

INTOSAI



# Revista

## INTERNACIONAL

de AUDITORÍA GUBERNAMENTAL



Abril 2008

April 2008

Vol. 35, No. 2

### Comité Directivo

Josef Moser, *Presidente del Tribunal de Cuentas de Austria*  
Sheila Fraser, *Auditora General, Canadá*  
Faiza Kefi, *Primera Presidenta, Tribunal de Cuentas, Túnez*  
Gene Dodaro, *Contralor General Encargado, Estados Unidos de América*  
Clodosbaldo Russián Uzcátegui, *Contralor General, Venezuela*

### Presidenta

Helen H. Hsing (EE UU)

### Editor

Donald R. Drach (EE UU)

### Editores Asistentes

Linda J. Sellevaag (EE UU)  
Christopher Lyons (EE UU)

### Editores Asociados

Auditoría General (Canadá)  
Khalid Bin Jamal (ASOSAI – India)  
Luseane Sikalu (SPASAI – Tonga)  
Secretaría de CAROSAI (Santa Lucía)  
Secretaría General de la EUROSAI (España)  
Khemaïs Hosni (Túnez)  
Yadira Espinoza Moreno (Venezuela)  
Secretaría General de la INTOSAI (Austria)  
Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno (EE UU)

### Administración

Sebrina Chase (EE UU)  
Paul Miller (EE UU)

### Miembros del Comité Directivo de la INTOSAI

Arturo González de Aragón, *Auditor General, Auditoría Superior de la Federación, México, Presidente*  
Terence Nombembe, *Auditor General, Auditoría General, Sudáfrica, Primer Vicepresidente*  
Osama Jaffer Faquih, *Presidente de la Oficina General de Auditoría, Arabia Saudita, Segundo Vicepresidente*  
Josef Moser, *Presidente del Tribunal de Cuentas de Austria, Secretario General*  
Liu Jiayi, *Auditor General, Auditoría Nacional, República Popular de China*  
Paul R. S. Allsworth, *Director de Auditoría, Oficina de Auditoría Islas Cook*  
Ziriyo Bogui, *Presidente, Camara de Cuentas, Costa de Marfil*  
Árpád Kovács, *Presidente, Auditoría del Estado, Hungría*  
Vinod Rai, *Contralor y Auditor General, India*  
Yun-Churl Jeon, *Presidente, Junta de Auditoría e Inspección, Corea*  
Ali Al-Hesnawi, *Auditor General, Comité General Popular para la Auditoría y Supervisión Técnica, Libia*  
Luis A. Montenegro Espinoza, *Presidente, Consejo Superior de la Contraloría General, Nicaragua*  
Jørgen Kosmo, *Auditor General, Riksrevisjonen, Noruega*  
Sergey Vadimovich Stepashin, *Presidente, Camara de Cuentas, Federación Rusa*  
Albert Edwards, *Director de Auditoría, Oficina Nacional de Auditoría, St. Kitts y Nevis*  
Tim Burr, *Contralor y Auditor General, Oficina Nacional de Auditoría, Reino Unido*  
Gene Dodaro, *Contralor General Encargado, Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno EE UU*  
Clodosbaldo Russian Uzcátegui, *Contralor General, Venezuela*

# Revista INTERNACIONAL de AUDITORIA GUBERNAMENTAL

©2008 International Journal of Government Auditing, Inc.

La *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* se publica trimestralmente (enero, abril, julio y octubre) en ediciones en árabe, inglés, francés, alemán y español, en nombre de la INTOSAI (siglas en inglés de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores). La *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental*, órgano oficial de la INTOSAI, está dedicada a la promoción y mejoramiento de los procedimientos y técnicas de auditoría gubernamental. Las opiniones y criterios expresados son los de los editores o de los colaboradores individuales, y no reflejan necesariamente los puntos de vista o las políticas de la organización.

Los editores solicitan el envío de artículos, informes especiales y noticias, los cuales deben remitirse a las oficinas editoriales en:

U.S. Government Accountability Office, Room 7814, 441 G Street, NW, Washington, D.C. 20548, U.S.A.

Teléfono: 202-512-4707.

Fax: 202-512-4021.

Correo electrónico: [intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov).

Dado el uso de la *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* como instrumento de enseñanza, los artículos con más probabilidad de ser aceptados son los que se relacionan con aspectos prácticos de la auditoría del sector público. Entre éstos se incluyen estudios de casos, ideas sobre nuevas metodologías de auditoría, o detalles sobre programas de capacitación en auditoría. Los artículos principalmente orientados en temas teóricos de auditoría no serían los más apropiados.

La *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* se envía sin costo a los miembros de la INTOSAI y a otras personas interesadas. También está disponible electrónicamente en la página web [www.intosai.org](http://www.intosai.org) o puede solicitarse directamente a la *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* en [spel@gao.gov](mailto:spel@gao.gov).

Se incluye un índice de los artículos de la *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* en el Índice para Contadores, publicado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (*American Institute of Certified Public Accountants*), y se inserta en el Índice Administrativo (*Management Contents*). Algunos de los artículos seleccionados se incluyen en el resumen publicado por Servicios de Administración Anbar (*Anbar Management Services*), de Wembley, Inglaterra, y en la Universidad Internacional de Microfilmes (*University Microfilms International*), Ann Arbor, Michigan, EE UU.

## contenido

Editorial .....	1
Noticias breves .....	3
Consulta, compromiso, consenso: componentes de un proceso exitoso de planificación estratégica .....	10
SAINT: una herramienta para evaluar la integridad de las organizaciones del sector público .....	16
Poniendo de relieve el plan estratégico .....	22
INTOSAI por dentro .....	24
Actualización de la IDI .....	30
Eventos de la INTOSAI para el año 2008 .....	33

<http://www.intosaijournal.org>



**por el Honorable  
David M. Walker**

*Antiguo Contralor General  
de Estados Unidos*

Escribo este editorial, invadido por una mezcla de emociones, después de mi renuncia al cargo de Contralor General de Estados Unidos y titular de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de Estados Unidos (GAO). En primer lugar, desde la perspectiva de Estados Unidos, me conforta saber que, durante mi gestión, la GAO logró alcanzar todas, menos una de sus metas importantes, las cuales establecí cuando ingresé a la organización en 1998. La meta final será concentrar mis esfuerzos en mi nuevo cargo como Presidente y Funcionario Ejecutivo Jefe de la Fundación Peter G. Peterson. Como resultado de un gran esfuerzo de transformación de la GAO, también pude dejar a la organización en un alto nivel organizativo, pues está bien posicionada para el futuro, y, además, con el nombramiento de Gene Dodaro como Contralor General Encargado, se encuentra en buenas manos. Segundo, desde la perspectiva internacional, tuve el placer de participar en la importante transformación sufrida por la INTOSAI en los últimos 10 años. De hecho, mi compromiso con la INTOSAI fue una de las experiencias más agradables, provechosas y memorables en mi cargo como Contralor General.

Mi experiencia en la INTOSAI es el tema de este editorial. Cuando fui designado por primera vez Contralor General de Estados Unidos, se me informó que mi cargo me convertía automáticamente en miembro de un número de organizaciones de rendición de cuentas, nacionales e internacionales que incluía a la INTOSAI. En los numerosos años de experiencia en los sectores público y privado como contador público certificado, nunca había oído hablar de la INTOSAI. Sin embargo, en mi tercer día como Contralor General volé a Montevideo (Uruguay), con el fin de asistir a una parte del INCOSAI 1998 y a mi primera reunión del comité directivo de la INTOSAI. Puedo recordar vívidamente mi primera recepción, en la cual mencioné por casualidad que el uso de la palabra “superior” en el nombre de la organización, parecía un poco “fuera de los límites” –las personas no notaron lo humorístico de mi comentario. De hecho, la INTOSAI era en 1998 una jerarquía mucho más formal y, según mi punto de vista, una

organización menos visible y efectiva de lo que es hoy. Después de participar durante tres días en reuniones en Montevideo, me dije a mí mismo: “esta organización cuenta con un potencial real que todavía no se ha materializado”. Sin embargo, me preocupaba su estructura de gobierno y estilo operativo, y, como resultado, decidí que, o bien ayudaría a reformar y modernizar la INTOSAI o no gastaría mucho tiempo en ello. Todos ustedes saben que yo elegí la primera opción, y estoy encantado de haberlo hecho.

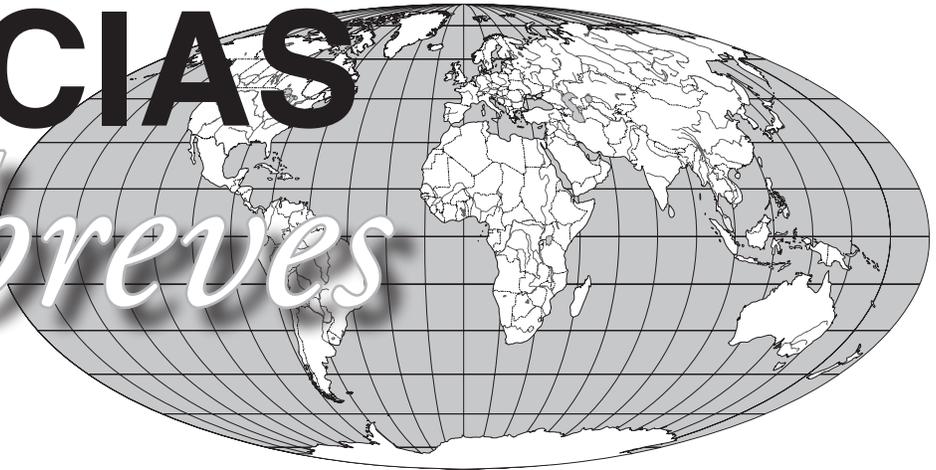
Como consecuencia de nuestros esfuerzos conjuntos, realizados durante los últimos nueve años, la INTOSAI se ha convertido en una organización verdaderamente transformada. En la actualidad, la INTOSAI tiene un plan estratégico que está siendo adoptado por todos sus miembros. Yo tuve el honor y el placer de presidir el *Task force* de Planificación Estratégica que desarrolló el plan realizando consultas y compromisos constructivos y creando el consenso y los esfuerzos en las comunicaciones. Como resultado, el primer plan estratégico de toda la historia de la INTOSAI fue unánimemente adoptado por todos los países miembros en el INCOSAI celebrado en Budapest en el año 2004. El plan estratégico también abrió la puerta para que la comunidad donante internacional procurara asociarse con la INTOSAI a fin de combatir la corrupción, mejorar la transparencia y el desempeño y garantizar la rendición de cuentas de los gobiernos existentes en todo el planeta. Según mi punto de vista, la INTOSAI debería tratar de sacarle provecho pronto a esta oportunidad, manteniendo al mismo tiempo su independencia y cerciorarse de que cualquier esfuerzo relacionado con ello sea consistente con su compromiso con la inclusión general. Particularmente, sentí complacencia cuando la INTOSAI escogió los dos temas del INCOSAI 2007, el cual fue celebrado en ciudad de México (Finanzas sostenibles e indicadores nacionales clave), y por la forma como los asistentes a la conferencia parecían acogerlos. Tengo un fuerte interés personal y un compromiso con estos asuntos, los cuales representarán oportunidades con un alto valor añadido para los miembros de la INTOSAI.

Mediante los esfuerzos combinados de muchos individuos, la INTOSAI se encuentra hoy bien posicionada para hacer que su lema (La experiencia mutua nos beneficia a todos) se vuelva una realidad. Siempre he sido un creyente convencido del intercambio de conocimientos y experiencias con otras personas, lo que me gusta llamar “asociación para el progreso”. De manera profesional y apolítica, la INTOSAI les ofrece a todas las EFS la oportunidad de hacerlo en una amplia variedad de temas de gestión y rendición de cuentas. De hecho, la INTOSAI no sólo puede ayudar a las EFS a alcanzar su potencial pleno, sino a lograr un progreso global adicional, y facilitar, además, la creación de puentes entre las naciones cuyos políticos no se entienden entre ellos. Adicionalmente, a fin de disponer de un plan estratégico sólido para crear a partir del mismo, la INTOSAI tiene en la persona de Josef Moser, un Secretario General comprometido e inspirado, que contribuye con este esfuerzo. Estoy verdaderamente impresionado con el entusiasta apoyo que el doctor Moser le brinda al plan estratégico; he disfrutado mi asociación con él y con otros muchos colegas en el empeño por hacerlo realidad. De muchas maneras, veo a mis colegas de la INTOSAI como una familia extensa. La familia, sin embargo, es tan grande que no dispongo de espacio suficiente para enumerarlos a todos en este artículo. Les digo a mis hermanos y hermanas que puedo estar cambiando de cargo, pero sigo interesado y comprometido con la misión de la INTOSAI.

Me complace saber que para mí será posible seguir involucrado con la comunidad internacional de la rendición de cuentas, en mi nuevo rol como Presidente del Comité Consultivo de Auditoría Independiente de las Naciones Unidas. Les doy las gracias a todos ustedes por su amistad y su apoyo. Deseo que Dios acompañe a cada uno de ustedes en el futuro. Les ruego mantener la fe y seguir el rumbo trazado. Si lo hacen, los mejores años de la INTOSAI serán los venideros.

# NOTICIAS

## *breves*



### *Brasil*

#### **Nueva Secretaría Ejecutiva para la Organización de las EFS de los países del MERCOSUR**

Desde el año 2000 hasta el año 2007, Argentina albergó la Secretaría Ejecutiva de la Organización de las EFS de los países del MERCOSUR, pero a partir del año 2008, y por un lapso de tres años, el Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil (TCU) asumió dicha Secretaría Ejecutiva, designando para el cargo de Secretario Ejecutivo al Ministro Benjamín Zymler. A esta organización se le conoce como "Mercado Común del Sur" (MERCOSUR), e incluye las EFS de los países miembros (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay y Venezuela) y a Bolivia y Chile, sus miembros asociados.

Entre las responsabilidades del Secretario Ejecutivo se encuentra la coordinación de las actividades mutuas de cooperación e intercambio de información, experiencias y asistencia técnica.

#### **La EFS brasileña lanza el programa "Un TCU amigable con el medio ambiente"**

En febrero del año 2008, el Ministro Walton Rodrigues Alencar (Presidente del TCU) lanzó el programa "Un TCU amigable con el medio ambiente", a fin de implementar una amplia variedad de iniciativas que incorporan

el concepto de lo sostenible a las actividades diarias del TCU. Una vez que estas iniciativas sean adoptadas en el TCU, se impulsará a las instituciones del gobierno para que adopten dicho concepto.

Al introducir el programa, el Presidente destacó que todos los empleados deben comprometerse con el programa, a fin de que éste logre su cometido. Hay que destacar que el programa acoge las sugerencias de los empleados acerca del modo de lograr que las actividades del TCU sean más sostenibles en el tiempo.

Además de su iniciativa nacional, en su condición de miembro de los grupos de auditoría del medio ambiente (tanto de la OLACEFS como de la INTOSAI), el TCU ha contribuido con el desarrollo sostenible en el ámbito internacional.

Para obtener información adicional, usted puede contactar al TCU por el

correo electrónico: [arint@tcu.gov.br](mailto:arint@tcu.gov.br), o la página web <http://www.tcu.gov.br>.

### *Estonia*

#### **Designado el Auditor General para un segundo período**

En febrero del año 2008, y a partir del 1 de abril, el Parlamento estoniano (Riigikogu) aceptó la propuesta del

Presidente de la República y designó a Mihkel Oviir como Auditor General de la Auditoría Nacional de Estonia por un segundo período de cinco años. En el XIX INCOSAI, realizado en México en noviembre del año 2007, el señor Oviir se convirtió en Presidente del Grupo de Trabajo de la INTOSAI para la Auditoría del Medio Ambiente (WGEA) y conducirá la implementación del plan de trabajo del grupo en el período 2008-2010.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la Auditoría Nacional de Estonia:

Correo electrónico: [info@riigikontrol.ee](mailto:info@riigikontrol.ee). Página web: <http://www.riigikontrol.ee/>

### *Ghana*

#### **La EFS asiste a la Comisión de Auditoría General de Liberia**

En noviembre del año 2007, John Morlu (Auditor General de Liberia), le pidió a su homólogo ghanés, Edward Dua Agyeman, que le enviara un equipo de 10 funcionarios del GAS (Servicio de Auditoría de Ghana), para brindarle asistencia al personal de la Comisión General de Auditoría de Liberia (GACL) en la realización de auditorías conjuntas de las organizaciones del Estado en Liberia.

La GACL (EFS de Liberia) perdió gran parte de su personal durante la guerra civil, por lo que ha contratado un nuevo personal que necesita capacitación para el trabajo. Cabe destacar que el GAS posee un récord de asignaciones de auditorías internacionales: ha auditado las cuentas de las Naciones Unidas durante 24 años y las de la Unión Africana por casi 10 años. Asimismo, en noviembre del año 2006, en colaboración con el Instituto de Gerencia y Administración Pública de Ghana, el GAS demostró su excelencia en la capacitación de los auditores gubernamentales de Nigeria.

Dentro del espíritu de la cooperación regional, particularmente entre las EFS de África Occidental, el GAS convino en asistir a la GACL, la cual está financiando las actividades del equipo en Liberia, en tanto, la Misión de las Naciones Unidas en Liberia financia los traslados internacionales.

El equipo de auditoría de 10 miembros del GAS llegó a Monrovia a finales de febrero y llevará a cabo su trabajo en los próximos cuatro meses. En las instrucciones previas a la partida, el Auditor General de Ghana estimuló a su equipo para que mantuviera un alto nivel de desempeño, con el objeto de conservar la reputación internacional del GAS y de servir como embajadores de Ghana y representantes de su país. Les indicó que este humilde comienzo traerá una mayor cooperación entre las EFS de África Occidental.

Para obtener información adicional, usted puede contactar al GAS por el:

Fax ++233 (21) 67 54 96, 66  
24 93 o el correo electrónico:  
[gogas@ighmail.com](mailto:gogas@ighmail.com)

## India

### Nuevo Contralor y Auditor General

Vinod Rai es, desde enero del año 2008, el actual Contralor y Auditor General de la India. El señor Rai

posee una amplia experiencia dentro del gobierno federal y estatal de la India. Previamente fue Secretario del Ministerio de Hacienda indio, donde era responsable de la gerencia del sector de servicios financieros, el cual incluye a las compañías de seguro y la banca. Ha sido director en varios comités, entre ellos del Banco del Estado de la India, el Banco ICICI, el Banco IDBI, la Corporación de Seguros de Vida de la India y la Compañía de Desarrollo y Finanzas de la Infraestructura de la India. El señor Rai estableció la Compañía de Finanzas de la Infraestructura de la India y sirvió en su comité directivo. Además, fue Secretario Principal (Finanzas) en el Gobierno Estatal de Kerala y ha ocupado cargos ejecutivos en los Ministerios de Comercio y Defensa.



#### Vinod Rai

Las responsabilidades del señor Rai en la arena internacional incluyen su pertenencia al Panel de Auditores Externos de la ONU. Dentro de la INTOSAI, presta servicios en el Comité Directivo y es miembro del Comité de Normas Profesionales y del Subcomité de Auditoría de Cumplimiento. Preside el Grupo de Trabajo de la INTOSAI sobre Auditoría de TI; es Presidente del Comité de Intercambio de Conocimientos y miembro de los

Grupos de Trabajo sobre Auditoría del Medio Ambiente y de las Asociaciones Públicas-Privadas, además de ser Secretario General de la ASOSAI (Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Asia).

El señor Rai posee una maestría en economía de la Universidad de Delhi y otra en administración pública de la Universidad de Harvard.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la Contraloría y Auditoría General por el

correo electrónico [cag@cag.gov.in](mailto:cag@cag.gov.in)  
o la página web: <http://www.cag.gov.in/>

## Iraq

### Implementado el programa de capacitación del año 2007

Durante el año 2007, a fin de desarrollar destrezas y crear capacidades institucional en toda la organización, el Comité de Auditoría Superior de Irak les ofreció capacitación a 230 miembros del personal. Este programa fue posible gracias a la colaboración del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, las EFS del mundo árabe y otras EFS foráneas. Las áreas de capacitación incluyeron las normas de evidencia y de contabilidad, la auditoría de casos de fraude y corrupción, la auditoría de TI, y la auditoría de gestión.

Para obtener información adicional, usted puede contactar al Comité de Auditoría Superior por

el correo electrónico: [bsairaq2@yahoo.com](mailto:bsairaq2@yahoo.com)  
o la página web:  
<http://www.bsairaq.net/>

## Japón

### Designado el nuevo Presidente de la Junta de Auditoría

El 15 de febrero del año 2008, fue la fecha en que el señor Kazuhiko Fushiya asumió el cargo de Presidente del Junta de Auditoría de Japón, en reemplazo del señor Muneharu Otsuka, quien se retiró a comienzos del mismo mes.

Antes de asumir su cargo actual, desde enero del año 2006, el señor Fushiya había sido Comisionado de la Junta de Auditoría. En ese cargo, participó en la reunión del Comité Directivo de la INTOSAI del año 2006. Antes de unirse a la Junta de Auditoría, el señor Fushiya fue Jefe Asistente del Secretario de Gabinete de la Secretaría del Gabinete. También trabajó para el Ministerio de Hacienda, ocupando posiciones prominentes como la de Comisionado de la Agencia Nacional de Impuestos.



Kazuhiko Fushiya

### Designado el nuevo Comisionado de la Junta de Auditoría

El 12 de febrero del presente año, el señor Hisashi Yamaura fue nombrado Comisionado de la Junta de Auditoría. Antes de su nombramiento, el señor Yamaura fue decano y profesor de la Escuela Superior de Contabilidad Profesional de la Universidad Meiji. También se desempeñó como profesor de la Facultad de Derecho y Economía en la Universidad de Chiba. Entre los años 2004 y 2007 fue observador del Comité Internacional de Normas de Auditoría y Garantía (IAASB) del gobierno japonés.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la Junta de Auditoría de Japón por el:

correo electrónico: [liaison@jbaudit.go.jp](mailto:liaison@jbaudit.go.jp) o la página web [www.jbaudit.go.jp/eng](http://www.jbaudit.go.jp/eng)

## Macedonia

### Nombrada nueva titular de la EFS

Tanja Tanevska es la nueva Auditora General del Estado de la República de Macedonia. Antes de su nombramiento, trabajó en el Ministerio de Hacienda, ente donde fue jefa de la Unidad de Supervisión y Evaluación en el Departamento Central de Financiamiento y Contratación y la Titular Suplente del Departamento de Control Financiero Interno Público. También ha servido en el Ministerio de Comercio y en el Ministerio de Cultura. La señora Tanevska obtuvo una licenciatura en economía en la Universidad de Saints Cyril and Methodius (Santos Cirilo y Metodio), en Skopje en 1989.



Tanja Tanevska

Para obtener información adicional, usted puede contactar la Oficina de Auditoría del Estado por el:

correo electrónico: [tanja.tanevska@dzt.gov.mk](mailto:tanja.tanevska@dzt.gov.mk) o la página web <http://www.dzt.gov.mk/>

## Malasia

### Iniciado programa de cooperación técnica con curso de tecnología de la información

Desde el 19 hasta el 30 de noviembre del año 2007, se efectuó en la Academia Nacional de Auditoría el primer curso de auditoría de tecnología de la información (TI) bajo el MTC (Programa Malasio de Cooperación Tecnológica). Los 26 participantes del curso procedían de varios países (Bahamas, Bangladesh, Bhután, Brunei, China, Camboya, Fiji, Indonesia, Kazajstán, la República Democrática Popular Lao, Malasia, las Maldivas, Nepal, Arabia Saudita, Sri Lanka, Tailandia y Vietnam). Tres expositores invitados compartieron sus experiencias en auditoría de TI: John Thurley (asesor en TI para el Equipo de Cooperación Técnica Internacional en la Oficina Nacional de

Auditoría del Reino Unido); Ranjit Singh (Director Gerente de los Servicios Consultivos en el Grupo Columbus Circle) y Gayah Gulam Haidar (Gerente de la Corporación de Desarrollo de Multimedia).

El curso no sólo presentó los principios fundamentales, importantes conceptos y los métodos de revisión de los controles de TI; también promovió el intercambio de conocimientos y experiencias y estableció una red profesional entre los asistentes. Además de asistir a las conferencias, de interactuar en grupos de análisis y en estudios de casos específicos, en una sesión práctica, los participantes tomaron parte en la aplicación del software del Lenguaje de Comando de Auditoría. Adicionalmente, durante su estancia de dos semanas en Malasia, los participantes conocieron detalles de este país y su cultura, mediante visitas a varios lugares de interés y formando parte de un programa de estancia en el hogar. El *feedback* de los participantes demostró que el programa les proporcionó experiencias y conocimientos valiosos.

### La firma del memorándum de entendimiento con la EFS de Indonesia mejorará la gobernanza del sector público

El 4 de noviembre del año 2007, el Departamento de Auditoría Nacional (NAD) de Malasia y el Comité de Auditoría de la República de Indonesia (BPK), firmaron un memorándum de entendimiento (MOU) sobre la auditoría del sector público. La ceremonia de la firma tuvo lugar en México, justo antes del XIX INCOSAI, y contó con la presencia de Harris Alwi (Encargado de Negocios de la Embajada de Malasia en Ciudad de México) y de H.E. Andung (Embajador de Indonesia en ciudad de México). Este MOU representa el primer convenio de cooperación celebrado entre dos países miembros de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático).

Dentro de esta iniciativa, las EFS de Malasia e Indonesia trabajarán estrechamente en el campo de la auditoría del sector público, la capacitación y la investigación. En sus comentarios, el Auditor General de Malasia (Tan Sri Ambrin Buang) expresó su esperanza de que, mediante consultas, seminarios, conferencias,

capacitación y visitas, el MOU promueva el intercambio de información, conocimientos y pericia entre los dos países. Ambas EFS estuvieron de acuerdo en que el programa de cooperación manejaría las auditorías del medio ambiente y de impuestos.

El doctor Anwar Nasution (Presidente del BPK) declaró que el MOU no sólo resolvería el problema de las áreas de auditoría comunes a ambos países, sino que establecería los cimientos para una buena cooperación, especialmente por los cambios en el ambiente del Área de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA). Adicionalmente, el MOU promoverá la gobernanza en el sector público de Asia.

Para obtener información adicional, usted puede contactar al NAD por el:

correo electrónico: [jbaudit@audit.gov.my](mailto:jbaudit@audit.gov.my), [ag@audit.gov.my](mailto:ag@audit.gov.my) o la página web: <http://www.audit.gov.my/>

## Republica Popular de China

### Publicado Manual sobre Auditoría de Implementación del Presupuesto de los Departamentos Gubernamentales

En noviembre del año 2007, la CNAO (Oficina Nacional de Auditoría de China) editó y publicó el primer manual sobre auditoría de implementación del presupuesto de los departamentos gubernamentales en China. El señor Liu Jiayi –entonces Auditor General Suplente de la CNAO y actual Auditor General– escribió el prefacio del manual.

El proyecto para crear este manual fue lanzado en 2005. Su propósito era aprovechar las experiencias exitosas de la CNAO en la auditoría de implementación del presupuesto de los departamentos del gobierno central y promover la legalización y la estandarización de dichas auditorías



Los participantes en el curso de auditoría de TI impartido en la Academia de Auditoría Nacional, como parte del Programa Malasio de Cooperación Tecnológica.

y un enfoque científico de las mismas. Esta iniciativa formó parte del plan de desarrollo del trabajo de auditoría de la CNAO correspondiente al período 2006-2010, el cual requirió que la CNAO reformara y mejorara los manuales y directrices de auditoría, a fin de mejorar el control de calidad de la auditoría. También respondía a la recientemente reformada Ley de Auditoría y a las experiencias internacionales mediante la regulación adicional de las actividades de auditoría y la promoción de una calidad de auditoría mejorada.

El manual resume las experiencias logradas por los departamentos gubernamentales centrales y locales en auditoría de implementación del presupuesto. Sistemáticamente organiza y resume los objetivos de auditoría, el contenido y los métodos; con frecuencia identifica problemas en las auditorías de implementación del presupuesto de los departamentos gubernamentales e incluye estudios de casos sustanciales. Los 15 capítulos del manual tienen que ver con los siguientes asuntos: el ambiente de la auditoría; un resumen de la auditoría de implementación del presupuesto de los departamentos gubernamentales; la organización y preparación para las auditorías; auditorías de preparación del presupuesto; auditorías de asignación de presupuesto; auditorías de los desembolsos básicos; auditorías de desembolsos en proyectos; auditorías del ingreso proveniente de fuentes diferentes de los impuestos; auditorías de la administración de los activos propiedad del gobierno; auditorías de las compras; auditorías de otras actividades departamentales; informes y sanciones de auditorías; auditorías de cuentas departamentales finales; investigaciones especiales de auditoría; y auditorías de la rendición de cuentas económicas de los líderes. Los dos apéndices del manual se ocupan de la evaluación de los niveles de significación y los riesgos de auditoría y la aplicación de la tecnología de la información a las

auditorías de la implementación del presupuesto departamental.

Los auditores chinos acogen este manual porque les ofrece referencias prácticas a las instituciones auditoras centrales y locales y les proporciona un buen material de capacitación para los auditores recién contratados.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la CNAO por el fax +86-10-6833-0958, el:

correo electrónico: [cnao@audit.gov.cn](mailto:cnao@audit.gov.cn) o la página web <http://www.audit.gov.cn>

## *Arabia Saudita*

### **La EFS celebró la octava reunión anual del personal de alto rango**

En febrero del presente año, Osama Jafar Faquih (Presidente de la GAB [Oficina de Auditoría General]), presidió la octava reunión anual del personal de alto rango de la GAB. Los participantes en la reunión consideraron varios temas importantes relacionados con la auditoría y los métodos para mejorarlas, y llegaron a conclusiones y recomendaciones que permitirán que la GAB desempeñe un mandato más profesional y eficiente. Adicionalmente se establecieron comités que se encargarán de hacerle seguimiento a la implementación de las resoluciones y recomendaciones.

### **Participación en actividades de auditoría internacional**

El Presidente de la GAB, señor Osama Jafar Faquih, encabezó la delegación de esta institución al XIX INCOSAI, efectuado en ciudad de México en noviembre del año 2007. Ese mismo mes, presidió la VI reunión de titulares de las EFS de los países del Consejo de Cooperación del Golfo

(GCC), es decir, Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos. Durante la reunión (celebrada en Riyadh), los participantes consideraron los canales para lograr una mayor cooperación entre sus EFS. En febrero, el señor Faquih fue figura prominente de varios eventos: en Kuwait encabezó la delegación asistente a la reunión del Comité Directivo de la ARABOSAI y participó en la conferencia árabe-europea sobre auditoría del medio ambiente. La GAB también estuvo representada en la reunión de febrero del Comité de Capacitación e Investigación Científica de la ARABOSAI en Kuwait y en la reunión del Comité para la Capacitación y el Desarrollo del Personal de las EFS del GCC, celebrada en Riyadh. La GAB también participó en varios cursos de capacitación, entre ellos, los cursos de la ASOSAI sobre auditoría del sector público y de auditoría de TI y en un programa patrocinado por la IDI para el personal de la ARABOSAI sobre determinación de necesidades de capacitación.

Los delegados de la GAB también tomaron parte en diversas reuniones de grupos de trabajo de la INTOSAI, task forces y subcomités: una del Grupo de Trabajo sobre Privatización, celebrada en Marruecos en octubre del año 2007; dos reuniones del Task force de Planificación Estratégica de TI de la ARABOSAI (efectuadas en octubre y noviembre del año 2007, en Egipto y Kuwait); otra, de los expertos del panel de referencia para el Subcomité de Directrices de Auditoría Financiera de la INTOSAI, realizada en enero del presente año en Estocolmo (Suecia); y una (también en enero del año 2008) del Proyecto de Investigación de la ASOSAI sobre Directrices de Auditoría del Medio Ambiente.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la GAB por el

correo electrónico: [dab@gab.gov.sa](mailto:dab@gab.gov.sa) o la página web <http://www.gab.gov.sa/>

## *Africa del Sur*

### **En marcha los preparativos para el XX INCOSAI**

En ocasión del XIX INCOSAI, realizado en México el año pasado, el Auditor General de África del Sur presentó a los delegados una semblanza del país, de su gente y de la EFS de África del Sur, nación que patrocinará el XX INCOSAI en el año 2010. Desde ese momento, la EFS de África del Sur ha seguido trabajando en los preparativos para este evento que tendrá lugar en el Centro Sandton de Convenciones Internacionales (Johannesburgo), en noviembre del año 2010.

Como se prometió en el XIX INCOSAI, África del Sur se comprometió a proporcionarles actualizaciones continuas relativas al progreso de los arreglos para el año 2010 a los delegados. Para facilitar esta información, se ha desarrollado un boletín electrónico cuya primera emisión fue enviada a las EFS en el mes de abril. Existe una página web, conectada con el boletín ([www.agsa.co.za/incosai](http://www.agsa.co.za/incosai)), que proporciona más información acerca de África del Sur y su EFS, hasta que se desarrolle la página web oficial del INCOSAI 2010.

En octubre del año 2008, la EFS de África del Sur patrocinará la XI Asamblea General del grupo de trabajo regional de la INTOSAI para el continente africano (AFROSAI). En su preparación para el INCOSAI del año 2010, dicha EFS patrocinará la reunión del Comité Directivo de la INTOSAI en Ciudad del Cabo en noviembre del año 2009.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la EFS de África del Sur por el correo electrónico [agsa@agsa.co.za](mailto:agsa@agsa.co.za) o la página web: <http://www.agsa.co.za/>

## *Sta. Lucía*

### **Asociación gemela con la Oficina de Auditoría de Canadá**

La EFS de Santa Lucía ha celebrado una asociación "gemela" con la Auditoría General de Nueva Escocia (Canadá). Esta colaboración institucional se ha diseñado a fin de facilitar el intercambio de pericia y orientación canadienses para resolver las necesidades y los fines específicos relativos a las actividades, asuntos y prioridades convenidos que han sido identificados por la EFS de Santa Lucía.

La Fundación de Auditoría Integral Canadiense (CCAF) inició esta relación y ha expandido sus programas internacionales, a fin de ofrecer apoyo adicional a las entidades fiscalizadoras superiores comprometidas con el programa de confraternidad internacional canadiense.

Para obtener información adicional, puede contactar a la EFS de Santa Lucía por el fax

++1 (758) 451 75 94 o el correo electrónico: [audit@gosl.gov.lc](mailto:audit@gosl.gov.lc)

## *El Reino Unido*

### **Nuevo Contralor y Auditor General**

Desde febrero del presente año, Tim Burr es el Contralor y Auditor General (C&AG) de la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (RU). Previamente, el señor Burr había sido Contralor y Auditor General Suplente durante siete años. Reemplaza en el cargo a Sir John Bourn, quien se retiró a finales de enero, después de 20 años como C&AG.

Como Contralor y Auditor General del Reino Unido, el señor Burr certifica las cuentas de todos los departamentos

del gobierno del Reino Unido y de una amplia gama de otros organismos del sector público. Además, le informa al Parlamento sobre la economía, la eficiencia y la efectividad con que los departamentos y otros organismos usan sus recursos.



Tim Burr

En 1994, el señor Burr ingresó a la Oficina Nacional de Auditoría como Auditor General Asistente. Él dirigía una cartera de clientes que incluía el Departamento del Medio Ambiente, el Transporte y las Regiones, el Ministerio del Interior, el Departamento del Lord Canciller, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; las Rentas Interiores y el Ministerio de Hacienda.

Antes de llegar a la NAO, el señor Burr ocupó una serie de cargos en el Ministerio de Hacienda. En 1993 y 1994, sirvió como Funcionario de Hacienda de Cuentas, un cargo en el cual era responsable de las relaciones del gobierno con la NAO y con el Comité de Cuentas Públicas.

Tim Burr, nació en 1950 y fue educado en el Colegio Dutwich. Actualmente es miembro honorario del Instituto Registrado de Finanzas Públicas y Contabilidad.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la NAO por el

correo electrónico: [enquiries@nao.gsi.gov.uk](mailto:enquiries@nao.gsi.gov.uk) o la página web <http://www.nao.org.uk>

## Estados Unidos

### Designado el Contralor General Interino

Como se anunció en febrero del presente año en la página web de esta revista, David M. Walker, quien había sido Contralor General de Estados Unidos desde noviembre de 1998, presentó la renuncia (vigente a partir del 12 de marzo del año 2008) al cargo de Contralor General de Estados Unidos y al de titular de la Oficina de Rendición de Cuentas del gobierno de Estados Unidos (GAO). Su renuncia fue para aceptar el cargo de Presidente y Funcionario Ejecutivo Jefe de la recientemente establecida Fundación Peter G. Peterson, la cual se dedicará a la búsqueda y el apoyo de soluciones de políticas para una serie de retos de sostenimiento y transformación que afronta Estados Unidos. Al renunciar, el señor Walker nombró a Gene L. Dodaro (Funcionario Operativo Jefe de la GAO en los últimos nueve años), para ocupar el cargo de Contralor General Interino.

El señor Dodaro ocupará este cargo hasta que el Presidente de Estados Unidos (quien elige al contralor general de una lista de candidatos propuestos por el Congreso), nomine al nuevo Contralor General, el cual confirma el Senado por un período único de 15 años.

El señor Dodaro declaró que su más alta prioridad durante su ejercicio del cargo será proporcionarle estabilidad a la GAO y seguir mejorando su reputación, para así brindarle al Congreso un excelente servicio y valores morales al pueblo



Gene L. Dodaro

estadounidense. También prometió mantener el compromiso de la GAO con la INTOSAI.

El señor Dodaro ingresó a la GAO en junio de 1973 y ocupó posiciones ejecutivas en las Divisiones de Gobierno General y de Gerencia de Contabilidad y Financiera. En 1993, fue nombrado Contralor General Asistente para la Gerencia de Contabilidad e Información, cargo que ocupó hasta 1999, cuando se convirtió en el segundo al mando de la GAO.

Durante su carrera, el señor Dodaro ha estado comprometido con asuntos clave relativos a la rendición de cuentas del gobierno y de la administración, incluida la dirección de la primera auditoría de la GAO de los estados financieros consolidados del gobierno. Frecuentemente testificó ante el Congreso acerca de las principales iniciativas de reforma administrativa y otros asuntos. También ha desempeñado un rol importante en la representación de la dependencia ante la comunidad de la rendición de cuentas y en conferencias y asambleas, tanto en Estados Unidos como en el exterior. Para obtener información adicional, usted puede contactar a la GAO:

correo electrónico [spel@gao.gov](mailto:spel@gao.gov) o la página web <http://www.gao.gov/>

## Funcionarios de temas para el XIX INCOSAI

La edición especial correspondiente a enero del año 2008 de esta revista, la cual fue dedicada al XIX INCOSAI, no enumeró las EFS que sirvieron como funcionarios de temas para dicho congreso, por esa razón, dicha enumeración se inserta a continuación.

Tema	Presidente	Vicepresidente	Moderadores	Relator
Tema 1: Administración, rendición de cuentas y auditoría de la deuda pública	Alemania	Canada	Reino Unido Brasil	Venezuela China
Tema 2: Sistemas de evaluación de gestión basados en indicadores clave	Estados Unidos	India	Perú África del Sur	Nueva Zelanda Túnez

## Consulta, compromiso, consenso: componentes de un proceso exitoso de planificación estratégica

Por Don Drach, Oficina de Rendición de Cuentas del gobierno de Estados Unidos de América

XVII INCOSAI, Seúl, octubre de 2001. La INTOSAI estableció un *task force* de 10 naciones con el fin de desarrollar un plan estratégico para la organización.

XVIII INCOSAI, Budapest, octubre de 2004. Los 187 países miembros de la INTOSAI adoptaron unánimemente, y sin revisión, el plan estratégico propuesto para la INTOSAI

XIX INCOSAI, ciudad de México, 5 de noviembre del año 2007. Se reportaron al congreso logros significativos en la implementación del plan estratégico y éste los aprobó.

¿Cómo pudo la INTOSAI lograr esto en los seis años que mediaron entre sus congresos de Seúl y Ciudad de México? ¿Cómo pudo lograrlo una organización internacional que representa oficinas de auditoría nacional con mandatos, tradiciones y niveles de desarrollo marcadamente diferentes; que incluye naciones de todos los rincones del globo; que refleja la total diversidad de sistemas políticos, económicos y sociales; y que trabaja en cinco lenguas oficiales? Este artículo describe el proceso que usó la INTOSAI para desarrollar, adoptar e implementar exitosamente el primer plan estratégico en sus más de 50 años de historia.

### Mandato y principios orientadores

Como se estableció en el *task force*, en octubre de 2001, el Comité Directivo de la INTOSAI tomó nota de los conceptos de inclusión y universalidad –todos los miembros, como partes interesadas principales, deberán estar representados directamente en el proceso de elaboración del plan. Con ese fin, el comité eligió países que representarían a los siete grupos de trabajo regionales de la INTOSAI y a tres organismos principales inclusivos de las iniciativas, para que actuaran en el *task force*, es decir: Antigua y Barbuda, Austria (en representación de la Secretaría General), Burkina Faso, Corea, Noruega (que representaría a la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI), Perú, Arabia Saudita, Tonga, el Reino Unido y Estados Unidos de América (el cual representaría a esta revista y serviría como presidente del *task force*).

Una vez que el *task force* comenzó el proceso de redacción del plan estratégico, el comité lo orientó hacia la consulta y el conocimiento de los puntos de vista de los 18 miembros del Comité Directivo; las secretarías regionales ubicadas en la India, Panamá, Nueva Zelanda, España, Togo, Trinidad y Tobago y Túnez; los presidentes del comité técnico; y, sin duda, los 187 países miembros. De esta manera, todas las EFS miembros ayudarían a informar sobre el plan, se sentirían parte del proceso, y, en definitiva, se beneficiarían del mismo. El presidente del *task force* David M. Walker (Contralor General de Estados Unidos), se refirió a este mandato con la expresión “El enfoque de la gran carpa”, el cual reconocía, con justicia, a la INTOSAI como una organización democrática que opera a través de la consulta y el consenso y respeta la igualdad de cada país miembro, sin importar su dimensión geográfica o su fuerza económica. Este enfoque fue un elemento esencial a medida que el plan evolucionaba y fue fundamental para la adopción del plan en Budapest.

Al comienzo, el *task force* convino en reunirse cara a cara todos los años y aprovechar todo lo posible la tecnología; con tal fin, estableció un *Listserve* que permitía que los miembros del *task force* se comunicaran fácilmente a través del correo electrónico. El *task force* también consideró la oportunidad de apoyarse en otras reuniones planificadas por la INTOSAI –congresos regionales, reuniones de comités y cursos de capacitación– como escenarios para solicitar información a medida que se desarrollaba el plan. También aprovechó las visitas bilaterales de auditores generales, quienes se referían frecuentemente al plan en evolución en sus reuniones. Adicionalmente, esta revista se encargó de ayudar a difundir información sobre el plan en una comunidad más amplia. Para facilitar su trabajo, el *task force* decidió que su idioma de trabajo sería el inglés, pero que los documentos enviados a comunidades de habla francesa, árabe, alemana o española serían traducidos al idioma respectivo para que estas audiencias pudieran hacer sus comentarios.

### **El comienzo: el esfuerzo estuvo enmarcado por preguntas clave**

Al desarrollar el plan, la INTOSAI procuró trazar el curso para su futuro, construyendo sobre los éxitos del pasado. Se consideró cuidadosamente lo que había funcionado bien durante los 50 años de historia de la organización; qué se podía mejorar y cuáles cambios se necesitarían para ayudar a los miembros a vérselas en el siglo XXI con las crecientes demandas y retos afrontados por las oficinas de auditoría nacional. Como dijo Sir John Bourn (Contralor y Auditor General del Reino Unido): “El plan es de carácter más bien evolutivo que revolucionario”.

En su primera reunión, en abril de 2002, el *task force* revisó como ejemplos los planes estratégicos propios de las EFS. Luego, para estimular la reflexión sobre el tema, el presidente del *task force* planteó las siguientes preguntas, organizadas alrededor de la estructura de planificación estratégica estándar de misión, visión, valores centrales, metas y objetivos.

#### **Misión / Visión**

- ¿Cómo describiría usted a la INTOSAI y sus propósitos?
- ¿Qué tipo de contribuciones puede hacerle la INTOSAI a sus miembros y a la comunidad de la rendición de cuentas?
- Cuáles son las necesidades que la INTOSAI aspira satisfacer, para quién y cómo?
- ¿Cuáles son las funciones y operaciones principales de la INTOSAI?

#### **Valores centrales**

- ¿Cuáles son los pilares esenciales que definen y enmarcan a la INTOSAI?
- ¿Cuáles son los atributos o cualidades que las EFS consideran vitales?

#### **Metas Estratégicas**

- ¿Cuáles son los resultados o productos fundamentales que la INTOSAI espera obtener? Partiendo de esto, ¿cuáles son las metas estratégicas que mejor abarcan las funciones y operaciones principales de la INTOSAI?
- ¿Están las metas primariamente enfocadas en resultados (como la creación de pericia) o en los productos (como la conducción de seminarios)?

- ¿Cómo deberíamos expresar las metas, en forma medible o de modo que puedan hacerse evaluaciones futuras?

### Objetivos operacionales

- ¿Cómo se pueden alcanzar las metas de la INTOSAI?
- ¿Cuáles acciones o actividades se deben crear, reestructurar o eliminar, a fin de alcanzar las metas de la INTOSAI?
- ¿Cuáles acciones debería realizar la INTOSAI, a fin de alinear su organización, sus actividades, sus procesos centrales y sus recursos, para que la ayuden a lograr sus metas?

### Mantenerse actualizado y hacerlo bien

Mediante el uso de estas preguntas para enmarcar los asuntos complejos y a veces desafiantes, que caracterizan a cualquier organización internacional, el *task force* comenzó a elaborar el plan. En una reunión inicial de dos días, realizada en Washington en la primavera del año 2002, el *task force* preparó la misión y las declaraciones de visión del proyecto identificó las tres metas principales: desarrollo y promulgación de normas profesionales, fortalecimiento de la capacidad institucional e intercambio de conocimientos. Fundamentalmente, el *task force* recurrió a diversos documentos de la INTOSAI (como la Declaración de Lima, las normas de auditoría de la INTOSAI y el Código de Ética de la INTOSAI) y a las recomendaciones y declaraciones emitidas por los congresos trienales a lo largo de los años. Estos documentos, que afirman principios básicos como la independencia y la imparcialidad, constituyeron los fundamentos del plan. Aunque el plan debía representar “más la evolución que la revolución”, el *task force* también acató el principio orientador del Presidente Walker de que el “propósito del plan estratégico no es perfeccionar el pasado, sino más bien crear el futuro”.

Después de la reunión de Washington, se asignaron responsabilidades a los miembros individuales de los *task forces*, a fin de que redactaran el contenido de las tres metas principales. Antes de la reunión del Comité Directivo en el otoño de 2002, dichos miembros redactaron objetivos y actividades específicas, para respaldar cada una de las metas. Los borradores se hicieron circular entre los miembros para su revisión y comentarios, y fueron objeto de debates informales con otras partes interesadas clave.

En la reunión del Comité Directivo, celebrada en Viena en el otoño de 2002, el Presidente del *task force* presentó el primer proyecto del plan, así como las declaraciones de misión y visión, las metas y los valores centrales. Los comentarios del Comité Directivo resultaron valiosos. Por ejemplo, Portugal, basado en la experiencia en torno a su propio plan estratégico, sugirió la adición de una cuarta meta que se centraría en el fortalecimiento de la propia INTOSAI. La sugerencia de Portugal fue cálidamente recibida por el comité, y el *task force* añadió la Meta 4 al proyecto del plan: convertirse en una organización internacional modelo. En los meses siguientes, esta nueva meta se convirtió en un verdadero desafío, pues tenía que ver con asuntos básicos y controversiales de gobernanza que desembocaron en recomendaciones para elevar las cuotas anuales, añadir la categoría de miembro asociado y redefinir y modernizar la relación entre el Secretario General y el comité.

## La comunicación fue esencial

Consciente de que el proceso del plan estratégico sería tan importante como el propio producto final, el *task force* le dio a su plan de trabajo un alcance ambicioso y una estrategia de comunicación que garantizaran la participación y el compromiso de todos los interesados –tanto internamente, en todo el seno de la INTOSAI, como externamente, de socios potenciales tales como el Banco Mundial. Con el objetivo de garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en sus gobiernos nacionales, el *task force* también tuvo en mente al usuario final, es decir, el personal de auditores de las EFS miembros, aquél que trabajaba en la línea frontal.

Cuando estuvo lista la propuesta básica, el *task force* usó una variedad de métodos para solicitar los comentarios de los interesados. El proyecto se presentó en diversos congresos regionales y cuando ello fue posible, se estructuraron *focus groups* con fines específicos; por ejemplo, el proyecto del plan se estudió con participantes que representaban a más de 15 EFS, en el programa de becas internacional anual de la Oficina de Rendición de Cuentas de Estados Unidos. Especialmente, la propuesta se hizo circular entre los miembros de la INTOSAI. Se consideraron e incorporaron como apropiadas, las respuestas recibidas de más de 50 EFS representativas de las siete regiones de la INTOSAI. Este proceso acentuó el sentido de propiedad del plan final. Como comentó el funcionario de una EFS: “¡Vi en el plan el cambio que yo sugerí!”

A fin de revisar los comentarios y el lenguaje del proyecto, para someterlos a la consideración del *task force* en pleno, además de las reuniones anuales del *task force*, se celebraron reuniones informales de trabajo que fueron patrocinadas por la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido. Se le debe dar mucho crédito al personal de apoyo de las EFS sobre el *task force* para la realización de este trabajo. Entre el 2002 y el 2004, el *task force* le reportó anualmente al Comité Directivo y solicitó sus comentarios acerca del progreso del proyecto del plan. Como una evidencia adicional del compromiso del comité con el progreso de la planificación estratégica, en junio de 2004 se convocó a una reunión extraordinaria del Comité Directivo. Esta reunión especial del comité se dedicó a una revisión global final del plan, antes de presentarlo en el congreso de Budapest.

En el intermedio del proceso, la forma final del borrador del plan estratégico era un caleidoscopio de colores, tachaduras y frases insertadas que ilustraban vívidamente la extensión de los compromisos resultantes del proceso de consultas. El Presidente del *task force* resumió la naturaleza iterativa del proceso con “cinco pes”: “¡Cuando uno hace cambios complejos y extensos, usted va de la paciencia a la persistencia, a la perseverancia y a la pena, antes de prevalecer!” [Nota del traductor: Utilizo pena en vez de dolor, para poder usar las cinco pes].

## Presentación del plan para su adopción en Budapest: el mensaje y los mensajeros

*“Good, better, best; never let it rest. Until your good be better, and your better best”.*

[Bueno, mejor, óptimo, persíguelo sin descanso. Hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor sea óptimo] Con esta rima tradicional de guardería infantil, la integrante del *task force* Arah Armstrong (Auditora General de Antigua y Barbuda), fijó el tono de la presentación formal, la deliberación y el voto sobre el plan, por parte de todos los

miembros presentes en el congreso de Budapest. Observando que la INTOSAI ha sido una organización eficaz desde su fundación en La Habana en 1953, y que se había convertido con el tiempo en una organización aún más eficaz, la señora Armstrong enfatizó el hecho de que la INTOSAI estaba a punto de convertirse en lo mejor que podía ser, con la adopción del plan estratégico. Sus observaciones formaron parte de una presentación integral del plan ante la plenaria general de la asamblea, la cual incluyó comentarios en árabe, inglés, francés y español de los miembros de Burkina Faso, Perú y Arabia Saudita, y comentarios conclusivos del Presidente del *task force*.

El aspecto plurilingüe y multiregional de la presentación fue captado por los delegados y fue una evidencia adicional del enfoque inclusivo y democrático usado para desarrollar el plan. El doctor Josef Moser (nuevo Secretario General de la INTOSAI y Auditor General de Austria), que había sido nombrado pocos meses antes del congreso de Budapest por un período de 12 años, y que había acogido el plan como una iniciativa necesaria y bienvenida, tomó la palabra para avalar con entusiasmo la adopción del mismo. Los demás países se hicieron eco de este sentimiento; inclusive algunos que al comienzo se habían mostrado escépticos ante el plan. Después de las preguntas de dos países que pedían la aclaratoria de algunos puntos, el plan se sometió a votación y fue adoptado unánimemente –sin cambios, tal como fue presentado– por la asamblea general.

### **El avance – preparación del escenario para el éxito**

Anticipándose a la adopción del plan en Budapest y a fin de medir su interés en desempeñar papeles de liderazgo a medida que el plan nacía, los miembros del *task force* habían trabajado informalmente con varios auditores generales antes de celebrarse el congreso. Con espíritu voluntario y de servicio, que son los sellos tradicionales de la INTOSAI, los auditores generales dieron un paso al frente y se ofrecieron para ayudar en la implementación del plan, en espera de la aprobación final del Comité Directivo. Por su parte, el comité actuó con rapidez para implementar el plan. Antes de abandonar Budapest, el comité designó a los auditores generales que encabezarían cada una de las cuatro metas del plan: Dinamarca (como presidente de la Meta 1, o sea, las normas profesionales); Marruecos (como presidente de la Meta 2, es decir, desarrollo de capacidad institucional); la India (presidenta de la Meta 3, que es el intercambio de conocimiento); y Arabia Saudita (presidenta de la Meta 4, es decir, la organización internacional modelo). El comité designó enlaces para cada meta, a fin de garantizar su compromiso continuo con el plan y mejorar la colaboración entre las distintas metas. El doctor Moser, como Secretario General, confirmó su compromiso con el plan y ofreció los servicios de la Secretaría General para su implementación.

### **La implementación del plan produjo éxitos tempranos**

En el congreso de México, los presidentes de las cuatro metas reportaron logros importantes relacionados con la implementación del plan en sus áreas de responsabilidad. Los ejemplos incluyeron lo siguiente:

- Meta 1: el desarrollo de un marco actualizado de normas profesionales para los miembros de la INTOSAI, que incluye 17 Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) que fueron adoptadas en México. (Usted puede visitar [www.issai.org](http://www.issai.org))
- Meta 2: la emisión de Building Capacity in Supreme Audit Institutions: A Guide [Guía para la creación de capacidades institucionales en las Entidades Fiscalizadoras Superiores] y el proyecto de directrices sobre el modo de conducir revisiones por homólogos.
- Meta 3: el desarrollo de una política y un plan de comunicación global, y el lanzamiento de una herramienta de colaboración global basada en la web.
- Meta 4: modernización de la estructura de gobernanza de la INTOSAI y el incremento de la eficiencia en sus operaciones.

Para conocer un informe completo sobre los logros relacionados con las cuatro metas, usted puede consultar la edición correspondiente a enero del año 2008 de esta revista: (<http://www.intosaijournal.org/>).

### Mirando hacia el futuro

Reconociendo que la planificación estratégica es un proceso dinámico y continuo, el Comité Directivo le sugirió a la Comisión de Administración y Finanzas de la Meta 4 que estableciera un *task force* que incluyera a los presidentes de las cuatro metas, el Secretario General, la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI y el Director de Planificación Estratégica, a fin de actualizar el plan del período 2010-2015. El *task force* se estableció en el congreso de México y está presidido por la EFS de Estados Unidos. Este *task force* se adherirá a los mismos principios de consulta y consenso que guiaron el desarrollo del primer plan, pero seguirá un enfoque más racional y hará su planteamiento basado sobre los éxitos del plan actual. Por ejemplo, la misión, la visión y las metas serán las mismas. A fin de actualizar sus áreas de metas, el Director de Planificación Estratégica trabajará directamente con los presidentes de las cuatro metas. Como parte del proceso, también se consultará a todos los miembros de la INTOSAI. El plan actualizado hará énfasis en el desarrollo de una métrica que permita medir los resultados y productos del mismo. También tomará en cuenta, y será consistente con las iniciativas recientes, como la propuesta de financiamiento por donantes, cuyo proyecto se desarrolla actualmente bajo el liderazgo del Comité de Finanzas y Administración.

Aunque el esfuerzo de planificación estratégica de la INTOSAI requirió un tiempo y esfuerzo considerables de muchos individuos y de las EFS, no hay duda de los beneficios que ha dado como resultado. Externamente, el plan ayuda a la INTOSAI a presentarse a sí misma al mundo exterior como una organización internacional madura y orientada hacia resultados y como un actor influyente dentro de la comunidad global de la rendición de cuentas. Internamente, el plan ayuda a las EFS miembros a afrontar exitosamente los desafíos del siglo XXI y a enfocar estratégicamente sus energías y recursos sobre las metas, objetivos y actividades comúnmente compartidos.

Para obtener información adicional, usted puede contactar al autor en [drachd@gao.gov](mailto:drachd@gao.gov). El plan estratégico de la INTOSAI está disponible en <http://www.intosai.org/bluelinel/upload/13estratplan.pdf>.

## SAINT: una herramienta para evaluar la integridad de las organizaciones del sector público

Por Hans Benner e Ina de Haan, Tribunal de Cuentas de los Países Bajos

SAINT (siglas en inglés de INTegridad de Auto Evaluación), es una herramienta desarrollada por el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos con la cooperación del Ministerio del Interior y la Oficina de Integridad de la ciudad de Ámsterdam. Mediante el uso de la herramienta SAINT, las organizaciones del sector público pueden evaluar su vulnerabilidad ante violaciones de su integridad y también su elasticidad en respuesta a esas violaciones. SAINT también produce recomendaciones acerca del modo de mejorar la gerencia de la integridad. Este artículo, basado en el manual de SAINT, define el concepto de integridad, los principios básicos de SAINT, sus componentes, su diseño y operación, y el modo de implementarlo en un taller de un día de duración.

Las EFS están capacitadas para promover la integridad del sector público, contribuyendo así a la rendición de cuentas y a la transparencia. SAINT puede ayudar a las EFS a evaluar los riesgos de integridad y la elasticidad de los sistemas de gerencia de la integridad.

### El concepto de integridad

La integridad no es un concepto fácil de definir. Se usan muchas funciones superpuestas y diferentes. El término integridad se deriva del latín *in-tangere*, que significa no tocado. Se refiere a la virtud, la incorruptibilidad y a la condición de no haber sido estropeado. La integridad está íntimamente relacionada con la ausencia de fraude y corrupción, pero también implica la decencia común. En este contexto, es un concepto positivo y amplio relacionado con la ética y la cultura. La herramienta SAINT también utiliza una definición amplia y positiva del término integridad.

Integridad significa más que la simple observación de reglas y leyes. La ley proporciona el límite inferior y un mínimo punto moral de inicio. Una política de integridad exige la combinación de la represión y la prevención. Por una parte, la organización tiene que adoptar medidas que debe aplicar si su personal actúa de manera inapropiada (represión). Por la otra, debe hacer todo lo que pueda para eliminar las tentaciones que puedan inducir a los servidores públicos a actuar de manera impropia (prevención). Se le debe dar prioridad a la prevención. No sólo es más efectiva, sino que a la larga, la inversión en ella es varias veces menor que el costo de reparar los daños causados por una conducta inapropiada.

### Los principios básicos de SAINT

- *Auto evaluación:* SAINT es una herramienta de auto evaluación. La *propia organización* debe tomar la iniciativa de probar su integridad. De esa manera, la evaluación se sirve del conocimiento y de las opiniones del *personal*. La organización revela su propia debilidad y el personal hace recomendaciones sobre la manera de fortalecer la elasticidad.

- *Orientada hacia la prevención:* la herramienta de auto evaluación está dirigida a la prevención. No está diseñada para detectar las violaciones a la integridad ni a castigar (reprimir) la conducta inaceptable, sino a identificar las mayores debilidades de la integridad y los riesgos, y a fortalecer la elasticidad de la organización ante dichas debilidades y riesgos.
- *Elevación de la conciencia general de integridad:* el taller de SAINT incrementa significativamente el valor de la integridad. Los debates colectivos de los participantes acerca de la importancia de la integridad son de gran valor.
- *Aprender a pensar en términos de vulnerabilidad y riesgo:* el taller de SAINT le enseña a la organización cómo pensar en términos de vulnerabilidad y riesgo. Durante el taller, los participantes identifican las principales vulnerabilidades y riesgos y luego formulan recomendaciones sobre el modo de minimizarlos.
- *Plan concreto de acción/reporte de gerencia:* el producto final del taller de SAINT constituye un plan concreto de acción/reporte de gerencia. Bajo el liderazgo experto de un moderador capacitado, los participantes formulan recomendaciones para sus propias organizaciones. El informe le explica a la gerencia dónde se deben emprender acciones urgentes, para fortalecer la elasticidad de la organización, en respuesta a las violaciones de la integridad.

### Breve descripción del taller de SAINT

SAINT es una herramienta de autodiagnóstico que se imparte en un taller de un día de duración. La Tabla 1, que se presenta a continuación, describe los pasos del proceso y el orden en que se da cada paso. SAINT consiste en cuatro módulos que se presentan en sesiones matutinas y vespertinas.

**Tabla 1: Pasos del proceso del Taller SAINT**

Sesiones	Modulos	Pasos del proceso
Mañana	Módulo 1	a.Análisis de procesos b.Selección de los procesos más vulnerables c.Análisis de los riesgos de integridad de los procesos más vulnerables d.Selección de los principales riesgos
		Tarde
	Módulo 3	a. Formulación de un reporte y un plan de acción de gerencia general b. Preparación de un reporte y un plan de acción de gerencia concreto
	Módulo 4	Evaluación del taller

**Módulo 1a: Análisis de procesos.** El primer paso consiste en analizar los dos primeros *procesos* (primario y secundario), que son relevantes para la organización. Como una forma de prepararse, y antes del taller, la organización debe elaborar una lista completa de sus procesos primarios y secundarios y enviársela al moderador del mismo. De esta manera, el taller podrá comenzar con una “arrancada en caliente”.

**Módulo 1b: Selección de los procesos más vulnerables.** En este paso se hace un estimado de la *vulnerabilidad* (exposición potencial a las violaciones de la integridad) de todos los procesos mencionados en el paso 1a. Finalmente, los participantes eligen los dos o tres procesos más vulnerables, de modo que los riesgos relacionados se puedan identificar en el próximo paso (1c).

**Módulo 1c: Análisis de los riesgos de integridad de los procesos más vulnerables.** En este paso, los participantes analizan los *riesgos de integridad* (riesgos concretos de violaciones de la integridad) de los procesos seleccionados en el paso 1b, es decir, los más vulnerables.

Las características de un proceso vulnerable se conocen tanto en la literatura de investigación como en la práctica. Dichos procesos se resumen en la Tabla 2, la cual se encuentra a continuación.

**Tabla 2: Características de los procesos vulnerables**

Elementos para evaluar la vulnerabilidad	Áreas/actividades/acciones vulnerables	
<i>Relación entre el gobierno y el público/ negocios</i>	Recaudación	Contribuciones, impuestos, derechos de importación, impuestos específicos, aranceles, cargos
	Contratación	Ofertas, pedidos, asignaciones, adjudicaciones
	Pagos	Subsidios, beneficios, concesiones, subvenciones, patrocinios
	Emisiones	Permisos, pasaportes, licencias para conducir, cédulas de identidad, autorizaciones, inspecciones
	Aplicación de la ley	Supervisión, control, inspección, proceso, detección, justicia, castigo
Administración de la propiedad pública	Información	Seguridad nacional, información confidencial, documentos, expedientes
	Dinero	Efectivo/giro vía presupuestos, primas, gastos, bonos, rebajas.
	Bienes	Compra, administración y consumo (inventarios, computadoras

Los procesos que tengan una o más de estas características son vulnerables a violaciones de integridad. La columna de la izquierda contiene dos elementos característicos para evaluar la vulnerabilidad. Los procesos en los cuales haya un contacto frecuente con “clientes” son más vulnerables a violaciones, debido a que hay más oportunidades y tentaciones. Lo mismo es cierto para los procesos que involucren a los activos públicos valiosos.

Además de la vulnerabilidad causada por las características de una función o proceso, los factores inherentes en ciertas circunstancias pueden aumentar la vulnerabilidad. La Tabla 3 que se presenta a continuación enumera *ejemplos* de factores que aumentan la vulnerabilidad.

**Tabla 3: Factores que incrementan la vulnerabilidad**

<b>Gerencia y personal</b>
Gerencia dominada por una sola persona o un grupo pequeño El personal tiene facultades para ser obstructivo La lealtad del personal es extremadamente limitada
<b>Cultura Organizativa</b>
No es usual hacerse responsable uno del otro Falta de oportunidad o seguridad para considerar los asuntos difíciles
<b>Naturaleza del trabajo</b>
Poderes discrecionales/acción solitaria Presión política, presión de tiempo, presión de las partes del mercado o de miembros del público
<b>Complejidad</b>
Relaciones financieras/legales complejas Organización joven/proyecto corto o establecido rápidamente Combinación de funciones públicas y privadas (comerciales)

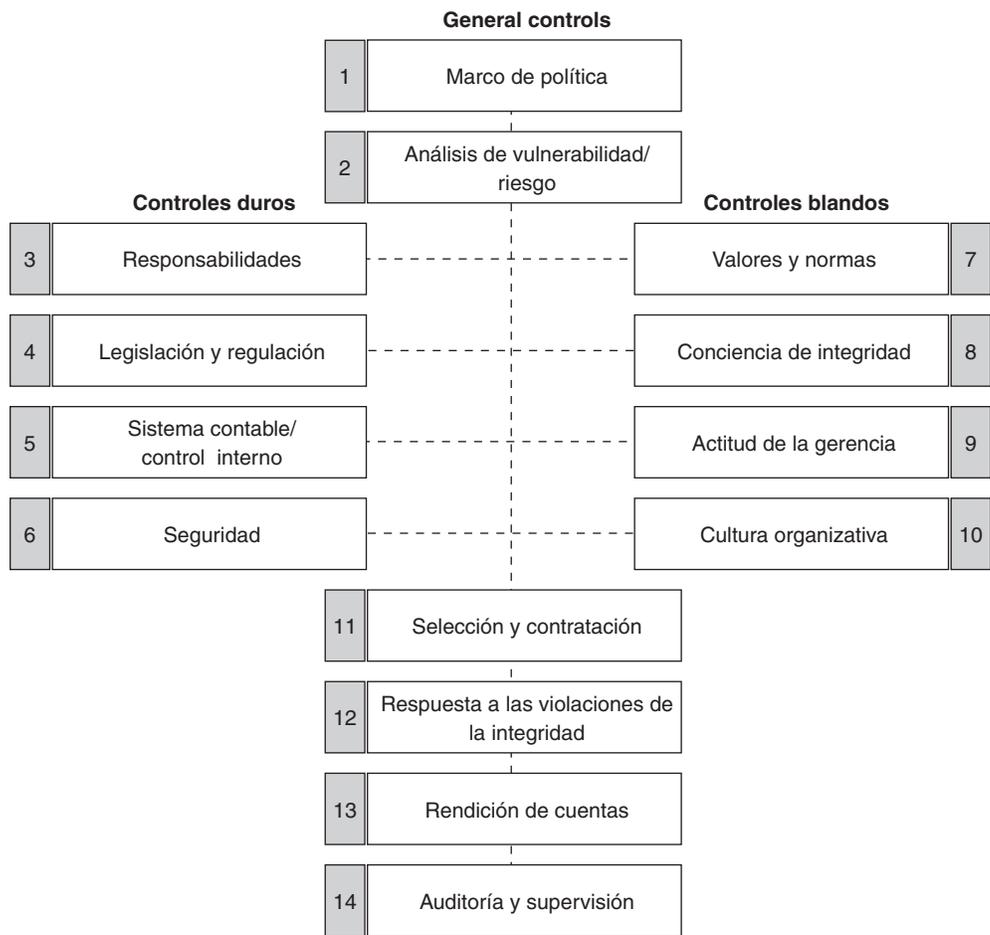
Aunque los factores de la Tabla 3 no son riesgos de integridad en sí mismos, pueden incrementar la vulnerabilidad, pues ellos incrementan la probabilidad de que ocurra la violación y las consecuencias (impacto) de la violación.

Usando el conocimiento acerca de las vulnerabilidades y riesgos, los participantes analizan los principales riesgos de integridad en cada proceso vulnerable. Luego se elabora una lista de los riesgos identificados en cada uno de dichos procesos.

**Módulo 1d: Selección de los riesgos principales.** En este módulo se seleccionan los principales riesgos de integridad, a partir de la lista elaborada en el paso 1c. Basados en las puntuaciones individuales conjuntas indicadas por los participantes, se enumeran los cinco mayores riesgos percibidos en cada proceso y se llega al consenso acerca de las puntuaciones.

**Módulo 2: Evaluación del grado de desarrollo del sistema de gerencia de la integridad.** En este módulo, los participantes evalúan la madurez de las medidas de integridad que forman, de manera conjunta, el sistema de gerencia de integridad de la organización. SAINT utiliza un marco de control de integridad basado en la literatura de investigación y en las normas internacionales establecidas por organizaciones tales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Como se muestra en la Figura 1, el sistema se divide en 14 grupos, que se subdividen en tres bloques: controles generales, duros y blandos.

**Figura 1: Sistema de gerencia de control de integridad**



Como lo sugiere el término, los controles *duros* se relacionan principalmente con las regulaciones, los procedimientos y los sistemas técnicos. Los controles *blandos* se diseñan para influir en la conducta, el ambiente de trabajo y la cultura organizativa. Los grupos de la categoría de controles *generales* tienen una cobertura más amplia o poseen una mezcla de elementos duros y blandos.

Durante el taller, los participantes evalúan la madurez de todas las medidas, asignándoles puntos. SAINT tiene un modelo de clasificación, relativamente simple, que consiste en los cuatro niveles de madurez y los criterios de selección asociados que se muestran seguidamente en la Tabla 4.

**Tabla 4: Niveles de madurez y criterios de selección asociados a las medidas de integridad**

Nivel	Criterios
1	No sé si las medidas existen
2	Sé que las medidas existen Creo que las medidas no se implementan ni se observan
3	Sé de la existencia de las medidas Creo que las medidas han sido implementadas u observadas No sé si las medidas funcionan o si son efectivas
4	Sé que las medidas existen Creo que las medidas han sido implementadas u observadas Creo que las medidas funcionan o son efectivas

En principio, el nivel más alto es el nivel de madurez requerido. En ciertas organizaciones, sin embargo, algunas medidas serán menos relevantes o no aplicables. Esto se volverá más claro cuando se califique el nivel de madurez, y se tomarán en cuenta cuando las medidas sean priorizadas.

**Módulos 3a y 3b: Reporte y plan de acción de la gerencia.** Este módulo revela el vínculo entre los procesos más vulnerables (1c) y las medidas (2). La cuestión central es identificar las medidas más apropiadas para hacer que los procesos más vulnerables se fortalezcan. Seguidamente, a los participantes se les pide que sugieran cómo puede la organización mejorar e implementar las medidas más importantes. Estas sugerencias forman los bloques de construcción para el reporte y el plan de acción de la gerencia.

**Módulo 4: Evaluación del taller.** Al final del taller de SAINT, y con el fin de evaluarlo, se les pide a los participantes que respondan una serie de preguntas.

### El SAINT en un contexto internacional

Los resultados de los talleres del programa SAINT celebrados en los Países Bajos, incluido uno dado por el propio Tribunal de Auditoría de los Países Bajos, son muy promisorios. Creemos que el intercambio y la explicación de los conceptos del SAINT pueden ser beneficiosos para otros miembros de la INTOSAI. Sin embargo, pensamos que serían deseables los talleres piloto para someter a mayores pruebas la aplicabilidad de la herramienta en diferentes ambientes culturales y técnicos. También creemos que la difusión del SAINT entre las EFS permitiría aprender de las experiencias de otros, lo que facilitaría aún más el mejoramiento del instrumento.

Para obtener información adicional acerca de SAINT, o si su EFS estuviera interesada en una prueba piloto de la herramienta, usted puede contactar a los autores en [h.benner@rekenkamer.nl](mailto:h.benner@rekenkamer.nl) y [i.debaan@rekenkamer.nl](mailto:i.debaan@rekenkamer.nl).



# Poniendo de relieve EL PLAN ESTRATÉGICO

Por Kirsten Astrup (Directora de Planificación Estratégica de la INTOSAI)

Como muchos de ustedes saben, asumí el cargo de Directora de Planificación Estratégica en el XIX INCOSAI celebrado en México. Considero un honor que se me brinde la oportunidad de ejercer este importante rol en los próximos tres años. Para tener éxito en mi labor, necesito la buena cooperación de todos ustedes. Por tanto, una de las primeras cosas que hice fue pedir una columna permanente acerca del plan estratégico en la Revista Internacional de Auditoría Gubernamental, a fin de establecer un escenario donde yo pueda mantener actualizada a la organización en torno al trabajo de implementación de las estrategias destinadas a alcanzar nuestras metas. Esta columna reemplaza al artículo de fondo: “Enfoque sobre el Plan Estratégico”, el cual fue publicado en la *Revista* desde julio de 2005 hasta enero del año 2007. Según mi punto de vista, esta columna debe asumir un ángulo ligeramente diferente: no debe centrarse tanto en los eventos individuales que allanan el camino para el plan, sino que más bien proporcione una visión a vuelo de pájaro de nuestro progreso, preferiblemente con los comentarios de quienes lean esta columna y también con el análisis de otros asuntos importantes, desde mi punto de vista.

Pero primero que todo, deseo presentarme a ustedes. Vengo de la EFS de Noruega, donde he estado laborando desde 1986. Estudié economía en mis comienzos y obtuve mi título de abogada en la Universidad de Oslo. Tengo un hijo que es abogado, como su madre. Mi padre fue auditor y contador público certificado y tuvo su propia pequeña firma de auditoría privada. Por ello, mi primer contacto con la auditoría fue como una joven colegiala que ayudaba a mi padre durante los períodos de trabajo intenso. Se podría decir que yo nací dentro de la contaduría y la auditoría –los temas legales y de auditoría no eran infrecuentes a la hora del desayuno hogareño.



Kirsten Astrup

Fue afortunado para mí encontrarme en Seúl en el XVII INCOSAI, donde se dio un paso importante en la historia de la INTOSAI –la decisión de formar un *task force* para desarrollar el primer plan estratégico. Para aquellos que participamos en el trabajo profesional, esto ha sido algo que hemos seguido con grandes expectativas.<sup>1</sup> Creo que el plan estratégico ha tenido un efecto profundo en la INTOSAI. Después de dos años de implementación, la organización ha dado un gran paso adelante, en términos de su desarrollo y modernización; cabe esperar que continúe con esta tendencia en el futuro. Por ejemplo, yo lo animaría a usted a que ingrese al marco de las *ISSAI* (Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores) y vea lo bien que nos orientan hacia nuestras normas y directrices de auditoría y cómo la brillante estructura sistemática nos informa sobre la relación jerárquica entre nuestros documentos profesionales. ¿Cree usted, como lo creo yo, que este marco es el resultado de la implementación del plan estratégico?

No puedo evitar estar un poco triste, porque al momento de tomar posesión como Directora de Planificación Estratégica, dos pioneros de la organización y en el lanzamiento del plan estratégico, están abandonando la INTOSAI. Me refiero a Sir John Bourn (quien se retiró después de 20 años como Contralor y Auditor General del Reino Unido) y David M. Walker (Contralor General de Estados Unidos), quien ahora está asumiendo una nueva misión en su país. Tengo un inmenso respeto por sus contribuciones a la INTOSAI, a lo largo de los años. Ellos dejan un vacío que no será fácil llenar, pero como es usual, la vida sigue su curso, y tendremos que sobrevivir sin ellos.

Me gustaría hablar, esta vez en mi columna, sobre un tópico del XIX INCOSAI en México: la independencia. Hemos tenido muchos buenos debates sobre este tema a lo largo de los años. Un subcomité del Comité de Normas Profesionales presentó una ponencia acerca de la independencia, que fue adoptada como una norma de la INTOSAI en el congreso –*ISSAI 10: Declaración de México sobre la Independencia de las EFS*–. Hay ocho párrafos declarando la necesidad de la independencia en diversas formas. Hoy, la mayoría de nosotros piensa en la independencia como un hecho obvio, pero lo cierto es que, no hace mucho tiempo, las entidades fiscalizadoras superiores de algunos países que yo he visitado formaban parte del Ministerio de Hacienda o estaban bajo su gobierno, y todavía éste podría ser el caso en otros países. La independencia presupuestaria es importante, pero también es importante la libertad para elegir los asuntos de auditoría e informar sobre los hallazgos sin obstrucciones. Los animo a leer esta norma y presentarla en sus regiones y países, si esto aún no se ha hecho.

En mi próxima columna, en la edición del mes de julio, haré mis comentarios acerca del trabajo que el *task force* realiza para desarrollar el siguiente plan estratégico y la vía de avance, como la vislumbran sus miembros.

Por favor, siéntanse en la libertad de contactarme en [astrup@rechnungshof.gv.at](mailto:astrup@rechnungshof.gv.at), si desean ofrecerme información sobre asuntos relacionados con la implementación del plan estratégico de la INTOSAI.

---

<sup>1</sup>Vease el artículo “Consulta, Compromiso, Consenso: Ingredientes para un proceso de planificación estratégica exitoso” en la página 10 para información adicional sobre el diseño e implementación del Plan Estratégico de la INTOSAI.

## La Comisión de Administración y Finanzas y el recientemente establecido *task force* se reunieron en Washington, D.C.

El 17 de marzo del año 2008, la Comisión de Administración y Finanzas y un nuevo *task force* designado para un corto período, se reunieron en Washington, D.C. Esta fue la primera reunión para el *task force* que el Comité Directivo de la INTOSAI estableció en su reunión número 57, celebrada en México en noviembre del año 2007. El *task force* trabaja bajo la dirección del comité para:

- preparar una propuesta de financiamiento, por medio de un donante, a fin de fortalecer a las EFS miembros y de apoyar la creación de capacidad institucional de la INTOSAI y
- actualizar el plan estratégico del periodo 2010-2015.



la Comisión de Administración y Finanzas y los miembros del *task force*, en su reunión en Washington, D.C.

Osama Faquih (Presidente del Comité de Finanzas y Administración de Arabia Saudita) invitó a unirse al *task force* a los auditores generales de las siguientes EFS: Dinamarca (Presidente, Comité de Normas Profesionales/Meta 1); Marruecos (Presidente, Comité de Creación de Capacidad Institucional/Meta 2); Noruega (Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI); la India (Presidente, Comité de Intercambio de Conocimientos/Meta 3); Estados Unidos (Vicepresidente, Comité de Finanzas y Administración /Meta 4); y Austria (Secretario General de la INTOSAI). También se le pidió a la Directora de Planificación Estratégica de la INTOSAI que se uniera al *task force*, y el señor Faquih le solicitó a la EFS de Estados Unidos que lo presidiera.

El primer punto de la agenda para el *task force* fue la revisión del proyecto de la ponencia de análisis titulada “Asociación para progresar en el combate contra la corrupción, promover la transparencia, mejorar la gestión y garantizar la rendición de cuentas: la INTOSAI, el Banco Mundial y la comunidad de donantes, trabajando juntos para fortalecer la capacidad de las Entidades Fiscalizadoras Superiores”. El borrador de esta ponencia fue elaborado en una reunión de trabajo realizada en Londres, en el mes de febrero, y se hizo circular entre los miembros del *task force* antes de la reunión de Washington. El *task force* destacó que el borrador de la ponencia servirá como base para un memorándum de entendimiento y ayudará a avanzar en el diálogo permanente entre la INTOSAI y la comunidad de donantes.

Además, el *task force* consideró la actualización del plan estratégico de la INTOSAI correspondiente al período 2010-2015. Kirsten Astrup (Directora de Planificación Estratégica de la INTOSAI) informó sobre los planes de actualización del plan estratégico que se presentarán en el Congreso de la INTOSAI, el cual se celebrará en África del Sur en el año 2010. El *task force* convino en que su metodología para actualizar el plan se someterá a los principios de la consulta y el consenso que fueron esenciales en la preparación y la adopción del actual plan estratégico de la INTOSAI.

En la mañana, después de la reunión del *task force*, la Comisión de Administración y Finanzas en pleno se reunió para considerar una gama de asuntos de gobernanza de la INTOSAI, incluidos la condición de miembro asociado, la situación financiera de la INTOSAI, y los resultados de la reunión inicial del *task force*. El Secretario General reportó que el Banco Mundial se unió a la INTOSAI como miembro asociado, y que hay dos organizaciones profesionales considerando su ingreso a la INTOSAI. También informó sobre un panorama financiero positivo para la INTOSAI, destacando que las evaluaciones anuales y las contribuciones voluntarias (de las EFS de Arabia Saudita, Corea y Kuwait), combinadas con un proceso presupuestario prudente, han producido un excedente de ingresos sobre los desembolsos. El comité también consideró el financiamiento por donantes y las propuestas del plan estratégico, ofreciendo sugerencias y la aprobación para ambos.

Para obtener más información, usted puede contactar a: [spel@gao.gov](mailto:spel@gao.gov)

## Subcomité sobre Directrices de Auditoría Financiera

### Nuevos *task forces* en el año 2008

Después de la aprobación de las nueve Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (*ISSAI*) completadas hasta la fecha, el trabajo del FAS prosigue con intensidad. En la primera mitad del año 2008 se crearán dos nuevos *task forces*:

- Un *task force* para las notas prácticas que se encargará de la *Norma Internacional sobre Auditoría (ISA) 500: La evidencia de auditoría* y la *ISA 501: La Evidencia de Auditoría – Consideraciones adicionales para ítems específicos*.
- Un equipo especial de expertos se encargará de la *ISA 200: Los objetivos y los principios generales que rigen a una auditoría de estados financieros*, la *ISA 201: Términos de los compromisos de auditoría*; la *ISA 240: La responsabilidad del auditor relativa al fraude en una auditoría de estados financieros*; y la *ISA 250: Consideraciones de las leyes y normas en una auditoría de estados financieros*.

Se espera que las notas prácticas desarrolladas por estos *task forces* se expongan más adelante, durante este año, para recibir los comentarios que sobre ellas se hagan.

### No se solicitaron nuevas nominaciones para el Panel de Referencia del FAS

El Panel de Referencia del PAS cuenta en la actualidad con un equipo suficiente de recursos a los cuales echar mano al momento de designar expertos y *back-office experts*

para el *Task Force* encargado de la redacción de las notas prácticas y para el *Task Force* del Comité de Normas de Aseguramiento y Auditoría Internacional (IAASB). Como consecuencia, la FAS utilizará las competencias ya representadas en el panel y no hará nuevas solicitudes a la comunidad de la INTOSAI de nominaciones antes del próximo INCOSAI, a celebrarse en el 2010. No obstante, la FAS está requiriendo aportes de todas las EFS sobre los borradores de exposición, especialmente de los tribunales de cuentas.

### **Reunión del Panel de Referencia en Estocolmo**

En enero, en el marco de una reunión celebrada en Estocolmo, un grupo de expertos del Panel de Referencia fue invitado a recibir, de manos de la Secretaría de Proyectos, una introducción a los procesos y rutinas de trabajo del FAS. En la reunión participaron expertos procedentes de Azerbaiyán, Bangladesh, Costa Rica, Estonia, Indonesia, Kazajstán, Malasia, Pakistán, Filipinas, Arabia Saudita, la República Eslovaca, África del Sur y Uganda.



Expertos del Panel de Referencia en la reunión del FAS, celebrada en enero del año 2008 en Estocolmo.

### **Reuniones del subcomité en el año 2008**

La reunión más reciente del FAS, celebrada en Londres desde el 8 hasta el 9 de abril del año 2008, fue patrocinada por la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido, para considerar asuntos relacionados con el presidente del Subcomité de Directrices de Auditoría de Cumplimiento y con la secretaria. Adicionalmente, un grupo de especialistas experimentados se reunió en Londres para evaluar los proyectos del FAS y los procesos de trabajo.

En octubre del año 2008, la EFS de Corea patrocinará una reunión del subcomité.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la Secretaría del FAS por:

El fax +46-8-51714111, el correo electrónico: [projectsecretariat@riksrevisionen.se](mailto:projectsecretariat@riksrevisionen.se) o la página web: <http://psc.rigsrevisionen.dk/fas>

## El Grupo de Trabajo de la EUROSAI sobre Auditoría del Medio Ambiente establece un subgrupo especial

En noviembre del año 2006, en el marco de su cuarta reunión, realizada en Luxemburgo, después de realizar consideraciones y consultas, la Asamblea del Grupo de Trabajo de la EUROSAI sobre Auditoría del Medio Ambiente, aprobó una resolución para establecer un “Subgrupo especial sobre auditoría las consecuencias de los desastres naturales, causados por el hombre y de la eliminación de desechos radiactivos”. En la actualidad, el subgrupo está presidido por la Cámara de Contabilidad de Ucrania, y sus miembros son las EFS de Ucrania, Albania, Azerbaiján, Polonia, la Federación Rusa, Eslovaquia y Suiza y el Tribunal Europeo de Auditores.

De acuerdo con los términos de referencia del subgrupo, se estimula a las EFS europeas a auditar activamente los asuntos que están bajo la jurisdicción del subgrupo y lo han hecho mediante la conducción de auditorías cooperativas, desarrollando recomendaciones y directrices relevantes, facilitando la continua vigilancia y el intercambio de métodos y normas modernos, y desarrollando la comunicación sobre auditoría del medio ambiente con otros organismos de trabajo de la INTOSAI y de la EUROSAI.

Las EFS interesadas decidieron iniciar las actividades del subgrupo en conexión con una auditoría coordinada internacional continua del Fondo de Amparo de Chernobyl, particularmente a la luz del gran volumen de asistencia internacional en juego, los significativos desafíos continuos que aún persisten y los riesgos e incertidumbres que siguen rodeando el accidente de Chernobyl. En esta auditoría de Chernobyl participan seis miembros del subgrupo (las EFS de Ucrania, Polonia, la Federación Rusa, Eslovaquia y Suiza y el Tribunal Europeo de Auditores) así como las EFS de Alemania y los Países Bajos, que están interesadas en el tema.



Los participantes en la reunión del subgrupo especial de la EUROSAI, realizada en Kiev en diciembre del año 2007.

En el año 2007, la EFS de Ucrania patrocinó en Kiev dos reuniones del subgrupo. En dichas reuniones, ocho EFS participantes en la auditoría, y otras partes invitadas, compartieron sus puntos de vista y los hallazgos de las auditorías nacionales conducidas bajo el proyecto internacional. Durante la segunda reunión, celebrada entre el 4 y el 5 de diciembre del año 2007, los participantes consideraron los resultados de la auditoría final, así como la estructura del informe y procedimiento conjuntos, para ser firmados y presentados en el VII Congreso de la EUROSAI que se realizaría en Cracovia en el año 2008. La Cámara de Contabilidad de Ucrania, como coordinadora de la auditoría, desarrollará el borrador del informe conjunto, el cual se presentará para ser aprobado en la próxima reunión del subgrupo, en mayo del año 2008. También se espera que las actividades prospectivas del subgrupo, incluidas las auditorías, correspondientes al período 2009-2011, sean negociadas y acordadas en esta reunión.

El subgrupo busca la cooperación de todas las EFS que tengan un vivo interés en la auditoría de asuntos asociados con la seguridad natural y nuclear y con la contaminación radiactiva.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la secretaría del subgrupo por el:

fax +38 044 2342030, el correo electrónico: [ird@ac-rada.gov.ua](mailto:ird@ac-rada.gov.ua) o la página web: <http://www.ac-rada.gov.ua/>

## Reunión ARABOSAI/EUROSAI sobre auditoría del medio ambiente

En febrero del año 2008, la Oficina de Auditoría del Estado de Kuwait patrocinó la reunión conjunta de representantes de la ARABOSAI y la EUROSAI. La reunión tuvo



Los participantes en la reunión ARABOSAI/EUROSAI sobre auditoría del medio ambiente, la cual fue patrocinada por la EFS de Kuwait.

como objetivo ventilar el rol y las experiencias de las EFS en la auditoría del medio ambiente. La reunión contó con la asistencia de las delegaciones de 28 naciones y se presentaron 17 ponencias de los diversos países asistentes.

Las recomendaciones resultantes de la reunión incluyeron las siguientes:

- Estimular la cooperación entre las EFS, las instituciones responsables de la auditoría del medio ambiente y los centros de investigación ambiental, cuando adopten los tópicos sobre la auditoría del medio ambiente.
- Invitar a las EFS miembros, tanto árabes como europeas, a fin de que participen en procesos conjuntos de auditoría de asuntos de interés internacional.
- Las EFS deben aprovechar los resultados obtenidos por el grupo de trabajo de la INTOSAI sobre auditoría del medio ambiente.
- Las EFS deben colaborar para implementar programas conjuntos de revisión ambiental.
- Las experiencias profesionales, los informes ambientales, las directrices de auditoría y los indicadores ambientales se deben intercambiar entre los miembros de la ARABOSAI y la EUROSAI.
- Activar entre las EFS las revisiones por homólogos de las auditorías del medio ambiente.
- Los marcos de auditorías del medio ambiente deben incluir las estrategias nacionales para el desarrollo sostenible.
- Las EFS podrían contratar a asesores o expertos externos para que presten servicios específicos que requieran una pericia especializada relacionada con el medio ambiente.

Para obtener información adicional, usted puede contactar a la Oficina de Auditoría del Estado de Kuwait por el

correo electrónico [training@abq8.org](mailto:training@abq8.org) o la página web: <http://www.audit.kuwait.net/>

## ACTUALIZACIÓN DE LA IDI



La Actualización de la IDI lo mantiene a usted informado sobre los desarrollos del trabajo y los programas de la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI. Para enterarse más sobre la IDI y mantenerse al día en el lapso que media entre las ediciones de la Revista Internacional de Auditoría Gubernamental, usted puede visitar la página web de la IDI: [www.idi.no](http://www.idi.no).

### Reunión de revisión de detección de necesidades de creación de capacidades IDI / AFROSAI-E y taller de planificación estratégica

A comienzos de febrero del año 2008, la IDI (en cooperación con la AFROSAI-E [las 21 EFS africanas anglohablantes]) más dos EFS de habla portuguesa revisaron la detección de necesidades de creación de capacidades (siglas en inglés CBNA) y realizaron un taller de planificación estratégica en Pretoria (África del Sur). Este fue el tercer evento celebrado en el marco del Programa de Planificación Estratégica y la Detección de Necesidades IDI-AFROSAI-E. Además, los eventos contaron con la participación de los equipos de planificación estratégica de las EFS de Etiopía, Islas Seycheles, Liberia, Malawi y Zambia. En la reunión de revisión de tres días de duración, los equipos presentaron reportes de *CBNA* que habían escrito con base en las evaluaciones realizadas por ellos en sus EFS respectivas. Estos equipos recibieron el *feedback* de homólogos y facilitadores y modificaron sus reportes conforme a ello. A esta reunión le siguió un taller de planificación estratégica, en el cual se les expuso a los equipos el modelo de planificación estratégica IDI-AFROSAI-E. Dichos equipos también usaron su reporte *CBNA* a fin de diseñar las estrategias para sus EFS. Se espera que, en los próximos seis meses, los equipos preparen planes estratégicos para cada una de sus EFS.

### 1er taller de detección de necesidades IDI / ARABOSAI

En mayo del año 2007, el consejo ejecutivo de la ARABOSAI aprobó en Yemen un programa conjunto de detección de necesidades IDI / ARABOSAI y 17 EFS confirmaron su interés en participar en las actividades programadas. Debido al gran número de EFS interesadas, el mismo taller se realizará en dos oportunidades. El primero, dirigido a 32 participantes de ocho EFS diferentes, se llevó a cabo en Marruecos, desde el 13 hasta el 22 de febrero del año 2008. Un equipo de cada una de las EFS participantes fue capacitado para la conducción de detección de necesidades, usando el marco y las herramientas de detección de necesidades globales, adaptados al medio ambiente de la ARABOSAI. Después del taller, cada equipo de detección de necesidades debe evaluar las necesidades de creación de capacidades de su EFS respectiva, usando las herramientas y el marco presentados en el taller; además, debe preparar un informe de detección de necesidades. El desempeño de los representantes de las EFS en la detección de sus necesidades facilitará la apropiación y el compromiso con los resultados.

### Reunión de planificación de instructores de aseguramiento de calidad IDI/ASOSAI

Las detecciones de necesidades realizadas el año pasado revelaron que varias EFS de la región de la ASOSAI se podrían beneficiar del fortalecimiento de sus sistemas de aseguramiento de calidad en auditorías. Basadas en los resultados de las detecciones de necesidades, se seleccionaron 10 EFS. Desde el 2 hasta el 18 de marzo del año 2008, durante dos semanas, se celebró en la República Democrática Popular de Lao una Reunión de instructor de aseguramiento de calidad. Allí se dio cita un equipo de

instructores y expertos en el tema, para diseñar y desarrollar materiales didácticos para un taller de dos semanas de duración sobre aseguramiento de calidad en auditoría. Los materiales incluían el borrador de un manual de aseguramiento de calidad que facilitará las revisiones subsiguientes de este tipo de aseguramiento. El manual se basará en el Sistema de Gerencia de Calidad de la Auditoría de la ASOSAI (AQMS), en directrices y otras mejores prácticas, y contendrá herramientas prácticas que facilitarán la implementación de procedimientos de aseguramiento de calidad.

### **Reunión IDI/CAROSAI del Comité de Fortalecimiento Institucional Regional y clase maestra sobre Apoyo**

En el año 2007, la IDI apoyó a la CAROSAI en el desarrollo de un plan estratégico regional. Después de una reunión de *focus group* IDI/CAROSAI, realizada en octubre del año 2007, el comité de planificación estratégica de la CAROSAI finalizó el plan con la asistencia de la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido y la IDI. En marzo del año 2008, el Comité de Fortalecimiento Institucional Regional revisó el plan estratégico y estableció un plan operacional para el resto del año. Adicionalmente, durante dos días, y de acuerdo con la matriz de implementación del plan estratégico de la CAROSAI, a varios auditores y altos gerentes se les impartió una Clase maestra sobre Apoyo.

### **La IDI y el enlace con la comunidad de la INTOSAI**

En meses recientes, los representantes de la IDI han asistido e informado sobre los siguientes eventos: el *Task force* sobre el Marco de Donantes Globales para la INTOSAI (Reino Unido), la Asamblea de la AFROSAI-E (Botswana), la Reunión del Comité de Capacitación de la EUROSAI (Moscú) y la reunión de la Comisión de Administración y Finanzas del Comité Directivo de la INTOSAI (Estados Unidos de América).

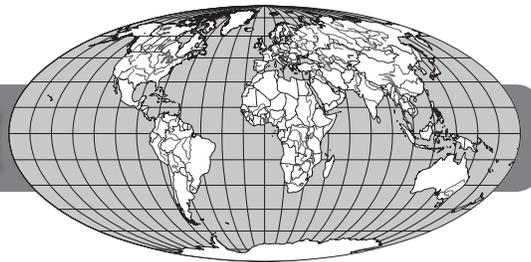
### **Contactos con la IDI**

Para analizar cualquiera de los asuntos planteados en esta edición de la Actualización de la IDI, usted puede contactar a la IDI a través de :

teléfono ++47 21 54 08 10; el correo electrónico: [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no) o la página web: <http://www.idi.no/>



# Eventos 2008 de la INTOSAI



<p><b>Abril</b></p> <p>8–9 Reunión del Subcomité sobre Directrices de Auditoría Financiera, Londres, Reino Unido</p> <p>9 Reunión del Comité Directivo de la IDI, Oslo, Noruega</p> <p>14–18 XI Congreso de la SPASAI, Islas Cook</p> <p>21–22 Reunión del Task Force del Subcomité de Normas de Control Interno del PSC de la INTOSAI, Bruselas, Bélgica</p>	<p><b>Mayo</b></p> <p>6–9 VII Reunión del Comité de Seguimiento del Grupo de Trabajo sobre Auditoría del Medio Ambiente. Tallinn, Estonia</p> <p>21–22 XVII Reunión del Grupo de Trabajo sobre Audit meeting, Tokyo, Japón</p> <p>28–30 Reunión del Subcomité de Auditoría de Gestión. Brasilia, Brasil</p>	<p><b>Junio</b></p> <p>2–5 VII Congreso de la EUROSAI y XXXIII y XXXIV reuniones del Comité Directivo de la EUROSAI. Cracovia, Polonia</p>
<p><b>Julio</b></p> <p>7–9 XX Conferencia General de Auditores de la Masncomunidad, Bermuda</p>	<p><b>Agosto</b></p>	<p><b>Septiembre</b></p>
<p><b>Octubre</b></p> <p>21–23 Reunión del Comité directivo del PSC. Pekín, China</p>	<p><b>Noviembre</b></p> <p>11 Reunión de la Plataforma ONU/INTOSAI, Viena, Austria</p> <p>12 Reunión del <i>task force</i> sobre la Estrategia de Comunicaciones de la INTOSAI, Viena, Austria</p> <p>13–14 58 Comité Directivo de la INTOSAI, Viena, Austria</p>	<p><b>Diciembre</b></p>

*Nota del editor:* este calendario se publica en apoyo a la estrategia de comunicaciones de la INTOSAI, y como una forma de ayudar a sus miembros a planificar y coordinar sus itinerarios. En esta sección regular de la Revista Internacional de Auditoría Gubernamental estarán incluidos los eventos que abarquen el ámbito de la INTOSAI y todo el ámbito de las regiones, tales como congresos, asambleas generales y reuniones de comités directivos. Debido a limitaciones de espacio, no se pueden incluir los diversos cursos de capacitación y otras reuniones profesionales realizadas por las regiones. Para información adicional, comuníquese con el Secretario General de cada grupo de trabajo regional..

INTOSAI

