procedió a revisar el proceso de imputación de costes por centro de coste que realizaba el Centro.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones con relación a cada uno de los apartados descritos en los puntos precedentes.

Auditoría operativa de Eusko Trenbideak / Ferrocarriles Vascos

El trabajo consistió en el análisis de la gestión enfocada desde los siguientes aspectos que fueron objeto de revisión:

- Aspecto estratégico. Desde la consideración de la situación actual del transporte por ferrocarril, básicamente de viajeros, analizamos la situación actual de la Sociedad y los planes estratégicos que habían sido aprobados. Así mismo, se analizaron brevemente las estrategias seguidas por la Sociedad.
- Análisis de la eficacia, eficiencia y economía. A partir de aquí, procedimos a identificar los indicadores de gestión que nos servirían para realizar el seguimiento sobre el grado de consecución de los objetivos detallados en dichos documentos y concluir su cumplimiento efectivo. Este análisis se realizó tanto para los objetivos estratégicos como para los operativos.
- Análisis de los recursos de la Sociedad. En este apartado fueron objeto de análisis y consideración tanto los recursos humanos, que fueron objeto de un exhaustivo análisis dado su grado de impor-

tancia económica en los resultados de la Sociedad, como el material móvil, inversiones que se habían realizado en el periodo temporal analizado como la situación económica desde la consideración de su Balance de Situación y de su Cuenta de Resultados.

- Análisis detallado de la explotación. Este apartado, que formaba la parte principal del cuerpo del informe que se elaboró, contenía un análisis exhaustivo tanto de los índices de oferta y demanda y análisis individualizado de la eficacia, eficiencia y economía de la Sociedad. Estos índices fueron desglosados por líneas de explotación tanto de ferrocarril como de carretera. También fue objeto de análisis la posición competitiva de cada línea de explotación respecto el resto de los transportes públicos que operaban en el mismo ámbito geográfico, identificando al mismo modo las debilidades, las fortalezas y las oportunidades detectadas para cada una de ellas.
- Análisis de procesos. También fueron objeto de análisis y revisión los procesos más críticos (planificación de la oferta de transporte) como aquellos que fueron objeto de interés por el Gobierno Vasco (Contratación y Atención al Cliente).
- Otros aspectos. Así mismo, fue objeto de consideración, por interés del Gobierno Vasco, la política tarifaria seguida por la Sociedad, el análisis del patrimonio afecto a la explotación y la realización de un balance social de la actividad. Adicionalmente, y tal como figuraba en la propuesta de colaboración profesional que se emitió, procedimos a analizar los pasos que la Sociedad habría de emprender de cara a abordar en un futuro próximo la certificación ISO-9000.

Auditoría operativa de Osatek Tecnología Sanitaria de Euskadi SA

El trabajo consistió en el análisis de la gestión enfocada desde los siguientes aspectos que fueron objeto de revisión:

- Descripción de la Sociedad. Datos básicos. Se identificaron tanto los datos básicos significativos de la Sociedad como el objeto social y la descripción de las funciones que se estaban realizando a la fecha de realización del informe.
- Estructura organizativa, medios materiales y medios humanos. Se describió el organigrama funcional de la Sociedad y los medios tanto materiales como humanos de los que disponía para el ejercicio de la actividad analizando la adecuación de los mismos a la explotación de la Sociedad.
- Análisis de los procesos de gestión. En este apartado fue objeto de análisis el proceso de gestión sanitaria con especial consideración del contrato-programa firmado por la Sociedad con el Gobierno Vasco y la evolución de la lista de espera a lo largo de los años objeto del informe. Se analizaron también el proceso que tenía operativo la Sociedad para el control de sus costes, el proceso de facturación de sus servicios y el proceso de gestión de los recursos humanos.
- Análisis económico-financiero de la Sociedad sobre la base del último Balance de Situación disponible y de su Cuenta de Resultados.
- Diagnóstico de Calidad. Adicionalmente, y tal como figuraba en la propuesta de colaboración profesional que se emitió, procedimos a analizar los pasos que la Sociedad habría de emprender de cara a abordar en un futuro próximo la certificación ISO-9000 ■