



REVISTA INTERNACIONAL

— DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL —



Comité Editorial

Margit Kraker, *Presidenta del Tribunal de Cuentas de Austria*
Karen Hogan, *Auditora General de Canadá*
Nejib Gtari, *Presidente del Tribunal de Cuentas de Túnez*
Gene L. Dodaro, *Contralor General, Estados Unidos de América*
Dr. Elvis Amoroso, *Contralor General, Venezuela*

Presidente

James-Christian Blockwood (EE. UU.)

Vicepresidente

Michael Hix (EE. UU.)

Editora

Heather Santos (EE. UU.)

Colaboradores especiales

Laurel Voloder (EE. UU.) Michelle
Weathers (EE. UU.)

Administración y Operaciones

Peter Knopes (EE. UU.)
Michael Huskey (EE. UU.)

Editores Asociados

Secretaría de AFROSAL
Secretaría de ARABOSAL
Secretaría de ASOSAL
Secretaría de CAROSAL
Secretaría de EUROSAL
Secretaría de OLACEFS
Secretaría de PASAL
Secretaría General de INTOSAI
Oficina del Auditor General de Canadá
Oficina del Auditor General de Túnez
Oficina del Auditor General de Venezuela
Oficina de Rendición de Cuentas del
Gobierno de Estados Unidos

Gracias especiales

Agradecimientos a José Miguel Hernández Antini,
Camila Algari Jiménez Henales, Claudio Axl
Ortiz Miranda y Juan Carlos Sahli Fontaine, del
Magíster en Traducción de la Facultad de Letras
de la Pontificia Universidad Católica de Chile,
por traducir esta edición.
Agradecimientos también para Constanza Alice
Morales Peñaloza, por los ajustes de forma y/o
revisión de estilos realizadas a las redacciones
en español.

REVISTA INTERNACIONAL

DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Verano 2020

Vol. 47, n.º 3

La *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* se publica trimestralmente 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, se dedica a mejorar los procesos y técnicas de auditoría gubernamental. Las opiniones y convicciones expresadas son de exclusiva responsabilidad de los colaboradores y no reflejan necesariamente los puntos de vista o las políticas de esta organización.

Los editores invitan a enviar artículos, informes especiales y noticias, los cuales deben remitirse a las oficinas editoriales en:

U.S. Government Accountability Office
441 G Street, NW, Room 7814
Washington, D.C. 20648
U.S.A.
E-mail: intosaijournal@gao.gov

Online: [http://intosaijournal.org/our-submissions/
journal-submission/](http://intosaijournal.org/our-submissions/journal-submission/)

Dado el uso de la Revista como herramienta de enseñanza, los artículos que más se aceptan son aquellos que abordan aspectos pragmáticos de la auditoría del sector público. Estos incluyen estudios de casos, ideas sobre nuevas metodologías para realizar auditorías o detalles sobre programas de capacitación sobre auditoría. Los artículos que mayormente aborden teoría no se consideran apropiados. Los lineamientos para el envío se encuentran [aquí](#).

La *Revista Internacional de Auditoría Gubernamental* se distribuye electrónicamente a los miembros de la INTOSAI y a otras partes interesadas sin costo. Además, se encuentra disponible en línea en www.intosaijournal.org y www.intosai.org o puede solicitarse al correo electrónico intosaijournal@gao.gov.

Contenidos

1 Editorial

4 Noticias breves

19 Reportajes

Un trabajo de auditoría más eficaz: perspectivas de la Economía Conductual

Escepticismo Profesional: un modelo para la auditoría del sector público

27 La INTOSAI por dentro

53 Enfoque en el desarrollo de capacidades

58 Enfoque en ciencia y tecnología

Temática especial: Auditoría y la mente humana



CÓMO SE ABORDAN LAS CONSECUENCIAS DEL COVID-19 A NIVEL NACIONAL Y MUNDIAL

por Gene L. Dodaro, Contralor General de Estados Unidos y Director de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos

La pandemia de COVID-19 ha planteado retos significativos a la salud pública, la economía mundial, nuestros gobiernos, las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y los ciudadanos a los que servimos.

Como entidad independiente, apolítica y objetiva, la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los EE.UU. (GAO, por sus siglas en inglés) supervisa la respuesta federal a la pandemia de COVID-19. La GAO tiene un historial de revisión sobre las cuestiones relacionadas con la pandemia y sus implicaciones. La legislación como respuesta al coronavirus de USD 2,6 billones, conocida como la Ley CARES (por sus siglas en inglés), requiere que la GAO supervise e informe continuamente sobre la preparación, la respuesta y la recuperación de la nación ante la pandemia.

La GAO examina el impacto del COVID-19 en la salud pública, la seguridad nacional y la economía. Además, analiza áreas como el testeado de virus; gestión de las reservas nacionales y distribución de equipos; disponibilidad de equipos de protección personal; control de las infecciones en los asilos; asuntos relacionados con la Ley de Producción de Defensa; medidas de ayuda con préstamos a los estudiantes;

subsidios de desempleo; programas de protección de sueldos, y el uso de los fondos por parte de varias organizaciones.

En mi papel como director de la GAO, he asegurado la transición eficiente de la institución a una modalidad de teletrabajo de casi el 100 por ciento para seguir sirviendo al Congreso de los Estados Unidos y al pueblo estadounidense, manteniendo nuestros valores fundamentales de rendición de cuentas, integridad y fiabilidad.

Las políticas de teletrabajo de la GAO y la infraestructura de la tecnología de la información nos permiten cumplir nuestra misión y adherirnos a las recomendaciones actuales de salud pública destinadas a frenar la propagación del virus, mediante las interacciones con los socios internacionales. No obstante, entiendo que algunas EFS no tienen los recursos o la infraestructura para una transición similar y operar en este contexto.

Ante estas circunstancias, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), bajo el auspicio del Comité de Política, Finanzas y Administración (PFAC, por sus siglas en inglés), estableció una iniciativa informal a corto plazo dirigida por la GAO en cooperación con el presidente del PFAC, el Dr. Hussam Alangari, Presidente de la Oficina General de Auditoría de Arabia Saudita. La Iniciativa consiste en:

- Ayudar a mantener la continuidad operacional en toda la INTOSAI y en cada EFS.
- Compartir información y herramientas de formación relacionadas con la auditoría.

La Iniciativa también está desarrollando un documento sobre balance de experiencias para los socios externos, como las Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Salud, que se basa en las experiencias colectivas y se centra específicamente en frenar la propagación de la enfermedad. La GAO tiene un amplio conocimiento y experiencia de sus respuestas anteriores a las emergencias nacionales y mundiales que han informado sus acciones actuales y su capacidad para abordar esta pandemia global, por lo que se destaca aún más la importancia y el valor de un documento sobre balance de experiencias para las EFS.

Las EFS serán aún más importantes y valiosas ahora y en el futuro, particularmente en la auditoría de las respuestas nacionales ante la pandemia de COVID-19. La Iniciativa desempeña un papel importante al ayudar a las EFS de todo el mundo a seguir sirviendo a los ciudadanos y a los gobiernos, a la vez que comparten y aprenden de las mejores prácticas.

La Iniciativa ya lanzó un sitio web específico (intosaicovid19.org) que proporciona recursos relevantes y oportunos para incluir las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores existentes sobre las auditorías relacionadas con catástrofes y ofrece valiosa información y herramientas de formación relacionadas con la pandemia.

Junto con las valiosas contribuciones de las EFS y los socios de la INTOSAI, la Iniciativa está potenciando el liderazgo de la GAO dentro de la INTOSAI como Presidente de la Revista de la INTOSAI, Presidente del Grupo de Trabajo sobre Modernización Financiera y Reforma Regulatoria (FMRR, por sus siglas en inglés), Vicepresidente de la Cooperación INTOSAI Donantes y Vicepresidente de los Grupos de Trabajo sobre *Big Data* y sobre el Impacto de la ciencia y la tecnología sobre las auditorías.

Estoy particularmente preocupado por las consecuencias de la pandemia en los mercados financieros y en las economías globales, por lo que he convocado una reunión virtual sobre Modernización Financiera y Reforma Regulatoria en mayo para enfocarse específicamente en estas cuestiones. Además, la Revista de la INTOSAI sigue comprometida en garantizar que los miembros de la INTOSAI y la comunidad de rendición de cuentas en general permanezcan conectados durante estas difíciles circunstancias.

La Iniciativa pasará próximamente a ser de largo plazo con el Grupo de Expertos sobre el Papel Estratégico de las EFS en Abordar los Desafíos Causados por la Pandemia de COVID-19, establecido por la Cámara de Cuentas de la Federación de Rusia como Presidente del Comité Supervisor sobre Asuntos Emergentes (SCEI, por sus siglas en inglés) de la INTOSAI. Como vicepresidente del SCEI, la GAO aspira a una participación y contribución permanentes.

Reconozco que todas las EFS han tenido que adaptarse a la evolución de las necesidades y prioridades mundiales y nacionales. Aunque estoy profundamente entristecido por el impacto de la pandemia, soy optimista de que encontraremos formas de maximizar nuestro valor para nuestros gobiernos y nuestros ciudadanos mientras perseguimos nuestro interés compartido en mejorar la rendición de cuentas gubernamental.

NOTICIAS DE LAS EFS DE TODO EL MUNDO

Noticias desde Suiza

LABORES DE AUDITORÍA DURANTE LA CRISIS SANITARIA DE COVID-19

A finales de marzo de 2020, debido a la propagación del coronavirus en Suiza, la EFS de Suiza suspendió gran parte de las auditorías mientras realizaba revisiones de alta prioridad.

Esta reorientación se propone usar equipos descentralizados para monitorear las medidas del Consejo Federal en respuesta a la pandemia, en particular aquellas que apoyan a las empresas, a la compensación por pérdida de ingresos, al seguro de desempleo, así como también a las comunidades culturales y deportivas.

AGILIDAD DEL ENFOQUE DE AUDITORÍA

La EFS de Suiza ajustó su enfoque de auditoría (de acuerdo con su mandato mientras incorporaba una perspectiva crítica sobre las bases legales asociadas con la crisis) para mejorar la supervisión y coordinación de la respuesta nacional.

La reorientación ya ha mejorado la calidad del trabajo de la Administración Federal y ha asegurado al Parlamento que los fondos asignados (más de 72 mil millones de francos suizos a finales de mayo) están logrando los objetivos pretendidos.

El nuevo enfoque permite rápidas verificaciones puntuales antes de realizarse los gastos, además la SFAO lanzó una iniciativa especial de análisis de datos para detectar fraudes potenciales y comunicarlos a las autoridades correspondientes. Estas medidas proporcionan seguridad adicional y ayudan a limitar las correcciones posteriores.

RESULTADOS PRELIMINARES

La EFS de Suiza publicó un informe provisional sobre las iniciativas nacionales en respuesta a la pandemia en marzo. El informe indica que las medidas relacionadas con el COVID implican un amplio uso de contratos, formularios y acuerdos. También se muestra un aumento de nuevos procedimientos y cantidades sin precedentes de procesos que requieren respuestas rápidas.

La EFS de Suiza observó diferencias cantonales en la manera de implementar las iniciativas de respuesta. Las consultas continúan aumentando sin que se resuelvan por completo, lo que intensifica el potencial de errores y tratamiento desigual. A la vez aumentan las apelaciones posteriores y la probabilidad de correcciones que requieran una gran cantidad de recursos.

Para mejorar la eficiencia y efectividad de la respuesta federal a la pandemia, la EFS de Suiza, cuando es posible, ejerce su influencia y proporciona información inmediata, lo que ha sido recibido positivamente por las oficinas federales. Brindar claridad continúa siendo crucial y la EFS continuará comunicándose con las autoridades correspondientes, identificando los errores encontrados y entregando recomendaciones para abordarlos.

Un segundo informe se publicó en junio y debatió sobre la capacidad de lograr medidas federales rápidas y no burocráticas con mínimos errores y abusos.

Noticias desde Canadá

NOMBRAN A KAREN HOGAN COMO AUDITORA GENERAL DE CANADÁ



Karen Hogan fue nombrada Auditora General de Canadá en junio de 2020.

Tiene más de 25 años de experiencia profesional en contabilidad y auditoría, además posee una licenciatura en Contabilidad y Auditoría y un postgrado en Contabilidad por la *Concordia University* en Montreal.

Es totalmente bilingüe y miembro de la *Ordre des comptables professionnels agréés du Québec*, así como también de la *Chartered Professional Accountants* (Contadores Profesionales Colegiados) de Ontario.

La Sra. Hogan comenzó su carrera en el sector privado, trabajando primero como auditora en una empresa de contabilidad con sede en Montreal y luego como gerente en otra empresa privada en Thunder Bay y Ottawa.

Se incorporó a la Oficina del Auditor General (OAG) de Canadá en 2006 y ha desempeñado el cargo de Auditora General Adjunta desde enero de 2019.

Ha contribuido a formar el cambio organizacional y la dirección estratégica durante su estancia en la OAG, en donde su trabajo ha incluido:

- Dirigir la auditoría de los estados financieros consolidados del Gobierno de Canadá.
- Contribuir a la elaboración de un nuevo informe diseñado para ayudar a los parlamentarios y a los canadienses a entender asuntos financieros complejos y la importancia de las auditorías financieras para Canadá.
- Ayudar a desarrollar y aplicar una nueva estrategia de gestión del talento para la OAG.

La Sra. Hogan apoya la elaboración de normas en Canadá como miembro del Grupo de Discusión sobre la Auditoría del Sector Público.

Fuera del trabajo, además de pasar tiempo con su marido y sus dos hijos, participa activamente en su comunidad, forma parte de la junta directiva de una organización sin fines de lucro y apoya la natación competitiva como representante certificada de natación.

El Auditor General de Canadá es un alto [funcionario del Parlamento](#) nombrado por resolución de la Cámara de los Comunes y del Senado, por un mandato no renovable de 10 años.

Las responsabilidades del Auditor General incluyen la auditoría de las operaciones de los gobiernos federales y territoriales y ofrecer información independiente, garantías y asesoramiento sobre la administración de los fondos públicos al Parlamento y a las asambleas legislativas.

Para saber más sobre la Sra. Hogan, la OAG y su trabajo, visite el [sitio web de la OAG](#).

Noticias desde Francia



PIERRE MOSCOVICI ES NOMBRADO PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE CUENTAS

El Presidente de la República designó a Pierre Moscovici como Presidente del Tribunal de Cuentas, la Entidad Fiscalizadora Superior francesa, el 3 de junio de 2020. Sucede a Didier Migaud, que pasa a presidir la Alta Autoridad para la Transparencia de la Vida Pública.

El Sr. Moscovici tiene un postgrado en macroeconomía avanzada y filosofía y es licenciado del Instituto de Estudios Políticos de París (Sciences Po Paris). Se incorporó al Tribunal de Cuentas como gerente junior de auditoría al graduarse en la Ecole nationale d'administration (Escuela Nacional de Administración) en 1984.

Pierre Moscovici, Presidente del Tribunal de Cuentas

Foto por ELombard, Tribunal de Cuentas

Fue nombrado asesor técnico del Ministro de Educación Nacional, Juventud y Deporte en 1988 y se convirtió en el Jefe del Departamento de Modernización de los Servicios Públicos y Recursos Financieros del Comité Superior de Planificación Estratégica en 1990.

Fue elegido como miembro del Parlamento Europeo en 1994 y miembro de la Asamblea Nacional de Francia por el Departamento de Doubs en 1997. En ese momento, lo nombraron Ministro encargado de Asuntos Europeos.

En noviembre de 2002, el Sr. Moscovici regresó al Tribunal de Cuentas y nuevamente lo eligieron como miembro del Parlamento Europeo en 2004, de esta manera ocupó finalmente el cargo de Vicepresidente.

Dos veces reelegido miembro de la Asamblea Nacional francesa por el Departamento de Doubs en 2007 y 2012, presidió el Área Urbana de Montbéliard entre 2008 y 2012, periodo en que lo nombraron Ministro de Economía y Finanzas hasta 2014.

Ejerció el mandato de Comisionado Europeo de Asuntos Económicos y Monetarios desde noviembre de 2014 hasta noviembre de 2019, antes de volver al Tribunal de Cuentas.

Él es profesor afiliado en Sciences Po París y también es profesor visitante en la Universidad de Columbia de Nueva York y en el College of Europe en Brujas.

El Sr. Moscovici posee el título de Caballero de la Orden Nacional de la Legión de Honor.

Noticias desde Lituania



LITUANIA DA LA BIENVENIDA AL NUEVO AUDITOR GENERAL

“Los procesos de auditoría más eficientes y digitalizados, la reducción del tiempo de auditoría, las soluciones tecnológicas avanzadas y tecnologías de la información, la información abierta y las iniciativas de inteligencia artificial ayudarán a aumentar la eficiencia de la auditoría y a alcanzar una mayor calidad de la misma”, describe Mindaugas Macijauskas, el nuevo Auditor General de la República de Lituania, en su visión de la Oficina de Auditoría Nacional de Lituania (NAOL, por sus siglas en inglés).

“No vale la pena mover hacia los lados un barco de alta calidad que navega en línea recta y a buen ritmo”, dijo sobre su intención de continuar la labor de su predecesor, Arunas Dulkys, y garantizar la máxima publicidad de las actividades de la NAOL. También destacó la importancia de presentar al público ejemplos de buenas prácticas en lugar de hacer hincapié únicamente en los problemas encontrados en las autoridades auditadas.

Con más de 18 años de experiencia en diversas funciones dentro de la NAOL, entre ellas la de Auditor General Adjunto entre 2018 y 2020, aporta a la institución una amplia experiencia en auditoría pública y liderazgo. Tiene un magíster en Administración Pública y desde julio del 2016 es miembro del Comité de Auditoría del Banco Europeo de Inversiones.

El Auditor General, nombrado para un mandato de cinco años por el Parlamento de la República de Lituania (por recomendación del Presidente de la República), dirige tres instituciones independientes que

actúan bajo el paraguas de la NAOL: una entidad fiscalizadora superior clásica, una entidad fiscalizadora de inversiones de la Unión Europea y una entidad fiscalizadora independiente.

Noticias desde Vietnam

LA OFICINA ESTATAL DE AUDITORÍA SIGUE MEJORANDO EL DESARROLLO TRAS LOS CAMBIOS CONSTITUCIONALES

por el Dr. Dang Van Hai, Director General Adjunto del Departamento de Asuntos Jurídicos de la Oficina Estatal de Auditoría de Vietnam

La Oficina Estatal de Auditoría de Vietnam (SAV, por sus siglas en inglés), creada en 1994, se convirtió en una institución independiente en enero de 2014 a través de una nueva enmienda constitucional, que mejoró el estatus legal, la independencia y las operaciones de la SAV.

En junio de 2015, la Asamblea Nacional aprobó una nueva Ley de Auditoría del Estado que incluía enmiendas y suplementos que abordaban varios aspectos de la auditoría pública, como la validez legal de los informes de auditoría; el acceso a la base de datos nacional de las organizaciones auditadas y de los organismos, organizaciones y particulares relacionados con la auditoría; el derecho a imponer sanciones administrativas, y las disposiciones para que los organismos, organizaciones y particulares auditados puedan presentar reclamaciones contra las evaluaciones y los dictámenes de la SAV.

Desde la evolución de la SAV hasta convertirse en una institución independiente, el Auditor General ha puesto en marcha numerosas iniciativas para mejorar las normas, los procesos y los registros de auditoría. Ejemplo de esto es el Sistema Estatal de Normas de Auditoría, un sistema integral aplicable a todos los tipos de auditoría desarrollado de conformidad con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés) y las leyes y prácticas vietnamitas. La SAV ha cultivado gradualmente la credibilidad ante el gobierno y los ciudadanos, ha mejorado la calidad y la eficiencia de la auditoría, ha ampliado las operaciones de auditoría, ha aumentado el alcance de la auditoría y ha diversificado las formas y los métodos de auditoría.

En general, la calidad y la eficiencia de las auditorías han dado lugar a cambios positivos e integrales y han contribuido a reforzar la disciplina financiera, el uso eficaz de los recursos y la mejora de las iniciativas anticorrupción. Los resultados de las auditorías han conducido a un aumento de los ingresos del presupuesto del Estado y a una disminución de los gastos. Además, han influido positivamente en las decisiones de la Asamblea Nacional y del gobierno para mejorar los mecanismos económicos y financieros, las políticas y las leyes. Aunque la SAV ha obtenido muchos resultados positivos, algunas prácticas de auditoría han mostrado signos de debilidad, lo que puede atribuirse a la reciente modificación de las leyes, a la ineficacia de la estructura organizativa y a la escasa aplicación de los mecanismos de coordinación entre los organismos de investigación, inspección, evaluación, auditoría y supervisión.

Para hacer frente a estas limitaciones, la SAV recomienda:

• **Aumentar la base jurídica de la SAV** al realizar auditorías fiscales en conformidad con la Constitución y las prácticas de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI); llevar a cabo auditorías de todos los organismos gubernamentales responsables de los gastos del presupuesto del Estado, de las empresas estatales que exploran y utilizan la tierra y los recursos naturales, y de los proyectos de asociación entre el sector público y el privado; y complementar la normativa sobre las sanciones por infracción de la Ley de Auditoría del Estado.

• **Consolidar la estructura organizacional de la SAV** mediante el desarrollo de una gestión centralizada más eficaz para superar el solapamiento de funciones, proporcionar unidades especializadas centrales y regionales, establecer más oficinas regionales, y crear una reserva de recursos de auditores éticos y competentes.

• **Mejorar las cualificaciones profesionales, la capacidad y la ética** perfeccionando los esfuerzos de contratación, formación y educación.

• **Modernizar los métodos de auditoría y mejorar las competencias de la práctica de la auditoría a través de:**

- Promover las preinspecciones para mejorar la gestión y utilización de los activos del presupuesto estatal.
- Apoyar una metodología de planificación de auditorías basada en la evaluación de riesgos y la identificación de conflictos clave.
- Establecer una base de datos de información sobre temas de auditoría.
- Determinar el alcance de la auditoría de acuerdo con las capacidades.
- Poner énfasis en las auditorías que traten temas de interés público.
- Mejorar el uso de las tecnologías de la información en las auditorías y en las actividades implicadas en ellas.
- Mejorar la calidad de las auditorías al tiempo que se destaca el control exhaustivo de las mismas y se refuerzan las responsabilidades de los auditores.
- Aumentar el valor de los informes de auditoría.

COA ORGANIZA UNA CAPACITACIÓN CON EL NCA EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN SHARAKA



Como parte del programa de cooperación “Sharaka” con el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos (NCA, por sus siglas en inglés), el Tribunal de Cuentas de Argelia (COA, por sus siglas en inglés) organizó en enero dos cursos de formación en los que participaron magistrados y auditores del COA, así como expertos del NCA. Al final de las sesiones de capacitación, los participantes presentaron al Presidente del COA recomendaciones sobre el fortalecimiento de los esfuerzos de auditoría de desempeño y las perspectivas de cooperación en el futuro.

La sesión “Auditoría de Desempeño” se centró en el estudio de las herramientas necesarias para dominar los mecanismos de auditoría de desempeño, apoyando el tema de auditoría elegido, “Recuperación de residuos domésticos” y desarrollando un plan de auditoría. El segundo curso de formación sobre “Auditoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”, hizo hincapié en el Objetivo 3, “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”. Esta sesión, estrechamente relacionada con la evaluación por parte del COA del Programa Nacional Perinatal de Argelia, permitió conocer puntos importantes sobre el diseño, implementación y control de las políticas sanitarias, así como el desarrollo de una estrategia y de métodos de recolección y análisis de información.

COA PARTICIPA EN LA REUNIÓN DE ARABOSAI



Una delegación del COA, presidida por el Presidente del COA, el Sr. Abdelkader Benmarouf, participó en la 60ª reunión del Consejo Ejecutivo de la Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ARABOSAI, por sus siglas en inglés) por videoconferencia el 20 de abril del 2020. La reunión se celebró

como parte de los esfuerzos para garantizar la continuidad del apoyo técnico de los miembros de la ARABOSAI durante la pandemia de COVID-19.

COA PONE EN MARCHA PROCEDIMIENTOS PARA ADAPTARSE A LA PANDEMIA DE COVID-19

Soluciones técnicas y logísticas para el teletrabajo

El Comité de Programas e Informes del COA continuó con las reuniones de revisión de los informes anuales del 2020, con el objetivo de que los informes se adopten a tiempo, respetando al mismo tiempo las medidas necesarias para proteger al personal. Se ha autorizado a los profesionales de la auditoría a trabajar a distancia desde casa utilizando soluciones de tecnología de la información (TI) para comunicarse e intercambiar documentos. El COA también ha proporcionado apoyo de transporte a quienes deben presentarse en la oficina para la continuidad del servicio, como el personal de registro, secretaría e informática.

Medidas de prevención y protección del personal

El COA aplicó medidas de prevención individuales y colectivas, tal y como recomiendan la Organización Mundial de la Salud y el Ministerio de Salud, Población y Reforma Hospitalaria de Argelia. El COA ha instado al distanciamiento social, lavado regular de las manos y uso de desinfectante de manos a base de alcohol después de tocar objetos, limpieza a fondo de los espacios de trabajo, reducción de los viajes y al uso de medios electrónicos para comunicarse.

Los departamentos administrativos pertinentes están limpiando y desinfectando periódicamente los espacios de trabajo y las oficinas, además de acuerdo con las medidas del gobierno para prevenir la propagación de la enfermedad, el COA colocó al 50 % del personal en licencia excepcional pagada a partir del 22 de marzo de 2020. Se han suspendido todas las visitas, por lo que las partes interesadas se han dirigido a los recursos en línea del COA, como la aplicación *web* de consulta del catálogo virtual, que incluye un servicio de mensajería electrónica.

ACTIVIDADES DE ORIENTACIÓN PARA LAS CONTRAPARTES

El COA ha formulado recomendaciones que otras Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) pueden encontrar útiles para mejorar las actividades de auditoría en tiempos de crisis:

- La pandemia de COVID-19 representa una oportunidad para revisar los métodos de trabajo y desarrollar soluciones digitales para lograr operaciones, actividades de auditoría y productos documentales más eficientes.
- Dada la profundidad de la actual crisis sanitaria, las EFS, dentro de los mandatos especificados, pueden encontrar beneficioso dar prioridad a la auditoría de los programas públicos relacionados con la pandemia, centrándose en la financiación de los programas, la eficacia y la capacidad de contribuir a los esfuerzos de implementación de los ODS.

LA EFS DE LETONIA ANALIZA LOS AVANCES EN LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA A NIVEL NACIONAL

Qué auditamos y por qué

“Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”, el primero de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que constituyen el núcleo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En 2010, la Unión Europea (UE) hizo hincapié en la eliminación de la pobreza en su “Estrategia de Europa 2020” en la que cada Estado miembro de la UE adoptó sus propios objetivos nacionales. En Letonia, este compromiso está incluido en la política pública clave a largo y mediano plazo del país. Del mismo modo, la reducción de la pobreza es un tema recurrente en la mayoría de las actividades que el país tiene previsto introducir.

La Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) de Letonia auditó recientemente la Política Nacional para la Inclusión de manera a evaluar en qué medida la política contribuyó a alcanzar los objetivos de reducción de la pobreza. La EFS de Letonia evaluó exhaustivamente el sistema de apoyo social, analizando las acciones del gobierno para reducir la pobreza, las cuales iban desde definir los para identificar a los grupos de población de mayor riesgo hasta el apoyo real prestado.

Funciones estatales y municipales: Problemas identificados

Las conclusiones de la auditoría mostraron que las iniciativas de reducción de la pobreza sólo llegaron de forma parcial a los más necesitados de apoyo social. Es esencial una acción específica y coordinada en todos los ámbitos políticos nacionales pertinentes, como el desempleo, prestaciones sociales estatales, asistencia social, seguridad social, la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, impuestos, educación, salud y economía.

Sin embargo, no se ha desarrollado ninguna política pública o marco para coordinar los esfuerzos necesarios. La auditoría reveló que las medidas de los gobiernos nacionales, regionales y locales destinadas a identificar y abordar las necesidades de las personas que requieren apoyo social a menudo se solapaban o eran contradictorias

Recomendaciones

La EFS de Letonia recomendó que todas las instituciones públicas correspondientes deberían incluir los objetivos nacionales de reducción de la pobreza al realizar y evaluar labores. Alinear todos los sectores y organizaciones (con los ODS, la Estrategia de Europa 2020 y la política pública nacional de alto nivel) a través de un único plan de acción puede ayudar a lograr los objetivos de reducción de la pobreza.

A la hora de desarrollar una futura política destinada a reducir la pobreza nacional, la EFS de Letonia recomendó analizar los sistemas de apoyo social estatales, regionales y locales, los mecanismos, costes y qué tan bien las medidas aplicadas se han dirigido a los más vulnerables a la pobreza y exclusión social. Este análisis pondría de manifiesto las posibles carencias y ayudaría a determinar el apoyo requerido.

El futuro reto para Letonia será decidir cuál es la mejor manera de abordar la reducción de la pobreza, ya sea manteniendo el sistema de prestaciones universales (sabiendo que el aumento de las ayudas existentes o la introducción de nuevas ayudas se verán considerablemente limitados por la falta de recursos financieros) o introduciendo gradualmente un sistema de prestaciones específicas sujetas a la comprobación de recursos.

Las conclusiones de la auditoría han llevado a la EFS de Letonia a formular 12 recomendaciones de mejora de las políticas al Ministerio de Bienestar (institución responsable de coordinar una política única de inclusión social) y cuatro recomendaciones al Gabinete de Ministros.

La EFS de Letonia indicó que las deficiencias identificadas pueden subsanarse mejorando significativamente la cooperación entre todas las instituciones responsables de aplicar la política de inclusión social. El resumen del informe está disponible [aquí](#).

Noticias desde Egipto

LA ASA CONTRIBUYE A LAS REUNIONES Y SIMPOSIOS REGIONALES

La Autoridad de Rendición de Cuentas del Estado de Egipto (ASA, por sus siglas en inglés) participó en varios eventos virtuales, entre ellos las reuniones del 16° Comité de Creación de Capacidades de la Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ARABOSAI, por sus siglas en inglés) y en el 15° Comité de Normas Profesionales y de Supervisión de la ARABOSAI, el 14 de mayo del 2020 además de la 2ª reunión del Comité de Auditoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ARABOSAI, el 21 de mayo del 2020.

La ASA también contribuyó a un simposio a distancia sobre las “Implicaciones de la pandemia de COVID-19: Desafíos y áreas de atención previstas en la auditoría financiera”, organizado por la EFS de Túnez, la Secretaría General de la ARABOSAI, el 4 de junio del 2020. Los delegados de la ASA, Alaa El-Din Abdel-Rahman y Mohamed Gomaa, hicieron una presentación sobre “La preparación de los estados financieros según las normas internacionales de contabilidad en vista de la pandemia de COVID-19”.

LA ASA PRESIDE LA JUNTA DE AUDITORES EXTERNOS DE COMESA

La ASA preside la Junta de Auditores Externos del Mercado Común del África Oriental y Meridional (COMESA, por sus siglas en inglés) para el año fiscal 2018. Aún no se ha determinado la fecha de la auditoría de cuentas. La Junta ha finalizado la elaboración de sus estatutos, así como todos los instrumentos de auditoría necesarios y la Secretaría del COMESA está tomando las medidas necesarias para obtener la aprobación de los Auditores Generales de todos los Estados miembros del COMESA.

LA ASA PARTICIPA EN LA AUDITORÍA INTERMEDIA DE LA UNIÓN AFRICANA

La ASA es miembro permanente de la Junta de Auditores Externos de la Unión Africana y participó en la auditoría provisional de las cuentas de la Unión Africana para el año fiscal 2019 en Addis Abeba (Etiopía) y Nairobi (Kenia), del 11 al 29 de febrero del 2020. La auditoría final, que originalmente iba a tener lugar en abril, se ha pospuesto debido a la pandemia de COVID-19.

Noticias desde Myanmar

LA EFS DE MYANMAR ORGANIZA UNA CAPACITACIÓN VIRTUAL SOBRE NORMAS INTERNACIONALES

La Oficina del Auditor General de la Unión (OAG) de Myanmar ha lanzado oportunidades de capacitación virtual sobre las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Dado que la OAG continúa con sus planes de transformar el sistema contable del gobierno, de contabilidad de caja a acumulativo, es esencial la capacitación sobre las NICSP. La comprensión de los requisitos de las NIIF es igualmente importante, ya que todas las entidades de interés público, las empresas económicas estatales y las pequeñas y medianas organizaciones deben cumplir con las NIIF a partir del año financiero 2022-2023.

La OAG lanzó con éxito la primera clase de nivel básico de NICSP el 29 de febrero del 2020. Sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19, la instrucción presencial cesó abruptamente y la clase migró a un entorno virtual. Esta transición dio lugar a un aumento de los participantes en el curso (de 100 a 245 funcionarios de la sede de la OAG, varias oficinas regionales de auditoría, el Ministerio de Planificación, Hacienda e Industria y el Ministerio de Educación, que está dirigiendo la preparación de estados financieros de acuerdo con la contabilidad de caja de las NICSP). El curso sobre las NICSP, que durará hasta el 27 de diciembre del 2020, ofrece a los participantes 147 horas de clase centradas en las normas de contabilidad aplicables del sector público y privado y en los requisitos de las NICSP sobre la contabilidad de caja y el principio de devengo.

La primera lección sobre las NIIF se transmitió en directo el 26 de mayo del 2020 a 80 participantes de la OAG. El curso, de cinco meses de duración, incluye 120 horas lectivas para mejorar los conocimientos, comprensión y capacidad de análisis de las NIIF.

Los cursos, que siguen el modelo de “formación para formadores”, mejoran la aplicación y el cumplimiento de las NICSP y las NIIF, ya que los participantes difundirán los conocimientos adquiridos a través de la enseñanza del curso en sus respectivos departamentos y regiones. Estos cursos contribuyen en gran medida a la transición del sistema contable y al desarrollo de la capacidad de la OAG.

Noticias desde Australia

LA ANAO AJUSTA LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA E IMPLEMENTA NUEVAS MEDIDAS PARA HACER FRENTE A LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA DE COVID-19

La pandemia de COVID-19, y la respuesta del Gobierno australiano a la misma, afecta significativamente los riesgos del sector público nacional. Este cambio en el entorno de riesgo impacta directamente en el trabajo realizado por la Oficina de Auditoría Nacional de Australia (ANAO, por sus

siglas en inglés) y en las auditorías de desempeño, las auditorías financieras y otras actividades de control.

El [Programa Anual de Trabajo de Auditoría](#) (AAWP, por sus siglas en inglés) 2020-2021 de la ANAO incluye la estrategia de la ANAO para la auditoría de las medidas relacionadas con el COVID-19. La estrategia se diseñó para responder a los intereses y prioridades del Parlamento de Australia; proporcionar un programa equilibrado de actividad advertida por el riesgo, y promover la rendición de cuentas, la transparencia y las mejoras en la administración pública. La estrategia es flexible y seguirá evolucionando con el paso del tiempo, a medida que el gobierno anuncie nuevas iniciativas o modifique las políticas existentes para hacer frente a la cambiante situación de la pandemia y a su impacto en los ciudadanos y en la economía australiana.

La ANAO también creó una página en su sitio web en la que se describen los trabajos relacionados con COVID-19: <http://www.anao.gov.au/work-program/covid-19>.

Auditoría de desempeño

Habrán tres etapas de auditoría de desempeño para las medidas relacionadas con el COVID en todo el sector:

- Primera etapa: auditorías iniciales centradas en la gestión de riesgos, las adquisiciones de emergencia y la coordinación.
- Segunda etapa: examen de la preparación, la planificación y la implementación de las medidas.
- Tercera etapa: evaluación de toda la respuesta del sector y su efectividad para cumplir los objetivos.

Auditoría financiera

La situación del COVID-19 presenta nuevas áreas de riesgo claves para las operaciones de auditoría de la ANAO y los procesos de preparación de los estados financieros. Dada la naturaleza cambiante de la respuesta a la COVID-19, la ANAO está replanteando y revisando los planes de auditoría para los ciclos de auditoría de los estados financieros de 2019-2020 y 2020-2021. Los posibles riesgos cambiantes pueden requerir que los equipos de auditoría cambien los enfoques de auditoría.

Información de auditoría

La edición de abril de 2020 de las informaciones de auditoría de la ANAO, "[Implementación rápida de las iniciativas del gobierno australiano](#)", destaca los mensajes clave de los informes del Auditor General que examinaron la rápida implementación de las iniciativas del gobierno.

Se hizo énfasis en las lecciones clave aprendidas en las auditorías de las actividades de respuesta rápida anteriores, que probablemente tienen una aplicabilidad más amplia para el servicio público australiano, ya que respaldan la respuesta nacional ante la pandemia de COVID-19.

LA OFICINA DEL CONTRALOR GENERAL DE CUENTAS TOMA MEDIDAS PARA HACER FRENTE A LAS REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA DE COVID-19



Ante la inminente llegada, propagación e impactos de la pandemia de COVID-19 en Guatemala, el Presidente de la República y el Consejo de Ministros declararon estado de emergencia nacional en marzo de 2020. Esta declaración incluyó medidas de distanciamiento social para prevenir grandes concentraciones de personas y restricciones en los viajes.



Cuando se anunció el estado de emergencia, la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) del país, estaba realizando 554 auditorías relacionadas con los ingresos y gastos del presupuesto del Estado del año fiscal 2019.



El doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, Contralor General de Cuentas, aprovechó la independencia institucional y las facultades legales permitidas dentro del cumplimiento de las medidas de prevención del COVID-19 para comunicar electrónicamente los resultados de las auditorías. Esto también les permitía a los auditados subir comentarios, argumentos, evidencias y documentos de apoyo de manera electrónica.

La EFS de Guatemala también implementó iniciativas para continuar las operaciones eficazmente y estableció acciones prácticas para contener la propagación del virus, incluidas las soluciones tecnológicas para fortalecer las prácticas de teletrabajo.

En la foto: (Arriba) El doctor Edwin Humberto Salazar Jerez, Contralor General de Cuentas, presenta la "Liquidación del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado 2019". (Centro y Abajo) Equipo de auditores de la EFS de Guatemala realizando visitas presenciales a varios programas de pandemia de COVID-19 nacionales iniciados por la Presidencia de la República.

Para reforzar los programas gubernamentales de apoyo a los ciudadanos durante la

pandemia, la EFS de Guatemala presentó el “Plan Estratégico de Fiscalización en el Marco de la Emergencia Sanitaria por el COVID-19”. El plan describe las medidas de supervisión de los fondos públicos; las auditorías financieras, de cumplimiento y de desempeño concurrentes; y los métodos para promover eficazmente la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas.

La EFS de Guatemala ya está ejecutando la supervisión de varios programas nacionales de la pandemia de COVID-19 iniciados por la Presidencia de la República.

Para más información, visite www.contraloria.gob.gt.

Noticias desde Turquía

EL TCA CELEBRA SU 158° ANIVERSARIO

El Tribunal de Cuentas de Turquía (TCA, por sus siglas en inglés) celebró su 158° aniversario el 29 de mayo de 2020.

El TCA, creado en 1862 durante el Imperio Otomano como Entidad Fiscalizadora Superior de Turquía, tiene en realidad una historia que abarca 1.180 años, considerando su existencia como órgano fiscalizador desde los estados históricos turcos, a los que el TCA debe sus conocimientos y experiencia actuales. El sistema actual comenzó como Tribunal de Control, el órgano de fiscalización de los Qarajánidas, los Gaznávidas y los Grandes Imperios Selyúcidas.

El TCA audita los ingresos, los gastos y los bienes de la administración pública en nombre de la Gran Asamblea Nacional Turca y lleva a cabo actividades de orientación para las entidades públicas con el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión de las finanzas públicas y la calidad de los servicios públicos. Para eso evalúa el desempeño de las organizaciones públicas y desarrolla mecanismos de rendición de cuentas y transparencia fiscal para garantizar un uso eficaz y eficiente de los fondos.

El TCA continúa con su iniciativa de cooperación, tanto a nivel regional como mundial, utilizando su sólida base de conocimientos y su estructura organizativa. Además de la Presidencia de la Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa, el TCA desempeña un papel activo en otras organizaciones internacionales para transferir conocimientos y experiencia a las futuras generaciones considerando las exigencias modernas y con el ideal de “superar el nivel de las civilizaciones contemporáneas”.

EL TCA LLEVA A CABO UNA REVISIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD EN LAS AUDITORÍAS REGULARES

El TCA sigue reforzando su capacidad institucional para realizar auditorías eficaces y fiables. De acuerdo con los objetivos del Plan Estratégico 2019-2023 del TCA, este organismo llevó a cabo una revisión de la garantía de calidad de las auditorías periódicas completadas (financieras y de cumplimiento) para evaluar la pertinencia, idoneidad y eficacia de las políticas y los procedimientos.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés) 140 y 2220, un equipo de seis auditores con experiencia y autoridad autónomas, suficientes y adecuadas, llevó a cabo la revisión de control de calidad.

La revisión tenía como objetivo (1) evaluar el grado en que los equipos de auditoría cumplían las normas internacionales de auditoría y la normativa de auditoría interna y (2) determinar las formas de mejorar el trabajo de auditoría del TCA.

Se seleccionaron aleatoriamente 21 auditorías (una de cada grupo de auditoría) y luego se revisaron utilizando herramientas de evaluación del cumplimiento basadas en el Manual de Auditoría de Regularidad del TCA y en las ISSAI.

La revisión incluyó el estudio de los registros de auditoría, los documentos de trabajo y los procesos básicos actuales y pasados, así como entrevistas con los equipos de auditoría.

Al final de la revisión, se prepararon y se presentaron a la dirección del TCA un informe de evaluación general, junto con informes de revisión individuales para cada registro de auditoría.

El TCA tiene previsto realizar anualmente revisiones de control de calidad en auditorías seleccionadas como parte de su proceso de auditoría.



UN TRABAJO DE AUDITORÍA MÁS EFICAZ: perspectivas de la economía conductual

por la doctora Loren Yager, instructora del Center for Audit Excellence (Centro de Excelencia en Auditoría) de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los EE.UU.

El campo de la economía conductual ha desarrollado conocimientos valiosos sobre cuándo (y cómo) las personas cometen errores sistemáticos en la toma de decisiones debido a sesgos y falacias cognitivas. Estos conocimientos pueden ampliar la comprensión de diversos factores que afectan a la toma de decisiones y son particularmente importantes para la labor de auditoría, que busca ser independiente y objetiva.

En 2002, el psicólogo Daniel Kahneman recibió el Premio Nobel de Economía por su trabajo sobre el juicio humano y la toma de decisiones. Además, su libro “Pensar rápido, pensar despacio” se ha convertido en una lectura obligatoria de muchas disciplinas en colegios y universidades. El economista Richard Thaler ganó el mismo premio en 2017 por su labor al determinar que la toma de decisiones es predeciblemente irracional en formas que desafían la teoría de economía tradicional. Simplemente observando a sus colegas, ambos investigadores descubrieron que incluso los profesionales bien informados y educados están sujetos a errores y sesgos sistemáticos. La economía conductual atribuye estos errores al diseño de la mente humana y concluye que todos estamos predispuestos a cometerlos.

Aunque la economía conductual explica mejor la toma de decisiones en una amplia gama de situaciones, no es necesariamente fácil aplicar esas ideas a los entornos laborales. Uno de los desafíos es que este campo ha generado un gran número de sesgos y falacias cognitivas que nos afectan, lo que puede resultar abrumador cuando se trata de determinar cuáles de ellos son más aplicables en entornos profesionales. Un segundo desafío es que no se ha hecho mucho por asignar los sesgos y falacias a las tareas y decisiones típicas de la fiscalización.

Este artículo aborda ambos desafíos e intenta ayudar a los auditores a aplicar ideas clave para pensar de forma más crítica mediante:

- Descripción de los sesgos y falacias relevantes que afectan la toma de decisiones.
- Sugerencias de formas para utilizar los conocimientos durante el proceso de auditoría.

TABLA 1: APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS CONDUCTUALES AL PROCESO DE AUDITORÍA

	<i>Falacia de la planificación</i>	<i>Entrevistas frente a datos</i>	<i>Error de atribución</i>
<i>Definición:</i>	Tendencia a subestimar el tiempo necesario para completar los proyectos	Dar demasiada importancia a la información obtenida de las entrevistas	Tendencia a encontrar significado incluso cuando se observan datos escasos
<i>Relevante para:</i>			
<i>Operaciones de la Oficina de Auditoría</i>	Gestión de proyecto	Contratación	Validez de los resultados de la auditoría
<i>Proyectos de supervisión de auditoría</i>	Supervisión de proyectos	Confianza hacia entrevistas a expertos o a figuras de autoridad	Validez de los fundamentos del organismo
<i>Cómo resolverlo:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar datos de base • Considerar los planes como el mejor de los casos • Realizar discusiones bajo un enfoque <i>pre-mortem</i> • Reducir el alcance del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar todas las hipótesis generadas en las entrevistas frente a datos válidos y confiables. • Realizar debates abiertos sobre las hipótesis 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar múltiples explicaciones, incluidas las probabilidades • Comprobar las hipótesis con datos siempre que sea posible • Incorporar opiniones divergentes

¿Qué sesgos cognitivos pueden afectar las decisiones de planificación del auditor, influir en el uso de las evidencias testimoniales o interferir la elaboración de mensajes y conclusiones? ¿Cómo puede un auditor minimizar estos efectos? La Tabla 1, “Aplicación de los conocimientos conductuales al proceso de auditoría”, ofrece algunos ejemplos y recomendaciones.

La falacia de la planificación

La falacia de la planificación es una idea clave de la economía conductual que consiste en que los equipos subestiman sistemáticamente el tiempo necesario para completar un proyecto, un fenómeno que a menudo da lugar a una asignación de recursos inadecuada o a un esfuerzo desperdiciado.

Kahneman cuenta su experiencia de cuando lideró un equipo encargado de desarrollar un nuevo plan de estudios. El equipo, pasando por alto las experiencias previas de los miembros (datos de base), no cumplió con la fecha de entrega estimada del proyecto en años, con tanto retraso que, de hecho, el plan de estudios terminado nunca se utilizó.

En el trabajo de auditoría, los datos de base relevantes de auditorías anteriores suelen ser accesibles, pero los auditores siguen siendo víctimas del optimismo que es considerado muy común en la planificación. La falacia de la planificación, aplicable a muchos tipos de auditoría, incluida la adquisición por parte de organizaciones, tiende a dar lugar a proyectos que tardan más, que aportan menos y tienen mayor costo de lo previsto originalmente.

La investigación ha identificado técnicas para hacer frente a la falacia de la planificación. Una de ellas consiste en recopilar datos de proyectos anteriores para estimar los calendarios y presupuestos de los nuevos proyectos. Aunque es importante proporcionar calendarios más realistas, la investigación también demuestra que proponerse metas a corto y mediano plazo es esencial para mantener el proyecto de los equipos centrado.

Otras técnicas consisten en preguntarse si los planes del proyecto reflejan los mejores escenarios (en lugar de los más probables) y en realizar reuniones bajo un enfoque *pre-mortem*, en el que se anima a los participantes a imaginar que los nuevos proyectos llevan meses de retraso e identificar las posibles causas.

Entrevistas frente a datos

La economía conductual proporciona una segunda idea clave para los auditores en relación con la tendencia común a dar más importancia a las entrevistas y los testimonios que a los documentos y los datos. Si bien el marco de la auditoría ya sitúa las evidencias testimoniales por debajo de las evidencias documentales y los datos, la investigación entrega razones adicionales para ser cautelosos.

Un conjunto de sesgos relacionados con la evidencia testimonial tiene que ver con el entrevistado. La investigación demuestra que los recuerdos de los acontecimientos suelen ser defectuosos (incluso cuando se intenta ser honesto). La falta de fiabilidad de estas evidencias está tan bien documentada que el Departamento de Justicia elaboró directrices más estrictas sobre el empleo de las ruedas de reconocimiento y las fotografías para reducir el riesgo de condenas erróneas.

Un segundo conjunto de sesgos se encuentra en los entrevistadores (miembros del equipo de auditoría). Entre ellos se encuentra el sesgo de autoridad, cuando el equipo entrevista a funcionarios de alto nivel, o el sesgo de confirmación, cuando se da más peso a las entrevistas que apoyan nuestras hipótesis iniciales.

En ambos casos, la investigación advierte que no se debe confiar en las evidencias testimoniales, lo que refuerza la importancia de recopilar tantas evidencias sistemáticas como sea posible, especialmente para comprobar las hipótesis iniciales generadas en las entrevistas frente a datos pertinentes y confiables.

Error de atribución

El psicólogo Paul Nisbett, también activo en la economía conductual, cree que el error de atribución fundamental es el más grave de todos los sesgos. En su investigación, Nisbett demuestra que en muchos casos no existe causalidad, sino sólo una variación aleatoria de los datos.

“Somos magníficos generadores de hipótesis causales. Ante un efecto, rara vez se nos escapa una explicación”, señala Nisbett en su libro “Mindware: Herramientas para pensar mejor”.

Los sesgos específicos de error de atribución fundamental incluyen ver patrones en los datos y eventos donde no los hay, descuidar los efectos estadísticos o de probabilidad y utilizar esquemas o estereotipos al hacer juicios.

Por ejemplo, al comparar los porcentajes de nacimientos masculinos en hospitales pequeños y grandes en China, sería mucho más fácil encontrar hospitales pequeños con promedios mensuales del 70 % o superiores. Al igual que lanzar una moneda diez veces da resultados mucho más probables de 7 o más sellos (17,2 %) comparado con lanzar una moneda 20 veces y conseguir 14 o más sellos (5,8 %). Este ejemplo ilustra cómo una persona puede pasar por alto diferentes tamaños de muestra, determinar una explicación causal y plantear la hipótesis de que se necesita algún tipo de intervención.

Nisbett también habla de cómo utilizamos los esquemas o estereotipos (plantillas y sistemas de reglas) para ayudarnos a dar sentido al mundo y actuar adecuadamente en diferentes situaciones. Sin embargo, por lo general somos inconscientes de cómo los esquemas pueden afectar a nuestras decisiones, como por ejemplo que los asuntos sobre bonos educativos reciban más votos cuando el lugar de la votación es un colegio.

La investigación también ha demostrado que tendemos a los datos de base (probabilidades) una vez que hemos realizado una entrevista, aun cuando los datos de base suelen ser mucho más predictivos que los juicios basados en esquemas.

No podemos impedir formular hipótesis; la puede ser útil en las etapas auditoría. Sin embargo, conscientes de esta explicaciones alternativas y cualquier interpretación los informes esté totalmente

“No podemos impedir nuestra tendencia a formular hipótesis...podemos ser más conscientes de esta tendencia, fomentar explicaciones alternativas y asegurarnos de que cualquier interpretación causal esté totalmente respaldada por datos”.

nuestra tendencia a formulación de hipótesis iniciales del proceso de podemos ser más tendencia, fomentar asegurarnos de que causal incorporada en respaldada por datos.

Resumen

El Premio Nobel de Economía suele concederse décadas después de la publicación de los trabajos originales cuando es evidente que las ideas han influido en el pensamiento de toda la disciplina. En el caso de la economía conductual, el impacto ha sido mucho más amplio, ya que las ideas se han extendido a varios otros campos y profesiones, como el de la auditoría. Dado que el pensamiento crítico y cuidadoso son aspectos importantes en el trabajo de auditoría, un mayor conocimiento de estos conceptos beneficiaría a esta profesión.

Fuentes

Adam Alter, *Drunk Tank Pink*, 2014.

Cognitive Bias Codex, John Manoogian III, in *Visual Capitalist*, September 25, 2017.

Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, 2013.

Paul Nisbett, *Mindware: Tools for Smart Thinking*, 2016.

ESCEPTICISMO PROFESIONAL: UN MODELO PARA LA AUDITORÍA DEL SECTOR PÚBLICO

por el Dr. Hamid Reza Ganji, profesor adjunto del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Alzahra y el Dr. Ghorban Eskandari, Auditor Superior de la Entidad Fiscalizadora Superior de Irán

El escepticismo profesional es un elemento clave en las auditorías de alta calidad, ya que garantiza que el juicio de los auditores esté menos influenciado por ideas personales. Según las normas de auditoría, el escepticismo profesional implica tener una mente cuestionadora y evaluar críticamente la evidencia de auditoría. Sin embargo, no existe una definición de escepticismo profesional universalmente aceptada. En consecuencia, las formas en que los auditores ejercen el escepticismo profesional varían.

Las discusiones recientes en la comunidad auditora han identificado dos principales enfoques del escepticismo profesional: la “neutralidad”, en la que el auditor no asume que la gestión sea deshonesto y tampoco asume ciegamente la honestidad, y la “duda presunta”, en la que el auditor da por sentado cierto nivel de descuido, incompetencia o deshonestidad por parte de los asesores de estados financieros, a menos que las evidencias demuestren lo contrario. No existe consenso sobre cuál de estos dos enfoques es el más apropiado para la auditoría.

Estudio para establecer un modelo de escepticismo profesional

Los organismos reguladores, los encargados de elaborar normas y los investigadores académicos han reconocido la necesidad de definir mejor lo que constituye el escepticismo profesional y desarrollar un modelo para que los auditores puedan aplicarlo. Para ello, este estudio examinó cómo los auditores de Irán definen el escepticismo profesional, cómo lo ejercen cuando interactúan con diferentes clientes y cómo las entidades de auditoría pueden enfatizar mejor la importancia del escepticismo profesional.

Los estudios anteriores han proporcionado marcos conceptuales para entender el escepticismo profesional mediante la revisión de las normas de auditoría y el estudio de las relaciones entre el escepticismo profesional y otras variables. Este estudio contribuye al debate al basar las conclusiones sobre el escepticismo profesional en cómo lo ejercen realmente los auditores y las empresas de auditoría iraníes.

Metodología de la investigación

La investigación utilizó un enfoque de teoría fundamentada que incluye la recopilación y el análisis sistemático de datos para el desarrollo de la teoría. Se realizaron veintiocho entrevistas semiestructuradas a auditores independientes que ocupaban puestos en distintos niveles de la organización, como gerentes, supervisores y auditores superiores.

Los participantes (miembros de la Asociación de Contadores Públicos Certificados de Irán y de la Entidad Fiscalizadora Superior de Irán) fueron seleccionados mediante el método de muestreo de bola de nieve, en el que los participantes ayudaron a reclutar a otros participantes. A los miembros se les realizaron varias preguntas relacionadas con el escepticismo profesional, incluida la definición del concepto, cómo se ejerce en situaciones concretas y las condiciones que se consideran necesarias para apoyar su uso.

A partir de la información recogida y analizada en las entrevistas, se elaboró un modelo paradigmático para identificar los conceptos y las interrelaciones en un marco con un fenómeno central (ver Figura 1). Para medir la validez y la fiabilidad de las entrevistas, se pidió a los miembros del estudio y a los expertos en la materia que revisaran la metodología, el modelo y los resultados generales.

Resultados del estudio

Los datos mostraron que la “duda presunta” era la forma más común en que los auditores iraníes ejercían el escepticismo profesional. Los resultados también demostraron:

Los factores que llevan a los auditores o a las empresas de auditoría a tener una actitud de presunta duda hacia un cliente incluyen la asimetría de la información, el nivel de riesgo de la auditoría y las características del cliente.

Una actitud de presunta duda puede persuadir a los auditores o a las empresas de auditoría a emplear estrategias, tales como supervisar y revisar el trabajo, garantizar que el equipo del encargo está formado por auditores cualificados que se adapten bien al cliente, validar la evidencia, cuestionar las explicaciones del cliente, investigar las evidencias contradictorias y ajustar los planes según sea necesario.

Las estrategias que eligen los auditores o las empresas de auditoría se ven influenciadas por muchos factores, como la complejidad del proceso de auditoría, el nivel de independencia y objetividad del auditor y las características del auditor, del cliente, de las evidencias y del entorno externo.

El empleo de estas estrategias permitió mejorar la calidad de la auditoría, aumentar la eficiencia, proteger y mejorar la reputación profesional de una empresa de auditoría y reducir los riesgos para los auditores y las empresas de auditoría.

La Figura 2 de la página siguiente es un modelo paradigmático del escepticismo profesional que detalla las condiciones causales, el fenómeno central, el contexto y las condiciones intervinientes, las estrategias de acción y las consecuencias adaptadas a los datos del estudio. También proporciona una lista exhaustiva de las características identificadas del contexto y de las condiciones intervinientes que influyen en las estrategias de acción que los auditores y las empresas de auditoría pueden utilizar cuando ejercen el escepticismo profesional. Algunos elementos identificados a través de las entrevistas no se han destacado en estudios anteriores, como la asimetría de la información, la reputación profesional, el proceso de recopilación de evidencias, el nivel de materialidad y el tipo de accionista.

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores de otros países pueden considerar útil la incorporación del modelo paradigmático en los esfuerzos destinados a fortalecer el escepticismo profesional. Las EFS

pueden adaptar las características a un contexto particular o utilizar los resultados como un caso de estudio en los cursos de formación profesional.

Para más detalles sobre este estudio, el modelo paradigmático y una lista completa de referencias, póngase en contacto con el autor a h.ganji@alzahra.ac.ir.

FIGURA 1: MODELO PARADIGMÁTICO DEL ESCEPTICISMO PROFESIONAL

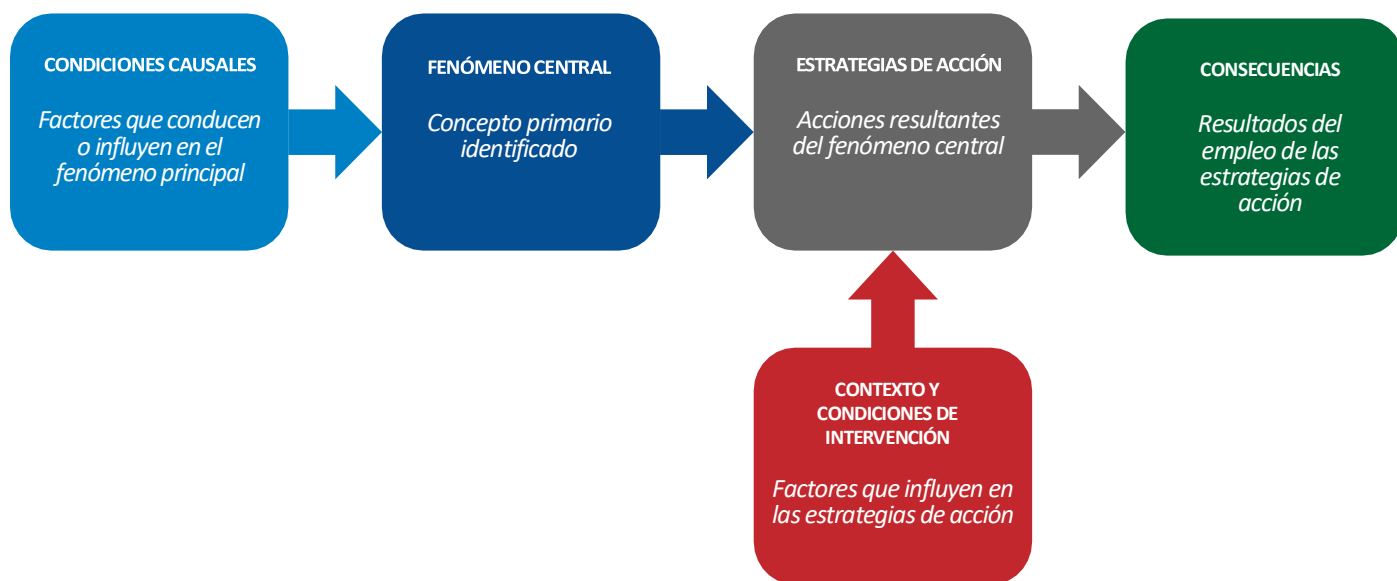
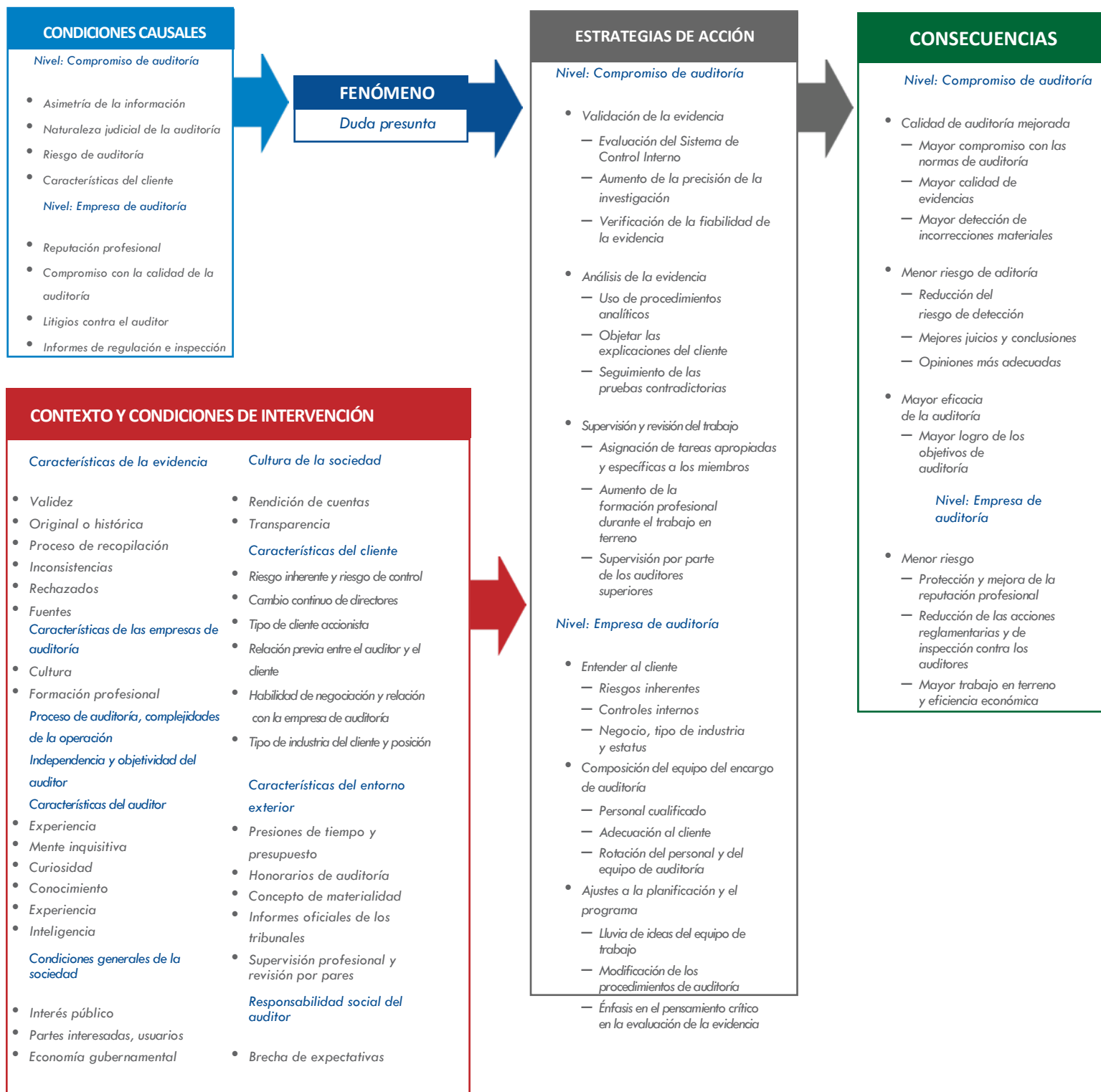


FIGURA 2: MODELO PARADIGMÁTICO PERSONALIZADO DEL ESCEPTICISMO PROFESIONAL



▶ LA INTOSAI POR DENTRO



La experiencia beneficia a todos



COVID-19: LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS AUDITORÍAS

por Marie-Hélène Bérubé, Oficial de Programas de Igualdad de Género y Ética, Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas, y Petra Schirnhofner, Gerente de la Dependencia de Apoyo Estratégico, Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI.

Los impactos de la pandemia de COVID-19 afectan a todos en el mundo. Debido a las desigualdades existentes desde hace mucho tiempo, varios de los impactos, incluidos los de la salud, la economía y el área social, están afectando más a las mujeres, niñas y poblaciones marginadas. Los primeros datos muestran que la crisis está profundizando las desigualdades existentes y socavando los progresos que tanto ha costado conseguir en materia de igualdad de género y derechos de la mujer.

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) pueden ayudar a invertir esta tendencia, dado que se encargan de exigir la rendición de cuentas al gobierno por las respuestas a la pandemia a nivel nacional, la aplicación de la perspectiva de género a las auditorías puede ayudar a determinar cómo se ven afectadas las mujeres, las niñas y las poblaciones marginadas y puede llevar a recomendaciones informadas que ayuden a mejorar los programas gubernamentales.

Este artículo examina cómo las EFS pueden desempeñar un papel positivo durante esta crisis y marcar la diferencia en la vida de todos los ciudadanos.

Por qué el género es importante en tiempos de crisis

Durante una pandemia se observan varios impactos sanitarios, económicos y sociales en los ciudadanos, especialmente en las mujeres, las niñas y las poblaciones marginadas, como las personas con discapacidad, las minorías raciales y la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales, transgénero/transexuales e Intersexuales.

Desde que comenzó la pandemia de COVID-19, los gobiernos han observado un aumento de la violencia de género y del maltrato infantil durante los encierros. También existe una intensificación de los niveles de ansiedad y estrés experimentados por los trabajadores de primera línea (que son predominantemente mujeres) y un aumento de los niveles de desempleo, al las mujeres están especialmente expuestas, ya que ocupan la mayoría de los puestos informales y peor pagados que carecen de seguridad laboral.

En muchos países, los impactos de la pandemia se suman al contexto de pobreza e incertidumbre y perjudicarán aún más a las mujeres y niñas que ya sufren diferentes formas de desigualdad y discriminación.

Para contrarrestar el riesgo de que aumenten las desigualdades de género, es vital la protección y el apoyo social. Las investigaciones indican que en tiempos de crisis aumenta la probabilidad de que las niñas abandonen la escuela para realizar trabajos no remunerados para mantener a las familias, así como los embarazos y los casos de abuso sexual. Los estudios también muestran que el cierre de escuelas y guarderías tendrá un impacto desproporcionado en las mujeres, ya que la carga del trabajo no remunerado y el cuidado de la familia recae en gran medida en las mujeres y las niñas en muchas sociedades.

Los gobiernos pueden responder eficazmente realizando análisis basados en el género, utilizando herramientas presupuestarias de género y garantizando que las voces de las mujeres, las niñas y los grupos marginados se incluyan en los procesos de toma de decisiones. Estas acciones, que ayudan a evitar que se refuercen las normas y estereotipos de género existentes y que se agraven las desigualdades, pueden convertir las respuestas a la pandemia en oportunidades que desafíen y transformen las desigualdades de género.

Cómo las EFS pueden marcar la diferencia

Mientras los gobiernos se apresuran a implementar respuestas a gran escala a la crisis, las EFS, más que nunca, son la base de la rendición de cuentas (véase [“La rendición de cuentas en tiempos de crisis”](#), publicado por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI). En los últimos meses, las EFS de todo el mundo han trabajado para seguir siendo resistentes y flexibles, y muchas han perfeccionado o reorientado las prioridades y los enfoques de auditoría en circunstancias difíciles (señalando la especial importancia de emplear un enfoque de auditoría basado en el riesgo). Al integrar la dimensión de género en el trabajo de auditoría, las EFS pueden ayudar a los gobiernos a garantizar que las respuestas nacionales reflejen las necesidades y las voces de las mujeres, las niñas y los grupos marginados.

Numerosas EFS han aplicado recientemente una perspectiva de género en las auditorías, especialmente en la preparación de la auditoría para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La igualdad de género y la inclusión están consagradas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que tiene en cuenta a todos los segmentos de la sociedad, independientemente de su raza, género, etnia e identidad.

A medida que las EFS se embarcan en la auditoría de las respuestas nacionales a la pandemia de COVID-19, es igualmente importante incorporar la igualdad de género y la inclusión en todo el proceso de auditoría. Esto mejora el impacto de la auditoría, ayuda a determinar si los ciudadanos están siendo asistidos de manera equitativa y ayuda a las EFS a proporcionar recomendaciones informadas para la mejora. Las consideraciones clave para las EFS incluyen:

Planificación y análisis: examinar si los gobiernos han realizado análisis de género en el diseño de las respuestas a la pandemia y si han investigado los diferentes impactos que los compromisos pueden tener en las mujeres, niñas y grupos marginados.

Toma de decisiones: entender cómo se toman las decisiones del gobierno, quién participa en los procesos de toma de decisiones y qué mecanismos existen para garantizar que las mujeres, niñas y grupos marginados estén bien representados.

Cumplimiento legal y reglamentario: evaluar en qué grado las nuevas medidas y programas gubernamentales se adhieren a los derechos humanos y de la mujer y cumplen con las leyes y reglamentos existentes en materia de igualdad de género. Esto incluye muchas áreas, como la violencia doméstica y de género, el acoso sexual, las normas laborales y la atención médica.

Monitoreo y evaluación: determinar si los gobiernos recopilan (y en qué medida) datos desagregados sobre la accesibilidad de los ciudadanos a los programas de apoyo y si los datos se utilizan para supervisar los diferentes resultados de los distintos grupos.

Estas consideraciones clave permiten a las EFS formular preguntas a la hora de auditar las respuestas nacionales a la pandemia de COVID-19, como, por ejemplo:

Protección social y beneficios de incentivo económico

- ¿Las transferencias de efectivo, otras medidas de protección social y los paquetes de estímulo económico llegan de manera eficiente y efectiva a los grupos objetivo?
- ¿Los gobiernos proporcionan ayuda financiera a los grupos marginados que trabajan en sectores que no tienen provisiones para el seguro de salud y la protección social?
- ¿Cómo apoyan los gobiernos a los padres, principalmente mujeres y padres solteros, cuyo trabajo es en gran parte no remunerado?

Sistemas y programas de salud

- Considerando que los informes de la Organización Mundial de la Salud indican que los hombres tienen más probabilidades de morir a causa de COVID-19 y que las mujeres representan mundialmente alrededor del 70 % de los trabajadores sociales y de la salud ¿cómo están respondiendo los gobiernos a las necesidades específicas de cada género?
- ¿Cómo están apoyando los gobiernos otros servicios críticos, como el acceso a la atención de la maternidad y de salud mental?

Violencia de género

- Reconociendo los elevados niveles de violencia doméstica y de género durante el encierro ¿cómo abordan los gobiernos la prevención, así como la aplicación y el apoyo a las medidas de gestión de riesgos?
- ¿Los gobiernos proporcionan servicios (líneas de ayuda, refugios, programas de salud mental) que aborden todas las necesidades de los ciudadanos?

La realización de auditorías que incorporen el género permite acceder a datos desagregados por sexo, edad, ubicación y otras categorías. Esta información ayuda a subsanar las lagunas de datos y a impulsar a los gobiernos a recopilar más estadísticas para informar mejor el futuro trabajo.

El contacto de las EFS con las partes interesadas pertinentes (como los gobiernos, los socios para el desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos que trabajan en cuestiones de género, derechos de la mujer e inclusión) es esencial para aplicar una perspectiva de género en cualquier

auditoría. El diálogo activo ayuda a comprender las respuestas generales, a evaluar los principales riesgos y a realizar un trabajo de auditoría que aporte el mayor valor posible.

Conclusión

Dado que la actual pandemia tiene un fuerte control sobre el mundo, con enormes repercusiones sociales y económicas globales, la responsabilidad y la supervisión siguen siendo cruciales.

Las EFS, a través de auditorías e informes oportunos y pertinentes, pueden influir significativamente en las respuestas nacionales a la pandemia. Sin embargo, para lograr un verdadero cambio en la vida de todos los ciudadanos, la integración de una perspectiva de género en el trabajo de auditoría es vital y particularmente importante en tiempos de crisis, ya que los desafíos sanitarios, económicos y sociales se intensifican.

La pandemia de COVID-19 es un momento desafiante para todos, lo que nos llama a contribuir cuando y donde podamos en la construcción de sociedades más igualitarias y resistentes para el futuro.

Contactos

Para más información sobre este artículo, póngase en contacto con Marie-Hélène Bérubé en mhberube@caaf-fcar.ca y Petra Schirnhofner en petra.schirnhofner@idi.no.

Lecturas adicionales

Para saber más sobre COVID-19 y los impactos en el género, consulte las siguientes publicaciones de ONU Mujeres (2020):

- [Informe sobre políticas: El impacto de Covid-19 en las mujeres](#)
- [COVID-19: Los nuevos datos de género y su importancia](#)

INICIATIVA DE DESARROLLO DE LA INTOSAI (IDI)

La IDI apoya a las EFS de los países en desarrollo para que mejoren de forma sostenible su desempeño y sus capacidades. En este trabajo, la IDI busca aplicar una perspectiva de género y crear conciencia sobre la importancia de la igualdad de género dentro de la comunidad de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y sus socios. Como organización basada en las necesidades, la IDI adapta los mecanismos de entrega, cuando es necesario, para ser más eficaz durante las crisis y ya ha aumentado las ofertas de aprendizaje electrónico y las oportunidades de participación digital. La IDI tiene una función dedicada a las cuestiones de género y reafirmó su fuerte compromiso en aplicar una perspectiva de género en su próximo trabajo.

El proyecto piloto de la IDI sobre la auditoría de la violencia de pareja contra las mujeres, vinculado al objetivo 5.2 de los ODS, incorporará datos y lecciones aprendidas de la pandemia de COVID-19. La IDI también tiene la intención de realizar una auditoría cooperativa sobre los sistemas de salud, vinculada a la meta 3D de los ODS, “Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial”, en la que las consideraciones de género e inclusión se integrarán y visualizarán

como parte del impacto de la auditoría. Ambas auditorías utilizarán el Modelo de Auditoría de ODS de la IDI ([ISAM](#), por si siglas en inglés).

La cooperación y la colaboración son fundamentales y la IDI hace un llamado a todas las EFS y a los socios para que trabajen juntos y ayuden a avanzar en los logros que tanto ha costado conseguir en materia de igualdad de género.

FUNDACIÓN CANADIENSE DE AUDITORÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS (CAAF)

La Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas (CAAF, por sus siglas en inglés) es una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover y fortalecer la auditoría de desempeño del sector público, la supervisión y la rendición de cuentas en Canadá y en el extranjero a través de la investigación, la educación y el intercambio de conocimientos.

A través de su programa internacional, financiado por el Gobierno de Canadá, la CAAF ayuda a las EFS a desarrollar su capacidad de auditoría de desempeño centrándose en la auditoría de la igualdad de género y los ODS. La CAAF ha desarrollado varios recursos relacionados, incluyendo la “[Practice Guide to Auditing the SDGs: Gender Equality](#)” (“Guía práctica para la auditoría de los ODS: igualdad de género”) y un curso sobre “Auditoría de igualdad de género”. La CAAF también está empezando a trabajar en la integración de la perspectiva de género con el objetivo de fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las EFS asociadas.

A lo largo de esta pandemia, la CAAF se ha adaptado a las nuevas formas de trabajo y ha explorado maneras innovadoras de proporcionar valor a sus miembros y socios, lo que incluye una serie de seminarios web lanzados en abril, un repositorio de recursos sobre COVID-19 para auditores y comités de supervisión, además de próximas ofertas de formación en línea. Más información en www.caaf-fcar.ca.



CAROSAI PONE EN MARCHA UNA ENCUESTA PARA CONOCER MEJOR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19

Introducción

La pandemia de COVID-19 es algo más que una crisis sanitaria; afecta a las estructuras políticas, sociales, económicas, religiosas y financieras de todo el mundo. Las repercusiones de la pandemia también han provocado cambios en las prácticas de auditoría.

La Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Caribe (CAROSAI, por sus siglas en inglés) implementó una encuesta en mayo de 2020 para explorar los efectos de la pandemia de COVID-19 en las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) dentro de la región y exponer estrategias y recomendaciones para reducir los efectos de la pandemia, permitir que las EFS continúen produciendo auditorías de alta calidad y ayudar a mejorar el compromiso de las partes interesadas.

Veintidós de las veintitrés EFS de la CAROSAI respondieron. Los resultados generales de la encuesta revelaron que las EFS, al igual que el resto del mundo, se han visto afectadas de alguna manera y que la pandemia ha resaltado especialmente la preocupación de las EFS por las tecnologías de la información (TI), las brechas de conocimiento y las amenazas cibernéticas.

Impactos operativos

Dado que una gran proporción del personal de las EFS teletrabaja o trabaja por turnos para mantener la distancia física, algunas EFS informaron del cese de sus operaciones debido a la falta de equipos informáticos portátiles y de acceso remoto a los archivos internos y a los documentos de los de las entidades auditadas.

Respuesta ante el impacto

Todas las EFS que respondieron a la encuesta introdujeron medidas para proteger al personal, como la aplicación de las directrices promulgadas por el Ministerio de Salud, cumplimiento de las medidas de distanciamiento físico, suministro de desinfectantes para las manos y mascarillas, y la difusión de información actualizada sobre salud y seguridad.

Las EFS también indicaron que promueven el teletrabajo, las aplicaciones de gestión de equipos y los horarios de trabajo escalonados para cumplir con los requerimientos asignados y, al mismo tiempo, abordar las necesidades de distanciamiento social.

Unas pocas EFS adoptaron rápidamente nuevas técnicas de auditoría para añadir valor al proceso de gobernanza. Dos EFS están realizando auditorías en tiempo real de los paquetes de ayuda del gobierno por COVID-19 y seis EFS están auditando la emisión de paquetes de estímulo. Algunas EFS señalaron que están implementando iniciativas para aumentar la conciencia ciudadana mediante la difusión de información sobre la pandemia y su impacto.

Experiencia adquirida

La mayoría de las respuestas identificaron la tecnología como el cambio inexplorado en el terreno de juego, citando la necesidad de comprender mejor las diferentes tecnologías para mejorar la ejecución del mandato de las EFS.

Los encuestados reconocieron la importancia de la tecnología en el trabajo de auditoría como medio para mejorar la eficiencia, facilitar las revisiones con amplios alcances de auditoría y apoyar el trabajo a distancia. Además, reconocieron la necesidad de contar con sólidos planes de continuidad para seguir siendo relevantes durante las crisis y los desastres.

Una de las respuestas sugirió que para ser más eficaces en una pandemia las EFS deben tener conocimientos sobre la realización de auditorías a distancia (ya sea mediante técnicas de auditoría históricas o en tiempo real).

Las respuestas también hicieron hincapié en la formación del personal sobre las últimas técnicas de auditoría, lo que aumentaría la capacidad de las EFS para realizar auditorías de alta calidad, mejorar la participación de las partes interesadas y lograr un mayor impacto de la auditoría.

Conclusión

La pandemia de COVID-19 ha obligado a las EFS a adoptar rápidamente una nueva forma de interactuar entre ellas, a reevaluar el concepto de espacio físico de trabajo, a considerar la mejor forma de responder a los cambios que se producen en el sector público y a reexaminar la forma en que se ejecuta el trabajo a diario.

Las operaciones de las EFS durante esta nueva norma implican un mayor uso de las tecnologías de la información y el análisis de datos para facilitar el trabajo a distancia y la auditoría en tiempo real. Además, los gobiernos pueden ayudar a las EFS proporcionando los recursos necesarios para apoyar la capacidad y el desarrollo institucional.

PASAI RECIBE A SU NUEVA DIRECTORA EJECUTIVA



El Comité Directivo de la Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico (PASAI, por sus siglas en inglés) da la bienvenida a Esther Lameko-Poutoa, que comenzó su nueva función como Directora Ejecutiva de la Secretaría de la PASAI el 8 de junio del 2020. Esther es una Contadora Pública que ha trabajado en el sector público de Samoa durante 25 años, incluyendo puestos en la Oficina del Contralor y Auditor General. Recientemente cumplió nueve años como Directora Ejecutiva del Fondo Nacional de Previsión de Samoa.

Ella aporta a la PASAI una amplia experiencia en materia de auditoría, gestión financiera, gobernanza, políticas públicas, estrategia empresarial y desarrollo. También ha desempeñado un papel decisivo en la aplicación de cambios positivos, al tiempo que ha fomentado el desempeño y la capacidad de las entidades a las que ha prestado servicios.

El Comité Directivo se despide y expresa su gran agradecimiento al Director Ejecutivo saliente, Tiofilusi Tiueti, por su compromiso y dedicación, y reconoce los importantes logros de la Secretaría bajo su dirección. Asimismo, le desea lo mejor a Tio en sus futuros empeños y espera que siga utilizando sus vastos conocimientos para contribuir al desarrollo de la región del Pacífico.

El Congreso Anual de la PASAI se ha pospuesto para agosto de 2020, la nueva fecha se confirmará más adelante.

EL CONTRALOR Y AUDITOR GENERAL DE SAMOA ES RECONOCIDO POR SUS LOGROS



Los Contadores Públicos de Australia y Nueva Zelanda (CA ANZ, por sus siglas en inglés) reconocieron a 220 miembros por sus destacados logros y contribuciones a la profesión de contabilidad y a las comunidades a las que sirven.

Fuimaono Camillo Afele, Contralor y Auditor General de la Oficina de Auditoría de Samoa y representante de la PASAI en la Junta Directiva de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, fue uno de los galardonados, lo que supone un justo reconocimiento a su dedicación como Oficina de Auditoría de Samoa, así como a su contribución a la visión de la PASAI de lograr una mayor transparencia y rendición de cuentas a nivel regional.

Con más de 20 años de experiencia en auditoría, forma parte del Comité Directivo de la Secretaría de la PASAI y fue miembro del Comité de Revisión de Prácticas del Instituto de Contadores de Samoa, de la Asociación de Auditores Generales del Comité Consultivo de Finanzas de la Mancomunidad, y de la Asociación Internacional de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés).

También obtuvo el premio ACFE (Premio a la Excelencia en el Servicio de Extensión Comunitaria) en el 2018.

La Oficina de Auditoría de Samoa también recibió recientemente la distinción de Empresa de Formación Autorizada (del inglés *Approved Training Employer, ATE*) y ahora puede proporcionar experiencia laboral y formación que cumple con los requisitos de experiencia práctica para el ingreso como Contadores Públicos en CAANZ.



EL SUBCOMITÉ DE NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA INTOSAI SE REÚNE EN BUCAREST

El Subcomité de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) se reunió los días 3 y 4 de marzo del 2020 en Bucarest (Rumanía), justo antes de que la pandemia de COVID-19 afectara la participación en eventos internacionales. Cerca de 30 delegados que representaban a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de todo el mundo participaron en el evento de dos días. Entre las partes interesadas que asistieron se encontraban la Secretaría del Comité de Normas Profesionales (PSC, por sus siglas en inglés), el Foro para Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (FIPP, por sus siglas en inglés), el Instituto de Auditores Internos y el *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad). También participó el Subcomité de Auditoría de Desempeño de la INTOSAI, que es un contribuyente clave a los proyectos y a las perspectivas de la auditoría de desempeño.

Los debates del evento giraron en torno a la relación entre el FIPP y el PSC, los proyectos en curso y el papel del subcomité en el proceso reformado de establecimiento de normas de la INTOSAI.

Los participantes entablaron un intenso debate sobre los progresos realizados en la comprensión, consolidación y mejora de las orientaciones sobre los controles internos en una auditoría. El proyecto, cuyo título provisional es “Guía para la auditoría de control interno”, tiene por objeto apoyar la auditoría de los sistemas de control interno proporcionando principios basados en un entendimiento común y

examinando los sistemas de control interno en relación con los riesgos. El objetivo del proyecto es abordar el enfoque del subcomité sobre lo que se audita (tal y como se expresa en las orientaciones y normas gubernamentales), contribuyendo al mismo tiempo al interés público. El proyecto también pretende incorporar herramientas de tecnología de la información para proporcionar un apoyo adaptado a las necesidades actuales de los auditores.

Los delegados también discutieron de la “Guía sobre la confianza en el trabajo de los auditores internos”, actualmente en fase de borrador inicial. El documento comprende una doble perspectiva EFS/auditoría interna: la relación unidireccional (uso de los informes de auditoría interna, hallazgos y análisis del trabajo de auditoría) y la relación bidireccional (coordinación del trabajo de auditoría externa e interna). Las reflexiones del evento y el posterior diálogo con los coordinadores del proyecto del FIPP dieron lugar a varias decisiones destinadas a evitar la duplicación, considerando las prácticas del FIPP y asegurando que las contribuciones del proyecto tengan un enfoque similar. El trabajo posterior, programado y aprobado en la reunión, requerirá flexibilidad debido a los impactos de la pandemia de COVID-19.

Uno de los principales resultados de la reunión fue la definición del papel del subcomité tras la reforma del proceso de establecimiento de normas de la INTOSAI, ya que el subcomité desea centrarse en cuestiones horizontales que van más allá del control interno, como la revisión de la forma en que los distintos gobiernos aplican las normas y directrices.

El subcomité busca un anfitrión para la próxima reunión, que inicialmente se ha programado entre mayo y junio de 2021 (dependiendo de la situación mundial).



LIDERAZGO EN LA CRISIS: LOS JÓVENES LÍDERES DE LAS EFS COMPARTEN SUS EXPERIENCIAS SOBRE EL COVID-19

“La verdadera prueba de liderazgo es qué tan bien funcionas en una crisis”. Brian Tracy, orador motivacional

El liderazgo es un motor de cambio, crecimiento y desempeño clave de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). En el 2015, la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) lanzó el programa de Jóvenes Líderes de las EFS (SYL, por sus siglas en inglés) para educar a los jóvenes líderes y permitir el crecimiento individual y las contribuciones al desarrollo de las EFS. El segundo grupo de SYL se reunió en el 2018 y 21 jóvenes líderes que representan a todas las regiones de la INTOSAI han permanecido en esta trayectoria del programa SYL de la IDI.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo considera que la pandemia de COVID-19 es la “crisis sanitaria mundial característica de nuestro tiempo y el mayor desafío al que nos hemos enfrentado desde la Segunda Guerra Mundial”. Las EFS, ante la nueva normalidad del trabajo a distancia y las políticas laborales más flexibles, dependerán en gran medida de la capacidad de adaptación del liderazgo para gestionar esta crisis.

Para comprender mejor las repercusiones de la pandemia en el liderazgo, los Jóvenes Líderes de la IDI comparten sus puntos de vista y experiencias personales sobre los estilos de liderazgo, la participación eficaz de los equipos y las cualidades que se consideran necesarias para sortear la crisis sanitaria mundial.

A pesar de estar dispersos geográficamente, surgieron temas en común, incluyendo el uso de estilos de liderazgo similares durante la crisis: centrarse en la empatía hacia los miembros del equipo en un esfuerzo por crear entornos de trabajo más seguros y de mayor confianza, y reconocer que la comunicación clara y frecuente, y la flexibilidad siguen siendo componentes cruciales para demostrar el compromiso. Los Jóvenes Líderes de las EFS creen que el verdadero liderazgo significa esforzarse por ser mejores en todas las áreas de la vida, profesional y personalmente, y aspiran a empoderar a quienes los rodean.

“Esto ha sido un reto emocional para mí; sin embargo, la experiencia me ha enseñado a minimizar la presión que me impongo a mí misma y a afrontar los retos de cada día según vayan surgiendo”.

Malebogo Sarah Mogapi, EFS de Botswana



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La pandemia ha afectado significativamente las operaciones de la EFS de Botswana. La dirección pospuso la aplicación del plan operativo debido al confinamiento desde abril hasta mediados de mayo del 2020 y, para reducir el número de personas en las oficinas, la organización ha aplicado flexibilidades, como el teletrabajo, el trabajo por turnos y la reducción de horarios. Debido a las restricciones de las reuniones en persona, los directivos

han sido más receptivos a los eventos virtuales. La empatía ha aumentado y algunos plazos se han relajado mientras la organización aprende a lidiar con la nueva normalidad.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

Toda la experiencia ha sido un reto y con varios funcionarios trabajando por turnos ha sido difícil coordinar los esfuerzos del proyecto y del equipo de auditoría. Hay mucha ansiedad entre los agentes, lo que provoca empatía y motivación. Planificar y realizar eficazmente las tareas ha sido difícil debido a los frecuentes confinamientos, así que hacemos lo que podemos con el tiempo que tenemos. Hay muchas incertidumbres en torno a la pandemia. Como tal, esto ha sido un reto emocional para mí; sin embargo, la experiencia me ha enseñado a minimizar la presión que me impongo y a afrontar los retos de cada día según vayan surgiendo.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Para ser un buen líder en esta crisis, la adaptabilidad y tener una mente abierta son fundamentales: escuchar y aprender de las personas que te rodean y estar dispuesto a probar cosas nuevas. La empatía también es esencial: ayudar a los demás en la transición a la nueva normalidad y comprobar el estado de los miembros del equipo en la medida de lo posible. La integridad sigue siendo primordial, sobre todo porque nos encontramos trabajando con un mayor grado de independencia durante la crisis.

Sue Su, EFS de China



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La comunicación sigue siendo el impacto más obvio, ya que se ha vuelto más electrónica e indirecta. Antes de la pandemia, el trabajo solía iniciarse con una visita a la oficina. Ahora, se produce mediante un mensaje de correo electrónico que espera la respuesta de los participantes, y este retraso ha alterado el ritmo operativo del equipo. Esta nueva normalidad exige un estilo de liderazgo de “pensar por adelantado”, lo que obliga a los líderes a tener planes predeterminados y bien pensados antes de asignar el trabajo. Dado que los colegas ubicados en otras provincias y ciudades (fuera de la sede de la EFS de China en Beijing) no pueden regresar físicamente, se proporcionaron por adelantado varios planes de trabajo de auditoría que contenían orientaciones detalladas, metodologías y conjuntos de herramientas.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

Aunque ya era una líder racional y tranquila, la crisis me ha hecho ver lo importante que es ser atenta, comprensiva y solidaria. El vínculo emocional es la base de un equipo fuerte y la pandemia de COVID-19 me ha demostrado que está bien, como líder, proporcionar apoyo emocional a los miembros del equipo. Al compartir las experiencias e historias ocurridas durante la crisis, los miembros de mi equipo y yo nos comprendemos mejor el uno al otro. Además, se siente mejor ser una líder que realmente se preocupa por las personas que están detrás del trabajo.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

En China existe un refrán: “Espera lo mejor y prepárate para lo peor”. La esperanza es un tesoro durante una crisis, y una buena líder, una líder fuerte, construye un ambiente de trabajo positivo, optimista y motivador. La pandemia de COVID-19 es un desafío global de alto riesgo sin precedentes. Como tal, los líderes deben tratar de reducir el pánico y la incertidumbre compartiendo los conocimientos y tomando las medidas adecuadas para hacer frente a los problemas a medida que surjan.

Es un momento difícil para todo el mundo en este instante. Hay dolor y tristeza en los corazones de tanta gente. Tenemos que estar unidos y ser compasivos, y tomarnos el tiempo para ayudarnos unos a otros, para ser un solo mundo, una sola familia.

“Asimilar nuevas circunstancias, como las que estamos viviendo durante la pandemia de COVID-19, nos ayudará a comprender mejor las situaciones inesperadas, así como las acciones y reacciones de las personas con las que trabajamos”

Erick Alvarado Muñoz, EFS de Costa Rica



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

Tenemos que entender que los estilos de liderazgo pueden afectar a la calidad de la vida laboral y pueden utilizarse como una poderosa herramienta para dirigir en esta nueva era en la que el cambio y la volatilidad siguen acelerándose e intensificándose. El papel del liderazgo es hoy más importante y más difícil, ya que la nueva normalidad aún no está definida y los estilos de liderazgo deben adaptarse a las nuevas circunstancias y necesidades.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

El liderazgo, el nivel de trabajo en equipo y el desempeño de los proyectos están muy correlacionados: todo depende de las relaciones, conversaciones e interacciones con las personas. Esta época de cambios constantes dificulta la comunicación adecuada de las ideas debido a la falta de la parte no verbal, un aspecto importante que ofrece contexto a las tareas y actividades. Por ejemplo, en una reunión realizada físicamente en la oficina, puedo ver los gestos y las reacciones de los compañeros de equipo, algo que el entorno virtual no puede ofrecer plenamente. Esto nos obliga a ser más asertivos y claros verbalmente.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Las cualidades de liderazgo más importantes son la resiliencia, adaptabilidad y flexibilidad. Asimilar nuevas circunstancias, como las que estamos viviendo durante la pandemia de COVID-19, nos ayudará a comprender mejor las situaciones inesperadas, así como las acciones y reacciones de [las personas con las que trabajamos](#).

Los líderes deben tratar de reforzar y aplicar la inteligencia emocional, la empatía y las habilidades de gestión social. Además, la mejora de las competencias de comunicación puede ayudar a los líderes a aclarar sus mensajes e influir en los demás.

“Un liderazgo eficaz es esencial en los momentos críticos, especialmente en una crisis prolongada, como la pandemia de COVID-19. Un liderazgo fuerte es clave, ya que uno fragmentado conduce a organizaciones fragmentadas”

Abdourahman Badjie, EFS de Gambia



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La pandemia de COVID-19 nos ayudó a ajustar los estilos de comunicación, al darnos cuenta de que su frecuencia puede mejorar el entendimiento. La crisis también ha reforzado los lazos del equipo y ha ilustrado la importancia de cuidar el bienestar del equipo.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

Mi equipo me necesita ahora más que nunca. Mantenerme fuerte los mantiene fuertes. Intento predicar con el ejemplo y delegar para empoderar a los demás. El empoderamiento proporciona energía para actuar y desviar la atención de los impactos negativos de la pandemia.

Durante la crisis, recuerdo a mi equipo que debe seguir las directrices de salud y seguridad, así como el trabajo que se está realizando. Preocuparse demasiado por la pandemia de COVID-19 es agotador y es poco lo que podemos hacer al respecto. La unidad del equipo es vital para facilitar que nos centremos en lo que realmente importa, tanto personal como profesionalmente.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Un liderazgo eficaz es esencial en los momentos críticos, especialmente en una crisis prolongada, como la pandemia de COVID-19. Un liderazgo fuerte es clave, ya que uno fragmentado conduce a organizaciones fragmentadas. Es importante tener en cuenta que una crisis es temporal.

“Más que nunca, los líderes deben demostrar y engendrar una mayor empatía, apoyo y ánimo para motivar al personal y permitirnos progresar juntos ante la adversidad”.

Kelisha Salmon, EFS de Jamaica



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La pandemia de COVID-19 ha contribuido sin duda a los cambios. La EFS de Jamaica se beneficia ahora de un modelo de trabajo mixto que ofrece a los empleados la flexibilidad de trabajar en la oficina y desde casa. Al inicio del

brote en Jamaica, la dirección adoptó un enfoque centrado en las personas, demostrando compasión y garantizando al mismo tiempo la continuidad de la productividad en medio de los nuevos desafíos, incluyendo la prioridad de la seguridad de los empleados, la comunicación frecuente y la aplicación de medidas de prevención para combatir la propagación del virus.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

La limitación de los sistemas y la infraestructura de TI supuso un gran reto para cumplir con los hitos; sin embargo, también impulsó nuevas formas de conexión y participación. Teniendo en cuenta las realidades del trabajo a distancia, aprendí a gestionar mis expectativas y a aumentar la flexibilidad de los plazos para reducir el estrés innecesario que perturbaría aún más el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Al establecer nuevas prioridades y delegar más nos centramos en las actividades que generaban ganancias a corto plazo para el equipo, lo que ayudó a crear confianza y a aumentar la dependencia mutua.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

La pandemia de COVID-19 es una crisis sin precedentes que produce mucha incertidumbre, miedo y ansiedad. Más que nunca, los líderes deben demostrar y engendrar una mayor empatía, apoyo y ánimo para motivar al personal y permitirnos progresar juntos ante la adversidad. Es imprescindible la creatividad a la hora de identificar y aprovechar las nuevas oportunidades que minimicen las pérdidas económicas y mitiguen los retos que surjan. El distanciamiento social y las flexibilidades en el lugar de trabajo exigen que los líderes construyan una mayor confianza con todas las partes interesadas, asegurando al mismo tiempo el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

“Las circunstancias exigen revisar los planes y encontrar formas creativas de instruir, trabajar y colaborar a distancia. Como equipo, hemos encontrado formas de superar cada problema y mejorar en cada oportunidad.”

Nicarria O. Stewart, EFS de Jamaica



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

Este momento inédito y extraordinario exige adaptarse a un estilo de liderazgo más flexible. Nos obliga a mejorar y gestionar mejor las relaciones con nuestros colegas y clientes de todos los lugares. También significa ser más reflexivo a la hora de cambiar las prioridades operativas críticas, al tiempo que se reconocen las mayores expectativas de todas las partes interesadas.

Mientras los miembros del equipo experimentan ansiedad, incertidumbre y miedo durante la pandemia, los líderes deben tratar de ser más empáticos e inspiradores, y crear un equilibrio comunicativo para construir interacciones positivas que permitan a los miembros del equipo sentirse conectados mientras trabajan a distancia.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

El mayor cambio es dirigir equipos a través del trabajo a distancia mientras se concilia la vida familiar y hacerlo de manera significativa. Al buscar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, a veces pueden producirse retrasos en la comunicación, sobre todo cuando los problemas técnicos y las demandas familiares son frecuentes. Sin embargo, reconocer que muchos miembros del equipo están preocupados por las circunstancias individuales fomenta la empatía y el apoyo emocional mediante un compromiso más frecuente. Las circunstancias actuales exigen revisar los planes y encontrar formas creativas de instruir, trabajar y colaborar a distancia. Como equipo, hemos encontrado formas de superar cada problema y mejorar en cada oportunidad.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Los líderes tendrán que seguir creando equipos ganadores independientemente del espacio físico de trabajo. Esto requerirá que los líderes refuercen la inteligencia emocional, siendo más empáticos e inspiradores. Además, deben ser honestos, serenos y racionales, y responder a las necesidades de los miembros del equipo en el momento. El liderazgo eficaz también requiere flexibilidad, adaptando los estilos de liderazgo a las necesidades del equipo o de la situación. Los líderes que son capaces de fomentar la comunicación abierta crearán vínculos más fuertes y mejorarán las relaciones con los miembros del equipo, lo que conducirá a alcanzar un mayor éxito.

“Me comunico con frecuencia, transmito mensajes claros, establezco prioridades y tomo decisiones con convicción. Como equipo, nos sentimos empoderados de nuestros objetivos con la intención de triunfar.”

Qendresa Mulaj, EFS de Kosovo



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

Nos enfrentamos repentinamente a una crisis global que amenaza a los más vulnerables, así como a nuestros seres queridos, y las nuevas circunstancias nos han impactado directamente a nivel profesional y personal. Las organizaciones, incluidas las EFS, deben adaptarse a la nueva normalidad y encontrar formas alternativas de operar. Es muy importante que los líderes se centren en las personas y en las relaciones al tiempo que abordan los procesos, tareas y resultados para cumplir los objetivos y los plazos.

El desarrollo de un liderazgo transformador dentro de nuestra EFS nos ayudó a equilibrar la atención y la motivación de los empleados para superar las dificultades y tener éxito en las responsabilidades laborales.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

Durante la pandemia ha sido muy difícil mantener la concentración y participación del equipo, lo que puede repercutir en el logro de los resultados previstos.

La situación sigue siendo muy impredecible, por lo que me comunico con frecuencia, transmito mensajes claros, establezco prioridades y tomo decisiones con convicción. Como equipo, nos sentimos empoderados de nuestros objetivos con la intención de triunfar.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

- Comunicación;
- Confianza;
- Compasión;
- Colaboración

“Superar esta crisis sanitaria mundial requiere que seamos más comprensivos y solidarios con los demás, ya que nos encontramos atendiendo las necesidades personales y profesionales simultáneamente”.

Mohd Nazim Mat Siam, EFS de Malasia



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

Durante la nueva normalidad, un enfoque de liderazgo participativo-democrático puede ser más beneficioso a la hora de llevar a cabo el trabajo de auditoría, teniendo en cuenta que el personal puede enfrentarse a una amplia gama de situaciones al realizarlo.

Es poco probable que los métodos convencionales, como el examen físico de los documentos, sean eficaces durante la pandemia de COVID-19, ya que el trabajo se realiza principalmente desde casa.

Los líderes tendrán que ser más flexibles, coordinando las reuniones en distintos plazos, posponiendo las visitas físicas y pasando a las comunicaciones virtuales.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

La falta de contacto físico y de monitoreo repercute en la eficacia del trabajo de auditoría, especialmente debido al tiempo de transición necesario para que los equipos se adapten a la nueva normalidad y se ajusten a las nuevas rutinas. El trabajo se ha mezclado con las actividades de la vida diaria, lo que ha provocado la necesidad de alternar métodos y horarios de trabajo.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Superar esta crisis sanitaria mundial requiere que seamos más comprensivos y solidarios con los demás, ya que nos encontramos atendiendo a las necesidades personales y profesionales simultáneamente.

La adaptabilidad es esencial: tener la capacidad de ajustarse rápidamente a las nuevas circunstancias, incluyendo un mayor uso de la comunicación virtual, la recepción electrónica de informes y documentos de trabajo, y la flexibilidad de los horarios de trabajo.

“La pandemia ha traído consigo incertidumbre sobre el futuro, y los líderes pueden ayudar a aliviar las dudas y la ansiedad mostrando una actitud positiva, comunicando con claridad y dando el ejemplo de la aceptación del cambio”.

Huda Said Al Wahaibi, EFS de Omán



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La pandemia de COVID-19 ha afectado a todos, tanto a las personas como a las organizaciones. Las nuevas circunstancias globales han forzado cambios en los estilos de liderazgo, evolucionando para afrontar mejor los impactos en los miembros del equipo y en los requerimientos de trabajo. Las organizaciones, incluidas las EFS, han adoptado más plenamente la comunicación electrónica y el trabajo a distancia, lo que ha supuesto un reto para aquellas que carecen de la infraestructura y los recursos adecuados.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

En Omán, la crisis comenzó a mediados de febrero de 2020, y empezamos a trabajar desde casa a mediados de marzo de 2020. Se finalizaron los planes de auditoría y se distribuyó la extensión del trabajo entre los miembros del equipo. Las reuniones virtuales sustituyeron las presenciales. El trabajo y los procesos de auditoría, con plazos previamente establecidos, se centraron más en el logro de tareas y objetivos.

La pandemia de COVID-19 ha proporcionado valiosas lecciones de aprendizaje en materia de liderazgo, ya que nos adaptamos a las nuevas exigencias profesionales y personales.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

La crisis sanitaria mundial exige que los líderes adopten nuevas cualidades, una de las cuales es la voluntad de cambio. La pandemia ha traído consigo incertidumbre sobre el futuro, y los líderes pueden ayudar a aliviar las dudas y la ansiedad mostrando una actitud positiva, comunicando con claridad y dando el ejemplo de la aceptación del cambio.

“Los esfuerzos por priorizar la gestión descentralizada y el compromiso apelan a un cambio que exige flexibilidad y habilidades avanzadas de liderazgo virtual”.

Raymond Veratau, EFS de Papúa Nueva Guinea



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La nueva normalidad restringe la calidad de la comunicación, el compromiso, la delegación, el empoderamiento y, lo más importante, la visión y el propósito. La respuesta general a la crisis está empujando a las organizaciones y a las EFS hacia las actividades electrónicas como medio para sobrevivir mientras gestionan las funciones encomendadas. Los líderes están aprovechando las oportunidades de una divulgación más creativa a pesar de la mayor complejidad y desorientación, y los esfuerzos para priorizar la gestión descentralizada y el compromiso apelan a un cambio que exige flexibilidad y habilidades avanzadas de liderazgo virtual.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

Gestionar el riesgo operativo en una situación de crisis es un reto, ya que es difícil equilibrar el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas y, al mismo tiempo, cumplir con las directivas legales y empatizar con las partes interesadas perjudicadas por la pandemia. Estos cambios limitan el liderazgo y reducen el nivel y la regularidad de la comunicación, lo que genera un espacio para el pánico, la confusión y la toma de decisiones indecisas.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

La nueva normalidad ofrece a los líderes la oportunidad de redefinir el propósito y el significado y reconstruir la gobernanza personal. En la gestión de crisis, la buena intuición y la toma de decisiones desde una perspectiva moral, al tiempo que se gestiona la angustia, son vitales, sobre todo para construir relaciones significativas.

El compromiso y la pasión reafirman las convicciones, y los líderes fuertes pueden infundir creatividad e innovación a la hora de difundir las estrategias y alcanzar los objetivos.

Como la nueva normalidad restringe el contacto personal, los líderes necesitarán enfoques más creativos que aprovechen la tecnología. Es importante una comunicación regular, clara, exhaustiva y expeditiva; y empoderar a los demás y delegar eficazmente puede mejorar el liderazgo, especialmente en una situación de crisis.

“Los grandes líderes saben adaptarse a diferentes situaciones, entienden cómo abordar los problemas desde diferentes perspectivas y están dispuestos a pedir consejos a los demás”.

Mounira Snoussi, EFS de Túnez



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto brutal en las organizaciones, tanto financiera como operativamente. Las organizaciones, incluidas las EFS, han tenido que implementar procedimientos preventivos para proteger al personal y ahora hay una mayor dependencia del control de documentos. Los líderes se han visto obligados a tomar decisiones sobre nuevos métodos de trabajo y flexibilidades en el espacio laboral. La pandemia también ha hecho que las EFS actualicen sus actividades y añadan auditorías relacionadas con la crisis. Estas decisiones, aunque difíciles, refuerzan la posición de las EFS como instituciones útiles, activas y eficaces al servicio de los ciudadanos. Las EFS tienen una oportunidad pionera: implementar iniciativas creativas que fortalezcan las relaciones con las partes interesadas.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

La adopción de prácticas de trabajo a distancia puede causar problemas para mantener el compromiso del equipo y un liderazgo circunstancial adecuado. Los líderes pueden apoyar a los equipos garantizando la disponibilidad del *hardware* y el *software* necesarios para realizar el trabajo con eficacia. La empatía también es muy importante para garantizar la participación y la confianza del equipo. Es esencial discutir en detalle los programas anuales y fomentar la participación en eventos para fortalecer las habilidades y el desarrollo de capacidades.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Es crucial que los líderes se comuniquen de forma clara, concisa y oportuna, y que apliquen la empatía para inspirar a los demás y fomentar el trabajo en equipo. Sigue siendo fundamental contar con una sólida capacidad de gestión de las relaciones, así como saber motivar a las personas manteniendo el autocontrol. Los líderes, encargados de supervisar a otros, deben asegurarse de que el equipo permanezca unido. La flexibilidad cognitiva es clave, ya que permite a los líderes evitar el estrés, el pánico y el exceso de trabajo, lo que conduce a decisiones más racionales y seguras en un entorno incierto. A todos nos gusta que las cosas salgan exactamente como las planeamos. Los grandes líderes saben adaptarse a diferentes situaciones, entienden cómo abordar los problemas desde diferentes perspectivas y están dispuestos a pedir consejos a los demás. Un líder que es un pensador creativo acepta los retos e involucra a todas las partes interesadas.

“Una buena toma de decisiones es más crucial que nunca, lo que hace un llamado a los líderes a utilizar el pensamiento crítico, a consultar con expertos y a planificar antes de actuar”.

Emine Ersöz, EFS de Turquía



¿Cómo ha afectado la nueva normalidad a los estilos de liderazgo en las organizaciones, incluidas las EFS?

Aunque todavía no se ha definido la nueva normalidad para las sociedades, las economías o las organizaciones, existe la sensación de que no volveremos a la antigua normalidad a corto plazo, por lo que es esencial encontrar formas innovadoras y eficaces de garantizar la continuidad de las actividades. Dado que las EFS desempeñan un papel importante en exigir la rendición de cuentas a los gobiernos, la labor de auditoría y la participación de las partes interesadas siguen siendo fundamentales. Una planificación eficaz, como la adaptación de las estrategias, planes y programas de auditoría, y el uso de herramientas informáticas para facilitar la auditoría a distancia, ayudará a las EFS a alcanzar los objetivos durante la pandemia de COVID-19.

¿Cómo han repercutido los cambios en su capacidad para dirigir e involucrar a sus equipos en esta crisis?

Desde el inicio de la pandemia, la comunicación organizativa ha sido un gran reto, ya que las reuniones virtuales han sustituido a la interacción cara a cara. También han surgido dificultades a la hora de liderar e involucrar a los miembros del equipo, sobre todo cuando se debe definir y comunicar los requisitos de trabajo y ajustar los plazos. Esto hace que la organización, la flexibilidad y el compromiso sean competencias clave de los líderes. Durante la pandemia de COVID-19, la priorización de los objetivos del equipo y la capacitación de sus miembros me han permitido mantener el trabajo en marcha. Para garantizar la conectividad del equipo, me comunico tanto como sea posible utilizando todas las plataformas disponibles y hago hincapié en la flexibilidad para ayudar a garantizar que todas las asignaciones sean oportunas y de alta calidad.

¿Qué cualidades cree que necesitará un líder para superar esta crisis sanitaria mundial?

Los líderes a lo largo del mundo se enfrentan al dilema de mantener la seguridad de los ciudadanos y los empleados y, al mismo tiempo, la estabilidad económica y operativa. La comunicación transparente con las partes interesadas es fundamental para crear y mantener la confianza, lo que ayuda a evitar el pánico y la desorientación. Una buena toma de decisiones es más crucial que nunca, lo que hace un llamado a los líderes a utilizar el pensamiento crítico, a consultar con expertos y a planificar antes de actuar.

The logo features the text 'INTOSAI PFAC COVID-19 INITIATIVE' in white, bold, sans-serif font, with 'www.intosaicovid19.org' in green, sans-serif font below it. The background is a dark blue rectangle with faint, light blue circular patterns resembling virus particles.

INTOSAI PFAC COVID-19 INITIATIVE

www.intosaicovid19.org

EL SITIO WEB DE LA INICIATIVA COVID-19 DEL PFAC INTOSAI YA ESTÁ DISPONIBLE

La Iniciativa COVID-19 del Comité de Política, Finanzas y Administración (PFAC, por sus siglas en inglés) de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) lanzó recientemente un sitio web para ayudar a la INTOSAI y a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) a seguir sirviendo a los ciudadanos y a los gobiernos en este entorno nuevo y desafiante.

Como respuesta a los efectos globales de la pandemia, el Contralor General de los Estados Unidos, Gene L. Dodaro, Vicepresidente del PFAC y Jefe de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los EE.UU., en colaboración con el Dr. Hussam Alangari, Presidente de la PFAC y Presidente de la Oficina General de Auditoría del Reino de Arabia Saudita, anunciaron la Iniciativa COVID-19 del PFAC el 13 de abril del 2020.

La Iniciativa ayuda a la INTOSAI y a las EFS a mantener la continuidad de las operaciones y ofrece información práctica y relacionada con la auditoría. La Iniciativa también producirá un documento de experiencias adquiridas de alto nivel para prevenir o minimizar situaciones similares en el futuro.

El sitio web de la Iniciativa, que ha registrado más de 1 700 visitantes desde su lanzamiento, presenta información útil sobre cómo operar eficazmente durante la pandemia, así como recursos sobre el trabajo a distancia, uso de la tecnología para las reuniones virtuales, métodos de auditoría en tiempo real y capacitación para el personal. Los visitantes también pueden acceder a los hallazgos de interés de las auditorías en una amplia variedad de temas, incluida la prevención, preparación y respuesta a la pandemia; las auditorías anteriores relacionadas con brotes de enfermedades, como el Ébola; y los planes e informes de auditoría sobre COVID-19 de varias EFS. Desde su lanzamiento a mediados de mayo, las visitas al sitio web siguen aumentando, con usuarios que representan a auditores de todo el mundo.

La iniciativa dirigida por el PFAC pasará en breve a ser un esfuerzo a más largo plazo en el marco del Comité de Supervisión sobre Asuntos Emergentes (SCEI, por sus siglas en inglés) dirigido por la Cámara de Cuentas de la Federación de Rusia. Para esto, el papel de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los EE.UU. (GAO, por sus siglas en inglés) como Vicepresidente del SCEI ayudará a garantizar una transición sin problemas.

El sitio web es producto de un esfuerzo colectivo de los miembros de la PFAC, de otras EFS y de las organizaciones asociadas a la INTOSAI. La Iniciativa agradece las ideas de información que sean útiles para toda la comunidad de la INTOSAI. Las contribuciones pueden enviarse a intosaicovid19@gao.gov.

Visite el sitio web: www.intosaicovid19.org.



EL SCEI DE LA INTOSAI CREA UN GRUPO DE EXPERTOS Y ORGANIZA UN SEMINARIO WEB INAUGURAL

El Comité Supervisor sobre Asuntos Emergentes (SCEI) de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) estableció un Grupo de Expertos sobre el Papel Estratégico de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en Abordar los Desafíos Causados por la Pandemia de COVID-19 como respuesta a largo plazo a la crisis y continuación de la Iniciativa COVID-19 del PFAC de la INTOSAI.

Los principales objetivos del Grupo de Expertos incluyen la construcción de la resistencia estratégica de la INTOSAI, la mejora del impacto y el valor añadido de las EFS, y el lanzamiento de una cooperación a largo plazo en la auditoría de la salud.

“El Grupo de Expertos es un punto focal para las prácticas, tecnologías y métodos de respuesta anti-COVID para toda la comunidad de auditores... nadie debe quedarse atrás”, enfatizó Aleksei Kudrin, Presidente de la Cámara de Cuentas de la Federación de Rusia y Presidente de la INTOSAI y el SCEI, en un [mensaje de video](#) emitido en junio de 2020.

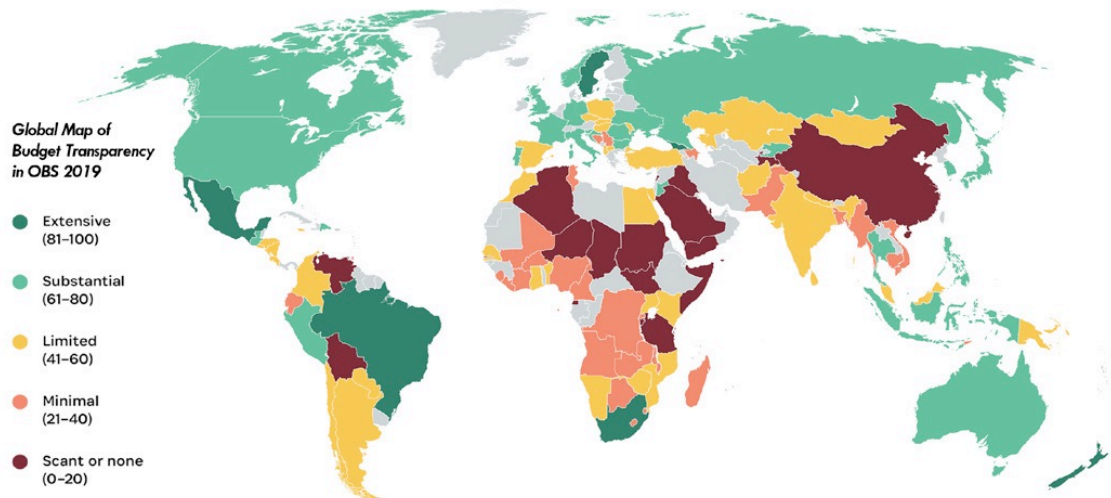
Kudrin reconoció la importancia de compartir información entre las EFS y de aprovechar las experiencias de la comunidad mundial de rendición de cuentas para desarrollar enfoques ágiles que permitan abordar retos similares en el futuro. Este enfoque impulsó el primer seminario web del Grupo de Expertos, celebrado el 22 de junio del 2020. El evento, que destacó las “Prioridades de las EFS en la pandemia

de COVID-19: temas, métodos y técnicas de auditoría”, incluyó a más de 200 delegados de toda la comunidad de la INTOSAI (Secretaría General, Presidentes de Metas, Regiones y EFS) e incluyó discusiones sobre varios temas oportunos y relevantes, tales como:

- Supervisión de la respuesta a la pandemia;
- Contratación pública y riesgos de corrupción;
- Desafíos enfrentados en el punto máximo del brote de coronavirus;
- Anticipación a las implicaciones del trabajo de auditoría;
- Ajustes en las actividades de auditoría, y
- Percepción de cómo evolucionarán las funciones de las EFS en la promoción de la buena gobernanza.

“En esta época tan exigente, la INTOSAI debe apoyar a sus miembros de la manera más eficaz posible y estoy convencida de que el Grupo de Expertos apoyará con éxito a las EFS a la hora de abordar los retos causados por la pandemia de COVID-19”, Dra. Margit Kraker, Secretaria General de la INTOSAI y Presidenta del Tribunal de Cuentas de Austria.”

Acceda al informe del seminario *web* del Grupo de Expertos [aquí](#).



Mapa mundial de la transparencia presupuestaria en la EPA 2019

Vasta (81 – 100)
 Sustancial (61 – 80)
 Limitada (41 – 60)
 Mínima (21 – 40)
 Escasa o inexistente (0-20)

DESAFÍOS EN LA TRANSPARENCIA Y SUPERVISIÓN DE LA RESPUESTA DE LOS GOBIERNOS A LA PANDEMIA

por Claire Schouten, Coordinadora Superior de Programas, Asociación Internacional de Presupuesto, cschouten@internationalbudget.org

En medio de una pandemia global que está obligando a los gobiernos de todo el mundo a poner en marcha nuevas medidas de gasto, la última [Encuesta de Presupuesto Abierto](#) (EPA) de la [Asociación Internacional de Presupuesto](#) (IBP, por sus siglas en inglés) muestra por qué hay motivos de preocupación: cuatro de cada cinco de los 117 gobiernos evaluados no alcanzaron el umbral mínimo de transparencia y supervisión presupuestaria adecuada según las normas internacionales.

Según el nuevo informe, es común que los gobiernos no publiquen documentos presupuestarios clave que explicarían claramente las políticas, decisiones y resultados presupuestarios. En todo el mundo, un tercio de estos importantes documentos presupuestarios no se ponen a disposición del público. Entre los elementos que faltan destaca que el 33 % de los países encuestados no publica oportunamente en línea el informe anual de auditoría.

Las investigaciones en curso de la IBP y de otras organizaciones demuestran que un proceso presupuestario abierto (transparente, inclusivo y responsable) ofrece una vía prometedora para que los países prosperen social y económicamente.

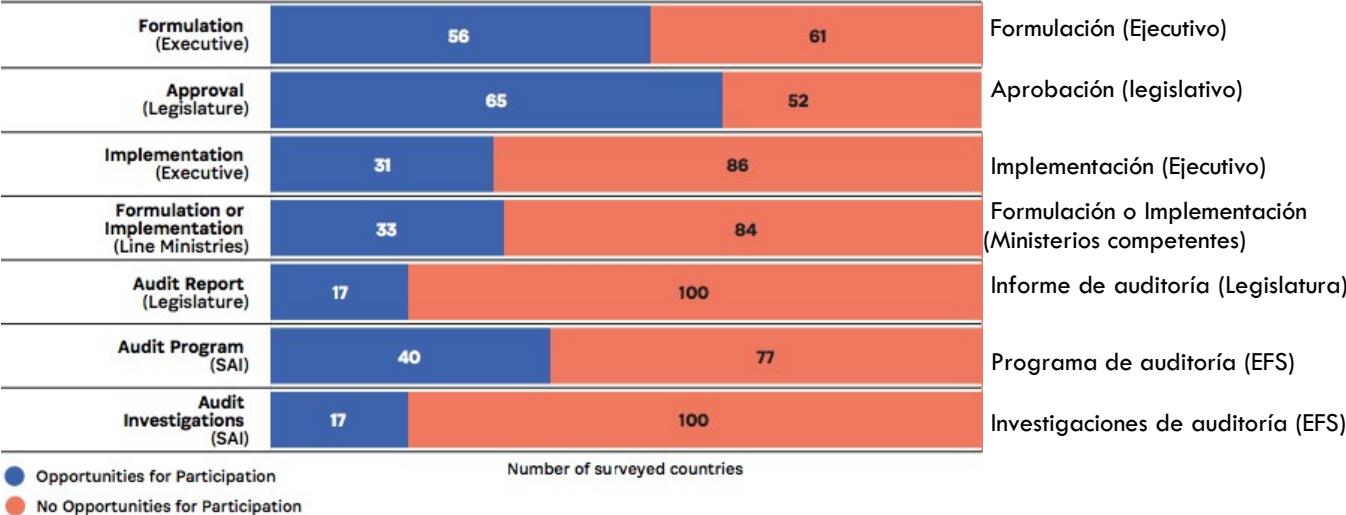
Si bien la EPA del 2019 se completó justo antes de la pandemia, proporciona un panorama certero de las prácticas actuales del gobierno relacionadas con la divulgación del presupuesto, las oportunidades de participación pública y los controles y contrapesos efectivos. Los componentes y resultados de la encuesta incluyen:

La **transparencia presupuestaria** se evalúa en función de la disponibilidad pública y el contenido de los documentos presupuestarios clave que todos los gobiernos deben publicar según las normas internacionales. En concreto, se examina si estos documentos clave son completos y si se publican en línea puntualmente.

La puntuación media global de la transparencia fue de 45 de un total de 100, es decir, está por debajo de los 61 que se consideran el umbral mínimo para fomentar un debate público informado.

Treinta y un gobiernos obtuvieron una puntuación de 61 o superior, lo que demuestra que el objetivo es alcanzable por una serie de tipos de gobierno. Por ejemplo, Guatemala, Indonesia, la República Kirguisa y Ucrania alcanzaron o superaron una puntuación de 61 en las dos últimas rondas de la EPA. Hay ejemplos de gran transparencia presupuestaria en seis de las siete regiones del mundo.

FIGURA 1: OPORTUNIDADES DE PARTICIPACIÓN



- Oportunidades para participar
 - No existen oportunidades para participar
- Número de países encuestados

La **participación pública**, evaluada sobre la base de las oportunidades formales para que las organizaciones cívicas y los individuos se comprometan y hagan contribuciones a lo largo del proceso presupuestario, obtuvo una pésima puntuación media global: 14 de 100. La EPA busca siete tipos diferentes de mecanismos de participación en tres organismos gubernamentales, a saber, el ejecutivo, el legislativo y la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS). Algunos ejemplos son las consultas públicas, la presentación de presupuestos previos, la elaboración de presupuestos participativos, los consejos consultivos y las auditorías sociales.

Cuatro de cada cinco países tienen al menos un mecanismo de participación pública en algún punto del proceso presupuestario; sin embargo, 24 países no tienen ninguna oportunidad. Once naciones en la EPA 2019 tienen cinco o más mecanismos diferentes de participación pública. Solo tres, Nueva Zelanda, Corea del Sur y Reino Unido, tienen oportunidades de participación pública en cada uno de los siete tipos de mecanismos.

En el proceso de auditoría, las oportunidades de participación pública son más comunes durante la fase de planificación del programa de auditoría. Las EFS de 40 países cuentan con algún mecanismo para la contribución pública al plan de auditoría, pero solo 21 EFS proporcionan información sobre cómo se utilizó dicha contribución. Los niveles de participación pública con el auditor en esta ronda de encuestas fueron en gran medida los mismos que en la anterior completada en 2017, que mostró que la participación pública con el auditor es fuerte en América Latina, especialmente en la conformación del plan de auditoría (15 de los 18 países evaluados en la región tienen un mecanismo para buscar aportes públicos).

La EPA 2019 constata que la participación pública es especialmente escasa durante las fases de ejecución y supervisión del presupuesto. Más gobiernos se comprometen con el público cuando elaboran o aprueban el presupuesto (ver la Figura 1).

La **supervisión** se mide en función del papel que desempeñan los poderes legislativos y las EFS en el proceso presupuestario, en donde 61 de 100 se considera una puntuación adecuada. De los 117 países encuestados, 34 tienen una supervisión adecuada por parte del poder legislativo; 71 por parte de la EFS, y sólo 30 por parte de ambas instituciones.

A menudo falta un seguimiento clave por parte del poder legislativo o ejecutivo (ver la Figura 2). La mayoría de los países con un Informe de Auditoría disponible públicamente tienen un comité legislativo que revisa el informe y la mitad tienen un representante de la EFS que testifica frecuentemente sobre los resultados de la auditoría ante el poder legislativo. Por otra parte, menos de un tercio de los ejecutivos de los gobiernos publican un informe en respuesta a las conclusiones de la auditoría. Sólo 17 países con un Informe de Auditoría disponible públicamente tienen también audiencias públicas del poder legislativo sobre los hallazgos de la auditoría.

FIGURA 2: ACCIONES DE SEGUIMIENTO DE INFORMES DE AUDITORÍA

Acciones de seguimiento de informes de auditoría	Acciones específicas	Porcentaje de países que hacen seguimiento de resultados de auditorías	
		con informe de auditoría disponible públicamente (78 países)	sin informe de auditoría disponible públicamente (39 países)
Supervisión por parte de legislatura	La legislatura revisa y discute el informe de auditoría	82 %	31 %
	Los representantes de la EFS testifican con frecuencia (más de cinco veces) ante legislatura sobre los hallazgos de las auditorías	49 %	13 %
	Audiencias públicas celebradas por la legislatura sobre los informes de auditoría	22 %	0 %
Respuesta del ejecutivo	Informe de seguimiento de acciones sobre los hallazgos de auditorías publicado por el ejecutivo	29 %	5 %
Seguimiento independiente	Un informe de seguimiento de acciones sobre los hallazgos de la auditoría publicado por la EFS o la legislatura	54 %	3 %

• Los informes de seguimiento de acciones sobre los hallazgos de auditoría cuando el propio informe de auditoría no está disponible públicamente son, como se esperaba, poco frecuentes. Sin embargo, la EPA encuentra algunos ejemplos de esto en Myanmar, Angola y El Salvador, donde el informe de auditoría es producido, pero no publicado por la EFS, mientras que otra rama del gobierno, como la legislatura o el ejecutivo, publica su propio informe en respuesta a los hallazgos de la auditoría.

A casi todos los países les falta al menos una acción de seguimiento, y sólo seis tienen las cinco acciones de seguimiento legislativas y ejecutivas: Australia, Canadá, Georgia, Nueva Zelanda, Noruega y Perú.

Los sistemas presupuestarios abiertos por sí solos no pueden resolver la pandemia, pero pueden reforzar los vínculos entre las personas y el gobierno y mejorar la prestación de servicios públicos. Se necesitará un esfuerzo concertado entre todas las partes interesadas para garantizar que los gobiernos ofrezcan niveles suficientes de transparencia y rendición de cuentas de los fondos públicos para contribuir al logro los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, por no hablar de garantizar que los países tengan los sistemas de supervisión para hacer frente a una próxima crisis. Por esta razón, la IBP lanzó un llamado a la acción para impulsar a los actores cívicos, las empresas, los donantes y los gobiernos a trabajar en conjunto para acelerar el progreso de los presupuestos abiertos.

La Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) se ha unido a la IBP y a organizaciones de más de 100 países en esta llamada a la acción. Junto con las EFS, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos internacionales, como la Cooperación Alemana y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, estamos colaborando para fortalecer aún más la rendición de cuentas

y el impacto de la auditoría mediante la mejora de la cooperación entre [las EFS y la sociedad civil y la participación ciudadana](#).

La IDI y la IBP publicarán un informe a finales de este año que profundiza en los hallazgos de la EPA y en el valor de la auditoría y la supervisión en el ecosistema de la rendición de cuentas y la agenda de desarrollo. Esperamos seguir colaborando con la comunidad de auditores públicos para garantizar beneficios para todos y una gestión financiera pública informada, inclusiva y responsable.

La Encuesta de Presupuesto Abierto forma parte de la Iniciativa de Presupuesto Abierto de la Asociación Internacional de Presupuesto, un programa global de investigación y defensa para promover el acceso público a la información presupuestaria y la adopción de sistemas presupuestarios inclusivos y responsables.



LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERA NUEVAS OPORTUNIDADES PARA COMBATIR EL FRAUDE

por Taka Ariga, Científico Jefe de Datos de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los EE.UU. (GAO) y Director del Laboratorio de Innovación de la GAO; Johana Ayers, Directora General del Servicio de Auditoría e Investigación Forense (FAIS, por sus siglas en inglés) de la GAO; Toni Gillich, Subdirector del FAIS de la GAO; Nick Weeks, Analista Sénior del FAIS de la GAO; Scott Hiromoto, Científico Sénior de Datos de Investigación y Métodos Aplicados de la GAO, y Martin Skorczynski, Laboratorio de Innovación de la GAO.

La lucha contra los infractores ha sido por mucho tiempo un reto persistente para las entidades gubernamentales. Aunque no hay cifras precisas, cada año las actividades fraudulentas filtran miles de millones de dólares que provienen de programas vitales de los contribuyentes. En el mundo actual, conectado digitalmente e impulsado por la información, el enfoque tradicional para detectar el fraude, basado en revisiones retrospectivas por parte de los auditores, es cada vez más ineficaz, ya que el marco de “pagar y luego perseguir” requiere gran cantidad de recursos, es difícil de ampliar y no logra recuperar una cantidad significativa de transacciones fraudulentas ya conocidas y sospechosas.

Afortunadamente, la proliferación de datos junto con los avances en las capacidades informáticas ha dado paso a la edad de oro de la Inteligencia Artificial (IA), en la que los algoritmos y los modelos pueden revelar patrones, conductas y relaciones anómalos, con una velocidad, escala y profundidad, que no eran posibles ni siquiera hace una década.

Desde la navegación por el Sistema de Posicionamiento Global hasta el reconocimiento facial, la IA ha transformado fundamentalmente todos los aspectos de nuestra vida. Similarmente, las organizaciones del sector público están aprovechando los potentes algoritmos para detectar y abordar de forma más prospectiva las señales de alerta antes de que se conviertan en problemas significativos.

Cabe destacar que la IA no sustituye el criterio profesional de los auditores experimentados en la detección de actividades potencialmente fraudulentas. Aunque la IA puede examinar grandes

volúmenes de datos con enorme precisión, la inteligencia humana sigue siendo un elemento esencial para determinar acciones en contextos específicos, proporcionadas y matizadas que se derivan de los resultados algorítmicos. Esta relación simbiótica significa que la IA ayudará al trabajo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y cambiará la forma en que se lleva a cabo, lo que requiere diferentes habilidades para aprovechar la capacidad de la IA e impulsar la eficacia y la eficiencia.

TABLA 1: CAPACIDADES DE LA IA Y LA LABOR EN CURSO DE LA GAO

<i>Capacidad de la IA</i>	<i>Descripción</i>	<i>Labor en curso de la GAO</i>
Agrupación de las comunidades	Segmentar las transacciones y entidades en grupos y destacar los valores atípicos	Trazando las propiedades relacionales de los datos mediante una base de datos orientada a grafos, el Laboratorio de Innovación forma comunidades de personas, documentos y reglas de contabilidad relacionados utilizando propiedades inherentes a los esquemas de red. Luego, se analizan grupos específicos de interés a escala para detectar indicadores de riesgo específicos, tales como valores atípicos y comportamientos inconsistentes.
Procesamiento del lenguaje natural	Analizar volúmenes de información textual para condensarla en esquemas de fraude pertinentes	El Laboratorio de Innovación aplica el modelado de temas mediante la examinación de grandes volúmenes de comentarios públicos, publicaciones de las redes sociales y solicitudes de exención reglamentaria, entre otras fuentes. De esta manera, se organiza esta información en esquemas de fraude y taxonomía pertinentes con mayor rapidez, consistencia y precisión.
Segmentación predictiva	Automatizar los procesos de auditoría rutinaria y manual para reducir las fricciones cognitivas	La GAO aplica modelos predictivos sobre los datos comerciales para identificar a los importadores con probabilidades de no pagar los aranceles, basándose en patrones históricos e indicadores de riesgo. Esta información se organiza también por ubicación para ayudar a las partes interesadas a orientar la estrategia de mitigación de riesgos.
Determinación de la entidad	Validar identidades y mitigar los pagos indebidos utilizando un enfoque centrado en la persona y calibrado según el riesgo	El Laboratorio de Innovación trabaja con varias partes interesadas en técnicas avanzadas de determinación de entidades y mapeo relacional para desarrollar una capacidad de validación de identidades calibrada según el riesgo y casi en tiempo real para ayudar a solucionar los pagos indebidos.

La Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los EE.UU. (GAO, por sus siglas en inglés) busca aprovechar el poder de la IA para mejorar la supervisión gubernamental y combatir el fraude, y el Laboratorio de Innovación de la GAO, establecido en 2019 como parte de la nueva unidad de Ciencia, Evaluación Tecnológica y Análisis de la organización, está impulsando la experimentación con IA en todos los casos en que se emplea la auditoría (ver Tabla 1 “Capacidades de la IA y la labor en curso de la GAO”).

A medida que se logre el progreso, la GAO pretende compartir historias de éxito y las lecciones aprendidas con las EFS y toda la comunidad de rendición de cuentas. Paralelamente, el Laboratorio de

Innovación junto con todas las partes interesadas está en las primeras etapas de desarrollo de un marco de supervisión de IA para ayudar a guiar el desarrollo de soluciones de IA mientras se adhiere a las buenas prácticas y normas generales para los auditores.

La Tabla 1 también muestra cómo el Laboratorio de Innovación de la GAO está desarrollando capacidades analíticas relevantes relacionadas con el fraude que podrían formar la base de futuras soluciones con IA. Cada caso de uso está diseñado para identificar rápidamente correlaciones, conductas, vínculos, patrones y anomalías ocultas que pueden ser indicativas de riesgos de fraude.

Antes de buscar soluciones analíticas de IA para la supervisión y la lucha contra el fraude, las EFS pueden beneficiarse al tener en cuenta importantes consideraciones legales, sociales, éticas y operativas que son especialmente relevantes para la IA. Además, las EFS pueden obtener información valiosa de las experiencias y lecciones aprendidas de las organizaciones del sector público y privado.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL UTILIZAR LA IA

Los algoritmos de IA no entienden la diferencia entre transacciones fraudulentas y no fraudulentas, sino que identifican las anomalías, como las transacciones inusuales entre cuentas. Los expertos en la materia siguen siendo necesarios para analizar estas anomalías y determinar si existe un posible fraude.

Para resistir el escrutinio, las instituciones de auditoría que esperan establecer soluciones de IA antifraude pueden tener en cuenta una serie de puntos orientativos, tales como el funcionamiento de las soluciones con IA:

Entrenamiento y validación cuidadosos: es necesario entrenar y validar rigurosamente los algoritmos de la IA para minimizar los errores del modelo. Las soluciones de IA que generan un exceso de falsos positivos, por ejemplo, al etiquetar demasiadas transacciones legítimas como potencialmente fraudulentas, pueden sobrecargar a una organización y su capacidad para investigar posibles fraudes.

Explicable, lógico y razonable: es primordial que los algoritmos de IA sean explicables, bien definidos y documentados con precisión. Se debe garantizar que la modelización de las dependencias entre las variables sea lógica, que las suposiciones básicas sean razonables y que los resultados del modelo y del algoritmo se expresen en un lenguaje claro.

- **Comprobable:** para cumplir con las Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas, es fundamental documentar exhaustivamente las técnicas de IA aplicadas. Esto incluye los parámetros relacionados con los modelos y conjuntos de datos utilizados, así como el fundamento de la inclusión de cualquier técnica patentada, como los sistemas de terceros de proveedores externos.

- **Regulado:** la supervisión de los algoritmos de IA es de suma importancia para garantizar un desempeño consistente en diferentes entornos operativos. Es imperativo que las soluciones de IA, especialmente los algoritmos listos para usar, estén libres de impactos negativos, como la discriminación no intencional de grupos protegidos.

PASOS PARA IMPLEMENTAR LA IA CON ÉXITO

Las organizaciones del sector público y privado han identificado varios pasos clave para el éxito de las iniciativas de análisis de datos, incluidos los métodos de IA:

Identificar los objetivos y alinear los esfuerzos: se recomienda identificar cómo los objetivos específicos del programa pueden ayudar a satisfacer las necesidades de la organización en las primeras etapas del desarrollo del programa de análisis.

Obtener aceptación: el apoyo de la organización al análisis de datos y la apreciación de su capacidad para mejorar el logro de objetivos son esenciales. La creación de una división responsable del desarrollo de la capacidad analítica es una forma de institucionalizar el conocimiento.

Comprender las capacidades actuales: inicialmente, las organizaciones pueden hacer un inventario de los recursos existentes para comprender mejor las capacidades y priorizar las áreas a mejorar. Los recursos clave incluyen la experiencia del personal, el *hardware* y el *software*, así como las fuentes y los propietarios de los datos.

Incluir a los usuarios y a los expertos en la materia: incluir a los expertos en la materia adecuados en los proyectos de análisis puede ayudar a informarse sobre el desarrollo del modelo y obtener la aceptación de los posibles usuarios del mismo.

Comenzar de forma sencilla y aumentar la capacidad gradualmente: las organizaciones pueden intentar primero desarrollar soluciones mínimamente viables para cumplir los objetivos. Identificando y obteniendo éxitos rápidos y tempranos, las organizaciones pueden construir un caso para desarrollar gradualmente más capacidades y así crear una base para implementar soluciones de IA más sofisticadas.

Transición al funcionamiento: Una vez que se ha desarrollado un producto mínimamente viable, es crucial trasladarlo a un contexto de producción. Es importante documentar las actualizaciones al algoritmo de IA.

Los gerentes de las EFS pueden considerar varios recursos mientras desarrollan la implementación de la IA. El Marco de Riesgo de Fraude de la GAO identifica prácticas innovadoras para ayudar a los administradores de programas a combatir el fraude financiero y no financiero. Estas prácticas innovadoras incluyen pasos para emplear operaciones de análisis de datos y así ayudar a la detección de fraudes, lo que puede ayudar a establecer una base para análisis más sofisticados, como la IA.

El informe de la GAO, “*Highlights of a Forum: Data Analytics to Address Fraud and Improper Payments*” (Aspectos destacados de un foro: análisis de datos para abordar el fraude y los pagos indebidos), incluye recomendaciones del sector público y privado sobre cómo establecer programas de análisis. En particular, los panelistas del foro dieron sugerencias sobre el establecimiento y el perfeccionamiento de un programa de análisis de datos.

En el 2018, la GAO publicó la “*AI Technology Assessment*” (Evaluación de la tecnología de IA) en la que se identifican una serie de oportunidades relacionadas con la IA, desafíos y áreas necesarias para la investigación futura y la consideración de los legisladores.

El Grupo de Trabajo sobre Big Data de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores ayuda a facilitar el intercambio de conocimientos entre las EFS sobre temas relacionados con los datos y el análisis de datos.

Expertos en la materia entrevistados

Solon Angel, Fundador, Funcionario Jefe de Impacto, MindBridge Ai

Jim Apper, Arquitecto de Seguridad, Splunk

Bart Baesens, Profesor de Big Data y Analítica, Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica

Justin Fessler, Estratega de Inteligencia Artificial, IBM Federal

Robert Han, Vicepresidente de Elder Research

Bryan Jones, Propietario y Consultor Principal, Strategy First Analytics

Rachel Kirkham, Jefa de Investigación de Análisis de Datos, Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (UKNAO, por sus siglas en inglés)

William Pratt, Científico de Datos, UKNAO

Wouter Verbeke, Profesor Asociado de Informática Empresarial y Análisis de Datos, Vrije Universiteit, Bélgica



REVISTA INTERNACIONAL

— DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL —

