



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

La Revista Internacional de Auditoría Gubernamental

*Aplicación de las recomendaciones y
seguimiento de las auditorías*

Q3 2024 - Aplicación de las recomendaciones
y seguimiento de las auditorías
Vol. 51, No. 3

La Revista Internacional de Auditoría Gubernamental se publica trimestralmente en alemán, árabe, español, francés e inglés en nombre de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). La Revista, que es un órgano oficial de la INTOSAI, se dedica al avance de los procedimientos y técnicas de auditoría gubernamental. Las opiniones y creencias expresadas son las de los colaboradores individuales y no reflejan necesariamente las opiniones o políticas de la organización.

Los editores invitan a la presentación de artículos, informes especiales y noticias, que deben enviarse a las oficinas editoriales en:

U.S. Government Accountability Office
441 G Street, NW, despacho 7814
Washington, D.C. 20548
EE.UU.

Correo electrónico: intosajournal@gao.gov

Dado el uso de la Revista como herramienta de enseñanza, los artículos con más probabilidades de ser aceptados son los que tratan aspectos pragmáticos de la fiscalización del sector público. Entre ellos se incluyen estudios de casos, ideas sobre nuevas metodologías de fiscalización o detalles sobre programas de formación en fiscalización. Los artículos que tratan principalmente de teoría no serían apropiados. Las directrices para la presentación de artículos se encuentran en <https://intosajournal.org/submit-an-article/>.

La Revista se distribuye electrónicamente a los miembros de INTOSAI y otras partes interesadas sin coste alguno. Está disponible en línea en intosajournal.org e intosai.org, y poniéndose en contacto con la Revista a través del correo electrónico intosajournal@gao.gov.

Fuente de la portada: Adobe Stock Images, TAW4

El Consejo de Redacción

Margit Kraker, Presidenta, Rechnungshof, Austria

Karen Hogan, Auditora General, Canadá

Nejib Gtari, Primer Presidente, Tribunal de Cuentas, Túnez

Gene L. Dodaro, Interventor General, Estados Unidos de América

Dr. Elvis Amoroso, Contralor General, Venezuela

El Presidente

Michael Hix (EE.UU.)

La Editora y Vicepresidenta

Jessica Du (EE.UU.)

Administración y Operaciones

Peter Knopes (EE.UU.)

Tonita Gillich (EE.UU.)

Los Editores asociados

Secretaría de AFROSAI

Secretaría ARABOSAI

Secretaría ASOSAI

Secretaría CAROSAI

Secretaría EUROSAI

Secretaría OLACEFS

Secretaría PASAI

Secretaría General de INTOSAI

Oficina del Auditor General, Canadá

Oficina del Auditor General, Túnez

Oficina del Auditor General, Venezuela

Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de Estados Unidos

TABLA DE CONTENIDO

EN ESTA EDICIÓN

EDITORIAL

La importancia de las auditorías de seguimiento: reflexiones del Auditor General de Tailandia	4
--	----------

ARTÍCULO DE FONDO- *METODOLOGÍAS DE AUDITORÍA DE IMPACTO*

La Auditoría Conectada: Pensar con antelación para maximizar el impacto	8
Más allá del cumplimiento: elevar el impacto de las auditorías a través del análisis de la conducta	19
Cerrar el círculo fiscalizador: una metodología para el seguimiento de las recomendaciones de auditoría	27

ARTÍCULO DE FONDO- *ESTUDIOS DE CASOS POR PAÍSES: SEGUIMIENTO DE LAS AUDITORÍAS Y RECOMENDACIONES*

Análisis del desarrollo, seguimiento e impacto de las recomendaciones en la auditoría gubernamental en Perú	33
Implementación de las recomendaciones de la GAO y seguimiento de las auditorías	39
La creación de mecanismos de auditoría de seguimiento más eficaces	47
Implementación de las recomendaciones e identificación del impacto de las auditorías: la perspectiva de la Oficina Nacional de Auditoría de Malta	54
Mejorar la eficiencia en la implementación de las recomendaciones de auditoría: retos y soluciones	58
Implementación de las deliberaciones: estudio de caso de una auditoría en el Departamento Nacional de Infraestructura de Transportes	63
Implementación de recomendaciones y seguimiento de auditorías: la modernización de los almacenes gubernamentales en el Reino de Arabia Saudita	71

ARTÍCULO DE FONDO- *PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL SEGUIMIENTO DE LAS AUDITORÍAS*

Desatar el potencial de las auditorías públicas	78
La participación ciudadana en el monitoreo de las decisiones del Tribunal de Cuentas de la Unión: un camino hacia la transparencia y la eficiencia en la gestión pública	86

ARTÍCULO DE FONDO- *ENFOQUES INNOVADORES DEL SEGUIMIENTO DE LAS AUDITORÍAS*

Pensar a lo GRANDE – probando un nuevo enfoque para las recomendaciones	92
RIM: una nueva dimensión en la medición de la implementación de las recomendaciones	101
La experiencia de la Oficina Estatal de Auditoría de Georgia en el seguimiento en tiempo real de recomendaciones con la innovadora plataforma ARIS	109
Transformation numérique de la CGA : Solutions innovantes pour la mise en œuvre des recommandations et le suivi des audits	114

CONTRIBUCIÓN ESPECIAL

La integración de un sistema de control de la ética a través del Marco de Gestión de la Integridad (MGI)	127
---	------------

EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PUNTO DE MIRA

El Programa Internacional de Becas de Auditoría 2024 de la GAO de EE.UU. crea capacidades para las EFS de todo el mundo	137
--	------------

DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN EL PUNTO DE MIRA

Hablar de igualdad, inclusión y prevención del acoso en las Entidades Fiscalizadoras Superiores: la experiencia del Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil	142
--	------------

LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN EL PUNTO DE MIRA

Experiencias con la auditoría de algoritmos y de la Inteligencia Artificial en la Administración neerlandesa	146
---	------------

La importancia de las auditorías de seguimiento: reflexiones del Auditor General de Tailandia

Por Monthien Charoenpol, Auditor General, Oficina Estatal de Auditoría del Reino de Tailandia



Auditor General Monthien Charoenpol. Fuente: EFS de Tailandia

En mi condición de Auditor General de Tailandia he podido comprobar de primera mano el papel clave de las auditorías de seguimiento de cara a asegurar la integridad y la eficacia de la gestión financiera gubernamental. La Oficina Estatal de Auditoría del Reino de Tailandia SAO está comprometida con rigurosos procedimientos de seguimiento que sustentan nuestro mandato en virtud de la Ley Orgánica de Auditoría del Estado B.E. 2561 2018 .

En Tailandia, entre las principales responsabilidades del Auditor General figuran la fiscalización del gasto público, la evaluación de las operaciones económicas y la verificación del cumplimiento de las leyes, regulaciones, resoluciones de gabinete y normas gubernamentales pertinentes. Esto comprende también la recaudación de impuestos, la gestión de activos y la salvaguarda de los recursos del Estado.

Cuando nuestras auditorías descubren infracciones o desviaciones de la disciplina fiscal – ya sea por incumplimiento de las regulaciones financieras, negligencia o conducta indebida dolosa – nos vemos obligados a actuar. En aplicación de la Ley de Auditoría del Estado de Tailandia, notificamos a la entidad auditada que debe subsanar el problema, lo que puede implicar la adopción de medidas disciplinarias o la restitución de fondos al Estado en un plazo determinado. El proceso de seguimiento es absolutamente crítico. Si el responsable de una entidad auditada incurriera en un incumplimiento sin motivos justificados, la SAO aplicará las sanciones administrativas estipuladas en nuestra legislación.

Estas sanciones incluyen amonestaciones, la divulgación pública de la conducta indebida y multas administrativas que de hasta doce meses de salario de la persona infractora. Además, podemos recomendar la adopción de medidas disciplinarias o solicitar la restitución por parte de los funcionarios que hayan infringido las regulaciones financieras.



Auditor General Monthien Charoenpol. Fuente: EFS de Tailandia

Un aspecto clave en nuestro proceso de seguimiento es que cualquier sanción administrativa impuesta puede ser recurrida ante el Tribunal Supremo Administrativo en un plazo de noventa días. Las deliberaciones del tribunal deben tener en cuenta las políticas y normas de auditoría pública.

Este sólido mecanismo de seguimiento subraya nuestro compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Sirve como elemento disuasorio contra la mala gestión fiscal y refuerza los principios de una administración financiera prudente.

Los diligentes procedimientos de seguimiento de la SAO han demostrado su eficacia para mejorar el cumplimiento y asegurar el uso eficiente y conforme a los fines previstos de los recursos públicos. Nuestro enfoque no solo aborda los problemas inmediatos, sino que también fomenta una cultura de mejora continua en las entidades auditadas.

A medida que avanzamos, la SAO sigue dedicada a compartir nuestras mejores prácticas con la comunidad auditora global. Estamos convencidos de que a través de la colaboración y el intercambio de conocimientos podemos reforzar colectivamente la eficacia de la auditoría del sector público a nivel mundial.

En conclusión, el proceso de seguimiento no es un mero requisito administrativo, sino la piedra angular de una gobernanza efectiva. Gracias a él, nuestras auditorías se traducen en mejoras tangibles y se mantiene la confianza de la ciudadanía en la gestión financiera gubernamental.

Monthien Charoenpol

Auditor General

Oficina Estatal de Auditoría del Reino de Tailandia



A principios de 2024, para asumir su cargo, el Auditor General de Tailandia, Sr. Monthien Charoenpol, se sometió a la tradicional ceremonia de juramento para Auditor General, una práctica que se remonta a más de 100 años. Fuente: EFS de Tailandia

Artículo de fondo

Metodologías de auditoría de impacto

La Auditoría Conectada: Pensar con antelación para maximizar el impacto

Autores: Loren Yager, Martin deAlteriis, Instructores del Centro para la Excelencia en Auditoría; Hannah Maloney, Oficina del Inspector General de USAID.



Fuente: Adobe Stock Images, Yarkee

El artículo no refleja las opiniones de USAID, US OIG o el Gobierno de EEUU.

Introducción

Muchos auditores han desarrollado una experiencia considerable en la realización de cada etapa de una auditoría, pero esos mismos auditores a menudo pierden el impulso cuando se trata de pasar de una etapa a la siguiente. Una de las razones es que los auditores deben acertar en los detalles para fundamentar resultados y conclusiones convincentes; sin embargo, ese mismo enfoque en los detalles puede impedir que un auditor considere cómo las decisiones de una etapa repercutirán en la siguiente etapa de la auditoría. En consecuencia, además de desarrollar las habilidades técnicas necesarias para ejecutar cada etapa de una auditoría, los auditores también deben desarrollar la capacidad de pensar en el futuro para ayudar a que una auditoría pase sin problemas de una etapa a la siguiente.

Afortunadamente, la formación, las herramientas y los ejercicios pueden ayudar a los equipos a desarrollar las habilidades necesarias para mantener el impulso entre las etapas y garantizar que consiguen el mayor impacto de cada auditoría. El concepto general se ilustra en la Figura 1, donde las etapas clave de una auditoría se representan como las piezas exteriores de un puzzle: redacción de objetivos, establecimiento de criterios, recogida de pruebas y desarrollo del mensaje.



Figura 1: La auditoría conectada

El puzzle ilustra cómo cada etapa está naturalmente conectada con la siguiente. El gran conector es el impacto, que debería ser central en cualquier auditoría.

Por ejemplo, un equipo de auditoría debe tomar decisiones sobre los objetivos teniendo en cuenta los criterios, para que el equipo no tenga que dar marcha atrás y replantearse los objetivos si no se dispone de criterios aplicables. Del mismo modo, las decisiones sobre los criterios deben tomarse teniendo en cuenta la calidad y la disponibilidad de las pruebas que serán necesarias para establecer la condición y seguir avanzando en la auditoría. A continuación, aunque las pruebas colectivas deben desembocar en un mensaje coherente y lógico, esta transición requiere un cambio significativo en la forma de pensar, desde el enfoque detallista de las pruebas al “y qué” general del mensaje. Por último, el mensaje debe vincularse a los objetivos y abordar la finalidad subyacente de la auditoría. Un paso en falso en cualquiera de las fases puede afectar al impacto en términos de plazos, recursos necesarios, autoridad del

mensaje o fuerza de las recomendaciones. El golpe a la moral y la motivación del equipo también se convierte en una baja residual.

Puede parecer mucho trabajo, pero las herramientas y habilidades adecuadas pueden ayudar a los equipos a gestionar todas las transiciones del proceso de auditoría.

Redactar los objetivos teniendo en cuenta los criterios

La previsión de las siguientes fases de una auditoría comienza cuando el equipo redacta sus objetivos. Aunque los objetivos de la auditoría no tienen por qué mencionar específicamente los criterios, es una práctica excelente que el equipo considere los criterios que podrían aplicarse a la situación. Puede que no sea posible que los equipos tomen decisiones definitivas sobre los criterios en esta fase temprana de una auditoría, pero la planificación avanza mucho cuando los equipos consideran las distintas posibilidades y si esas evaluaciones pueden completarse con éxito.

Por ejemplo, un equipo que planifique una auditoría sobre la construcción de escuelas podría considerar inicialmente numerosos criterios que van desde la contratación hasta el cumplimiento de la normativa medioambiental. Este debate inicial alertaría al equipo de la necesidad de limitar los criterios considerados para que el equipo pueda avanzar en la siguiente fase. Si el equipo decide centrarse en la *supervisión* de la construcción de *escuelas*, los criterios podrían centrarse en los hitos del proyecto, los informes periódicos y las normas de construcción locales para un entorno educativo.

Considera las pruebas necesarias para los criterios

La vinculación de las etapas de la fiscalización adquiere aún más importancia a medida que el equipo perfecciona los criterios que se aplicarán a un objetivo de fiscalización. Dado que cada objetivo de evaluación implica necesariamente una comparación entre los criterios y el estado, las pruebas de las que depende

la auditoría vienen determinadas por la elección de los criterios. Por ejemplo, si el equipo decide centrarse en si la construcción de la escuela cumple sus plazos, una fuente clave de criterios sería el calendario del proyecto. En esa auditoría, las pruebas relacionadas serían si se están cumpliendo los distintos hitos del calendario. La construcción de la escuela también tendría que cumplir las normas de construcción locales y los requisitos contractuales, por lo que también podrían formar parte de los criterios. Como se muestra en la Figura 2, un diagrama de flechas puede ayudar a los equipos a afinar los criterios generales a medida que la auditoría se va centrando.

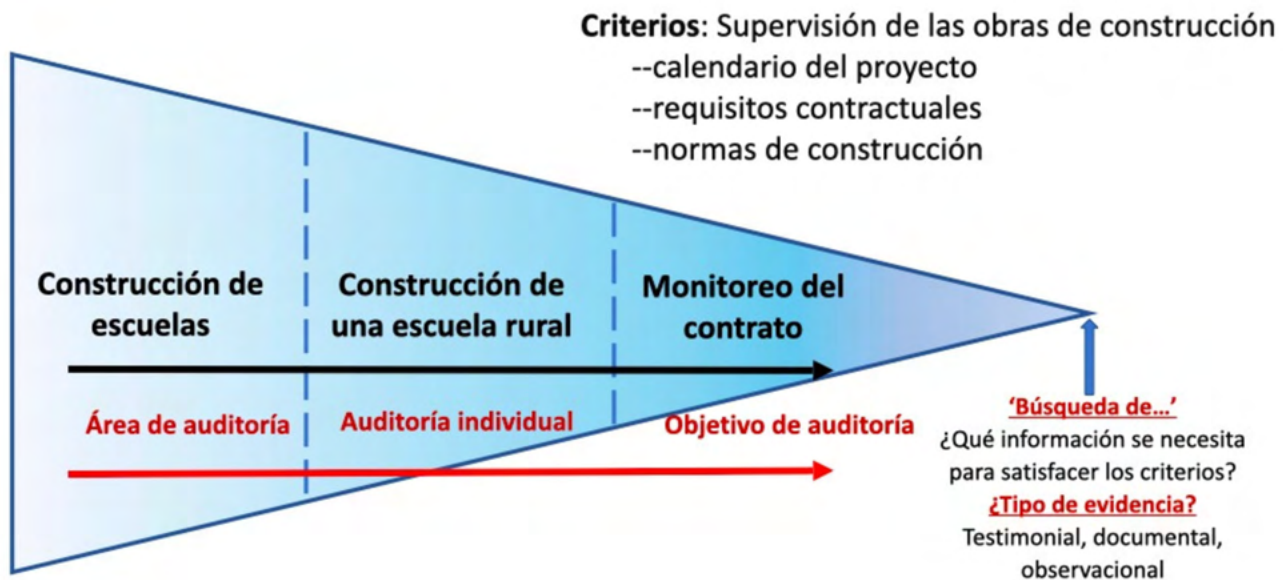


Figura 2: Vinculación de los Criterios a Pruebas Específicas

En una auditoría evaluativa como la de este ejemplo, los equipos de auditoría se beneficiarán de reflexionar sobre las pruebas que se necesitarán para evaluar en función de los criterios seleccionados. Una técnica útil es identificar los “factores de búsqueda” utilizando una herramienta similar a la Tabla 1, adaptada a los criterios seleccionados.

Espacio de debate: criterios de ‘Búsqueda de...’

Criterios	‘Búsqueda de...’ estos tipos de evidencia para los criterios		
	Evidencia testimonial	Evidencia documental	Evidencia observacional
Criterio 1: Calendario del proyecto	✓	✓✓	✓
Criterio 2: Requisitos contractuales	✓	✓✓	✓✓
Criterio 3: Normas de construcción	✓	✓✓	✓

Tabla 1: “Busca” pruebas

La Tabla 1 ilustra una primera aproximación a los “criterios” probatorios para una auditoría evaluativa de la construcción de escuelas. Muestra que el equipo consideró que las pruebas documentales eran las mejores para establecer la condición de los tres criterios seleccionados. Además de un sólido encuentro de opiniones sobre la solidez, la calidad y la disponibilidad de las pruebas, este tipo de tabla permite al equipo enfrentarse a cuestiones como si confiarán en las inspecciones realizadas por otros, o si el equipo necesita traer a un experto cualificado para realizar observaciones e inspecciones independientes como parte de la recopilación de pruebas.

Las iteraciones posteriores de esta tabla podrían incluir más detalles sobre cada tipo de prueba y cómo se recogerá. Por ejemplo, el equipo podría crear una lista de comprobación o un instrumento de recogida de datos para la revisión de las inspecciones físicas, a fin de garantizar que el equipo es sistemático en su enfoque. Dado que la recogida de pruebas es costosa y que la mayoría de los viajes y entrevistas no pueden repetirse, estos pasos adicionales de planificación ayudan a garantizar que el equipo recogerá pruebas suficientes y adecuadas -ni demasiadas, ni demasiado pocas- y no las dejará al azar. Un equipo acostumbrado a pensar estratégicamente en la recogida de pruebas

estará mejor posicionado para la siguiente fase de la auditoría: la elaboración del mensaje.

Cambiar la mentalidad de la recopilación de pruebas al desarrollo de mensajes

Mientras que la recogida de pruebas suele implicar una serie de esfuerzos distribuidos entre los miembros del equipo, la elaboración de mensajes requiere una mentalidad diferente, en la que los miembros del equipo se reúnen con un mensaje general para la auditoría y una respuesta clara para cada objetivo. Como se detalla en la Figura 3, las tareas implicadas en la recopilación de pruebas están orientadas a los detalles y a menudo implican que los miembros del equipo se centren en tareas específicas. En cambio, el desarrollo del mensaje requiere que esos mismos miembros del equipo cambien su mentalidad hacia la tarea, muy diferente, de decidir las conclusiones clave que serán centrales en el informe de auditoría. Las decisiones difíciles en esta fase incluyen decidir cómo deben resumirse, reorganizarse o, en algunos casos, omitirse por completo las pruebas que se han recogido con tanto esfuerzo.

Obtención de evidencia



--El trabajo sobre el terreno genera un enorme volumen de información.

--Los miembros del equipo se focalizan en actividades muy específicas.

--El trabajo sobre el terreno exige prestar atención a los detalles.

Elaboración del mensaje



--La redacción requiere un cambio en la forma de pensar en pro de un mensaje más amplio.

--El equipo debe hablar con una sola voz.

--Se tienen que incluir recomendaciones para abordar los hallazgos.

Figura 3: Recogida de pruebas frente a elaboración de mensajes

Se pueden utilizar varias técnicas para ayudar a este cambio de mentalidad, y todas requieren que los miembros del equipo se enfrenten a decisiones difíciles sobre los temas más importantes que el equipo quiere incluir en el informe. Uno de los mejores métodos es crear un esquema del informe con encabezamientos basados en mensajes que señalen las conclusiones clave para cada uno de los objetivos. Un título general para el informe de auditoría indica de forma similar el tono y la dirección del trabajo que sigue. Aunque el título y los encabezamientos se modifiquen durante el proceso de edición, el esquema crea un punto de partida en la transición entre la recogida de pruebas y la redacción del informe. Un esquema con simples encabezamientos por temas no sirve para lo mismo, ya que permite al equipo retrasar la toma de esas decisiones difíciles.

Otras herramientas que pueden utilizarse son varias plantillas que requieren que el equipo proporcione los criterios, la condición, la causa y el efecto CCCE , o un registro de hallazgos de auditoría RAF , que incluye esos elementos junto con hallazgos clave y ejemplos. Estas plantillas pueden utilizarse junto con una práctica denominada “escribir en las paredes”, en la que los miembros del equipo pueden exponer y organizar todas las pruebas en una serie de sesiones, en lugar de enviar materiales escritos de un lado a otro.

Independientemente de las herramientas o técnicas que se utilicen, lo esencial es que los miembros del equipo no pueden evitar tomar decisiones sobre el mensaje general si quieren superar con éxito la transición de la recopilación de pruebas al desarrollo del mensaje y la redacción del informe.

La buena noticia es que gran parte del resto del material de auditoría debería estar disponible desde las primeras fases de la auditoría, incluidos los antecedentes, los objetivos y los criterios, como se ilustra en la Figura 4. El acceso a este material ayuda mucho a elaborar el documento de mensajes, pero también puede convertirse en una distracción si el equipo dedica demasiado tiempo a afinar esas secciones y evita las decisiones necesarias sobre las conclusiones clave.

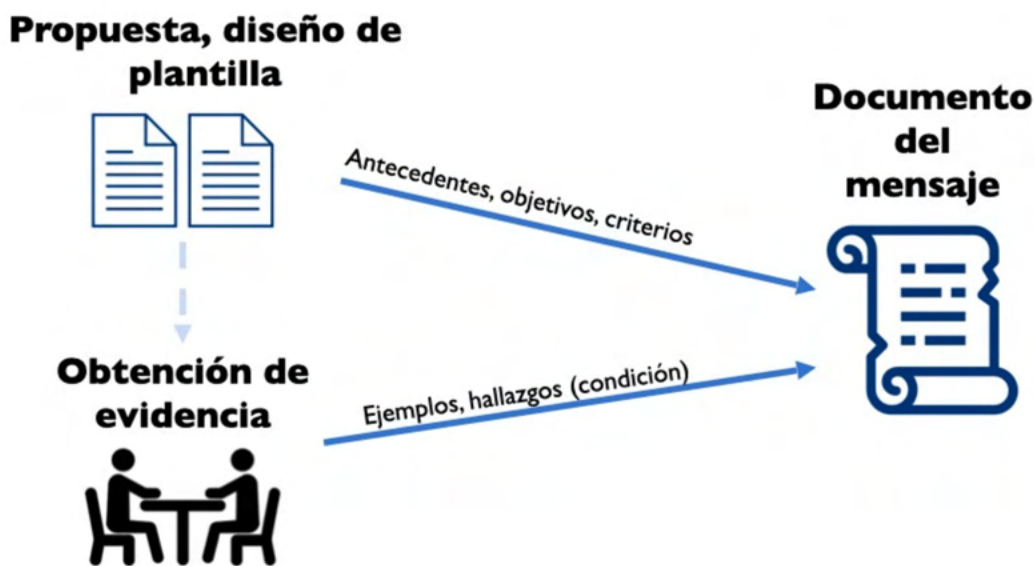


Figura 4: Compilación del documento de mensaje

Conseguir impacto mediante recomendaciones

Aunque las organizaciones auditoras tienen numerosas formas de lograr un impacto positivo, incluir recomendaciones procesables es la forma más directa

de traducir las conclusiones de la auditoría en impacto. En este punto de la auditoría, el equipo debe disponer de todos los elementos necesarios para elaborar recomendaciones, incluidas pruebas suficientes que respalden las conclusiones. El equipo debe continuar el proceso de pensar en el futuro, contemplando las acciones correctivas deseadas de la entidad auditada. Esto requiere que el equipo comprenda la causa de los hallazgos, que a veces puede no recibir la atención debida cuando el equipo se centra en recopilar pruebas para establecer la condición. Una de las razones es que, a menudo, la causa se descubre y aclara a través de entrevistas y no de pruebas documentales, y los debates sobre la causa sólo pueden tener lugar una vez conocida la condición.

Comprender la causa es esencial, porque las recomendaciones y las acciones de la agencia son más eficaces si abordan la causa raíz -y no sólo los síntomas- del hallazgo. Hay numerosas técnicas que pueden utilizarse para llegar a la causa raíz, pero una de las más sencillas es aplicar los “5 porqués” que se muestran en la Figura 5. Esta técnica es un recordatorio útil de que la causa raíz puede ser más fundamental que la primera o la segunda explicación, ya que las afirmaciones iniciales de la causa pueden parecer reformulaciones de los hallazgos. Preguntando repetidamente por qué, el equipo puede elaborar recomendaciones que aborden la causa raíz, de modo que las acciones de la agencia resuelvan el problema fundamental y maximicen el impacto de la auditoría.

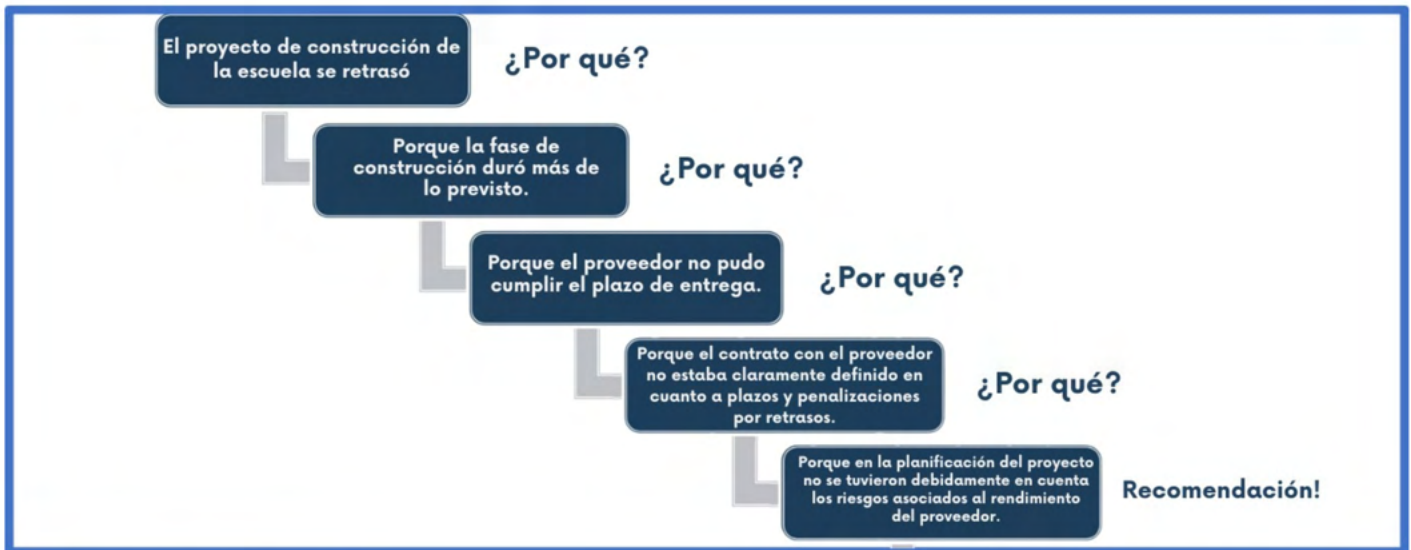


Figura 5: La técnica de los 5 porqués

Conclusión

Un informe de auditoría impactante es más que una colección de elementos; requiere un proceso de auditoría conectado que garantice transiciones fluidas entre etapas y maximice el potencial de cambio positivo en la entidad auditada. Al redactar los objetivos teniendo en cuenta los criterios, considerar las pruebas necesarias para cada criterio y cambiar la mentalidad de la recopilación de pruebas al desarrollo de mensajes, los equipos de auditoría disponen de todos los elementos necesarios para redactar recomendaciones que aborden la causa raíz del hallazgo. Estas recomendaciones dirigen la atención del organismo hacia el problema fundamental y ayudan a garantizar que en futuras auditorías no se repitan las mismas constataciones. Además, el impulso sostenido y las transiciones fluidas entre etapas pueden ayudar a los equipos de auditoría a evitar los obstáculos que retrasan las auditorías, reducen la relevancia y afectan a la moral del equipo. La auditoría conectada ayuda a garantizar el impacto de cada auditoría individual y maximiza el impacto de la organización auditora en su conjunto.

Artículo de fondo

Metodologías de auditoría de impacto

Más allá del cumplimiento: elevar el impacto de las auditorías a través del análisis de la conducta

Autores: Carlos Morales Castro, director del Área de Seguimiento, Alexia Umaña Alvarado, supervisora del Área de Seguimiento, Verónica Cerdas Benavides, supervisora de auditoría y antigua Joven Líder de EFS



Fuente: Adobe Stock Images, Feodora

Por la naturaleza de su labor, las Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS están abocadas a promover cambios positivos en la vida de las personas. A tal fin, la auditoría sobresale como una de las herramientas más importantes de las que disponen las EFS para aumentar la generación de valor público. Realizando auditorías, una EFS es capaz de evaluar si los procesos se ejecutan de conformidad con las normas establecidas, identificar mejoras en el desempeño bajo los principios habituales de eficacia, eficiencia y economía o valorar la información financiera de una entidad.

No obstante, incluso llevando a cabo una auditoría de calidad, la cadena de valor que se genera puede romperse si las recomendaciones emitidas por la EFS no son cumplidas por los auditados o no se asumen con el compromiso necesario para dar sostenibilidad a las acciones correctoras indicadas. Por este motivo, el diseño y el seguimiento de las recomendaciones de auditoría constituyen elementos esenciales a efectos de potenciar el impacto de las auditorías. Cómo abordar esta cuestión desde una perspectiva innovadora. Una posible respuesta es la aplicación de las ciencias de la conducta.

Los sesgos cognitivos y la auditoría

En el marco del Programa Jóvenes Líderes de EFS 2022-2023, promovido por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI IDI, la Contraloría General de la República de Costa Rica desarrolló un proyecto sobre el *uso del análisis conductual y la identificación de sesgos cognitivos en el proceso de auditoría para un mejor diseño y seguimiento de las recomendaciones de auditoría*. La finalidad de este proyecto era capacitar a los equipos de auditores a identificar los sesgos cognitivos y aplicar técnicas de conocimiento y análisis conductual en el proceso de auditoría, con objeto de lograr recomendaciones mejor diseñadas, un seguimiento más empático y efectivo, así como un mayor grado de cumplimiento de las recomendaciones por parte del auditado. El proyecto esperaba transformar la perspectiva de la imposición en otra de persuasión y convencimiento.

Para contextualizar el tema del proyecto, se impone aclarar qué es un sesgo cognitivo. Según Chin 2022 , un sesgo cognitivo es un error sistemático en el pensamiento que se produce cuando las personas procesan e interpretan la información que las rodea, y que afecta a la formación del juicio y al proceso de toma de decisiones. Este término fue acuñado en la década de 1970 por los psicólogos Amos Tversky y Daniel Kahneman, que sentaron las bases para el desarrollo de la economía conductual. Por sus contribuciones en este campo, Daniel Kahneman recibió el Premio Nobel de Economía en 2002. Compartió el Premio con el economista Vernon Smith, que fue galardonado por sus contribuciones a la economía experimental .

Como seres humanos que somos, todos podemos tomar decisiones erróneas debido a sesgos cognitivos. Así, los equipos de auditores, al apoyarse en atajos mentales heurística , tal vez infravaloren o sobrevaloren la evidencia o malinterpreten la información disponible. Además, los sesgos cognitivos pueden influir en la percepción e inducir a los equipos a sacar conclusiones equivocadas. Estos errores sistemáticos de pensamiento también afectan a las interacciones con las partes interesadas, incluidas las organizaciones auditadas, lo que, a su vez, puede influir en su posterior disposición a cumplir las recomendaciones de auditoría. Por todo ello, el proyecto buscaba crear conciencia sobre estos sesgos inconscientes.

Figura 1: Beneficios potenciales de la aplicación de conocimientos conductuales al proceso de auditoría.



Fuente: Contraloría General de la República de Costa Rica

Innovación de bajo coste y elevado impacto

Además, la aplicación de los conocimientos conductuales se reveló como una innovación de bajo coste, pero de elevado impacto. Esto es de suma relevancia, dada la crisis fiscal que atraviesa Costa Rica, con una relación deuda/PIB del 61,1% a diciembre de 2023. La aplicación del análisis conductual supone una medida de coste prácticamente cero, siendo sus principales requisitos la concienciación y el intercambio de conocimientos.

Por otra parte, un proyecto de estas características permite a la EFS de Costa Rica innovar en un sentido más amplio: habitualmente, las personas tienden a asociar la innovación con la tecnología, hasta el extremo de convertirla en un fin en sí mismo en lugar de verla como una herramienta para la resolución de problemas. Por definición, la innovación consiste en implementar cambios significativos en los procesos, en los productos o en una organización con el propósito de mejorar los resultados; en este caso, la identificación de sesgos cognitivos y la aplicación de conocimientos conductuales fortalecen la

objetividad y el juicio profesional y, al mismo tiempo, promueven un mejor entendimiento dentro y fuera de la organización.

En esta línea, el primer paso consistió en familiarizar a los equipos de auditores con el marco. Se llevaron a cabo actividades para concienciar sobre el concepto de sesgo cognitivo y la forma en la que este puede poner en peligro la objetividad y el juicio profesional del equipo auditor. Se explicaron los principales tipos de sesgos cognitivos por ejemplo, el sesgo de confirmación, el efecto de anclaje, el sesgo de autoridad o las normas sociales y su relación con la auditoría. Como parte de estas iniciativas de sensibilización, se celebró un webinar con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE y la EFS de Chile, dirigido a la comunidad OLACEFS, y también se grabó un podcast especial al respecto disponible a continuación .

Aplicar la metodología BASIC – las etapas claves
Lecciones de las ciencias conductuales para ...

CONDUCTA ANÁLISIS ESTRATEGIAS INTERVENCIÓN CAMBIO

B – Conducta	A – Análisis	S – Estrategias	I – Intervención	C – Cambio
Preguntas guías: Cuales son las conductas relevantes? De estas conductas, cuales queremos cambiar? Cual es nuestro impacto deseado? Cual es el context que enmarca esta conducta?	Entender la conducta que queremos cambiar	Desarrollar estrategias para abordar las conductas que queremos cambiar	Hacer un piloto en el campo o laboratorio, controlando en la medida de lo posible otras variables	Implementar a escala la medida, incorporándola en las políticas existentes o creando nuevas Monitorear a largo plazo y vigilar posibles consecuencias indeseadas

75 CGR Improving audit impact through behavio...
CGR VUCES TRANSPARENTES EL PODCAST CGR
Special episode
Improving audit impact through behavioural insights

Asimismo, se identificaron los comportamientos que socavan el impacto de una auditoría en el momento crítico del contacto entre auditor y auditado. Sobre la base de esta información, la Contraloría General de la República de Costa Rica desarrolló un plan piloto para implementar estrategias de intervención de manera colaborativa. Por último, se analizaron los comportamientos que afectan al seguimiento de las recomendaciones y se propusieron estrategias de mitigación basadas en [el marco 'ABCD' de la OCDE](#), que corresponde a las siglas en inglés de atención, formación de creencias, elección y determinación.

Una vez identificados los principales hitos en el proceso de auditoría, en función de sus diferentes etapas planificación, examen, comunicación y seguimiento, se determinaron las actividades de mayor interacción entre todos los participantes en el proceso de auditoría y se propusieron estrategias de ajuste conductual en aras de promover una mayor objetividad, una comunicación asertiva y una relación proactiva no solo con las entidades auditadas, sino también entre las áreas internas involucradas en los estudios de auditoría.

De la teoría a la práctica

En este contexto, la Contraloría General de la República de Costa Rica aplicó las mejoras propuestas emanadas del trabajo colaborativo a 7 auditorías efectuadas en 2023. La Contraloría General de la República de Costa Rica cuenta con unidades ejecutoras de auditorías, así como con un área especializada en el desarrollo de la etapa de seguimiento, cuyo objetivo es promover mejoras en la gestión pública. A cada equipo de auditores se le asignó una persona de contacto del área de seguimiento para ayudar en la gestión del proceso de seguimiento de las recomendaciones de auditoría. Los equipos también solicitaron una interacción más estrecha entre el equipo de auditoría y el de seguimiento a partir de una fase más temprana, y no al final de la etapa de comunicación. Este planteamiento permitió tanto a los auditores como al equipo de seguimiento conocer en profundidad el contexto de los asuntos auditados, al igual que la naturaleza y las condiciones de las organizaciones, con vistas a minimizar cualquier incertidumbre e impulsar la cohesión interna. Además, este sistema facilita la contribución del personal de seguimiento al desarrollo de la auditoría y fomenta así la eficacia interna al tener que dedicar menos tiempo a comprender los asuntos fiscalizados.

Figura 2: Principales actividades y resultados



Fuente: Contraloría General de la República de Costa Rica

En cuanto a los vínculos con las organizaciones auditadas, se celebraron sesiones de trabajo en las que se promovió el uso de un lenguaje proactivo a fin de remodelar la perspectiva del auditado y transformar su forma de concebir la EFS. De este modo se consiguió que la auditoría se percibiera como una oportunidad de cambio, de mejora y de generación de impacto para la población que demanda procesos, productos y servicios de calidad. Además, el hecho de armonizar las expectativas del auditor con las del auditado ayudó a encontrar puntos de convergencia y a potenciar las soluciones a corto plazo.

Otro cambio derivado de este proyecto fue la creación conjunta de recomendaciones entre el equipo auditor y el personal de seguimiento a medida que se iban perfilando los hallazgos de la auditoría. Con ello se pretendía reforzar la voluntad de cambio, proponer alternativas de solución viables y clarificar los resultados deseados, reduciendo la carga cognitiva del auditado y de los equipos de auditores.

Por otro lado, a través del uso de herramientas tecnológicas y modelos predictivos sobre el cumplimiento de las recomendaciones, la Contraloría General de Costa Rica está aprovechando los datos acumulados en materia de seguimiento de recomendaciones para continuar mejorando su redacción. A manera de ejemplo, el análisis del número total de palabras, de los términos específicos verbos utilizados, de los plazos concedidos y de las características de la institución ayuda a identificar las tendencias que de manera inconsciente podrían limitar o frenar a los auditados. De esta forma, es posible proceder a realizar cambios para propiciar el compromiso y eliminar la sobrecarga de información.

Una recomendación más concreta, breve y elaborada por consenso, en un tono proactivo y acompañada de un seguimiento más empático y cercano, puede ser la clave para promover su cumplimiento por convicción, amén de la posibilidad de cambios que persistan en el tiempo.

Los resultados obtenidos de la implementación de este proyecto indican que el cambio está siendo real y a la vez conveniente para las diversas partes interesadas. La incursión en conocimientos sobre el comportamiento y el análisis conductual requiere ajustes menores pero sustanciales y al alcance de auditores y auditados. Esto impulsa el intercambio de experiencias y la diversidad de perspectivas, enriqueciendo los productos de auditoría y favoreciendo la rendición de cuentas, con especial énfasis en la creación de valor como parte de la mejora continua que busca toda EFS.

Referencias

1. Chin, Angelina. Recognizing and Mitigating Cognitive Biases: A Threat to Objectivity. Reconocer y mitigar los sesgos cognitivos: una amenaza para la objetividad. Florida: Internal Audit Foundation, 2022.
2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit. Herramientas y ética para el conocimiento conductual aplicado: la caja de herramientas BÁSICA. Paris; Ediciones de la OCDE, 2019, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>

Artículo de fondo

Metodologías de auditoría de impacto

Cerrar el círculo fiscalizador: una metodología para el seguimiento de las recomendaciones de auditoría

Autor: Dr. Guy McClain, profesor asociado de Contabilidad & Auditoría, Else School of Management, Millsaps College, EE.UU (7)



Fuente: Adobe Stock Images, Flash Vector

Introducción

Las auditorías llevadas a cabo por las Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS son herramientas muy valiosas que contribuyen a identificar riesgos, ineficiencias y áreas de mejora en una amplia variedad de programas gubernamentales. Estas auditorías cierran la brecha entre las políticas y la práctica gracias a sus resultados oportunos y una retroalimentación constructiva a las entidades auditadas. Esta retroalimentación constructiva incluye recomendaciones dirigidas a mejorar el rendimiento y la implementación de las mismas a efectos de asegurar el cumplimiento de las políticas y/o normas. Este cierre del círculo fiscalizador constituye un paso final esencial en el proceso de auditoría.

Ahora bien, cerrar el círculo fiscalizador puede resultar menos eficaz si las EFS no efectúan un seguimiento del estado de implementación de las recomendaciones de auditoría. De hecho, la INTOSAI P-12 sobre el valor y beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores señala la importancia del seguimiento Principio 1 y la información Principio 3 en materia de recomendaciones de auditoría. (2) El seguimiento y la información incrementan la confianza de la ciudadanía al dar transparencia a la labor desempeñada por las EFS. Además, la información sobre el seguimiento puede ser utilizada internamente por las EFS con vistas a medir su propio rendimiento y contribuir así a promover sus esfuerzos en el control de calidad.

Una reciente encuesta realizada por el Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas y Programas Públicos de la INTOSAI reveló que, si bien el 72% de los encuestados monitoreaba la implementación de las recomendaciones de auditoría, solo el 45% publicaba información sobre las recomendaciones implementadas (3) . Es decir, por lo general se realiza un seguimiento de las recomendaciones, pero los resultados obtenidos no se suelen divulgar. Esta falta de transparencia resulta preocupante, dado que cada vez son más las investigaciones académicas que demuestran el efecto positivo de la

comunicación de los resultados de implementación sobre la opinión que tienen los ciudadanos de los gobiernos (4) y servicios públicos (5) locales.

Una metodología para el seguimiento de las recomendaciones de auditoría

El desarrollo de una metodología para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de auditoría puede aumentar la transparencia de cara al público y mejorar el control de calidad interno de las EFS. Los pasos que se indican a continuación conforman directrices de índole general, ya que cada EFS tendrá sus propias circunstancias y problemáticas. Sin embargo, pueden servir de punto de partida para diseñar el método que mejor se adapte a cada EFS y a su ámbito de influencia concreto.

Paso 1: Explicar las recomendaciones de auditoría

Las EFS están en una posición que les permite disponer de información relevante a la que los directores de programas y otros auditados puede que no tengan. Este enfoque de silos a nivel de la burocracia gubernamental puede crear malentendidos entre las EFS y la entidad auditada. De ahí que sea crucial que las EFS expliquen las recomendaciones de auditoría con todo detalle. Hacer partícipe a la entidad de los debates y del análisis en profundidad de los datos ayudará a asegurar que comprenda cabalmente todas las cuestiones subyacentes.

La meta es que la entidad auditada reconozca que las recomendaciones son importantes y que su implementación está bajo su control. Por otro lado, también cabe la posibilidad de que los auditados cuestionen las recomendaciones. En consecuencia, las EFS deberían estar preparadas para responder con propiedad aportando más evidencia o realizando ajustes. Un proceso de negociación de este tipo llevará su tiempo, pero si las EFS no atienden a las objeciones y los argumentos en contra que los auditados puedan plantear a las recomendaciones, la resolución de las deficiencias en su conjunto podría demorarse o no ser la adecuada, al no existir un diálogo abierto entre las EFS y los auditados de cara a una comprensión cabal de las recomendaciones de auditoría.

Paso 2: Priorizar las recomendaciones y definir los plazos de implementación

Diferentes fuentes de información revisten diferente valor. La evaluación de los programas y las revisiones del rendimiento son herramientas clave para las EFS en materia de gestión de programas, pero se diferencian en muchos aspectos. Por ejemplo, la evaluación de programas puede estar basada en datos cualitativos, mientras que en las revisiones del rendimiento solo se podrán utilizar datos estrictamente cuantitativos. Al margen de esto, las EFS siempre tienen la posibilidad de priorizar las recomendaciones en función de factores de riesgo como el impacto potencial, la conformidad con los objetivos estratégicos de la entidad auditada o el coste de mitigación.

Las EFS también podrían priorizar las recomendaciones según los plazos necesarios para su implementación por parte de los auditados. No cabe insistir lo suficiente en la importancia de las líneas de tiempo. La elección de los intervalos adecuados para la línea de tiempo puede suponer un ejercicio de equilibrio delicado. Cuanto más largo el plazo, más probable es que se olvide la información. Pero un calendario extremadamente ajustado tiende a banalizar la situación, dado que las recomendaciones relevantes pueden requerir un tiempo considerable para ser cumplidas. En cualquier caso, si una EFS tiene la facultad, en el marco de su mandato, de variar los plazos de implementación de requisitos, debería haber un cauce de comunicación claro con la entidad auditada que favorezca la rendición de cuentas. Si bien es cierto que conviene colaborar con la entidad auditada en el proceso véase el paso 1, la línea de tiempo y los plazos comunican al auditado su obligación de corregir lo recomendado en el marco de la auditoría.

En caso de formar parte del mandato y del ámbito de responsabilidades de la EFS, también los planes de acción pueden contribuir a garantizar la implementación de las recomendaciones. Una vez que las EFS tengan priorizadas sus recomendaciones, podrían verificar si las entidades auditadas han desarrollado planes de acción claros y detallados, en colaboración y de acuerdo con la EFS, para abordar cada cuestión. Este plan de acción debería incluir pasos específicos, responsabilidades, recursos y plazos.

Paso 3: No obsesionarse con la tecnología

Las herramientas tecnológicas pueden mejorar significativamente las labores de seguimiento. Los sistemas automatizados de gestión de casos pueden ayudar a las EFS a gestionar múltiples auditorías y sus respectivas recomendaciones. Sin embargo, esta informatización de los procesos posiblemente solo esté al alcance de EFS con elevados presupuestos y plantillas considerables.

Pero el seguimiento de recomendaciones de auditoría no se reduce a elegir el software adecuado. Un seguimiento eficaz consiste en mantener viva la obligación de rendir cuentas y fijar unas expectativas claras, cosas para las que apenas se necesita tecnología. Un sistema de seguimiento eficaz se puede crear con un mínimo de tecnología, a saber, un procesador de textos, hojas de cálculo, correo electrónico y un sistema de archivo.

Paso 4: Monitorear el progreso mediante una cultura de mejora continua

Las EFS tienen la posibilidad de sacar el máximo efecto de sus recomendaciones de auditoría creando una cultura de mejora continua. Esta cultura engloba el proceso de adquirir, crear, compartir y aplicar conocimientos para mejorar el rendimiento de la entidad auditada. Las EFS deberían alentar a los auditados a percibir las recomendaciones como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, más que como una crítica o un fracaso. Este cambio conceptual puede contribuir a que las recomendaciones de auditoría se aborden de forma proactiva y eficaz.

Para crear una cultura así, hace falta un esfuerzo sistemático, que se puede facilitar definiendo objetivos de auditoría, indicadores de auditoría y formas de medir el progreso. Las EFS deberían adecuar el contenido y el estilo de su comunicación a las necesidades y preferencias de la entidad auditada. La meta es motivar a los auditados a asumir su responsabilidad por las recomendaciones de auditoría.

Un monitoreo regular es esencial para asegurar la efectiva implementación de las recomendaciones por parte de la entidad auditada. Este proceso implica el seguimiento del progreso y de las acciones del auditado, la revisión de la efectividad de los cambios implementados y la identificación de cualquier laguna o acción adicional requerida para cumplir con las recomendaciones, de

ser necesario. Este paso no debería confundirse con las auditorías de seguimiento que las EFS podrían estar obligadas a realizar, sino que consiste más bien en comprobar con la entidad auditada los progresos logrados y brindarle apoyo.

Conclusión

Las recomendaciones de auditoría identifican los riesgos para la consecución de resultados coherentes con las políticas y los requisitos legales, a la vez que exponen las medidas para abordar esos riesgos y las posibilidades de mejora. Utilizando esta guía de cuatro pasos, las EFS pueden transformar sus recomendaciones de auditoría de un desafío a una oportunidad, impulsando la mejora, reforzando la gestión de riesgos y añadiendo valor a los programas gubernamentales sujetos a auditoría.

Notas a pie de página

1. Quisiera agradecer a Charles Woods, de la Oficina del Auditor del Estado de Mississippi, sus perspicaces y pertinentes comentarios y sugerencias.
2. P-12-INTOSAI. "El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - marcando la diferencia 2019."
https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_11_to_P_99/INTOSAI_P_
3. Haeuptli, A. y Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas y Programas Públicos. 2024. "How do supreme audit institutions measure their impact results from the annual meeting of the INTOSAI working group on evaluation of public policies and programs WGEPPP ." Cómo miden las entidades fiscalizadoras superiores su impacto Resultados de la reunión anual del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas y Programas Públicos WGEPPP de la INTOSAI. Inside INTOSAI, 2024 .
Mainingrum, R, S. Sylvia, A.R. Oktaviani, y R.F. Meuthia. "The effect of audit findings, follow-up audit recommendations, and BPK opinions from the previous year on the determination of opinions in local government financial statements." "El efecto de los hallazgos de auditoría, el seguimiento de las recomendaciones de auditoría y las opiniones de BPK del año precedente en la determinación de las opiniones sobre los estados financieros de los gobiernos locales". Economics, Business, Accounting & Society Review 2, no 1. 2023 , 58-73.
4. Furqan, A.C., R. Wardhani, D. Martani, y D. Setyaningrum. "The effect of audit findings and audit recommendation follow-up on the financial report and public service quality in indonesia." "El efecto de los hallazgos de auditoría y el seguimiento de las recomendaciones de auditoría en el
- 5.

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

Análisis del desarrollo, seguimiento e impacto de las recomendaciones en la auditoría gubernamental en Perú

Autor: Arturo Alejandro ZEA MANRIQUE, Jefe del Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional de Arequipa, Contraloría General de la República del Perú (EFS PERÚ)



Fuente: Adobe Stock Images, VectorMine

Introducción

En Perú, se distinguen tres principales tipos de servicios de control en el ámbito gubernamental: previo, simultáneo y posterior.

El **control previo** se implementa antes de realizar cualquier desembolso financiero. Un ejemplo claro es la autorización previa que se solicita a la Contraloría para la ejecución del pago de prestaciones adicionales en proyectos de inversión o construcción.

El **control simultáneo**, por su parte, se aplica durante la realización del gasto. Este proceso se lleva a cabo en todas las etapas de un proyecto de inversión, desde la planificación y diseño inicial, pasando por la elaboración del expediente técnico, hasta la ejecución y el cierre final del proyecto.

Finalmente, el **control posterior** se lleva a cabo una vez que el gasto ha sido ejecutado. Esta etapa comprende tres servicios clave: auditorías, servicios de control específico y acciones de oficio posterior. Las auditorías en particular se categorizan en financieras, de cumplimiento y de desempeño.

Estas auditorías desempeñan un papel crucial al verificar el cumplimiento del marco normativo aplicable bajo el principio de legalidad. Además, son fundamentales para comunicar **recomendaciones** para el inicio de acciones legales de naturaleza civil, penal y/o administrativa contra los funcionarios públicos responsables. Igualmente, importante es su capacidad para emitir recomendaciones dirigidas a las áreas susceptibles de mejora en la gestión pública, lo que facilita el desarrollo de estrategias efectivas para optimizar los recursos públicos.

Proceso de Desarrollo de Recomendaciones

En el proceso de auditoría las recomendaciones se desarrollan en las siguientes etapas:

- 1. Planificación de la Auditoría de Cumplimiento:** Desde la etapa de planificación, la Comisión Auditora emplea técnicas como la indagación y las pruebas de control para adquirir un profundo conocimiento de la entidad auditada, incluyendo su marco legal, organización, gobernanza, procesos misionales, riesgos operacionales e indicadores de desempeño. En esta fase, también se evalúa la efectividad de los controles internos para definir los procedimientos de auditoría subsecuentes. Este es un paso crucial porque establece las bases sobre las que se desarrollarán las recomendaciones finales.
- 2. Ejecución de la Auditoría:** Durante la fase de ejecución, los auditores recopilan evidencia y documentación relevante que les permita evaluar si la entidad está cumpliendo con las leyes, regulaciones y políticas aplicables. Aquí es donde se identifican los hallazgos y se evalúan los riesgos y controles internos. Cada hallazgo se documenta cuidadosamente con evidencia que soporta la conclusión del auditor.
- 3. Elaboración del Informe de Auditoría:** Una vez concluida la recopilación de evidencias y análisis, se procede a la elaboración del informe de auditoría. Este informe incluirá no solo los hallazgos y la evidencia, sino también recomendaciones diseñadas para corregir las deficiencias identificadas, mejorar los procesos y fortalecer los controles internos. Estas recomendaciones deben ser claras, factibles y proporcionar un camino claro hacia la mejora en la gestión de la entidad auditada y, si es necesario, impulsar la iniciación de acciones legales o administrativas contra funcionarios y servidores bajo sospecha de responsabilidad civil, penal o administrativa.

Procedimientos de Seguimiento de Recomendaciones

El seguimiento de estas recomendaciones es vital para asegurar que se han implementado efectivamente y que están funcionando como se esperaba. El monitoreo de la implementación de las recomendaciones se estructura en

varias etapas clave, diseñadas para asegurar una implementación eficaz y sistemática:

1. **Registro y Clasificación de Recomendaciones:** Todas las recomendaciones deben registrarse en un aplicativo informático de la Contraloría. Las recomendaciones se clasifican según su naturaleza, ya sea para mejorar la gestión, iniciar acciones administrativas o legales, o atender situaciones identificadas por acciones de oficio posterior.
2. **Plan de Acción:** Las entidades deben desarrollar un Plan de Acción detallando cómo implementarán las recomendaciones, especificando acciones, responsables, plazos y recursos necesarios. Este Plan de Acción debe ser revisado y aprobado por el Órgano de Control Institucional OCI correspondiente.
3. **Implementación y Monitoreo:** La implementación de las recomendaciones es responsabilidad de la entidad auditada, mientras que el OCI realiza el seguimiento activo del progreso. Se debe mantener un registro actualizado del estado de implementación de cada recomendación en el aplicativo informático.
4. **Evaluación y Reporte:** El OCI debe evaluar periódicamente el estado de implementación y elaborar informes semestrales que sinteticen el progreso, los desafíos y los resultados obtenidos. Estos informes son esenciales para la supervisión continua por parte de la Contraloría General.
5. **Publicación y Transparencia:** El estado de implementación de las recomendaciones y los informes de seguimiento deben publicarse en el portal electrónico de transparencia de la entidad pública, garantizando así la visibilidad y la rendición de cuentas ante el público.

Este proceso está diseñado para no solo corregir deficiencias identificadas sino también para fortalecer las capacidades administrativas y operativas de las entidades públicas, asegurando la transparencia y la eficiencia en la gestión de recursos estatales.

Evaluación de la Implementación de las Recomendaciones: Impacto y Gestión

Para evaluar el impacto de la implementación de las recomendaciones, el proceso comienza con los reportes generados por los Órganos de Control Institucional (OCI). Estos reportes o informes detallan el seguimiento realizado a la implementación de las recomendaciones en las diferentes entidades públicas. En los sistemas de la Contraloría General se recopila esta información, luego se consolida y analiza el proceso de implementación y seguimiento. Posteriormente, todos estos datos son derivados a la Subgerencia de Seguimiento y Evaluación para que diseñe estrategias de fortalecimiento y mejora de este proceso.

La Subgerencia de Seguimiento y Evaluación es la oficina responsable de supervisar a gran escala la implementación y el seguimiento de las recomendaciones. Esta oficina realiza un monitoreo y proporciona datos gerenciales consolidados que reflejan el avance del proceso. Además, evalúa el progreso en la implementación de las recomendaciones y la problemática encontrada. Utilizando esta información, desarrolla estrategias y acciones destinadas a incrementar la eficacia de las recomendaciones y proporciona información que servirá como puntos de atención para realizar futuras auditorías.

La relevancia de las recomendaciones radica en que representan el resultado del meticuloso proceso de auditoría. Emergen directamente de los hallazgos detectados, los cuales abarcan la identificación de posibles responsabilidades y los puntos críticos de la gestión susceptibles de generar irregularidades o descubrimientos adicionales. Además, ofrecen a la entidad auditada la oportunidad de implementar cambios y aplicar las mejoras o correcciones sugeridas, fomentando así una gestión más eficaz y conforme a las normativas.

Resultados de la Implementación de las Recomendaciones y Perspectivas de Futuro

Pese a lo importante del contenido y la esencia de estas recomendaciones, la tasa de implementación no ha sido el óptimo, debido principalmente a la falta de acción de los funcionarios encargados.

Finalmente, es crucial destacar que la asignación de personal exclusivamente dedicado al registro, seguimiento, evaluación y coordinación con la entidad auditada dentro de los Órganos de Control ha demostrado un impacto positivo y directo en la implementación de las recomendaciones. Desde el año 2021, se ha observado una tendencia al aumento en el porcentaje de recomendaciones implementadas, especialmente después de un año donde la cantidad de recomendaciones no implementadas era más alta. Este cambio destaca la efectividad de priorizar el seguimiento estructurado y sistemático dentro de los objetivos institucionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

Implementación de las recomendaciones de la GAO y seguimiento de las auditorías

Autor: Elizabeth M. Mixon, U.S. GAO



Fuente: U.S. GAO File Photo | www.gao.gov

La labor de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos *Government Accountability Office's*; GAO genera rutinariamente recomendaciones para mejorar la eficiencia y la eficacia de los programas gubernamentales, lo que redundará en ahorros y mejoras mensurables. Desde el año fiscal AF 2002, el trabajo de la GAO ha supuesto unos beneficios económicos de cerca de 1,38 billones de dólares y más de 28.000 mejoras operativas y de programas, que han contribuido a enmendar leyes, optimizar la seguridad pública y otros servicios, y promover una mejor gestión en el conjunto de la Administración. Solo en el AF 2023, los beneficios económicos derivados de la labor de la GAO alcanzaron los 70.400 millones de dólares, lo que supone un retorno de unos 84 dólares por cada dólar invertido en la GAO. Además, la GAO llegó a identificar 1.220 efectos positivos de otro tipo, que son aquellos que no se pueden cuantificar en dólares, pero que se han traducido en mejoras programáticas y operativas a nivel de todo el gobierno. Algunos ejemplos de logros recientes son:

Devolución de miles de millones de los fondos de ayuda por COVID-19 no utilizados. Desde marzo de 2020, el Congreso había facilitado más de 4,6 billones de dólares para ayudar a la nación a responder y a recuperarse de la pandemia de COVID-19. En febrero de 2023, reportamos que las agencias federales, hasta enero de 2023, no habían utilizado más de 90.500 millones de dólares de estos fondos. Cada mes proporcionamos al Congreso información actualizada sobre las cuentas específicas de las agencias u organismos gubernamentales con fondos no utilizados. En junio de 2023, el Congreso recurrió a esta información a la hora de aprobar la Ley de Responsabilidad Fiscal de 2023, que exigía a determinadas agencias que devolvieran al Tesoro unos **27.100 millones de dólares** de estos fondos no gastados. ([GAO-23-106647](#))

Mejora de la supervisión de los centros de vida en comunidad del Departamento de Asuntos de Veteranos de EE.UU. *Department of Veterans Affairs*; VA : El VA atiende cada día a casi 9.000 veteranos en los 134 centros de cuidado de ancianos que gestiona, denominados viviendas comunitarias del VA. En 2021, recomendamos que el VA reforzara su enfoque de supervisión de la atención y la resolución de las quejas de los residentes en estos centros. En el AF 2023, el VA adoptó una serie de medidas en este sentido. Por ejemplo,

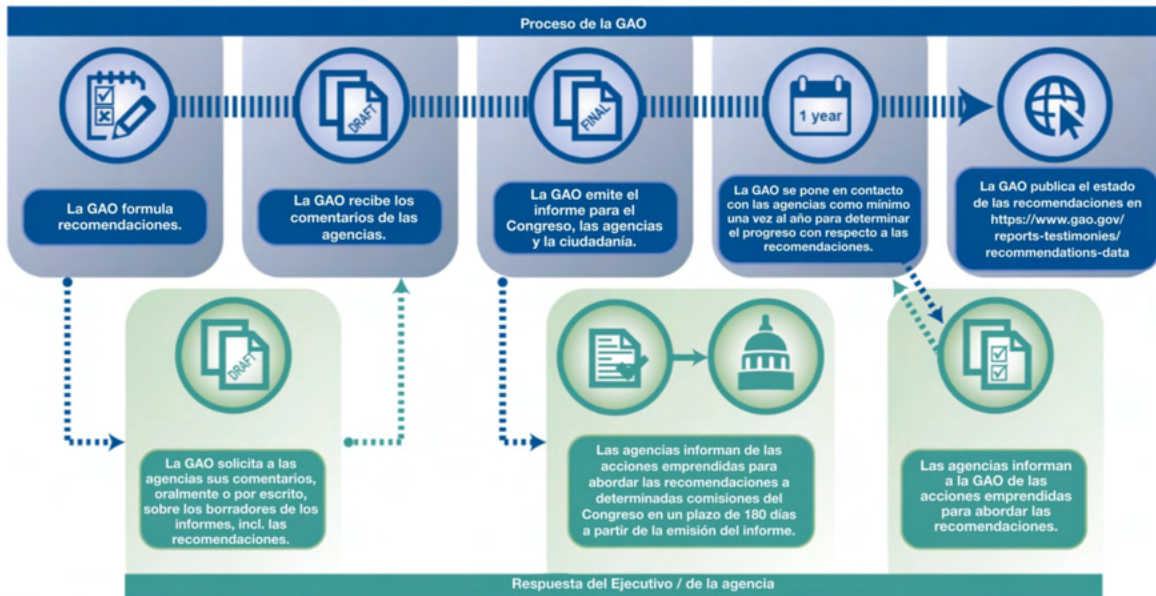
mejoró la forma de identificar los centros en el sistema electrónico que utiliza para monitorear la seguridad de los pacientes. Esto ayudará al VA a localizar de forma fiable dónde se están produciendo problemas en materia de seguridad de los pacientes y a mejorar la supervisión de tales centros. (GAO-22-105142, GAO-22-104027)

En torno al 60 % de nuestros productos contiene recomendaciones y, desde 2014, hemos emitido una media de 1.300 al año. El Congreso y los responsables de las agencias auditadas poseen poder discrecional para decidir si implementan o no nuestras recomendaciones, habiéndose implementado de media aproximadamente el 77% de ellas en los últimos 10 años. De hecho, prestamos particular atención al seguimiento de nuestras recomendaciones para contribuir a garantizar que se apliquen eficaz y oportunamente.

Colaboración con el Congreso



Fuente: Foto de archivo de la GAO de EE.UU. | www.gao.gov



Fuente: análisis de la GAO

Fuente: análisis de la GAO | www.gao.gov

Revisión y comentarios por parte de las agencias. En la mayoría de los casos, ofrecemos a los responsables de las agencias la oportunidad de revisar y comentar el borrador de nuestro informe antes de su publicación, incluyendo las recomendaciones. A través de este procedimiento, los funcionarios de la agencia pueden comunicarnos los pasos que están dando o tienen previsto dar para abordar las recomendaciones, y nosotros reflejamos estos pasos en el informe según corresponda. Si los funcionarios no están de acuerdo con nuestras recomendaciones, tienen la posibilidad de alegar sus motivos de disconformidad con los hallazgos del informe. Una vez recibidos los comentarios de las agencias, estudiamos su contenido, revisamos el borrador de nuestro informe según proceda y reflejamos sus comentarios en el informe final.

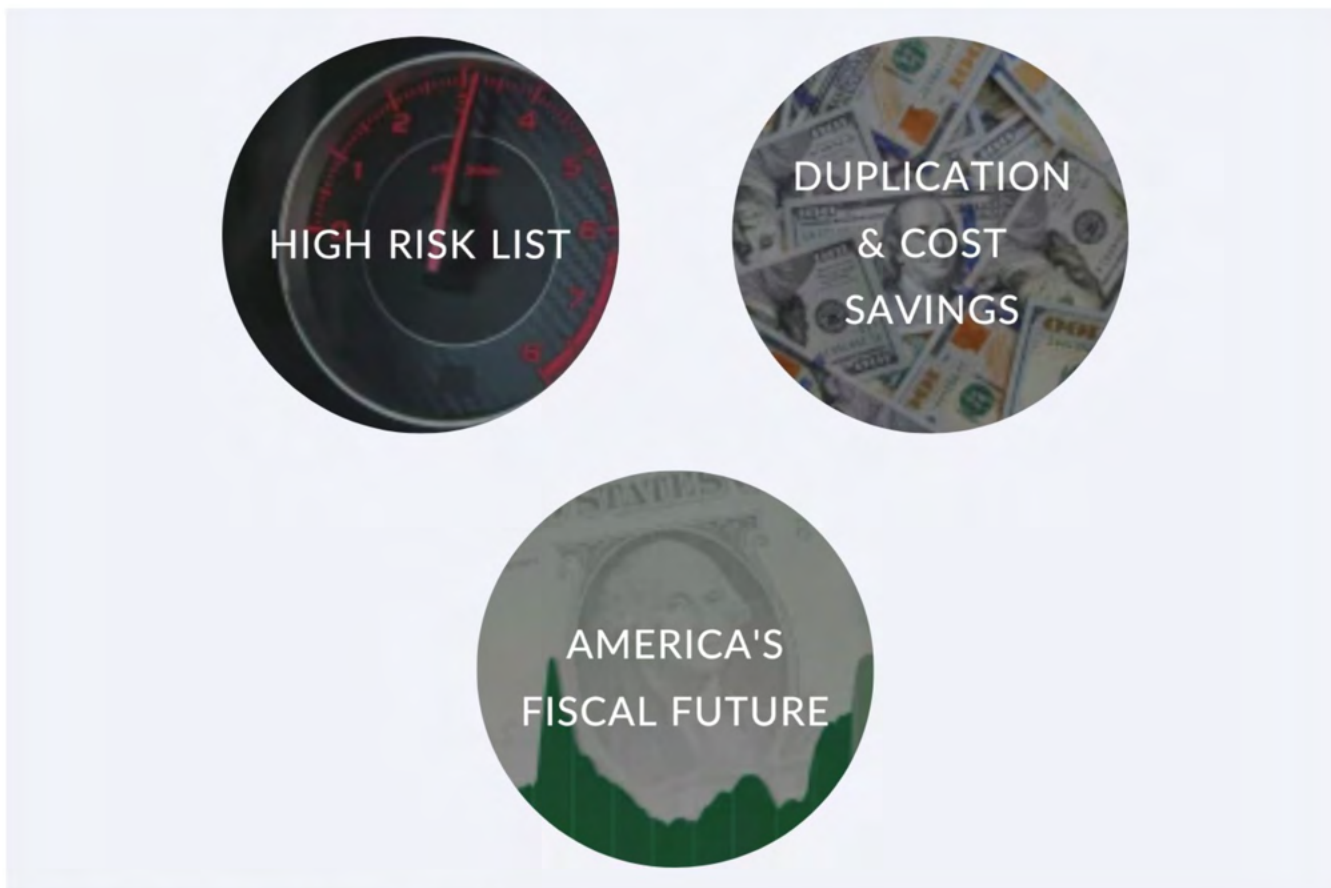
Informe de las agencias al Congreso. Cuando emitimos un informe que contiene recomendaciones dirigidas al responsable de una agencia, dicho directivo está obligado por ley a presentar al Congreso una declaración por escrito de las acciones emprendidas en base a nuestras recomendaciones, en un plazo máximo de 180 días a partir de la fecha del informe.

Contacto con las agencias. Nos ponemos en contacto con las agencias como mínimo una vez al año para determinar el grado de implementación de nuestras recomendaciones y los posibles beneficios atribuibles a nuestra labor. En este proceso, nuestro liderazgo también interactúa con los funcionarios de las agencias para que no pierdan de vista nuestras recomendaciones. Por otra parte, nuestros analistas actualizan el estado de las recomendaciones cuando llevan a cabo trabajos conexos con respecto a un determinado tema.

Informe sobre el estado de las recomendaciones. Las actualizaciones que se hacen de las recomendaciones se incorporan a una base de datos de acceso público [Recommendations Database | U.S. GAO](#), que el Congreso puede utilizar para preparar las audiencias de control y los debates presupuestarios. Asimismo, actualizamos el estado de las recomendaciones cuando preparamos declaraciones ante el Congreso y cuando realizamos trabajos conexos. La atención continua a las recomendaciones es crucial, puesto que su no implementación suele ser el motivo principal por el que se agravan los problemas hasta el punto de adquirir una dimensión de alto riesgo.

Informe sobre las recomendaciones pendientes

Junto a todas estas actuaciones, resaltamos las recomendaciones críticas no implementadas que, en nuestra opinión, requieren la atención del Congreso y de las agencias en nuestros informes de referencia *signature reports*, como el [informe bienal sobre áreas de alto riesgo](#), el informe anual sobre [fragmentación, solapamiento y duplicación](#) y el informe sobre [salud fiscal](#), además de en las [cartas sobre recomendaciones prioritarias](#) destinadas a los responsables de las agencias.



Fuente: Foto de archivo de la GAO de EE.UU. | www.gao.gov

Informe sobre áreas de alto riesgo. Emitimos informes bienales que actualizan nuestra [Lista de Alto Riesgo](#), en la que se identifican las operaciones gubernamentales susceptibles de fraude, despilfarro, abuso y mala gestión, o las que requieren alguna modificación. Nos reunimos regularmente con la Oficina de Administración y Presupuesto y con los directores financieros de las distintas agencias para debatir los progresos que están logrando en la resolución de las áreas de alto riesgo. Hace relativamente poco, en abril de 2023, informamos de que las agencias tenían pendientes de implementación centenares de nuestras recomendaciones para dar una solución duradera a 37 áreas de alto riesgo, y de que en algunos casos era necesario legislar al respecto. ⁷

Informe sobre fragmentación, solapamiento y duplicidades. Cada año informamos sobre las posibilidades que tienen las agencias y el Congreso de reducir la fragmentación, el solapamiento y las duplicidades en los programas federales, incluidas diversas opciones de ahorro y de aumento de los ingresos. En abril de 2023, el Congreso y las agencias habían abordado total o

parcialmente 1.383 el 73 % de los 1.885 asuntos y recomendaciones pendientes; concretamente, se habían atendido 1.239 totalmente y 144 parcialmente. 2

Informe de salud fiscal. Cada año emitimos un ‘informe anual de salud fiscal’ en el que se analiza la actual situación fiscal del gobierno federal y su proyección futura, de no mediar cambios en la política de ingresos y gastos de los programas. En este contexto, ya habíamos informado en anteriores ocasiones de que la nación seguía una senda fiscal insostenible debido a un desequilibrio estructural entre gastos e ingresos. 3 La implementación de nuestras recomendaciones puede ayudar a reducir el déficit, pero no son suficientes por sí solas para abordar el grave desequilibrio fiscal del país. Llevamos sugiriendo desde 2017 que el Congreso elabore un plan para encaminar al gobierno hacia una senda fiscal sostenible a largo plazo, en la que los gastos y los ingresos públicos resulten en una ratio estable o decreciente de la deuda pública con respecto al PIB a largo plazo.

GAO's Priority Open Recommendations



Our most important recommendations to help the federal government save money and improve government operations.

Our 2024 Update



Fuente: Foto de archivo de la GAO de EE.UU. | www.gao.gov

Cartas de recomendaciones prioritarias. Desde 2015, venimos remitiendo cada año cartas con las recomendaciones prioritarias a los responsables de

departamentos o agencias, en las que hacemos hincapié en las recomendaciones que podrían ahorrar ingentes sumas de dinero, mejorar la toma de decisiones del Congreso o del poder ejecutivo sobre cuestiones relevantes, eliminar casos de mala gestión, fraude y abuso, o garantizar que los programas se ajusten a las leyes y que los fondos se gasten conforme a la legalidad. 4 Estas cartas no contienen todas nuestras recomendaciones pendientes de implementación, sino que insisten en aquellas que, a nuestro juicio, merecen una atención prioritaria por parte de los responsables de las agencias.

Puesto que persisten las tensiones fiscales a la que se enfrenta la Administración, también lo hace la necesidad de que el Congreso y las agencias mejoren la eficiencia y la eficacia de los programas y de las actividades gubernamentales. Nuestras recomendaciones representan una gran oportunidad para optimizar la situación presupuestaria del sector público, servir mejor a la ciudadanía y aumentar la eficiencia y eficacia de los programas gubernamentales.

Notas a pie de página

1. GAO, Series de alto riesgo: los esfuerzos realizados para lograr progresos deben mantenerse y ampliarse para abordar íntegramente todas las áreas, [High-Risk Series: Efforts Made to Achieve Progress Need to be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas](#) - GAO-23-106203 Washington, D.C.: 20 de abril de 2023 .
2. [GAO, Posibilidades adicionales de reducir la fragmentación, el solapamiento y la duplicación y lograr miles de millones de dólares en beneficio económico Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits](#) -
3. [GAO-23-106089 Washington, D.C.: 14 de junio de 2023 .GAO, La salud fiscal de la nación: hoja de ruta necesaria para abordar los insostenibles niveles de deuda previstos The Nation's Fiscal Health: Road Map Needed to Address Projected Unsustainable Debt Levels](#) - GAO-24-106987 Washington, D.C.: 15 de febrero de 2024 .
4. [Cartas de recomendaciones prioritarias](#)

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

La creación de mecanismos de auditoría de seguimiento más eficaces

Autor: Oficina Nacional de Auditoría de China



Fuente: Adobe Stock Images, Flash Vector

I. Introducción

La Oficina Nacional de Auditoría de China CNAO concede la misma importancia a la detección de problemas en el marco de una auditoría que a su resolución. Por medio de exhaustivas fiscalizaciones de carácter investigativo, se ha trabajado de forma proactiva para aumentar la eficacia de la auditoría de seguimiento, perfilando las responsabilidades de ejecución, los flujos de trabajo operativos y los resultados de valor añadido. Dicho esfuerzo tiene por objeto explorar un marco global para la auditoría de seguimiento, que combine las correcciones ordinarias, las iniciativas de subsanación de temas concretos y la rectificación rigurosa en los casos de infracción grave, potenciando aún más la credibilidad, la eficiencia y la efectividad de la fiscalización. De 2021 a 2023, el número de hallazgos de auditoría revisados por los auditados creció rápidamente, llegando a subsanarse o mejorarse más de 9.700 ítems regulados y a exigirse responsabilidades a unas 27.000 personas. A través de sus redoblados esfuerzos por realizar auditorías de seguimiento, la CNAO ha ido desempeñando un papel cada vez más relevante en la promoción del desarrollo social y económico en aras del avance de la modernización de China. Los logros mencionados pueden atribuirse a los siguientes factores:

II. Atribuir relevancia y rigurosidad a la auditoría de seguimiento

En 2018, fue creada la Comisión Central de Auditoría CAC a modo de órgano de coordinación y deliberación, con el presidente chino Xi Jinping al frente. El primer ministro chino, Li Qiang, y el secretario de la Comisión Central de Control Disciplinario del PCCh, Li Xi, ocupan los cargos de vicepresidentes de esta comisión. La CAC celebra reuniones anuales para escuchar los informes de auditoría e impartir instrucciones para la realización de auditorías, incluidas las de seguimiento. Además, demanda la adopción de medidas contundentes para acabar con la corrupción y atajar los problemas endémicos, al tiempo que exige que los diversos esfuerzos en este sentido fomenten sinergias. La

rendición de cuentas y la disciplina organizativa deben ser más rigurosas y se tienen que adoptar más medidas de seguimiento.

El Comité Permanente (CP) de la Asamblea Popular Nacional (APN), en su calidad de máximo órgano del poder estatal de China, delibera sobre el informe de auditoría presentado por la CNAO cada año en junio. Establece los requisitos a cumplir en las auditorías de seguimiento y supervisa el progreso en la subsanación de los problemas pendientes identificados a través de las auditorías. Adicionalmente, en diciembre de cada año, el CPAPN examina el informe de la CNAO sobre los avances en materia de rectificaciones.

El Consejo de Estado, en tanto que máximo órgano administrativo, convoca anualmente en julio reuniones ejecutivas dirigidas por el Primer Ministro a efectos de debatir y coordinar las auditorías de seguimiento. Los gobiernos provinciales y los departamentos centrales están obligados a cumplir con sus responsabilidades de rectificación y a informar, a finales de septiembre de cada año, de sus resultados en este sentido al Consejo de Estado, con copia a la CNAO.

A partir de la experiencia de prácticas anteriores, en julio de 2021 el gobierno central publicó una circular *sobre el establecimiento y la mejora de los mecanismos a largo plazo para rectificar los problemas identificados en los informes de auditoría*, que sirvió de marco institucional básico para fortalecer la auditoría de seguimiento.

III. Mejorar la calidad de las recomendaciones de auditoría

La auditoría de seguimiento ha impuesto unas exigencias de calidad aún más rigurosas a las auditorías. De hecho, la CNAO continúa optimizando las metodologías de auditoría e incorporando un enfoque basado en la investigación en cada una de las etapas del proceso de auditoría. Si se considera el enfoque de auditoría como una condición previa básica, la selección y ejecución de proyectos discurre desde la visión de conjunto hacia las políticas, de ahí a los proyectos y, por último, a los fondos. Si se toma el enfoque de auditoría como una metodología básica, el análisis y las recomendaciones discurren desde los fondos hacia los proyectos, de ahí a las

políticas y, por último, a la visión de conjunto. Es como una concatenación lógica y coherente que funciona en ambas direcciones, de arriba abajo y de abajo arriba *top-down & bottom-up*.

En este proceso, la CNAO no pierde de vista dos aspectos clave. En primer lugar, que el fin último de la investigación es estar al servicio de la práctica auditora. Y, segundo, que la dirección que se dé a la auditoría basada en la investigación debe estar en consonancia con la visión de conjunto, los planes estratégicos y los requisitos políticos establecidos por el gobierno central para los sectores, las regiones y los ámbitos industriales a fiscalizar, así como con el contexto histórico, de desarrollo y de actividad empresarial de las entidades auditadas. La auditoría basada en la investigación es una garantía de que los resultados de auditoría se asienten en hechos y datos con evidencia sólida, y de que sus recomendaciones estén bien fundamentadas, meditadas y claras. Este enfoque faculta a los auditores a emitir recomendaciones prácticas y de calidad con una visión en conjunto, que constituyen una base fiable y una referencia importante para el gobierno central a la hora de tomar decisiones.

IV. Mejorar el sistema de rendición de cuentas para la auditoría de seguimiento

La CNAO ha realizado importantes esfuerzos para establecer un exhaustivo sistema de responsabilidades para la auditoría de seguimiento que incluya de manera transversal a las distintas partes interesadas. Este sistema comprende tres aspectos principales:

En primer lugar, las responsabilidades de las entidades auditadas en materia de rectificación. Los directivos de las entidades auditadas son los principales responsables de resolver los problemas detectados en la auditoría. Deben dar prioridad a la corrección de los hallazgos de auditoría, incorporando dicha tarea al orden del día de las reuniones del equipo directivo y velando por que las rectificaciones se produzcan de forma fehaciente, cabal y conforme a la legalidad.

En segundo lugar, las responsabilidades de supervisión de las autoridades competentes. La entidad fiscalizadora comunica los problemas constatados a las autoridades competentes, que son las responsables de supervisar el proceso de rectificación, asegurándose de que las entidades auditadas implementan los cambios necesarios. Se están reformando los mecanismos institucionales para atajar las causas raíz tanto de los problemas comunes como de los emergentes.

En tercer lugar, las responsabilidades de exhortación y monitoreo de las entidades fiscalizadoras. Las recomendaciones formuladas por una entidad fiscalizadora tras una auditoría se inscriben en tres categorías, a saber, las relativas a asuntos que requieren una rectificación (1) inmediata, (2) por fases o (3) continua. Las entidades fiscalizadoras pueden llevar a cabo investigaciones de auditoría especiales para verificar si se está procediendo a las rectificaciones y si se están subsanando todas las cuestiones notificadas, con vistas a extrapolar conclusiones sobre los resultados de rectificación.

V. Crear un marco global para la auditoría de seguimiento y su impacto

Las experiencias del pasado han puesto de manifiesto que la resolución final de muchos hallazgos de auditoría depende de la actuación conjunta de varias partes interesadas. Una entidad por sí sola no es capaz de lograrlo. Las sinergias formadas gracias a la colaboración reforzada por parte de todos constituyen por sí mismas un medio eficaz de asegurar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría.

Con los años, la CNAO ha estrechado la colaboración con la Comisión Nacional de Supervisión (CNS), la APN, las partes interesadas y otros órganos de supervisión a efectos de crear un marco global de auditoría de seguimiento que combine las correcciones ordinarias, las iniciativas de subsanación de temas concretos y la rectificación rigurosa en los casos de infracción grave. El marco pone el acento tanto en la cobertura integral como en las acciones de rectificación focalizadas, prestando especial atención a la resolución de los problemas graves.

Para las correcciones ordinarias, y basándose en una lista de más de 30.000 problemas identificados en las auditorías de los últimos años, la CNAO ha enviado notificaciones de rectificación a los departamentos y autoridades locales pertinentes y exigido a las entidades auditadas que cumplan con sus responsabilidades de rectificación. Las entidades auditadas tienen la obligación de comunicar a la CNAO sus resultados de corrección ordinaria antes de finales de septiembre de cada año.

Para las iniciativas de subsanación de temas concretos, los departamentos pertinentes, en colaboración con las entidades auditadas, realizan inspecciones y supervisan las diferentes rectificaciones por temas. Algunos ejemplos serían:

- La Oficina General del Consejo de Estado ha emprendido inspecciones especiales para conocer el ritmo de las rectificaciones, poniendo el foco en problemas como las rectificaciones inadecuadas, no conformes o demoradas.
- La Comisión Presupuestaria del CPAPN ha supervisado la rectificación de problemas pendientes relacionados con la deuda de los gobiernos locales, los pagos de transferencias, los activos de propiedad estatal y otras áreas, y elaborado informes que se debatieron en el seno del CPAPN.
- La CNAO ha llevado a cabo investigaciones de auditoría especiales para examinar los resultados de rectificación de más de 2.170 problemas notificados en los últimos tres años e identificado algunos puntos comunes, como la realización de rectificaciones ineficaces, fraudulentas y poco rigurosas. La CNAO elaboró el informe de investigación de auditoría e instó a las entidades auditadas a adoptar medidas de rectificación adicionales. A día de hoy, la mayoría de los problemas registrados ya han sido resueltos. En cuanto a la rectificación rigurosa de casos de infracciones graves, la CNAO ha remitido en los últimos dos años más de 100 problemas significativos a comisiones de inspección disciplinaria, departamentos financieros, autoridades fiscales y otros departamentos pertinentes para su investigación y rendición de cuentas ulterior, y ha recibido informes de retroalimentación facilitados por las autoridades competentes sobre el progreso o los resultados de las rectificaciones. Se han recuperado o ahorrado más de 68.000 millones de yuanes (8.700 millones de euros) mediante medidas de recuperación de activos y de reducción de costes, y se han exigido responsabilidades a las personas correspondientes.

VI. Conclusión y proyección de futuro

Al margen de los éxitos logrados gracias a los esfuerzos y el compromiso de China con la auditoría de seguimiento, la búsqueda de la efectividad no se detiene nunca. Como próximo paso, la CNAO, partiendo de la experiencia adquirida, redoblará sus esfuerzos para optimizar aún más el sistema de auditoría de seguimiento y facilitar la colaboración entre la auditoría y otras formas de supervisión, a fin de que la auditoría de seguimiento surta efectos reales y aporte eficacia a la gobernanza.

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

Implementación de las recomendaciones e identificación del impacto de las auditorías: la perspectiva de la Oficina Nacional de Auditoría de Malta

Autora: Tanya Mercieca, Auditora General Adjunta



Fuente: Adobe Stock Images, Vadym

¿Cómo elaboran las EFS sus recomendaciones en base al proceso de auditoría?

La misión de la Oficina Nacional de Auditoría NAO Malta es ayudar a promover la rendición de cuentas, la idoneidad y la aplicación de las mejores prácticas en la gestión pública. Esta misión se cumple a través del considerable número de auditorías – de cumplimiento, financieras, de rendimiento o investigativas – que se llevan a cabo de forma continua en los diversos ministerios, departamentos y entidades gubernamentales.

La elaboración de las recomendaciones se fundamenta en un proceso de auditoría sistemático, que comienza con una planificación exhaustiva para identificar las áreas de auditoría, principalmente en función del riesgo. Durante el trabajo sobre el terreno, los equipos de auditoría obtienen evidencia a través de diferentes métodos, como pueden ser las entrevistas, la revisión de documentos y el análisis de datos. Después, esta evidencia se examina meticulosamente para descubrir cualquier deficiencia, ineficiencia o incumplimiento de las normas y regulaciones pertinentes. A partir de los resultados de sus auditorías, la NAO formula recomendaciones realistas, viables y ejecutables para abordar las causas raíz y mejorar los procesos.

Antes de publicarlas oficialmente, tales recomendaciones son objeto de una validación interna, que comprende sobre todo la revisión por parte de los cargos directivos y la alta dirección. También se consulta a las partes interesadas relevantes mediante la remisión de una carta de gestión para recabar sus comentarios, ya que en última instancia son ellas las responsables de implementar las recomendaciones con la mayor celeridad posible. Estos informes también constituyen herramientas esenciales para informar a los responsables políticos, las entidades o departamentos auditados, así como al público en general sobre los ámbitos que requieren atención y mejora en la Administración.

¿Cómo procede la NAO (Malta) para efectuar el seguimiento y mantener la comunicación con los organismos auditados a fin de monitorear la implementación de las recomendaciones?

Después de la publicación del informe anual de la NAO sobre los recursos públicos, la Dirección de Acción para la Gobernanza, adscrita a la Oficina del Secretario Permanente Principal, pasa a desempeñar un papel esencial en el examen de las recomendaciones destacadas en el citado informe. Para ello, establece una comunicación sólida con cada uno de los ministerios competentes, obligándolos a facilitar información sobre las medidas adoptadas o previstas en respuesta a cada una de las recomendaciones. Los ministerios tienen el mandato de implementar las recomendaciones aceptadas de la NAO en un plazo de 90 días. A tal efecto, se publica un informe de acción de gobernanza sobre las recomendaciones de la NAO en materia de recursos públicos, denominado *"The Governance Action Report on NAO Recommendations on Public Funds"*.

La NAO, por su parte, tiene establecido un proceso de seguimiento sistemático para monitorear la implementación de las recomendaciones por parte de los organismos auditados, garantizando así la rendición de cuentas y el monitoreo de los avances logrados de manera continuada en el tiempo. En el marco de su proceso de seguimiento, la NAO toma como referencia el Informe de Acción para la Gobernanza y supervisa las acciones comunicadas. También se llevan a cabo comprobaciones independientes. A través de este riguroso proceso, la NAO refuerza la eficacia y la eficiencia de las operaciones gubernamentales, al tiempo que responsabiliza a los organismos auditados de subsanar las deficiencias detectadas y mejorar la gestión pública.

Asimismo, la NAO redacta un informe de seguimiento con información sobre la implementación de las recomendaciones, en el que se detallan los progresos

logrados por los organismos auditados, los niveles de implementación, los desafíos encontrados, así como recomendaciones para la adopción de nuevas medidas, cuando proceda. Estos informes sirven para otorgar transparencia y fiabilidad al proceso de seguimiento.

Los informes de seguimiento emitidos por la NAO para los últimos cuatro años indican que, contemplando el conjunto de auditorías recogidas en las publicaciones pertinentes, por término medio fueron implementadas, en parte o en su totalidad, el 81% de las recomendaciones, o se hallaban en proceso de serlo por los ministerios y entidades en cuestión.

¿Cómo identifican las EFS el impacto que tiene la implementación de las recomendaciones en la mejora de los programas gubernamentales?

En su condición de guardiana de la transparencia y la rendición de cuentas, la NAO vela por que las recomendaciones se traduzcan en una mejor prestación de servicios a la ciudadanía maltesa, particularmente cuando se trata de auditorías de rendimiento. Además, la implementación de las recomendaciones a veces también conlleva un ahorro sustancial de costes, lo que está en consonancia con la obligación primordial de la Oficina de garantizar que el dinero de los contribuyentes sea empleado de la mejor manera posible y con arreglo a las normas y regulaciones vigentes.

La NAO calibra la eficacia a base de auditorías en profundidad, analizando las partidas presupuestarias, los patrones del gasto y los resultados de los programas. Al final de cada auditoría, la Oficina realiza una encuesta entre las principales partes interesadas a fin de recabar datos cualitativos sobre la utilidad de la auditoría correspondiente y de las recomendaciones formuladas. Por otra parte, el examen riguroso de los registros financieros, los procesos operativos y los indicadores de rendimiento aporta evidencia concreta acerca de cómo las recomendaciones han contribuido a mejorar los programas gubernamentales, así como a asegurar la rendición de cuentas y fomentar la mejora continua.

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

Mejorar la eficiencia en la implementación de las recomendaciones de auditoría: retos y soluciones

Por la Oficina Estatal de Auditoría de Vietnam



Los auditores de la SAV realizarán una auditoría de seguimiento sobre el terreno. Fuente: Oficina Estatal de Auditoría de Vietnam

El papel del seguimiento de auditorías

El éxito en la implementación de las recomendaciones de auditoría constituye un indicador clave para la eficacia y eficiencia de las actividades de auditoría. Por ello, el monitoreo y control de la implementación de las recomendaciones de auditoría desempeñan un papel fundamental de cara a la evaluación de la calidad, la efectividad de la actividad fiscalizadora, el impacto en la gestión y el uso de los fondos y activos públicos. Este proceso no solo es indicativo del grado de cumplimiento de las entidades auditadas, sino que también permite identificar las razones por las que unas recomendaciones de auditoría no han sido implementadas.

Marco legal

En Vietnam, el control, el monitoreo y la resolución de las recomendaciones de auditoría y de las quejas relacionadas con las mismas se rigen por las disposiciones de la Ley de Auditoría del Estado, Decisión No. 02/2022/QĐ-KTNN y Decisión No. 10/2023/QĐ, emitidas por el Auditor General. Estas regulaciones definen de forma exhaustiva las responsabilidades, los poderes y los deberes tanto de la Oficina de Auditoría del Estado de Vietnam SAV como de las entidades auditadas y demás partes relevantes. Cabe destacar que los informes de auditoría de la SAV adquieren validez preceptiva una vez publicados y divulgados públicamente. Si bien las entidades auditadas están obligadas a implementar las recomendaciones de auditoría, también tienen el derecho a interponer quejas o recursos en relación con las conclusiones y recomendaciones de los auditores. La SAV ostenta la responsabilidad de monitorear, planificar y organizar los controles, así como de resolver las quejas y los recursos de las entidades auditadas.

Logros y retos

1. Logros

Las actividades de monitoreo indican una tendencia general positiva en la tasa de implementación de las recomendaciones de auditoría por parte de las entidades auditadas, que mejora año tras año. Las recomendaciones de liquidación financiera suelen alcanzar una tasa de implementación superior al 80 % en el año siguiente a la auditoría y continúan implementándose en los años subsiguientes. En concreto, en 2023 la tasa de implementación del conjunto de recomendaciones, tanto financieras como de otra índole, alcanzó el 87,06 %, lo que supone un incremento significativo respecto a años anteriores. De estas, las recomendaciones destinadas a aumentar los ingresos y reducir los gastos alcanzaron una tasa del 92 % la media del quinquenio anterior solo se había situado entre el 75 y el 80 %, mientras que en el caso de otras recomendaciones el porcentaje fue del 83 %.

2. Retos

No obstante, en un reducido número de recomendaciones la implementación no ha sido total o sufre retrasos debido a: las entidades auditadas alrededor del 59 % ; la SAV aproximadamente el 1 % ; las partes conexas aproximadamente el 24 % , así como a 'Otras causas', incluyendo las regulaciones legales alrededor del 16 % . Las causas que dificultan la implementación eficaz de las recomendaciones de auditoría son las siguientes:

- *Entidades auditadas*: Renuencia a implementar o a proporcionar informes y evidencia a su debido tiempo; dificultades de tipo financiero; la disolución, quiebra, cesación o suspensión de operaciones.
- *Organismos, organizaciones y particulares relevantes*: Falta de colaboración y cooperación, junto con el incumplimiento por parte de los organismos estatales pertinentes de sus responsabilidades relacionadas con la implementación adecuada de las recomendaciones de auditoría.
- *Oficina Estatal de Auditoría de Vietnam*: Falta de la firmeza correspondiente y de proactividad en el monitoreo de la implementación de las recomendaciones de auditoría por parte de varias unidades subordinadas, en conjunción con la ausencia de seguimiento de las recomendaciones de auditoría emitidas, todo lo cual contribuye a la ineficiencia.
- *Regulaciones legales*: Políticas y mecanismos incoherentes y obsoletos que no son adecuados para su aplicación práctica o no cubren todas las cuestiones

emergentes; además, el proceso de enmienda y mejora de las políticas ha de ajustarse a procedimientos y protocolos estrictos.

Soluciones para mejorar la eficiencia

Para mejorar la eficiencia en la implementación de las recomendaciones de auditoría, se proponen las siguientes soluciones:

- **Reforzar la determinación y el compromiso político:** El compromiso por parte del liderazgo desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad de la auditoría al urgir, monitorear e inspeccionar activamente la implementación de las recomendaciones de auditoría.
- **Establecer sistemas efectivos de seguimiento de las auditorías:** Es de vital importancia desarrollar un sistema sólido de seguimiento de las recomendaciones de auditoría. Esto incluye analizar y revisar el marco legal para abordar las recomendaciones obsoletas o inviables, así como alinear los procesos de monitoreo e inspección con las mejores prácticas internacionales, las ISSAI y las normas de auditoría estatales.
- **Aprovechar la tecnología de la información:** La promoción de la aplicación de tecnologías de la información y la implementación de bases de datos integrales fomentan la transparencia, la sincronización y la gestión eficaz de los datos de auditoría, dándose así cumplimiento a los requisitos de gestión.
- **Mejorar la colaboración:** La mejora de la coordinación con las entidades auditadas y los órganos electos por el pueblo facilita los esfuerzos de monitoreo, exhortación y resolución de problemas en el proceso de implementación de las recomendaciones de auditoría. Además, el fomento de la transparencia y la rendición de cuentas en todo el proceso de auditoría sigue siendo esencial.
- **Ejecutar las sanciones administrativas:** La ejecución de la Ordenanza de Sanciones por Infracciones Administrativas en el ámbito de la auditoría pública sobre la implementación de las conclusiones y recomendaciones de auditoría de la SAV, promulgada por el Comité Permanente de la Asamblea Nacional, refuerza el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría.

Conclusión

Los resultados de implementación de las conclusiones y recomendaciones de auditoría son los parámetros para medir la efectividad y eficiencia de las actividades de auditoría. En particular, la tasa y la efectividad de su implementación permitirán determinar el valor y el impacto que toda EFS espera tener en la economía y la vida social de su país. A tal fin, en las conclusiones y recomendaciones de auditoría deben primar la exactitud y la capacidad de persuasión.

Más allá de unas soluciones internas robustas, las EFS también deberían establecer una coordinación estrecha y eficaz con las diversas partes interesadas, incluidos los órganos electos, los organismos de gestión del Estado, las entidades auditadas, los medios de comunicación, las organizaciones relevantes y los particulares.

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

Implementación de las deliberaciones: estudio de caso de una auditoría en el Departamento Nacional de Infraestructura de Transportes

Autores: Walisson Alan Correia de Almeida y Luiz Fernando Ururahy de Souza, Auditores Federales de Control Externo, Tribunal de Contas da União



Vista aérea de la autopista Dom Pedro en la ciudad de Campinas, Brasil. Fuente: Adobe Stock Images, Paulo

1 – Introducción

La Entidad Fiscalizadora Superior EFS de Brasil, conocida como Tribunal de Contas da União TCU, tiene encomendada la misión de ejercer la fiscalización contable, financiera, presupuestaria, operacional y patrimonial de las entidades federales para velar por la legalidad, la legitimidad y la economía. La Constitución Federal de 1988 faculta al TCU a exigir el cumplimiento de la ley estableciendo plazos para la adopción de las medidas correctoras necesarias en caso de detectar ilegalidades.

El TCU tiene potestad para emitir dos tipos de deliberaciones: las así llamadas determinaciones y las recomendaciones. Las determinaciones son preceptivas y obligan al destinatario a adoptar medidas concretas e inmediatas para prevenir o corregir irregularidades, eliminar sus efectos o evitar la comisión de actos irregulares en el marco temporal estipulado. Las recomendaciones, en cambio, son colaborativas y ofrecen al destinatario la oportunidad de mejorar sus prácticas de gestión o sus políticas públicas y programas gubernamentales.

El monitoreo constituye para el TCU una herramienta clave para verificar la ejecución y la eficacia de sus determinaciones y recomendaciones. A diferencia del seguimiento, que implica una supervisión continua de las políticas públicas y los programas gubernamentales, el monitoreo evalúa específicamente el acatamiento y el impacto de las deliberaciones del TCU.

El presente estudio ofrece un análisis de caso orientado a evaluar la influencia de una determinación del TCU, emitida como consecuencia de una auditoría a un organismo gubernamental sobre el uso eficiente de los recursos públicos. Examina cómo el proceso de monitoreo del TCU repercutió en el desempeño del organismo y busca identificar las estrategias exitosas, así como las áreas a mejorar. La meta final es derivar lecciones aprendidas y conocimientos prácticos susceptibles de beneficiar a otras EFS en sus funciones de

supervisión, contribuyendo así a un discurso más amplio sobre la rendición de cuentas del sector público y la gestión de los recursos.

2 – Contexto del estudio de caso

El organismo que gestiona la política de infraestructuras de transporte de Brasil se denomina *Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes* DNIT. Con objeto de reforzar la seguridad de las autovías federales bajo la jurisdicción del DNIT, se llevó a cabo una auditoría, el proceso 013.068/2016-4, dirigida a comprobar la ejecución de los trabajos de mantenimiento en tramos de carretera bajo el Programa Nacional de Seguridad Vial y de Señalización Programa BR-Legal.

Esta auditoría fue la continuación de otras anteriores sobre la seguridad vial en zonas de alta siniestralidad, en las que se habían detectado diversas irregularidades, tales como el incumplimiento de normas técnicas ancho de carril, peralte, existencia de arcén, deficiencias en la señalización y en los elementos de seguridad, o problemas de mantenimiento y limpieza. Adicionalmente, se habían registrado retrasos en la entrega de proyectos ejecutivos, lo que demoró aún más las mejoras en materia de seguridad vial. Como respuesta ante esta situación, el TCU procedió a una nueva auditoría a efectos de reevaluar la política de seguridad vial y subsanar las deficiencias identificadas.

3 – Desarrollo de la determinación durante la auditoría

El principal problema abordado en la auditoría fue el hecho de que en el anuncio público de licitación del Programa BR-Legal se incluyeran tanto tramos de carretera gestionados por organismos estatales como segmentos concedidos al sector privado. Además, la auditoría se dedicó a examinar el alcance de los tramos de carretera no pavimentados o incluso no construidos.

Y es que los participantes en el concurso público habían presentado ofertas que abarcaban servicios para toda la extensión de las autovías mencionadas en la convocatoria, pero los ganadores después se limitaban a ejecutar solo

parcialmente los contratos, sin reducir proporcionalmente los importes. Durante la fiscalización, se verificó que este tipo de hechos se daba en varios tramos del programa.

En aquel momento, la metodología predominante utilizada por el TCU para elaborar sus determinaciones y recomendaciones venía establecida en la Resolución 265/2014.

Esta norma ya intentaba asegurar que las determinaciones fueran claras, viables y relevantes para los organismos. Las determinaciones debían ser emitidas con plazos bien definidos para la implementación y comunicación al TCU de las medidas adoptadas. O, en casos más complejos, para la presentación de un plan de acción orientado a la solución del problema, requiriendo la especificación de las acciones a adoptar, de las partes responsables y de los plazos de implementación.

También estipulaba que las determinaciones priorizaran aspectos relevantes para la subsanación de las principales deficiencias constatadas en la auditoría y se basaran en hechos señalados o análisis realizados. Las determinaciones ponen de relieve 'qué' es lo que debe mejorarse o corregirse, sin prescribir 'cómo' llevar a cabo tal tarea, y tienen que ir precedidas de una evaluación de viabilidad con respecto a su implementación.

En este sentido, la Decisión 2.828/2016-Plenario determinó que el DNIT reevaluara todos los contratos en el ámbito del Programa BR-Legal para identificar y, en su caso, eliminar, todos los importes correspondientes a los servicios en autovías federales no implementados, todavía en construcción o fuera de su jurisdicción. El plazo concedido fue de 60 días.

Esta determinación se ajustó a los objetivos y necesidades del DNIT y del Programa BR-Legal, pues buscaba la eficiencia en el uso de los recursos públicos, con inversiones en servicios efectivamente viables y bajo la jurisdicción del organismo.

También es observable que la determinación está enfocada a la reevaluación de contratos con servicios no aplicables debido a la situación de las autovías, que se fundamenta en hechos señalados o análisis realizados en el informe de

deliberación, y que deja a discreción del organismo la forma de realizar las correcciones.

No obstante, queda patente que no fue precedida de una adecuada evaluación de la viabilidad de su implementación, tal y como refleja el exiguo plazo de 60 días concedido. Esto apunta a que no se tuvieron en cuenta las capacidades operativas del organismo ni los retos prácticos susceptibles de surgir durante el proceso de reevaluación, tal y como se demostrará a continuación.

4 – Monitoreo e implementación de la determinación

La Orden Administrativa 27/2009 describe el monitoreo de las determinaciones y recomendaciones, abarcando la planificación, la ejecución, la elaboración de informes y el aseguramiento de la calidad. El principal método de interacción del TCU con los organismos gubernamentales durante esta fase de monitoreo es a través de diligencias, un proceso utilizado para requerir información o documentos necesarios para la revisión de los casos. Esto incluye el establecimiento de plazos para la presentación de dicha información o documentos, algo indispensable para aclarar dudas, reunir evidencia y comprobar la ejecución de las decisiones. El objetivo es determinar con precisión los hechos para proporcionar un fundamento sólido a las resoluciones del TCU.

En el caso monitoreado, el principal problema identificado fue la insuficiente evaluación de la viabilidad de la implementación de las determinaciones. Esta supervisión adoleció de falta de consideración de las capacidades operativas del organismo y de los potenciales retos prácticos que pudieran plantearse durante la reevaluación de los contratos.

La determinación original disponía de un plazo de 60 días para su implementación. Sin embargo, no se dio por cumplida hasta 2019, es decir, casi tres años después de la decisión inicial. La implementación se topó con varios obstáculos: escasez de personal cualificado y sobrecarga del equipo; excesiva burocracia, caracterizada por intrincados procedimientos administrativos y la necesidad de numerosos trámites de aprobación; y cambios en los cargos directivos, factores que interrumpieron la continuidad de la información,

cambiaron las prioridades y generaron confusión con respecto a las determinaciones iniciales.

Para superar estos escollos, se prolongó el plazo y se emitieron múltiples diligencias. Esto apunta a la necesidad de que el TCU reevalúe sus procedimientos y potencie la comunicación y la coordinación con los organismos desde el momento de la emisión de las determinaciones hasta su monitoreo, a fin de garantizar una implementación más eficaz y oportuna.

5 – Impacto sobre el programa auditado

A pesar de los obstáculos y retrasos, la deliberación del TCU benefició notablemente al Programa BR-Legal, conforme se destaca en la Decisión 2.232/2019-Plenario. La intervención dio lugar a mejoras ostensibles en la gestión y ejecución del programa, fortaleciendo su eficiencia.

Se logró una reducción de costes significativa gracias al ajuste de 57 de los 109 contratos, generando un ahorro de cerca de 458 millones de reales unos 90 millones de dólares estadounidenses al tipo de cambio de mayo de 2024 . Este éxito subraya la importancia de asignar mejor los recursos, adecuando los gastos a las necesidades reales del programa. Además, se puso al descubierto el potencial de ejecución irregular de servicios,

sacando a la luz deficiencias en el programa. Las medidas correctoras del TCU, que incluyeron el ajuste de los importes contractuales, demostraron su compromiso con la transparencia y la gestión responsable, y redujeron los riesgos para el erario público. Este enfoque no solo resolvió problemas inmediatos, sino que también sentó un precedente para una gestión más eficaz de los fondos públicos, asegurando la rendición de cuentas y minimizando posibles pérdidas financieras.

6 – Elaboración participativa de las deliberaciones

A fin de mejorar la eficacia de las acciones de control y la calidad de las deliberaciones, el TCU revisó su metodología por medio de la Resolución 315/2020. Mediante este ajuste se enfatiza la implicación de las entidades auditadas en el proceso de deliberación, ya que hace posible compartir con ellas los informes preliminares de auditoría que contengan borradores de determinaciones o recomendaciones y recabar su *feedback* sobre las repercusiones prácticas de la implementación y posibles alternativas dentro de un plazo razonable.

Dicha resolución obliga también a incorporar las respuestas de las entidades auditadas a los borradores finales de las deliberaciones. Si los auditados identifican impactos adversos o sugieren soluciones más eficaces, el TCU queda emplazado a justificar el mantenimiento de las propuestas iniciales. Este proceso garantiza un enfoque inclusivo, en el que se tienen en cuenta las aportaciones de las entidades auditadas a las deliberaciones del TCU, en aras de una toma de decisiones más informada y eficaz que contemple los aspectos prácticos y las posibles mejoras sugeridas por los auditados.

7 – Lecciones aprendidas y mejores prácticas

El estudio de caso hace patente la importancia de evaluar adecuadamente la viabilidad de la implementación de las deliberaciones. Pasar por alto las capacidades operativas de un organismo puede traducirse en plazos poco realistas y retrasos sustanciales. Resulta crucial que las EFS analicen la capacidad de un organismo auditado para poner en práctica las recomendaciones dentro de los plazos fijados, tomando en consideración los desafíos potenciales.

Para mitigar esta problemática, el TCU afinó su comunicación con los organismos auditados, promoviendo un diálogo constructivo y permitiendo la presentación de comentarios y propuestas alternativas durante el proceso de auditoría. Poner énfasis en la transparencia y la justificación de las decisiones es clave para generar confianza y fomentar la colaboración entre entidades. Otras EFS podrían adoptar este enfoque, implicando a los organismos auditados en el proceso de deliberación y alentando a mantener un diálogo continuo con vistas a mejorar la efectividad de la auditoría.

A pesar de los retos encontrados, la auditoría y el monitoreo tuvieron un impacto positivo notable en el programa auditado, lo que condujo a considerables mejoras en su gestión y ejecución. La reevaluación y renegociación de los contratos redundó en un importante ahorro de costes, poniendo de manifiesto la eficacia de las auditorías y el monitoreo de las EFS de cara a promover la eficiencia en la asignación de los recursos públicos y velar por su uso adecuado.



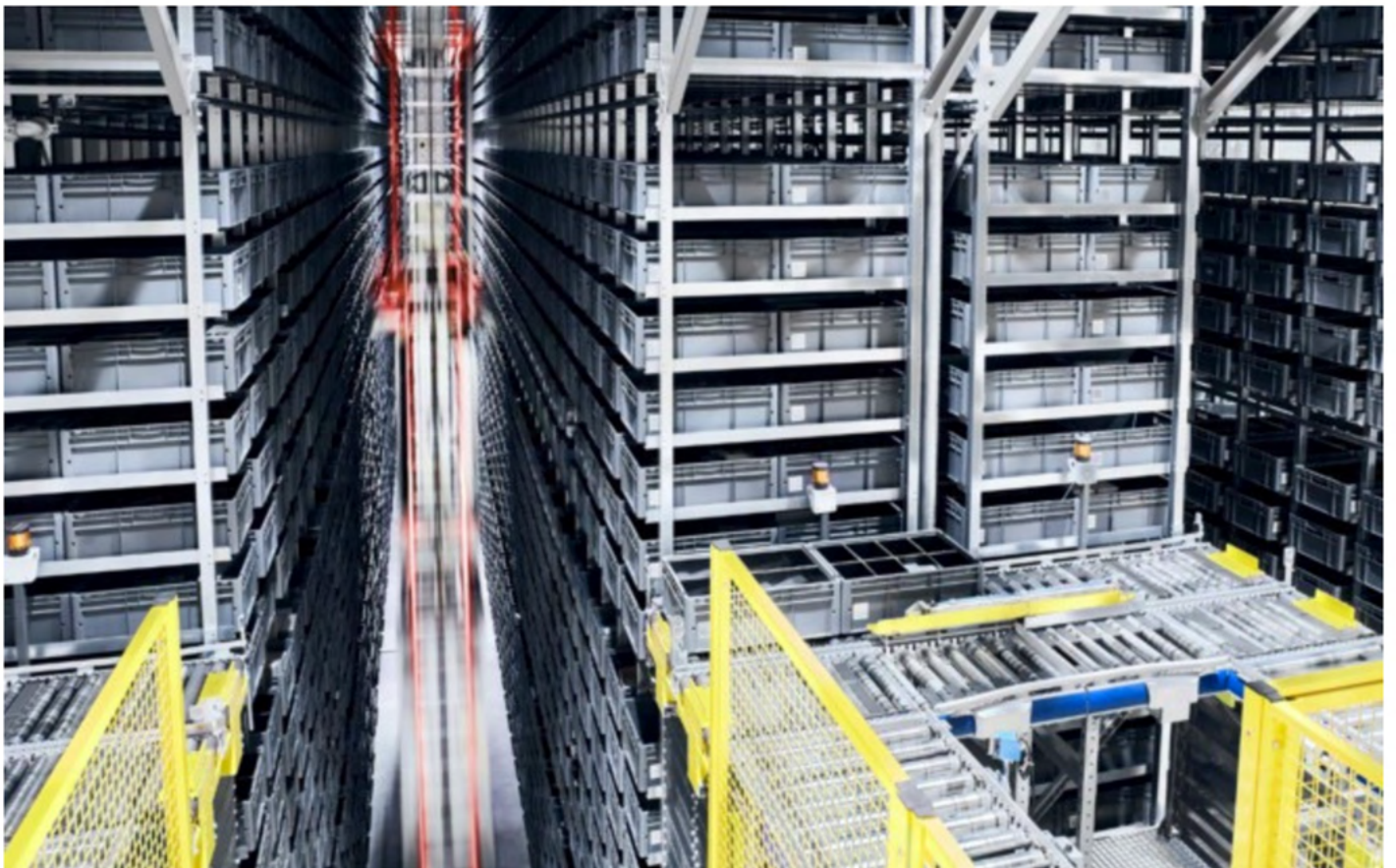
Los autores, Walisson Alan Correia de Almeida (izquierda) y Luiz Fernando Ururahy de Souza (derecha). Fuente: Los autores, SAI Brasil

Artículo de fondo

Estudios de casos por países: Seguimiento de las auditorías y recomendaciones

Implementación de recomendaciones y seguimiento de auditorías: la modernización de los almacenes gubernamentales en el Reino de Arabia Saudita

Coescrito por Abdulaziz S. Alarifi y Meshari A. Almunyif, Tribunal General de Cuentas, EFS del Reino de Arabia Saudita



Fuente: Adobe Stock Images, MaciejBledowski

Antecedentes:

Inmersos en una época de rápidos avances tecnológicos y crecientes retos administrativos, la necesidad de modernizar los sistemas de auditoría para mejorar la transparencia y la eficacia en la gestión de los recursos públicos es cada vez más acuciante. El Reino de Arabia Saudita se valió durante décadas de una regulación de los almacenes gubernamentales adoptada en 1983 que, en su momento, fue la más adecuada y efectiva con arreglo a las normas y requisitos. Aquella regulación fue implementada bajo la supervisión del Ministerio de Finanzas MdF y proporcionó unos cimientos sólidos para una gestión de recursos eficiente y eficaz. Siendo este el contexto, la Entidad Fiscalizadora Superior del Reino el Tribunal General de Cuentas TGC asumió un papel fundamental de pionera en la transformación digital y modernización de los sistemas, participando activamente en la reestructuración y el desarrollo de las regulaciones para los almacenes gubernamentales. La última de estas regulaciones se emitió en 2020, entrando en vigor previa comunicación con las autoridades del gobierno, en particular el Ministerio de Finanzas, por un lado, y las autoridades superiores, por otro. En el marco de este proceso se introdujeron avanzados sistemas automatizados, se mejoraron los procedimientos gubernamentales y se activó la gobernanza administrativa con arreglo a las mejores prácticas, lo que contribuyó a una significativa mejora en las operaciones y los servicios públicos.

El presente artículo busca ilustrar cómo apoyar eficazmente la implementación de las recomendaciones de auditoría y hacer un seguimiento de su cumplimiento. El enfoque descrito es un ejemplo paradigmático de cuán importantes son la innovación, la gobernanza, así como la adopción de las mejores prácticas a la hora de modernizar los sistemas de auditoría nacionales. En el pasado, la gestión de almacenes se enfrentaba a importantes desafíos derivados de la falta de regulaciones y procedimientos eficaces, lo que afectaba negativamente a la eficiencia y efectividad operativa de los almacenes y se materializaba en dos aspectos básicos:

1.**Aspecto regulador:** Las regulaciones aplicadas desde la década de 1980 estaban desfasadas y no mantenían el ritmo de la evolución administrativa y financiera moderna.

2.**Aspecto laboral:** En los antiguos métodos de gestión de almacenes no existían procedimientos prácticos claramente organizados, a la vez que los controles no estaban activados como era debido, lo que provocaba la mala utilización de los recursos.

Recomendaciones adoptadas:

A partir de estos retos, el TGC formuló varias recomendaciones – que fueron implementadas – para mejorar la gestión de los almacenes gubernamentales en el Reino de Arabia Saudita.

Sistemas automatizados de gestión de almacenes: Hasta entonces, la gestión de almacenes se basaba en procedimientos en papel que cubrían las necesidades básicas de almacenaje y seguimiento. Pero con el avance de la tecnología y el incremento de los requisitos de control y seguimiento, estos procedimientos, que en su momento fueron eficaces, empezaron a acusar deficiencias, dando lugar a complicaciones que hicieron inoperantes los sistemas en soporte papel. Hacía falta un nuevo sistema automatizado de gestión de almacenes para ajustarse a los métodos de gestión modernos. Esta actualización estuvo acompañada, además, de la inclusión de los requisitos necesarios para codificar los artículos de almacén mediante códigos QR, puesto que este es uno de los instrumentos más importantes a efectos de mejorar la supervisión y el control de los movimientos de artículos y de facilitar los procedimientos. El TGC también recomendó a los almacenes gubernamentales adoptar entre sus métodos de gestión el sistema “*first in, first out*” “primero en entrar, primero en salir” .

Portal de transferencias: Una nueva página creada en el portal en línea de las entidades gubernamentales, en la que se muestran los artículos de baja rotación y los devueltos a los almacenes de la entidad en cuestión, permite a otras entidades gubernamentales beneficiarse de estos o proceder a su venta.

Formularios de almacén: Los formularios de gestión de almacenes están diseñados e informatizados a efectos de registrar y realizar el seguimiento de los artículos de almacén y aumentar así la capacidad de supervisarlos y reducir el despilfarro económico.

Automatización de formas y procedimientos de recuento de inventario: La automatización de los procedimientos de recuento de existencias en todas sus formas, ya sea de forma completa o parcial, periódica o continua, resulta a la vez rentable y eficiente. Los procedimientos de gobernanza se activan en los procesos de recuento de inventario y se vinculan a sistemas automatizados.

Esta automatización ha contribuido a acelerar los recuentos de inventario y a facilitar su cálculo mediante códigos QR, sobre todo desde que los formularios de recuento de inventario también están automatizados. Asimismo, permite la autenticación electrónica de formularios, lo que facilita el intercambio de copias de los formularios de recuento de inventario, las actas de los comités de recuento y el envío automático de los informes finales al TGC.

Todo el desarrollo y la automatización de los almacenes gubernamentales descritos han ido acompañados de la inversión del TGC en la creación de un sistema de auditoría integrado que garantiza el máximo aprovechamiento de sus macrodatos big data . Este sistema está integrado con los sistemas de almacenes de las entidades gubernamentales y es capaz de interpretar todos los formularios de los almacenes, analizarlos y emitir informes detallados que ayudan en la realización de las auditorías y en la elaboración de las recomendaciones más adecuadas para las entidades gubernamentales con respecto a sus almacenes.

Modernización de la estructura organizativa de las unidades de almacén: A medida que iban cambiando los requisitos administrativos y tecnológicos, surgía la necesidad de una estructura organizativa más flexible y eficiente. Las unidades de almacén se reestructuraron orgánicamente para vincularlas a sus respectivas administraciones, divisiones y/o departamentos gubernamentales, y ahora se organizan en función de la carga de trabajo y de los requerimientos de cada entidad gubernamental. Esta transformación estructural busca seguir el ritmo de los rápidos avances y aumenta la eficacia administrativa, ya que la dependencia administrativa de la unidad de almacén se determina en términos de la naturaleza de las tareas, la especialización y la estructura administrativa de

cada entidad. Gracias a este cambio, las tareas se distribuyen con mayor eficacia, lo que favorece una respuesta rápida a las necesidades operativas y reduce la burocracia. El vínculo funcional entre los almacenes y los demás departamentos, como los de compras y finanzas, potencia la integración y coordinación entre las diferentes actividades, facilitando con ello el intercambio de información y la mejora en la gestión de los recursos.

Actualización de las responsabilidades de los empleados de almacén: Se han revisado las responsabilidades de los empleados de almacenes gubernamentales y algunas de sus categorías. Por ejemplo, el puesto de 'responsable de fichas de artículos' ya no hace falta. En función de las necesidades derivadas de los cambios tecnológicos, estos puestos o funciones se han automatizado, al tiempo que se han desviado las iniciativas y la atención hacia otros ámbitos de gestión de los almacenes gubernamentales y la supervisión operativa, en beneficio de la capacitación de los empleados en términos de rapidez y precisión del trabajo.

Disposiciones generales: Habida cuenta de la experiencia acumulada por el TGC en la aplicación de las mejores prácticas en el ámbito de la supervisión, se han añadido algunas disposiciones generales importantes que, entre otras, son:

- El establecimiento de requisitos para que los sistemas automatizados de los almacenes gubernamentales permitan integrar y gestionar todo tipo de almacenes, clasificándolos según su tipo y ubicación, gobernanza y reparto de competencias en los sistemas automatizados tales como: control 'Maker' – 'Checker' ; la no aceptación de enmiendas a los memorandos y actas después de su aprobación; el registro y cotejo inmediatos de las operaciones de recepción y despacho; la posibilidad de extraer todo tipo de informes; y otros requisitos que garanticen el máximo beneficio de los sistemas de almacén automatizados.
- La incorporación de requisitos en materia de espacio y seguridad a las unidades de almacén, tales como el aprovechamiento óptimo de suelos y superficies, la disponibilidad de equipos de manipulación y la facilidad de movimiento, el equipamiento de los almacenes con sistemas de protección y seguridad contra incendios, y otras exigencias importantes.
- La separación de las oficinas del personal de administración y de suministro de los almacenes, a excepción de la oficina del encargado de almacén u oficial con funciones de custodia, que se situaría junto a las zonas de recepción y

despacho. Estas disposiciones generales velan por sacar el máximo provecho de los almacenes e invertir de forma óptima el dinero y el esfuerzo públicos.

La labor del TGC no se limita a los aspectos puramente económicos, sino que también incluye la verificación de varios aspectos críticos no económicos que inciden en el rendimiento global de los almacenes, entre ellos:

- La ubicación de los almacenes: se analiza si las ubicaciones son las apropiadas para las funciones previstas, lo que contribuye a mejorar la eficiencia logística.
- El compromiso con la aplicación de todos los requisitos: se vela por que todas las entidades se ciñan a las normas establecidas y a los sistemas de automatización aprobados, asegurando la eficacia y el desarrollo continuos.
- La adecuación de los almacenes: se evalúa la adecuación de los almacenes a las necesidades de almacenaje y operatividad, para garantizar la máxima efectividad.
- La capacidad del personal responsable: se verifica el nivel de rendimiento de los empleados responsables de la gestión de los almacenes y se evalúa su efectividad y cualificación para desempeñar sus tareas.

Merced a esta labor, el TGC trabaja para potenciar la supervisión y la transparencia, amén de mejorar el rendimiento global de las unidades de almacén. Este amplio espectro de funciones pone de relieve la importancia de la EFS, no solo como órgano supervisor, sino también como pilar fundamental de cara al apoyo y la optimización de las operaciones gubernamentales.

Uno de los elementos esenciales para el éxito de las recomendaciones propuestas es un seguimiento minucioso que garantice su implementación efectiva. En este contexto, el TGC ostenta un papel activo en la revisión del cumplimiento de las recomendaciones a través de la cooperación directa con las entidades gubernamentales pertinentes. El seguimiento incluye visitas sobre el terreno realizadas por profesionales del TGC a fin de verificar in situ la aplicación de las regulaciones y los procedimientos. Además, se recopilan la documentación y la evidencia necesarias para evaluar el grado de progreso alcanzado. Se presentan informes periódicos a las autoridades superiores para avalar que los resultados esperados alcanzan los objetivos deseados y para identificar cualquier obstáculo que pueda afectar a la efectividad requerida.

Conclusión:

Los almacenes gubernamentales del Reino de Arabia Saudita han experimentado una serie de transformaciones fundamentales gracias a la adopción de regulaciones modernas y a la introducción de mecanismos de auditoría y gobernanza. Las entidades gubernamentales han conseguido mejorar la eficiencia operativa y alcanzar altos niveles de transparencia y eficacia. El monitoreo continuo y las evaluaciones exhaustivas han contribuido significativamente a mejorar el rendimiento global de los almacenes. Pero esta transformación no solo incrementó la efectividad de las operaciones, sino que también elevó el nivel de utilización de los recursos, lo que demuestra cuán importante es el papel que desempeñan las EFS formulando recomendaciones que aportan valor añadido a las entidades gubernamentales.



Los autores, Abdulaziz S. Alarifi (izquierda) y Meshari A. Almunyif (derecha). Fuente: Los autores, EFS Arabia Saudi

Artículo de fondo

Participación de la sociedad civil en el seguimiento de las auditorías

Desatar el potencial de las auditorías públicas

Autora: Claire Schouten, International Budget Partnership



**International
Budget
Partnership**

Fuente: International Budget Partnership

Introducción

El uso eficiente y eficaz de los fondos y recursos públicos es esencial para cualquier país que pretende cumplir sus objetivos de desarrollo. Los auditores públicos, en el marco de las Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS nacionales, desempeñan un papel fundamental de cara al control de la utilización de dichos recursos. A nivel estatal, las EFS son los custodios máximos de las finanzas públicas y ostentan el mandato, a menudo recogido en las constituciones nacionales, de examinar si los gobiernos gestionan los fondos públicos como es debido. Las EFS realizan auditorías financieras para fiscalizar la legalidad de las transacciones financieras, así como auditorías de rendimiento para evaluar si los fondos públicos han sido empleados con eficiencia y eficacia. Los informes de auditoría emitidos por las EFS contienen recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión financiera.

Desafortunadamente, son muchas las administraciones públicas que no adoptan una actitud favorable ante los hallazgos de auditoría y, a menudo, hacen caso omiso de recomendaciones importantes. Convencer e incentivar a un mayor número de gobiernos a efectos de tomar en consideración los hallazgos podría fortalecer los sistemas de auditoría y potenciar la eficacia y eficiencia de los sistemas presupuestarios nacionales.

El International Budget Partnership IBP y sus socios en varios países han [cooperado](#) con las EFS con vistas a analizar el seguimiento de las auditorías, mejorar la comunicación en materia de recomendaciones de auditoría y reforzar el compromiso entre los principales agentes de supervisión tanto dentro como fuera del ámbito gubernamental, a fin de promover acciones en torno a las recomendaciones de auditoría.

Un elemento importante en este contexto es abogar por la publicación puntual de las auditorías y una mayor transparencia de las medidas correctoras adoptadas por los gobiernos para hacer frente a los hallazgos de auditoría negativos. Observamos ciertos avances en la última [Encuesta de Presupuesto Abierto](#), que indica un ligero incremento en la publicación puntual de los informes de auditoría, con 81 de los 125 países evaluados (68%) publicando a tiempo.

Los informes de auditoría de alta calidad también constituyen un factor esencial cuando se trata de identificar las reformas específicas requeridas para consolidar los sistemas de finanzas públicas. Tal y como se pone de relieve en un [manual](#) elaborado por las EFS, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas y el IBP, los informes de auditoría deberían explicar por qué causas y cómo efectos los problemas detectados hallazgos afectan al rendimiento de la entidad auditada, e incidir asimismo en cómo abordar dichas causas mediante acciones correctivas específicas recomendaciones . Esto no solo exige centrarse en los hallazgos de la auditoría, sino también, cuando proceda, en las recomendaciones formuladas para corregir las situaciones problemáticas. Determinar con precisión las causas y los efectos de un hallazgo de auditoría resulta clave si se pretende que la auditoría, en última instancia, genere un impacto.



Fuente: International Budget Partnership

Aun cuando las EFS deben estar interconectadas dentro del ecosistema de rendición de cuentas, al mismo tiempo necesitan ser independientes del

Ejecutivo. Desde la última Encuesta de Presupuesto Abierto, constatamos en los 120 países evaluados en ambas rondas un descenso preocupante de la independencia a la hora de nombrar al titular de la EFS, pasando de una media de 69 puntos a 63. Un retroceso similar de la independencia se registra con respecto a la destitución del titular de EFS, que cae de 78 a 76 puntos.

Rendición de cuentas a través de las auditorías

La falta de seguimiento de las recomendaciones de auditoría es una problemática ampliamente reconocida, si bien su alcance es difícil de cuantificar, puesto que la mayoría de los países no conservan registros de las acciones emprendidas por el gobierno para resolver tales recomendaciones. Como se muestra en la figura que sigue, es más probable que sean las EFS o los órganos legislativos los que publiquen informes de seguimiento sobre las recomendaciones de auditoría que sus homólogos del poder ejecutivo.

Porcentaje de países desglosado por regiones, en los que el poder ejecutivo y/o legislativo o la EFS intentan hacer un seguimiento de las recomendaciones de auditoría

Región	Seguimiento ejecutivo de recomendaciones de auditoría	Legislativo o EFS seguimiento
Asia Oriental y Pacífico	69%	85%
Europa Occidental, EE.UU. y Canadá	56%	89%
Europa del Este y Asia Central	23%	73%
Asia Meridional	25%	75%
América Latina y Caribe	18%	55%
África subsahariana	20%	35%
Oriente Medio y Norte de África	0%	0%

Fuente: International Budget Partnership

Nota: Porcentaje de países por región con informes de auditoría disponibles públicamente, que se esfuerzan por realizar un seguimiento de las recomendaciones de auditoría.

Son escasos los estudios globales que examinan por qué los gobiernos no siguen las recomendaciones de las auditorías. Diversos expertos apuntan a que, por lo general, los gobiernos no se ven sometidos a la suficiente presión interna o externa por los órganos legislativos o la opinión pública para implementar las recomendaciones de auditoría. También coinciden en que la mejora de la rendición de cuentas pasa por reforzar los agentes de supervisión y los sistemas que mejoran el compromiso entre ellos. Por otro lado, los funcionarios podrían considerar las auditorías como una amenaza a sus atribuciones, más que como una herramienta capaz de mejorar la eficacia de sus operaciones. Una actitud defensiva de los funcionarios ante los hallazgos de auditoría suele ser un indicio de que se hará caso omiso de las recomendaciones.

Todos manos a la obra

Para lograr unos sistemas de auditoría y supervisión eficaces, es preciso que todos los agentes involucrados en ellos acometan [reformas](#). Algunas de estas reformas deberán abordar el tema de la escasez de recursos de las EFS. No obstante, las EFS, los órganos legislativos, la sociedad civil y los socios para el desarrollo están también en condiciones de emprender otro tipo de acciones para paliar las deficiencias en los sistemas de auditoría y supervisión.

El desarrollo y la implementación de estrategias de comunicación sobre los hallazgos clave y las medidas correctoras a partir de los informes de auditoría representan una de las tácticas que las EFS pueden aplicar para incentivar la acción gubernamental. Nuestra experiencia en la [promoción de la colaboración](#) entre las EFS y la sociedad civil en pro del seguimiento de las auditorías, así como los [estudios de caso](#) de auditorías exitosas efectuadas en Argentina, India y Filipinas, demuestran cómo unas estrategias de comunicación eficaces contribuyeron a crear un entorno en el que los gobiernos ya no podían obviar los hallazgos de las auditorías.

Las EFS también pueden ayudar a mitigar algunas de las deficiencias que afectan al control legislativo de las auditorías. Por ejemplo, el liderazgo de la EFS tiene la posibilidad de adoptar medidas para limitar la politización de la fiscalización, velando por que los resultados de las auditorías sean relevantes para los responsables de la toma de decisiones, se presenten de forma no partidista y se basen claramente en hechos probados. Además, desde las EFS se puede ayudar a los órganos legislativos a comprender los informes técnicos de auditoría, proponer preguntas sobre las recomendaciones que sirvan para interpelar a los funcionarios del poder ejecutivo en las audiencias parlamentarias, y redactar cartas que los órganos legislativos puedan utilizar para hacer un seguimiento de la ejecución de las recomendaciones. En el seno del poder legislativo, el liderazgo puede priorizar los debates sobre auditorías y orientar sobre el examen de las mismas. El control presupuestario y las auditorías también pueden vincularse aprovechando los resultados de las auditorías para fundamentar las asignaciones presupuestarias posteriores. En los Países Bajos, por ejemplo, el titular de la EFS presenta un informe al poder legislativo nacional en el denominado 'Día de la Rendición de Cuentas', que se celebra en mayo y en el que se pasa revista a la actuación de cada ministerio.

Estas deliberaciones después servirán de base a los debates legislativos sobre las asignaciones presupuestarias en septiembre.

Igualmente, las EFS pueden colaborar con la sociedad civil y otras partes interesadas para llamar la atención de los medios de comunicación sobre la inacción gubernamental o legislativa ante los hallazgos de las auditorías. Las EFS y otros agentes pueden crear bases de datos para catalogar esos hallazgos y también las acciones correctoras. Así, la EFS del Reino Unido dispone de un [rastreador de recomendaciones](#) para monitorear las respuestas del gobierno a sus auditorías. En [Malasia](#), el *dashboard* del Auditor General incluye un sencillo cuadro sinóptico para cada ministerio, que muestra el número de asuntos de auditoría en curso e indica su estado mediante colores. El público puede navegar por la base de datos y no solo visualizar los comentarios del ministerio, sino también dar un *feedback* directo. Las EFS de Georgia, Indonesia y Estados Unidos también están [aprovechando el seguimiento electrónico](#) para mejorar la actuación en torno a las auditorías. Este tipo de herramientas puede contribuir a sacar a la luz los hallazgos de auditoría que están siendo ignorados.

Por otra parte, las EFS pueden enviar cartas periódicas a los responsables de los organismos auditados, informándoles de las recomendaciones prioritarias que siguen teniendo pendientes y urgiéndoles a que las atiendan personalmente. Las EFS pueden servirse de los índices de implementación de las recomendaciones de auditoría como indicadores de rendimiento e informar sobre el impacto de las recomendaciones implementadas, para así demostrar cómo las acciones concretas se traducen en resultados positivos. Las EFS y otras partes interesadas pueden abogar por la promulgación de leyes que exijan la presentación de informes sobre las medidas correctoras adoptadas por el gobierno en respuesta a las auditorías.

La implicación ciudadana, especialmente de las comunidades marginadas, a lo largo de todo el proceso de auditoría puede ayudar a identificar temas de auditoría críticos, generar evidencia para las investigaciones, desarrollar recomendaciones útiles, simplificar los hallazgos de las auditorías y ejercer presión para que se actúe. En Argentina, Colombia, Francia, [Gambia](#), Ghana, Nepal, [Perú](#), Filipinas, Sierra Leona, Sudáfrica, Sri Lanka, Tanzania y otros países hemos podido apreciar unos [resultados contundentes](#) cuando las EFS y la sociedad civil se unen para fortalecer la rendición de cuentas y el impacto de las auditorías.

Recomendaciones

En los próximos años, los países tendrán que hacer frente a múltiples imperativos en materia de recursos públicos, como la gestión de unos tipos de interés más elevados, los riesgos geopolíticos y las vulnerabilidades climáticas en constante aumento. Las inversiones destinadas a reforzar las instituciones de supervisión son esenciales para asegurar que los gobiernos saquen el máximo partido de sus recursos. Hacen falta medidas inmediatas para preservar la independencia de las EFS, aumentar la participación pública en los procesos de auditoría y supervisión, y mejorar la revisión y el seguimiento de los informes de auditoría.

Instamos a las EFS a hacer todo lo posible para publicar los descubrimientos de sus auditorías y crear mecanismos significativos e inclusivos para el compromiso cívico. Esto se podría lograr trabajando con grupos de la sociedad civil para mejorar la selección de los objetivos de auditoría, ampliar la cobertura y reforzar su potencial. para mejorar la selección de los objetivos de auditoría, ampliar la cobertura y potenciar las capacidades.

Los órganos legislativos deberían revisar y someter a seguimiento los informes de auditoría y celebrar audiencias públicas con las EFS y la ciudadanía. También tendrían que asegurarse de que las EFS cuentan con el mandato, la independencia y los recursos necesarios para llevar a cabo y publicar auditorías pertinentes y de alta calidad sobre el uso de los fondos de emergencia. Los socios para el desarrollo deberían explorar las oportunidades de apoyo a todas las instituciones que forman el ecosistema de auditoría y supervisión y ejercer presión cuando se vea amenazada la independencia de las EFS en los países socios.

Y, por último, los gobiernos deberían ordenar a las entidades públicas auditadas poner a disposición de los auditores la totalidad de la información y adoptar las medidas oportunas en respuesta a los hallazgos de auditoría. Juntos lograremos aprovechar nuestros puntos fuertes para desatar el potencial de las auditorías y la supervisión públicas.

Artículo de fondo

Participación de la sociedad civil en el seguimiento de las auditorías

La participación ciudadana en el monitoreo de las decisiones del Tribunal de Cuentas de la Unión: un camino hacia la transparencia y la eficiencia en la gestión pública

Autor: Klauss Nogueira; auditor de la Unidad Especializada de Auditoría de Tecnología de la Información del TCU Tribunal de Cuentas de la Unión – Brasil .



Fuente: Adobe Stock Images, Day Of Victory Stu.

Introducción

En 2023, el Tribunal de Cuentas de la Unión TCU , la EFS de Brasil, emitió 137 decisiones que contenían deliberaciones para sus unidades jurisdiccionales. Estas decisiones generaron 1.110 ítems sujetos a monitoreo, incluyendo determinaciones y recomendaciones. El monitoreo de la implementación y del impacto de estas deliberaciones son procesos no menos importantes que las propias auditorías, que exigen un esfuerzo considerable en términos de recursos de la EFS.

En este sentido, resulta imperativo para el TCU aprovechar la fuerza y el apoyo que supone la participación ciudadana en esta tarea, a fin de potenciar y enriquecer exponencialmente las acciones de monitoreo a través de la implicación de la ciudadanía en las actividades de control.

En los últimos años, el TCU se ha esforzado por implementar estrategias y mecanismos de participación ciudadana en el control externo, siguiendo las orientaciones de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI y la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores OLACEFS . Dichas instituciones han comprendido que la participación ciudadana resulta fundamental para mejorar la gestión pública y la calidad institucional. Por ello, han alentado a las EFS a interactuar con agentes externos interesados en promover la participación activa de la sociedad civil, tal y como se establece en la [Declaración de Asunción de la OLACEFS, de 2009](#), y la [Declaración de Punta Cana de la OLACEFS, de 2016](#).

El TCU explora opciones innovadoras para involucrar a los ciudadanos en el monitoreo de las decisiones

En 2018, en un concurso interno de ideas innovadoras en materia de control, fue premiado el artículo 'Control social de las deliberaciones del TCU' por su propuesta de poner a disposición de la sociedad, a través de una página web, un sistema para consultar las deliberaciones no confidenciales del Tribunal. Este sistema permitiría realizar consultas consolidadas con arreglo a diversos criterios, como función gubernamental, organismo, tema, estado de cumplimiento, fecha, proceso, etc. Así, una consulta sobre las deliberaciones no atendidas por parte de un organismo X daría como resultado todas las determinaciones y recomendaciones aún pendientes de implementación en ese organismo X, indicándose el proceso y la decisión que las sustentó. Aunque esta propuesta no se llevó a la práctica, sí dio pie a nuevos debates sobre las formas en las que el TCU podría hacer participar a la ciudadanía en el monitoreo.

Proporcionar esta información en el marco de un sistema público y fácil de usar contribuiría a aumentar la transparencia de las actuaciones del TCU, además de permitir a las organizaciones de la sociedad civil ejercer el necesario control social, ayudando así incluso al control externo en el monitoreo de las deliberaciones.

Asimismo, la disponibilidad de esta información en formato abierto permitiría a investigadores y organizaciones de la sociedad civil hacer sus propios análisis del conjunto de datos de las deliberaciones, recurriendo a procedimientos tecnológicos como la minería de datos, big data, inteligencia artificial, entre otros, con la finalidad de conocer las características de las deliberaciones con índices de implementación más altos o más bajos, retroalimentando así el sistema de control externo.

El TCU establece múltiples ordenanzas para orientar los enfoques de participación ciudadana

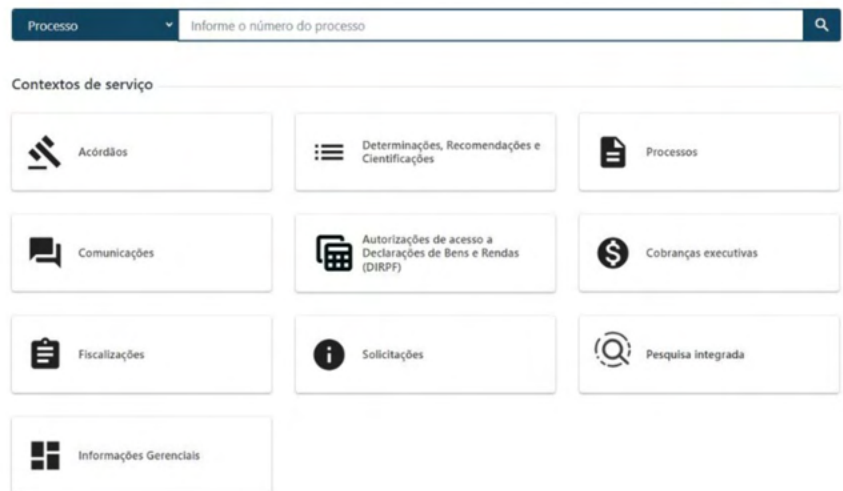
Siguiendo esta línea de acercamiento a la participación ciudadana, también en 2018 el TCU publicó la Ordenanza 345/2018, por la que se aprobó la guía 'El TCU y el Control Social', con el objetivo de establecer las directrices generales para interactuar con el control social, así como de sentar las bases para desarrollar una estrategia de asociación o alianza con la sociedad para ejercer el control de la administración pública. En este documento se anticipaba que las organizaciones de la sociedad civil podrían ayudar a monitorear las acciones de la entidad auditada para que esta diera cumplimiento a un informe de auditoría. En conjunción con la presión mediática, este monitoreo podría ejercer presión sobre la entidad auditada para que adopte las medidas correctoras necesarias.

En 2023, la Ordenanza Segecex No 24 estableció las Directrices sobre Participación Ciudadana, marcando un hito importante en el camino hacia una interacción más profunda entre el TCU y la sociedad. Esta ordenanza reconoció la relevancia de la participación ciudadana en el proceso de auditoría y el control de la administración pública, alentando a la colaboración y el intercambio de información.

A través de estas directrices, el TCU aspira no solo a informar y educar a la población sobre sus derechos y deberes en la fiscalización de los recursos públicos, sino también abrir cauces a la contribución activa de los ciudadanos en el proceso de control.

Con respecto a las fases de presentación de informes y monitoreo, la Ordenanza Segecex N.o 24 formuló directrices para crear versiones simplificadas de los informes de interés para la ciudadanía y para involucrar a las entidades de participación ciudadana en el monitoreo de las decisiones. Cabe destacar, finalmente, que la Declaración de Lima de 2024, producto de la Fuerza de Tarea sobre Participación Ciudadana e Interacción con la Sociedad Civil de la INTOSAI, reconoció la implicación activa de ciudadanos e instituciones como factor relevante para aumentar el alcance e impacto de la auditoría del sector público.

gobierno, abogar por mejores prácticas en materia de gobernanza y contribuir a que los funcionarios públicos rindan cuentas de sus decisiones y gastos.



Fuente: TCU Brazil

Actualmente, el TCU busca acercarse a entidades que trabajan con datos públicos y control social para identificar las lagunas de información en la comunicación del TCU con la sociedad. Se espera que este acercamiento se traduzca en la disponibilidad de información clara y accesible y en la creación de mecanismos que faciliten la interacción entre el Tribunal y los ciudadanos.

Conclusión

El monitoreo de las decisiones del TCU con la participación activa de la ciudadanía es crucial para el fortalecimiento de la democracia y la promoción de una administración pública más transparente, eficiente y responsable. Las Directrices sobre Participación Ciudadana, el reconocimiento del control social como un complemento esencial del trabajo del TCU y las iniciativas

internacionales, como la Declaración de Lima, son pasos importantes en este camino.

Además, la implementación del control ciudadano participativo con respecto a los resultados de las auditorías ejecutadas por otras Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS u organizaciones de auditoría podría suministrar información valiosa para potenciar la confianza pública, promover la rendición de cuentas y fomentar prácticas de gobernanza más eficaces a nivel global. La inclusión de la participación ciudadana en los procesos de auditoría tiene el potencial de fortalecer los mecanismos de supervisión democrática y mejorar la calidad y el impacto generales de los esfuerzos de auditoría del sector público en todo el mundo.

Al promover y facilitar la participación ciudadana, el TCU no solo amplía el alcance y la efectividad de sus decisiones, sino que también contribuye a construir una sociedad más informada y comprometida, capaz de ejercer su papel en el control de la administración pública.

Referencias

1. Control Social de las Deliberaciones del TCU, Controle Social das Deliberações do TCU
2. Ordenanza No 345/2018, Portaria 345/2018
3. Ordenanza Segecex No 24/2023, Diretrizes sobre Participação Cidadã - Portaria 24/2023

Artículo de fondo

Enfoques innovadores del seguimiento de las auditorías

Pensar a lo GRANDE – probando un nuevo enfoque para las recomendaciones

Autores: Oficina Estatal de Auditoría de la República de Letonia, Agnese Jaunzeme, Jefa del Sector de Auditoría, Silvija Nora Kalniņš, Jefa de la División de Estrategia y Relaciones Internacionales



Fuente: Adobe Stock Images, Vadym

La Ley de la Oficina Estatal de Auditoría estipula que la Oficina Estatal de Auditoría de Letonia EFS de Letonia ostenta el derecho a formular recomendaciones para subsanar las deficiencias descubiertas durante una auditoría, así como a especificar un plazo en el que la entidad auditada deberá notificar, por escrito, la resolución de las mismas. En 2023, la EFS de Letonia celebraba su centenario de existencia, en el que, con el tiempo, ha ido perfeccionando su enfoque de cara a formular las recomendaciones y facilitar su implementación por parte de las entidades auditadas.

El proceso de desarrollo y monitoreo de la implementación de las recomendaciones de la EFS de Letonia se puede esquematizar en las etapas reflejadas en la figura 1, conforme a las cuales, en la etapa más básica, cada conclusión generaba una recomendación y se especificaba el plazo en el que se debía notificar el progreso de la implementación de dicha recomendación. Más adelante, este enfoque se enriqueció añadiendo la *motivación* a la recomendación y al plazo. Por último, todo ello se amplió con el desarrollo y la introducción de un método para el *cálculo del impacto cuantificable* de las recomendaciones de una auditoría en su totalidad .



Figura 1. Fuente: EFS de Letonia

Las estadísticas de la EFS de Letonia correspondientes al anterior período estratégico de 2018 a 2021 arrojan unos resultados encomiables en materia de gestión de recomendaciones. Concretamente, cada año se implementaron una media del 94 % de las recomendaciones, dedicándose a su gestión tan solo el 2 % de la jornada laboral del departamento de auditoría.

Además, la EFS de Letonia incorporó la práctica de evaluar el impacto generado por la implementación de las recomendaciones. Dicho impacto se cuantifica en función de tres tipos: 1 reducción de gastos, 2 aumento de ingresos presupuestarios y 3 beneficios para los consumidores. El retorno calculado por cada *euro* invertido en la EFS de Letonia se dio a conocer públicamente en el marco de los resultados de auditoría del informe anual de la EFS de Letonia. La tabla 1 ofrece datos sobre el retorno de la inversión en el período transcurrido desde la adopción del enfoque. Es importante destacar el aspecto comunicativo que entraña este objetivo de rentabilidad económica. Aunque el cálculo de su valor resulte complejo, la rentabilidad económica alcanzada es un dato susceptible de ser comunicado con claridad y comprendido fácilmente tanto por la opinión pública como por las principales partes interesadas. Así, todos tienen la posibilidad de hacerse una idea general del valor aportado al presupuesto nacional por la labor de la EFS.

No obstante, esta meta no se puede alcanzar sin el apoyo y la cooperación de las entidades auditadas. Solo trabajando juntos – tanto auditores como entidades auditadas – es posible lograr el máximo impacto.

Tabla 1. Valores cuantificables de los indicadores de impacto para el período 2018-2023

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Número de recomendaciones implementadas	36	19	25	34	30	20
Retorno previsto	1:1,5	1:1,7	1:1,9	1:2	1:2	1:2
Retorno alcanzado	1:4	1:4,6	1:4	1:4,4	1:5,6	1:3
Impacto cuantificable total, en millones de euros	16,15	26,80	18,95	16,05	29,91	15,29

Fuente: EFS de Letonia

Con todo, la EFS de Letonia ha permanecido vigilante a pesar de los notables resultados en la tasa de recomendaciones implementadas por las entidades auditadas. Yendo un paso más allá, investigando la teoría del cambio, los indicadores de rendimiento y el éxito de los métodos de otras EFS, en particular de la EFS de Lituania, la EFS de Letonia procura seguir desarrollando su enfoque para emitir recomendaciones acordes con las mejores prácticas. De los cuatro objetivos estratégicos trazados en su estrategia para 2022-2025, dos están orientados a abordar las recomendaciones de auditoría y su impacto:

- El objetivo estratégico 1 se centra en promover un gasto público racional con vistas a maximizar los beneficios para la ciudadanía; y
- el objetivo estratégico 2 busca aumentar el impacto de la labor de la Oficina Estatal de Auditoría en pro del beneficio público.

En este sentido, y como parte de su Estrategia 2022-2025, la EFS de Letonia ha ideado una solución conceptual que está poniendo a prueba en las auditorías del rendimiento. Esta solución implica enfocar el trabajo de la Oficina Estatal de Auditoría y también el de la entidad auditada hacia un *cambio tangible y medible*, en lugar de hacia procesos, acciones o actividades fragmentadas. A través de este enfoque, ilustrado en la figura 2, los cambios positivos logrados gracias a la implementación de las recomendaciones serán claros y fáciles de comunicar al público.

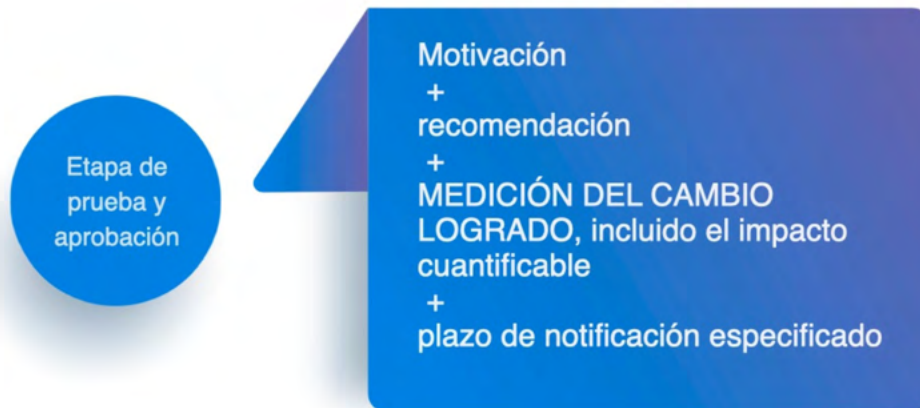


Figura 2. Fuente: EFS de Letonia

El objetivo del concepto es introducir en el proceso de gestión de recomendaciones un nuevo principio: una recomendación se considera implementada cuando la puesta en práctica de las acciones requeridas da lugar a un cambio positivo y contribuye a garantizar al público los máximos beneficios posibles tabla 2 .

Tabla 2. Ilustración del cambio conceptual

<p>Práctica previa: <i>Recomendación implementada acciones tomadas deficiencias subsanadas</i></p>	<p>Cambio conceptual: <i>Recomendación implementada acciones tomadas deficiencias subsanadas cambio positivo logrado</i></p>
<p>La Oficina Estatal de Auditoría confirma que la entidad auditada ha adoptado medidas para asegurar la implementación de la recomendación, reconociendo así la recomendación como implementada.</p>	<p>Reconociendo la implementación de la recomendación y el cambio subsiguiente, la Oficina Estatal de Auditoría otorga un 'sello de confianza', lo que representa la confirmación de que las acciones han dado el resultado previsto.</p>

Fuente: EFS de Letonia

Esta solución conceptual ya se ha probado en varias auditorías de cumplimiento y de rendimiento. La figura 3 presenta de forma sucinta la auditoría de rendimiento 'Bosques municipales – uso no eficiente de los recursos públicos'. El objetivo de esta auditoría de rendimiento consistía en evaluar si la actuación de las entidades auditadas con respecto a sus recursos forestales era efectiva y eficiente. Durante la fase de planificación de la auditoría, los auditores definieron unos criterios que describían el ' cómo debería ser ' la entidad auditada siempre queda informada de los criterios , y tras obtener la evidencia de auditoría, los auditores llevaron a cabo una evaluación, comparando ' cuál es la situación ' con el ' cómo debería ser '.

¿Cómo debería ser? / criterios de auditoría	Conclusión
La entidad auditada tiene que disponer de la información íntegra y fidedigna sobre los recursos forestales (todas las masas están inventariadas, conforme a lo exigido por la ley).	parcialmente cumplido
La unidad auditada dispone de un plan de gestión forestal (a largo plazo).	criterio cumplido
La unidad auditada realizar las acciones necesarias dentro del ciclo de gestión forestal en función de los indicadores que caracterizan a las masas forestales, para aumentar así la eficiencia de las masas forestales gestionadas (en Letonia, los ingresos del sector forestal se sitúan entre 200 y 400 euros/ha por año).	no cumplido*

*o deficiencias significativas detectadas

Figura 3. Fuente: EFS de Letonia

En el informe de auditoría, los auditores formulan recomendaciones para facilitar el cumplimiento de los criterios identificados en la auditoría como parcialmente cumplidos o como no cumplidos. La tabla 3 muestra un ejemplo donde el criterio se evalúa como no cumplido en la auditoría.

Tabla 3. Ejemplo de una recomendación y de indicadores a cumplir.

Recomendación formulada	Cambios			Entidad responsable de implementar la recomendación	Plazo para la implementación de la recomendación
	Indicador	Valor inicial	Valor objetivo		
Realizar las acciones necesarias dentro del ciclo de gestión forestal en función de los indicadores que caracterizan a las masas forestales, para aumentar así la eficiencia de las masas forestales gestionadas y procurar obtener el máximo valor en el futuro.	Nivel de ingresos forestales de la entidad auditada*, euros/año	Valor inicial por calcular (esta información no se facilitó durante la auditoría)	Con tendencia al alza(En Letonia, los ingresos del sector forestal se sitúan entre 200 y 400 euros/ha por año)	Nombre de la entidad	El plazo para la implementación de la recomendación debe ser determinado por la entidad auditada en el plazo establecido para la implementación de todas las acciones.
	Superficie forestal gestionada, ha	5067,56	Incremento de al menos un 25 %		
<i>Acciones especificadas por la entidad auditada</i>		<i>Nombre de la entidad auditada (responsable de la implementación de las acciones)</i>		<i>Plazo límite especificado por la entidad auditada</i>	

*Esto servirá de indicador a la EFS de Letonia para determinar un incremento en los ingresos como impacto cuantificable .

Fuente: EFS Letonia

Así pues, este formulario que contiene las recomendaciones, junto con el borrador del informe de auditoría, se remite a la entidad auditada al objeto de que lo revise y especifique las acciones a emprender como parte del proceso de implementación de las recomendaciones.

La idea central del concepto propuesto es la siguiente:

Durante la fase de planificación de la auditoría, el auditor establece criterios sobre el ' cómo debería ser '. Tras recopilar la evidencia de auditoría, el auditor concluye que los procesos de la entidad auditada no se ajustan al rendimiento esperado.

En consecuencia, se formulan recomendaciones. Durante el período de implementación, se concede a la entidad auditada tiempo adicional para optimizar su desempeño y mejorar sus indicadores de rendimiento si se centra en alcanzar el valor objetivo fijado para el cambio, en lugar de implementar en términos formales diversas acciones, una detrás de otra.

Puesto que el Parlamento solicita a la EFS de Letonia que informe sobre los progresos en la implementación de las recomendaciones de auditoría, es crucial enfatizar que, mientras retenga su explicación sobre la solución prevista en el concepto, la entidad auditada tendrá que informar a la Oficina Estatal de Auditoría sobre el progreso en la implementación de todas las recomendaciones proporcionadas a lo largo del siguiente quinquenio independientemente del plazo fijado para la implementación de la recomendación .

En este marco temporal, la Oficina Estatal de Auditoría evaluará los cambios logrados y determinará el estado de implementación implementado, no implementado, parcialmente implementado . Una vez transcurrido este plazo, la Oficina Estatal de Auditoría dejará de supervisar las acciones de la entidad auditada relacionadas con la auditoría en cuestión.

La Oficina Estatal de Auditoría, tras valorar los resultados potenciales de la implementación de las recomendaciones y teniendo en cuenta las sugerencias del Parlamento, puede decidir no evaluar el progreso de las actividades de la entidad auditada. En su lugar, puede optar por una auditoría de seguimiento a fin de evaluar los cambios positivos logrados.

Mediante esta solución conceptual y su aplicación, en combinación con el cálculo de la rentabilidad económica, la EFS de Letonia pretende responder a la necesidad de demostrar claramente los cambios cuantitativos y cualitativos resultantes de cada auditoría. Este enfoque servirá de incentivo adicional a las entidades auditadas para dedicarse más a la consecución de cambios tangibles y cuantificables, maximizando así los beneficios para la sociedad a través de la colaboración.

Para más información, rogamos póngase en contacto con la EFS de Letonia por correo electrónico: pasts@lrvk.gov.lv

Artículo de fondo

Enfoques innovadores del seguimiento de las auditorías

RIM: una nueva dimensión en la medición de la implementación de las recomendaciones

Autor: Dr. Sutthi Suntharanurak (7)



Fuente: Adobe Stock Images, emerald_media

Introducción

En un entorno tan dinámico como el de la gestión del sector público, la búsqueda de una mayor rendición de cuentas, eficiencia y transparencia no termina nunca. Los parámetros de medición y los mecanismos de supervisión tradicionales, aun siendo fundamentales, a menudo se quedan cortos para captar el progreso continuo en la implementación de las recomendaciones de auditoría.

En un reciente y sucinto trabajo de investigación, me planteé una sencilla pregunta: **¿Cómo miden las Entidades Fiscalizadoras Superiores la implementación de las recomendaciones?** Sus respectivos sistemas de medición deberían proporcionar cifras concretas y mensurables, tales como índices, niveles o porcentajes.

Partiendo de mis interesantes hallazgos al respecto, he desarrollado un sistema de parámetros de implementación de recomendaciones que he denominado RIM (Recommendation Implementation Metrics; (RIM)) y que incluye el índice de implementación (Implementation Rate; (IR)), la puntuación del impacto (Impact Score; (IS)) y el tiempo hasta la implementación (Time to Implementation; (TTI)). Este sistema marca un antes y un después en la forma en la que entendemos y optimizamos la implementación de las recomendaciones de las EFS. RIM proporciona un marco exhaustivo que permite monitorear y reforzar la eficacia alcanzada con las implementaciones.

La motivación para este nuevo enfoque

La introducción de los parámetros IR (índice de implementación), IS (puntuación del impacto) y TTI (tiempo hasta la implementación) surge con la imperiosa necesidad de ir más allá del mero cumplimiento y avanzar hacia unos cambios significativos. Las medidas tradicionales, que a menudo se limitan a índices de cumplimiento y resultados binarios, carecen de la profundidad requerida para reflejar el impacto real de las recomendaciones y la eficacia de su implementación.

En una época en la que la confianza pública reviste máxima importancia, estos nuevos parámetros ofrecen una vía para cuantificar y comunicar la efectividad de los esfuerzos por mejorar el funcionamiento del sector público, quedando así garantizado que las recomendaciones no acaben como meros informes en un cajón, sino que se traduzcan en mejoras tangibles.

**Índice de
implementación
(IR)**

**Puntuación del
impacto
(IS)**

**Tiempo hasta la
implementación
(TTI)**

Parámetros para medir la implementación de las recomendaciones (RIM, por sus siglas en inglés)

¿Por qué el sistema RIM? El enfoque integral

El impulso para desarrollar los parámetros de medición RIM parte de la reconocida necesidad de disponer de una óptica más continua y holística sobre la manera en la que se implementan las recomendaciones en las entidades del sector público. Los parámetros tradicionales, aunque útiles, no suelen ofrecer sino una perspectiva limitada, ya que se centran en el cumplimiento, sin captar adecuadamente el impacto cualitativo o la eficiencia del propio proceso de implementación.

Pero en un contexto en el que la rendición de cuentas pública y el uso óptimo de los recursos están sometidos a un escrutinio cada vez mayor, RIM se erige en testimonio del compromiso con la transparencia, la mejora estratégica y la eficiencia operativa.

¿En qué consiste RIM?

Con arreglo a mi investigación, el sistema RIM está basado en tres pilares fundamentales: el IR (índice de implementación), la IS (puntuación del impacto), y el TTI (tiempo hasta la implementación).

Para medir el éxito de las EFS en el mundo real, podríamos tomar como referencia la confianza pública, la aceptación por parte de las entidades auditadas y de otras partes interesadas. Pero también es posible encontrar indicadores indirectos como el índice de implementación, la medición del impacto de la auditoría e incluso el plazo de implementación.

Índice de implementación (IR)

El índice de implementación (IR) cuantifica el porcentaje de recomendaciones que se han materializado plenamente en un plazo determinado, por lo que constituye un método de medición directa del cumplimiento y de la capacidad de respuesta. Consideremos, por ejemplo, un escenario en el que la EFS emite tres recomendaciones.

- Recomendación 1: La entidad auditada debería mejorar los procesos de contratación para reducir costes.
- Recomendación 2: La entidad auditada debería implantar un nuevo sistema de TI para mejorar la seguridad de los datos.
- Recomendación 3: La entidad auditada debería desarrollar y aplicar una política de auditorías financieras periódicas.

Asignación de los valores del índice de implementación (IR): Esto se calcula en base al porcentaje de recomendaciones que se han implementado en su totalidad. Supongamos que:

- **Recomendación 1:** implementación total.
- **Recomendación 2:** implementación parcial (considerada como no implementada en su totalidad para el cálculo del IR).
- **Recomendación 3:** implementación total.

Cálculo del índice de implementación (IR): 2 de cada 3 recomendaciones se han implementado en su totalidad, por lo que el IR es del 67%. El objetivo del IR es medir el porcentaje de recomendaciones cuya implementación ha sido total en el plazo especificado.

La EFS podría establecer criterios y desarrollar una definición de 'implementación total'. También podría definir inequívocamente en qué consiste una 'implementación total'. Esto podría incluir criterios como haber llevado a cabo todas las acciones sugeridas, haber cumplido los objetivos o haber logrado determinados resultados.

Asimismo, la EFS podría establecer un plazo estándar dentro del cual se espera que las recomendaciones sean implementadas. Esto podría variar en función de la naturaleza de la recomendación (por ejemplo, a corto plazo o a largo plazo). La EFS podría determinar cómo se hará el seguimiento de las recomendaciones y del estado de su implementación. Esto podría implicar informes de progreso periódicos de las entidades auditadas o auditorías de seguimiento.

Puntuación del impacto

La puntuación del impacto (IS) asigna un valor cualitativo a cada recomendación en función de su potencial para aumentar la eficiencia, reducir el despilfarro o mejorar la efectividad. Permite comprender la importancia de cada recomendación. *La puntuación del impacto (IS) equivale a medir el peso del cambio.*

Comprender el impacto de cada recomendación es crucial para priorizar las actuaciones y los recursos. La puntuación del impacto asigna un valor cualitativo a cada recomendación, normalmente en una escala de 1 a 5, en función de su potencial para mejorar la eficiencia, reducir el despilfarro o reforzar la eficacia.

La puntuación del impacto (IS) es similar a la noción de impacto de la auditoría. Este parámetro requiere que los auditores cuantifiquen el grado en el que cada recomendación, una vez implementada, influye en la entidad auditada. Se asignan puntuaciones diferentes a cada recomendación para reflejar sus distintos grados de impacto. Es decir, el sistema de puntuación no dispensa un trato uniforme a las recomendaciones.

En un principio, las puntuaciones se designan en una escala del 1 al 5, en la que el 1 representa un impacto mínimo y el 5 un impacto máximo. Tomemos como ejemplo una entidad que ha sido auditada previamente: el auditor observa que la implementación de la primera recomendación genera un impacto con una puntuación de nivel 2. La segunda recomendación, si se implementara, tendría un impacto de nivel 5, mientras que la tercera recomendación registra un impacto de nivel 3.

Por consiguiente, las puntuaciones agregadas del impacto esperado de esta auditoría ascienden a $2 + 5 + 3 = 10$. No obstante, las puntuaciones del impacto real son de $2 + 0 + 3 = 5$ (en este caso, la entidad no ha implementado la segunda recomendación, por lo que no se genera ningún impacto a partir de ella). Este ejemplo muestra que la entidad auditada ha materializado un impacto que constituye el 50% de la puntuación del impacto esperado, lo que equivale a $5/10$.

Puntuación del impacto real < esperado (puntuación del impacto; IS) (1)

Como se deduce de la ecuación (1), la determinación del impacto de la auditoría o de las puntuaciones del impacto es fundamental para las EFS, ya que cuantifica en qué medida sus recomendaciones han facilitado cambios sustanciales en las entidades auditadas. De ahí que las EFS deberían mejorar la puntuación del impacto real (IS), aproximándola a la puntuación del impacto esperado o E(IS), por sus siglas en inglés.

Tiempo hasta la implementación (TTI)

El tiempo hasta la implementación (TTI) mide la rapidez de la respuesta, calculando el tiempo medio transcurrido desde la emisión de una recomendación hasta su implementación total. Este parámetro pone de relieve la eficiencia y agilidad del proceso de implementación.

El tiempo hasta la implementación (TTI) identifica el tiempo medio transcurrido desde la emisión hasta la notificación de la implementación de las recomendaciones. Por ejemplo:

- Recomendación 1: implementada en 6 meses.
- Recomendación 2: implementación iniciada pero no concluida; en curso desde hace 8 meses.
- Recomendación 3: implementada en 9 meses.

Cálculo del TTI medio: $(6 + 9) / 2 = 7,5$ meses (solo se consideran las recomendaciones implementadas totalmente).

Aporte de IR, IS y TTI

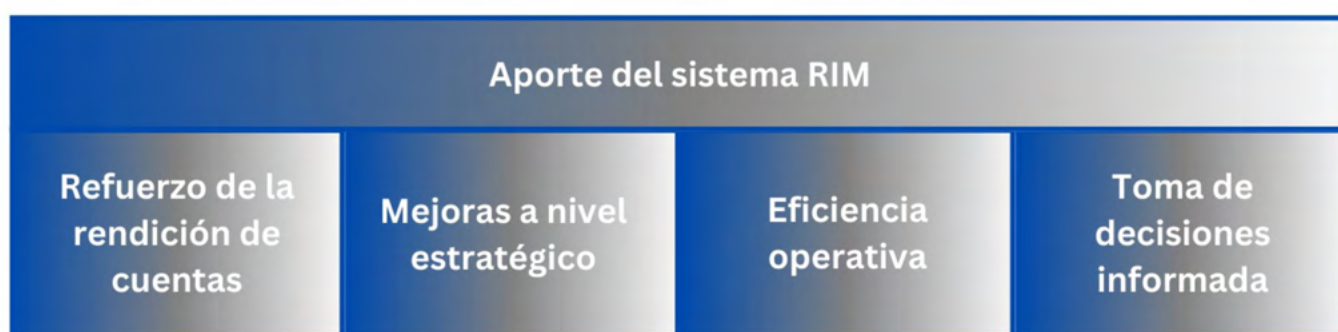
Juntas, estas herramientas aportan diferentes ángulos de visión de los progresos en la implementación. El índice de implementación (IR) promueve la rendición de cuentas al proporcionar un índice de cumplimiento claro; la puntuación del impacto (IS) asegura un enfoque estratégico al destacar el impacto de las recomendaciones; y el tiempo hasta la implementación (TTI) hace hincapié en la eficiencia al realizar un seguimiento de la velocidad de implementación. Entre todas, refuerzan la transparencia, informan la toma de decisiones estratégicas y facilitan un enfoque más dinámico y reactivo para la mejora del sector público.

Aporte de RIM: elevar el rendimiento del sector público

RIM aporta al sector público varios beneficios clave:

- **Toma de decisiones informada:** Juntas, las herramientas de RIM ofrecen una visión multidimensional del proceso de implementación de recomendaciones, apoyando una toma de decisiones más informada tanto por parte de las EFS como de las entidades auditadas.

- **Refuerzo de la rendición de cuentas:** Al proporcionar un sistema de medición transparente y cuantificable de la implementación de las recomendaciones, RIM refuerza la rendición de cuentas de las entidades del sector público, tanto ante las EFS como ante la ciudadanía.
- **Mejoras a nivel estratégico:** El componente IS asegura que las recomendaciones con el mayor potencial de impacto sean priorizadas, guiando la asignación estratégica de recursos y esfuerzos.
- **Eficiencia operativa:** El parámetro TTI hace hincapié en la eficiencia del proceso de implementación, alentando a las entidades a agilizar sus procedimientos y reducir las dilaciones burocráticas.



Conclusión

En resumen, el sistema RIM se presenta como un conjunto transformador de parámetros que podría marcar el comienzo de una nueva era en la rendición de cuentas y la eficiencia en el sector público. Con la adopción de RIM, tanto las Entidades Fiscalizadoras Superiores como las entidades auditadas pueden asegurarse de que las recomendaciones no se queden en meras sugerencias, sino que se conviertan en mejoras tangibles y de impacto. Este enfoque integral potencia el compromiso con la excelencia e impulsa a las entidades del sector público hacia un futuro caracterizado por una mayor transparencia, eficiencia y crecimiento estratégico.

Notas a pie de página

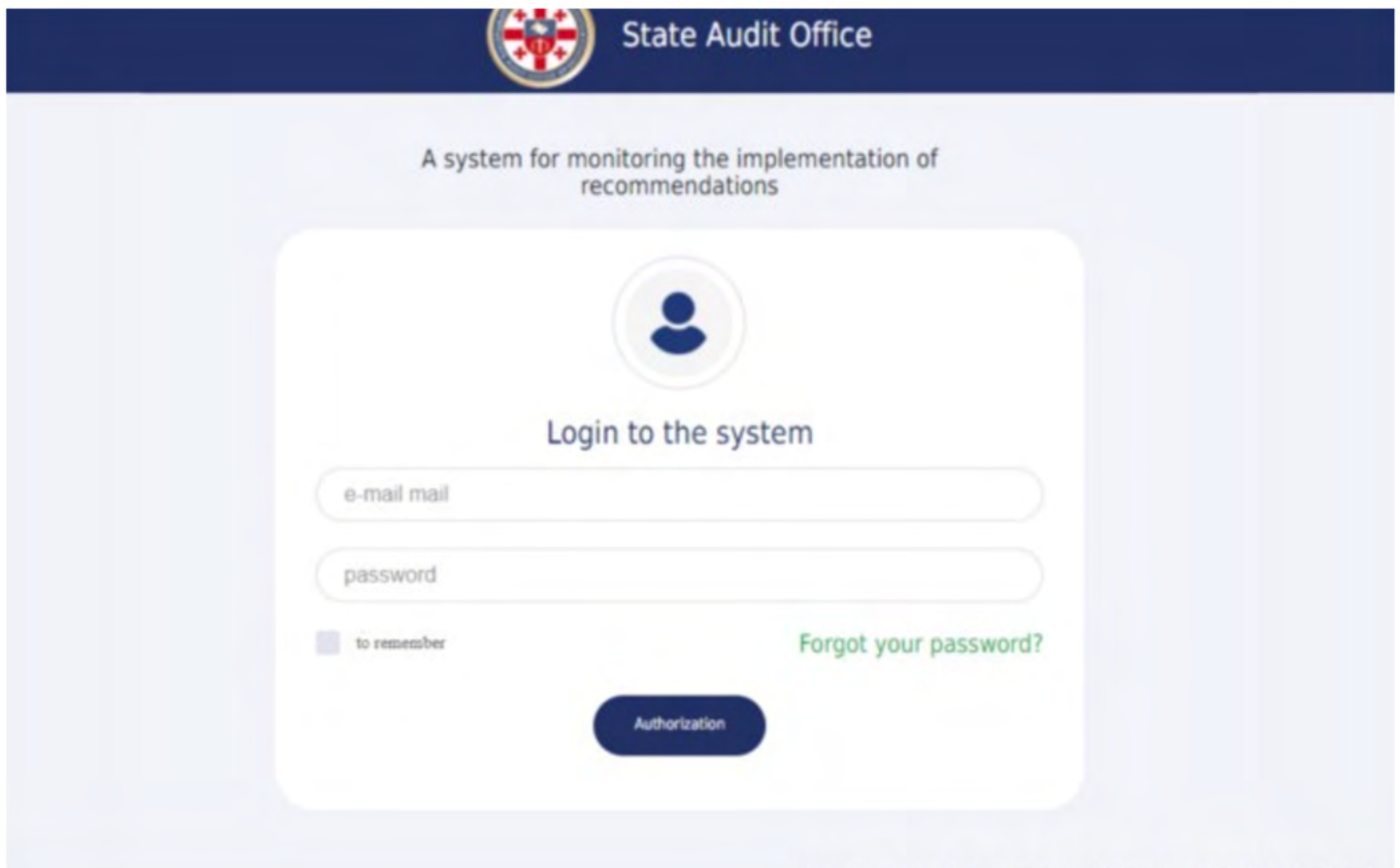
1. Director de la Oficina de Asuntos Internacionales, Oficina Estatal de Auditoría del Reino de Tailandia. Para más información: sutthisun@gmail.com

Artículo de fondo

Enfoques innovadores del seguimiento de las auditorías

La experiencia de la Oficina Estatal de Auditoría de Georgia en el seguimiento en tiempo real de recomendaciones con la innovadora plataforma ARIS

Por: Tsothe Karkashadze y Salome Verulashvili, Departamento de Presupuestos del Estado y Análisis Estratégico, Oficina Estatal de Auditoría de Georgia



Plataforma ARIS. Fuente: Tribunal de Cuentas del Estado de Georgia

Introducción

La Oficina Estatal de Auditoría de Georgia EFS de Georgia; SAO, por sus siglas en inglés se ha erigido en fuente de inspiración para la innovación y la rendición de cuentas en pro de la gestión efectiva de las finanzas públicas. Para cumplir su mandato de detectar y abordar las deficiencias sistémicas en la Administración pública, la SAO ha implantado una tecnología innovadora y lanzado una iniciativa transformadora: el Sistema de Implementación de Recomendaciones de Auditoría *Audit Recommendation Implementation System*; ARIS . En el presente artículo se analiza el impacto de ARIS, la revolucionaria plataforma que ha cambiado significativamente el proceso de seguimiento de las recomendaciones de auditoría en Georgia.

Más allá del monitoreo: cómo ARIS empodera a las partes interesadas para un cambio sistémico

La misión de la SAO es aumentar el nivel de bienestar de la ciudadanía mediante auditorías de alta calidad y la implementación efectiva de las recomendaciones. Reconociendo el papel clave de la tecnología en el refuerzo de su labor, el desarrollo de ARIS se inició respondiendo a un imperativo estratégico. Diseñado para modernizar y digitalizar el proceso de monitoreo de la implementación de recomendaciones, ARIS marca un antes y un después en la forma de controlar y ejecutar las recomendaciones de auditoría.

El creciente volumen de recomendaciones de auditoría en los últimos años ha puesto a prueba los mecanismos de monitoreo tradicionales y generado una urgente necesidad de innovación, que ha empujado a la SAO a redefinir la práctica establecida. Con la integración de los hallazgos de auditoría, los planes de acción detallados, los informes de progreso y la evidencia en ARIS, el sistema

sirve de *hub* o centro neurálgico para facilitar el seguimiento de las recomendaciones en tiempo real.

Sus múltiples funcionalidades permiten la inclusión de recomendaciones de auditoría, hallazgos, informes de auditoría completos, planes de acción, actualizaciones de estado, material de evidencia y datos analíticos. Mediante interfaces intuitivas y recordatorios automáticos, ARIS asegura el cumplimiento de plazos, fomenta la participación proactiva y minimiza las demoras en la presentación de información o evidencia.

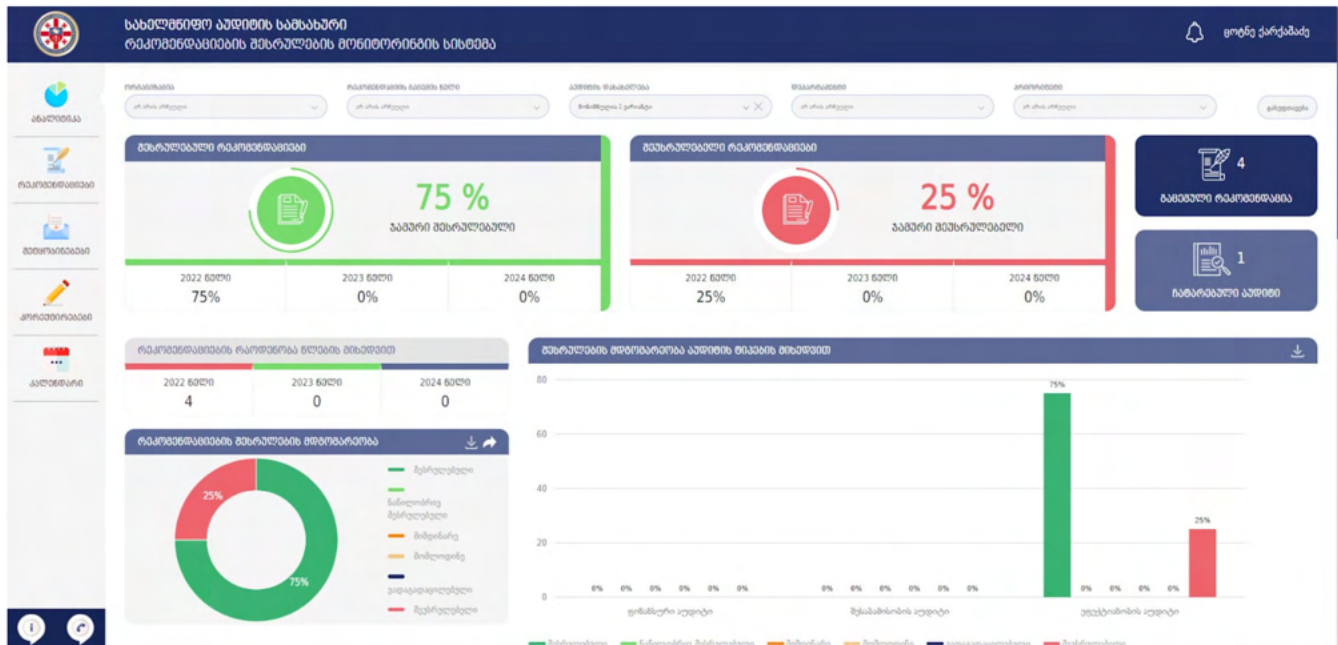
El impacto transformador de ARIS también se hace patente en su papel de promotor del cambio sistémico. Al proporcionar información coherente y actualizada y facilitar el acceso a ella, ARIS capacita al Ejecutivo y al Parlamento a tomar decisiones con conocimiento de causa, impulsando la eficiencia y la eficacia de la Administración pública. La habilitación de un acceso específico a ARIS para la Comisión de Finanzas y Presupuestos del Parlamento contribuye a intensificar la supervisión y la rendición de cuentas.

El sistema se puso en marcha en 2021 y, a día de hoy, participan en él todos los ministerios, las dos repúblicas autónomas, 51 municipios e incluso varias empresas de titularidad estatal ETE . Más de 1.300 recomendaciones emitidas entre 2021 y 2024 son objeto de monitoreo en tiempo real a través de ARIS.

ARIS ha mejorado la comunicación y la colaboración entre auditores y auditados. A través de ARIS, los organismos auditados pueden informar directamente de sus progresos en la implementación de las recomendaciones, lo que agiliza el proceso de comunicación y fomenta un entorno de gobernanza más transparente y responsable. Esta metodología no solo mejora la eficiencia en el monitoreo de la implementación de las recomendaciones, sino que también fortalece la relación entre la SAO y los organismos auditados.

Uno de los resultados más notables del sistema es el incremento en el número de recomendaciones implementadas con éxito. Así, mientras que en 2021 la tasa de implementación se situaba en el 60 %, ARIS ha impulsado esta cifra al 74 % en 2024. Además, ha aumentado la proporción de las opiniones de auditoría no modificadas con respecto a las modificadas en las auditorías financieras. En 2023, el 73 % de las auditorías financieras recibieron opiniones no modificadas,

frente al 46 % de 2021, antes del lanzamiento de ARIS, con la correspondiente disminución del número de opiniones adversas.



Al permitir a la SAO adoptar un enfoque más estratégico, ARIS propicia la creación de planes de acción específicos por parte de las entidades auditadas, con productos y resultados mensurables. Este paso de un sistema de medición basado en la cantidad a otro centrado en la calidad no solo mejora la efectividad de la implementación de las recomendaciones, sino que también refuerza el papel de la SAO en la promoción de la responsabilidad y la rendición de cuentas en el sector público.

ARIS es mucho más que la automatización de los procesos y una herramienta de fomento de la comunicación. Es, asimismo, una plataforma que genera valiosos datos sobre la implementación de las recomendaciones. Estos datos permiten a la SAO identificar tendencias comunes a las diversas entidades públicas, analizar los progresos logrados a lo largo del tiempo y adecuar las futuras auditorías en consecuencia. Mediante el análisis de datos, la SAO obtiene información sobre la eficacia de las estrategias de implementación de las recomendaciones, lo que le permite tomar decisiones informadas y realizar intervenciones selectivas cuando sea necesario. Este enfoque basado en datos permite orientar estratégicamente las auditorías futuras y centrarse en las áreas con mayor potencial de mejora. En última instancia, ARIS es una poderosa herramienta para impulsar la mejora continua en el sector público, facilitar la

toma de decisiones basada en la evidencia y promover la transparencia y la rendición de cuentas.

A través de las auditorías, la cooperación entre la SAO y el Parlamento de Georgia es cada vez más estrecha, buscando siempre la mejora de la Administración pública. El sistema ARIS desempeña un papel fundamental en este proceso, sirviendo de importante herramienta de supervisión para la Comisión de Finanzas y Presupuestos. El fortalecimiento de la relación con el Parlamento en materia de examen de los informes de auditoría y de seguimiento de las recomendaciones garantiza la rendición de cuentas y una tasa de implementación cada vez mayor.

En conclusión, ARIS representa una innovación transformadora en la Administración pública de Georgia. Al reformar los procesos, priorizar las recomendaciones de alto impacto, generar datos de gran valor y crear un seguimiento en tiempo real, ARIS empodera a la SAO y le permite cumplir su misión de mejorar el sistema de gestión de las finanzas públicas. De cara al futuro, la SAO tiene previsto generalizar el acceso al sistema abriéndolo al público. Así, los ciudadanos podrán pedir cuentas a los organismos públicos sobre la implementación de las recomendaciones de auditoría, propiciándose una administración pública más transparente y responsable.

Sobre los autores:

Tsotne Karkashadze, Director del Departamento de Presupuestos del Estado y Análisis Estratégico, Oficina Estatal de Auditoría de Georgia

Salome Verulashvili, Analista, Departamento de Presupuestos del Estado y Análisis Estratégico, Oficina Estatal de Auditoría de Georgia

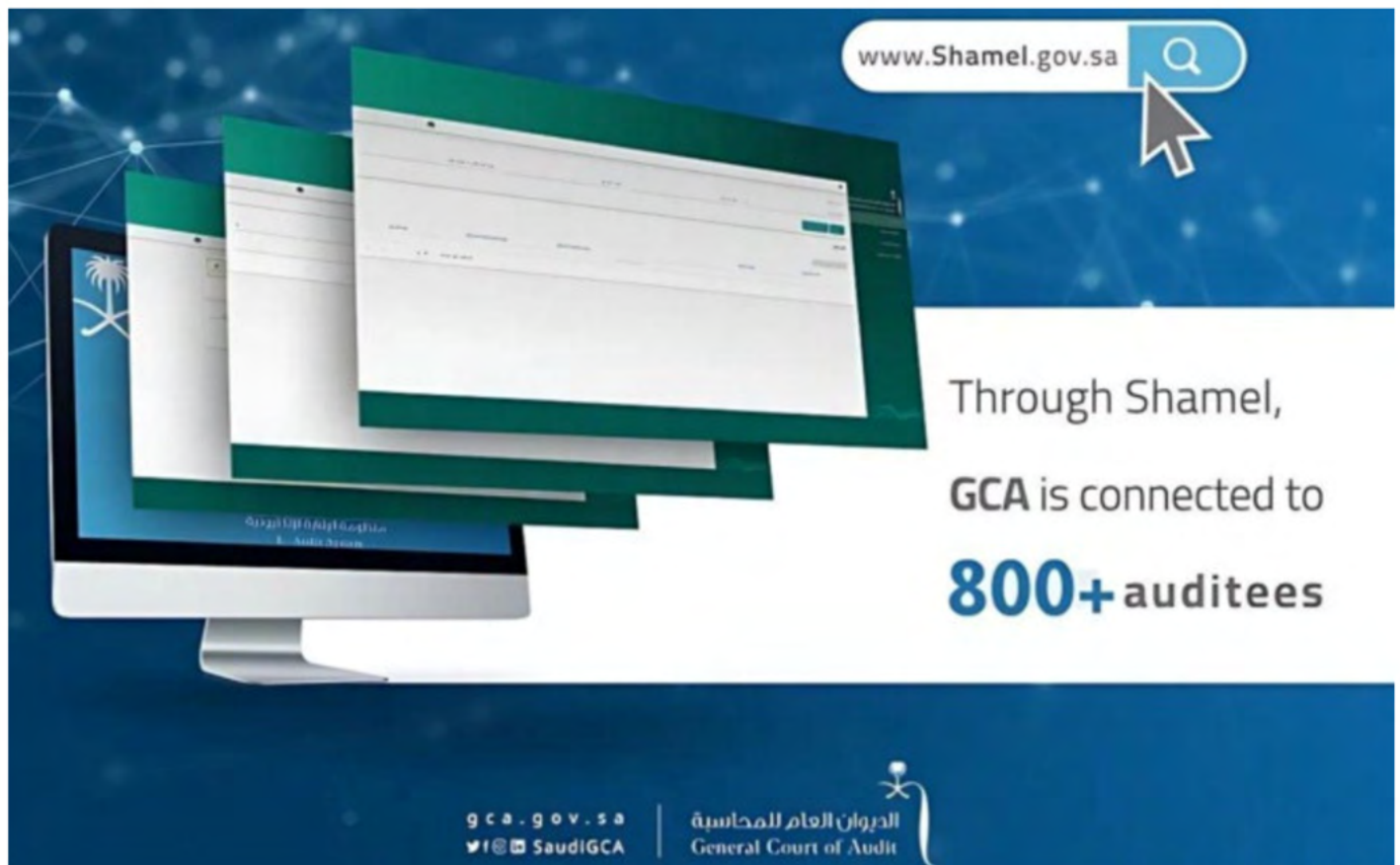
Contacto: iroffice@sao.ge

Artículo de fondo

Enfoques innovadores del seguimiento de las auditorías

Transformation numérique de la CGA : Solutions innovantes pour la mise en œuvre des recommandations et le suivi des audits

Por Ahmed AlQurashi, Contable Público Certificado, Director de Auditoría de la Entidad Fiscalizadora Superior de Arabia Saudita



www.Shamel.gov.sa

Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees

gca.gov.sa | SaudiGCA

الدewan العام للمحاسبة
General Court of Audit

Fuente: EFS Arabia Saudi

Introducción

En los últimos años, el Tribunal General de Cuentas TGC , a saber, la Entidad Fiscalizadora Superior EFS de Arabia Saudita, ha puesto en marcha una serie de medidas a fin de reforzar su marco y optimizar su capacidad de supervisión, poniendo el foco en la objetividad, la eficiencia y la profesionalidad. Asumiendo una postura proactiva, el TGC está comprometido con la adaptación a la incesante evolución en el ámbito de la auditoría financiera y la supervisión del rendimiento. Asimismo, aprovecha las modernas tecnologías y metodologías para llevar a cabo auditorías de mayor efectividad y calidad, garantizando la adecuación a las normas y prácticas de cada momento. Por otra parte, los organismos gubernamentales y los ministerios que integran el sector público del Reino de Arabia Saudita también han experimentado importantes transformaciones a lo largo de los últimos años. Todos estos esfuerzos se enmarcan en las ambiciosas metas esbozadas en la Visión 2030 del Reino de Arabia Saudita, cuyo objetivo es diversificar la economía, mejorar la eficiencia del sector público y promover el desarrollo sostenible. ¹

Como respuesta a los dinámicos cambios y retos a los que se enfrenta el mundo de la auditoría, el TGC se ha embarcado en una iniciativa estratégica focalizada en las soluciones digitales bajo el liderazgo visionario de Su Excelencia Dr. Hussam Alangari. ² Este marco, que se caracteriza por una comunicación más ágil, un seguimiento centralizado y la integración de herramientas de análisis de datos, no solo facilita la eficiencia de los procedimientos de seguimiento de las auditorías y la implementación de las recomendaciones, sino que también fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de las actividades del sector público.

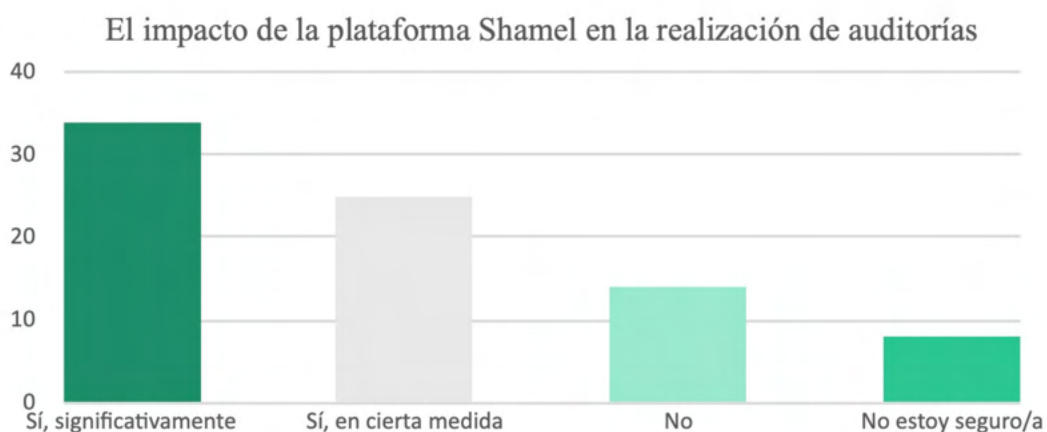
Los datos sobre la eficacia del marco del TGC en el desarrollo y la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de las auditorías, así como su impacto en la mejora de los programas gubernamentales, fueron recabados mediante una encuesta. El cuestionario se distribuyó a un total de 141 participantes, entre empleados del TGC 60 y auditados del TGC 81 . Los cuestionarios de la encuesta y sus respuestas figuran en el [Anexo 1](#) y el [Anexo 2](#).

La elaboración de recomendaciones a través del proceso de auditoría:

Si bien existen técnicas clave para llevar a cabo el seguimiento de las auditorías, como el establecimiento de cauces de comunicación, la fijación de plazos de seguimiento bien definidos, la utilización de hojas de seguimiento, la realización de visitas sobre el terreno y el mantenimiento de reuniones con los responsables de la gobernanza y las partes interesadas, lo cierto es que la implantación del portal Shamel en el TGC ha resultado ser fundamental. El portal Shamel, una plataforma digital dirigida a automatizar el trabajo del TGC, representa la punta de lanza de su esfuerzo transformador. Ofrece una solución digital que combina tecnologías tanto para implementar las recomendaciones formuladas después de la auditoría como para llevar a cabo el seguimiento de la misma, potenciando así su eficiencia y aprovechamiento. Shamel ha reforzado la capacidad del TGC para mejorar los procedimientos de seguimiento de las auditorías e implementar las recomendaciones derivadas del proceso de auditoría, tal y como se expone a continuación:

- **Comunicación agilizada:** Shamel facilita el intercambio de datos relacionados con la auditoría entre las partes interesadas de las entidades auditadas, ampliando los cauces de comunicación y asegurando así la transmisión eficiente y eficaz de las recomendaciones y las acciones de seguimiento. El gráfico 1 demuestra que Shamel ha mejorado significativamente la capacidad del TGC de fomentar la coordinación y la comunicación entre departamentos con respecto a la implementación de las recomendaciones de auditoría. Entre las entidades auditadas por el TGC encuestadas, la mayoría 74% declaró que Shamel había tenido un impacto positivo significativo, mientras que solo un 17% indicó que no había tenido ningún impacto y un 10%, que no sabían.

Gráfico 1: ¿Cree que la plataforma Shamel ha facilitado una mejor coordinación y comunicación entre los distintos departamentos o unidades de su organización a la hora de aplicar las recomendaciones de auditoría?

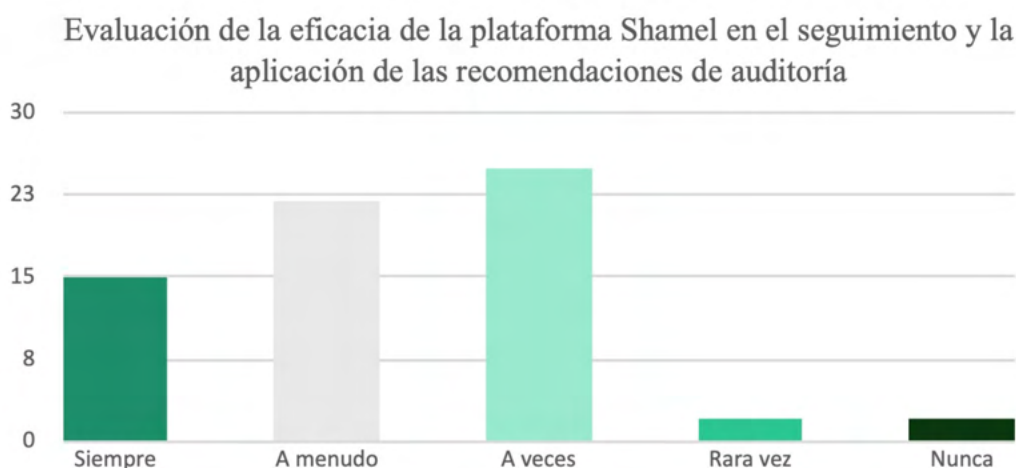


- **Plataforma centralizada:** Al proveer una plataforma única para las actividades relacionadas con la auditoría, Shamel simplifica el proceso de monitoreo de las recomendaciones y las acciones de seguimiento. Permite a los auditores monitorear fácilmente el estado de las recomendaciones y las medidas de seguimiento, velando así por su implementación en el plazo previsto. Conforme a los datos presentados en el gráfico 2, el 94% de los encuestados percibe a la plataforma Shamel como “a menudo más eficaz” de cara a la implementación de las recomendaciones y al feedback durante las operaciones de monitoreo. Esta elevada eficacia es atribuible a características clave de Shamel, como p. ej. su efectividad, eficiencia y fiabilidad, factores que han sido fundamentales para el éxito del TGC en la implementación de las recomendaciones de auditoría.



El autor, Ahmed AlQurashi. Fuente: A. AlQurashi, EFS Arabia Saudi

Gráfico 2: ¿Cuál es el grado de eficacia de la aplicación de las recomendaciones y de la información proporcionada por el proceso de auditoría a la entidad durante las operaciones de supervisión a través de la plataforma Shamel?



- **Integración y capacitación:** La integración de más de 800 entidades auditadas en el sistema Shamel también ha ido acompañada de exhaustivas sesiones de capacitación. Este enfoque proactivo subraya el compromiso de implicar a las entidades auditadas en el proceso de auditoría, fomentando una cultura de la colaboración, transparencia y rendición de cuentas. El hecho de velar por que todas las partes interesadas sepan utilizar la plataforma adecuadamente empodera a las entidades auditadas para participar activamente en el proceso de auditoría y responsabilizarse de la implementación de las recomendaciones.





 شامل
 Shamel
 منظومة الرقابة الإلكترونية
 E - Audit System

An electronic audit system that automates GCA's core functions and exchanges data and financial documents with the auditees

Provides audit programs in an automated, joint, and interactive work environment, in addition to communicating audit findings to auditees in accordance with the best international audit standards

Prepares audit plans for GCA's respective departments



819

Linked Auditees



20,669

Exchanged Procedures

 @SaudiGCA



 للتكامل
 Integrates



 الديوان العام للمحاسبة
 General Court of Audit

El portal Shamel introduce herramientas avanzadas de análisis de datos, lo que permite al equipo de auditoría aprovechar los conocimientos basados en datos para evaluar el rendimiento de las entidades auditadas. Además de las funcionalidades de análisis de datos, Shamel proporciona un portal interactivo diseñado para agilizar la comunicación y la colaboración en torno a los hallazgos de auditoría entre el equipo de auditoría y las entidades auditadas. Los gráficos 3 y 4 reflejan la mejora de la rendición de cuentas, la transparencia y la agilización de la comunicación facilitada por Shamel entre las entidades auditadas. El gráfico 3 muestra que el 76% de los encuestados considera que la plataforma ha mejorado la rendición de cuentas con respecto a la implementación de las recomendaciones y el cumplimiento de las observaciones formuladas por el TGC. Solo el 12% la encuentra ineficaz, y otro 12% no está seguro de ello. El gráfico 4, por otra parte, pone de manifiesto que la mayoría de las entidades auditadas 65 de 81 creen que Shamel promueve la transparencia dentro de su organización en lo relativo al proceso de revisión y a la implementación de las recomendaciones. No obstante, algunas entidades auditadas 10 de 81 opinan que Shamel no tiene

ningún impacto en la transparencia, mientras que otras entidades 6 de 81 no están seguras del impacto de Shamel en la transparencia interna de su organización.

Gráfico 3: ¿Considera que la plataforma Shamel es útil para mejorar la responsabilidad dentro de su organización en relación con el seguimiento de las auditorías y la aplicación de las recomendaciones?

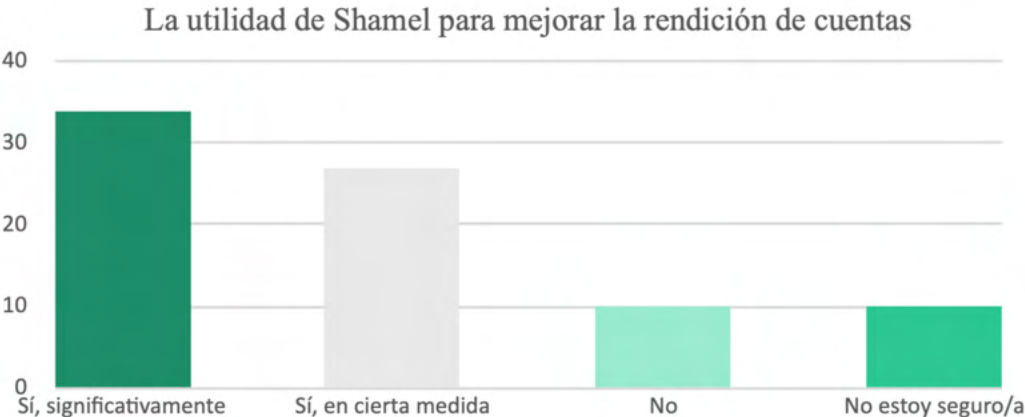
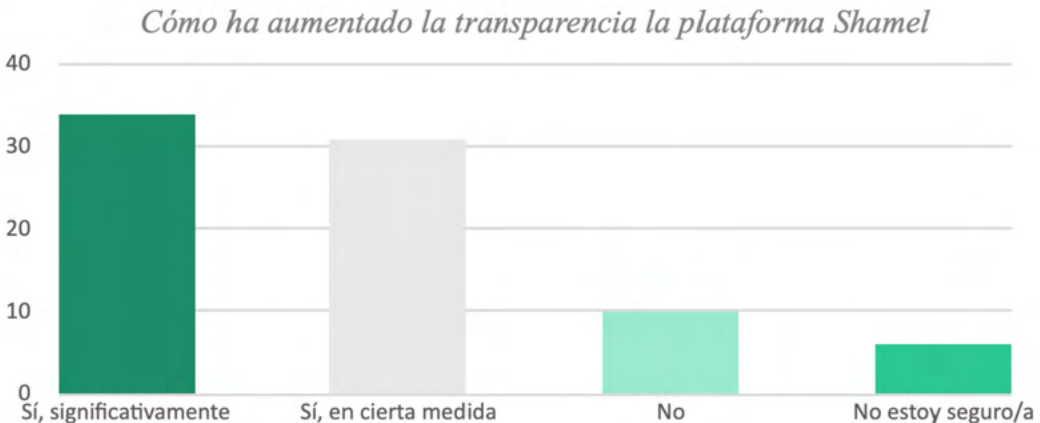


Gráfico 4: ¿Ha aumentado la plataforma Shamel el porcentaje de transparencia sobre el proceso de revisión, la aplicación de las recomendaciones y la finalización de las observaciones del GCA en la entidad auditada?

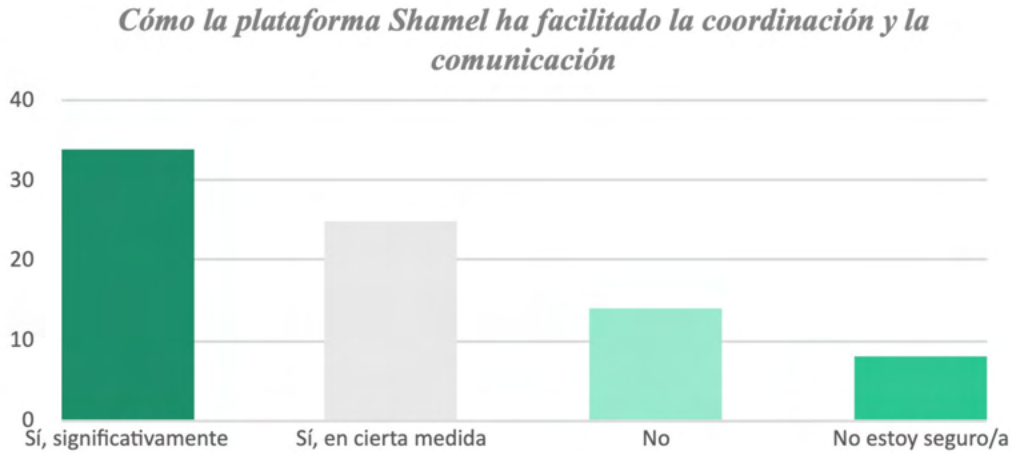


Seguimiento y mantenimiento de correspondencia con organismos gubernamentales y ministerios para monitorear la implementación de las recomendaciones:

El seguimiento y el intercambio de correspondencia con los organismos gubernamentales y los ministerios para monitorear la implementación de las recomendaciones representan aspectos clave de la supervisión de auditorías que la plataforma Shamel facilita significativamente.

- **Facilitación de la coordinación y la comunicación:** Shamel constituye una herramienta polifacética para la comunicación entre el Tribunal General de Cuentas TGC y las entidades gubernamentales. Las herramientas de comunicación integradas en la plataforma permiten un intercambio eficaz de correspondencia, actualizaciones y solicitudes de aclaración sobre los esfuerzos de implementación de las recomendaciones. Como se observa en el gráfico 5, la mayoría de las entidades auditadas 59 de 81 señala que Shamel había resultado útil para facilitar la coordinación y la comunicación entre los distintos departamentos o unidades de la entidad auditada de cara a implementar las recomendaciones y cumplir con las observaciones del TGC. Los organismos gubernamentales y los ministerios, incluidos aquellos encargados de la gobernanza, tienen la posibilidad de proporcionar feedback, solicitar orientación o pedir aclaraciones sobre recomendaciones específicas directamente a través de la plataforma. 14 de 81 entidades indicaron que la plataforma no había tenido ningún impacto de cara a facilitar la coordinación y la comunicación dentro de su organización, mientras que 8 de 81 no estaban seguras.

Gráfico 5: ¿Considera que la plataforma Shamel ha facilitado la coordinación y la comunicación entre los distintos departamentos o unidades de la entidad auditada para aplicar las recomendaciones y completar las observaciones del GCA?

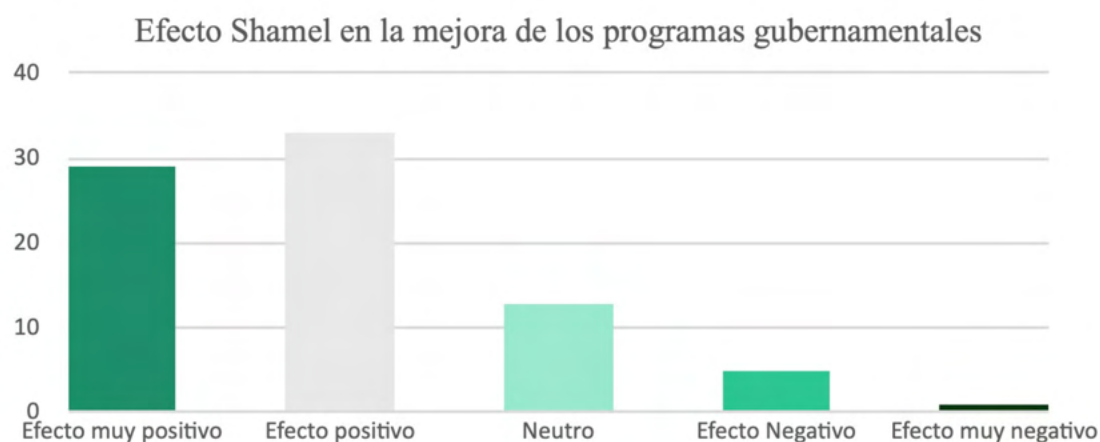


- **Gestión de tareas y monitoreo del progreso:** La funcionalidad de gestión de tareas de Shamel permite al TGC asignar responsabilidades, fijar plazos y monitorear el estado de implementación de las recomendaciones. Además, la plataforma ofrece indicadores muy completos y datos detallados para evaluar el rendimiento, al tiempo que muestra las notas y observaciones del TGC de forma clara y accesible. Esta funcionalidad garantiza la implementación efectiva de las recomendaciones y su resolución en el plazo oportuno. Al ofrecer una visión integral del estado de cada tarea, Shamel promueve la gestión proactiva y la mejora continua, reforzando así la rendición de cuentas y la eficiencia.
- **Informes e información:** Las herramientas de elaboración de informes de Shamel generan *dashboards* exhaustivos sobre los progresos alcanzados en la implementación de las recomendaciones, proporcionando a las partes interesadas información clara sobre el estado, el grado de avance y las tareas pendientes en torno a cada recomendación. Gracias a sus funcionalidades integradas y a su interfaz intuitiva, Shamel aporta transparencia, responsabilidad y eficacia al proceso de seguimiento, contribuyendo en último término a mejorar la gobernanza y el rendimiento del sector público. 3

Identificación del impacto de la implementación de las

recomendaciones en la mejora de los programas gubernamentales:

Gráfico 6: ¿Cómo valora el impacto global de la plataforma Shamel en la mejora de los programas gubernamentales de la entidad auditada?



Tal y como se muestra en el gráfico 6, la implementación de las recomendaciones derivadas de las auditorías realizadas a través de la plataforma Shamel ha redundado en notables mejoras de los programas gubernamentales. El 77% de las entidades auditadas que participaron en la encuesta afirmaron que Shamel había contribuido significativamente a mejorar los programas gubernamentales de su organización. Por el contrario, solo un 7% señaló un efecto negativo, mientras que un 16% se mantuvo neutral. Su Excelencia Dr. Hussam Alangari, Presidente del TGC, destacó el mérito de Shamel en la mejora real de los programas gubernamentales gracias al intercambio fluido de datos y documentos entre las partes, la presentación informatizada de los resultados de las auditorías y la amplia divulgación de las observaciones y sus correspondientes indicadores de rendimiento. Esta integración no solo agiliza el proceso de auditoría, sino que también es garantía de una comunicación y un seguimiento eficaces de las recomendaciones, lo que refleja el compromiso del TGC con la calidad y la eficiencia de los procedimientos de supervisión. 4

E-Audit System (Shamel)

an affiliated platform of  General Court of Audit

The system aims to automate the work of the General Court of Audit by exchanging data and information, while providing a fast and secure interactive environment for reporting audit results and receiving responses from auditees. This is achieved through a linking tool that is connected to the Government Secure Network (GSN).

Shamel enables auditors to



Implement and follow up on audit tasks

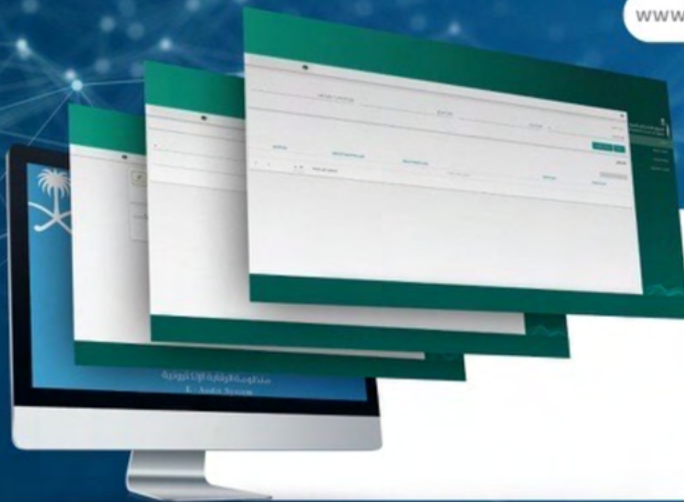


Access necessary documents



Exchange data and information with auditees

www.Shamel.gov.sa



Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees

Conclusión

En conclusión, la utilización de la plataforma Shamel representa un paso hacia adelante transformador en el ámbito del seguimiento de las auditorías y la implementación de recomendaciones en organismos gubernamentales y ministerios. Al fomentar la comunicación fluida, facilitar la gestión de tareas y proporcionar información de gran valor a través de informes exhaustivos, Shamel mejora significativamente la eficiencia y la efectividad del proceso de auditoría, a la vez que pone de manifiesto la importancia de su papel en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, en la mejora de la gobernanza, así como en la optimización de la asignación de recursos públicos.

Bibliografía

GENERAL COURT OF AUDIT GCA . “THE GENERAL COURT of AUDIT ”a New Era ... With a Vision Full of Ambitions”. *TRIBUNAL GENERAL DE CUENTAS TGC , “EL TRIBUNAL GENERAL DE CUENTAS” – una Nueva Era ... con una visión llena de ambiciones* .

<https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf>, 2023.

Saudi Vision 2030. “Saudi Vision 2030 Overview.” *Visión Saudí 2030 – Visión General* www.vision2030.gov.sa, 2016. <https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/>. Tribunal General de Cuentas. Marzo de 2024 . El Presidente del

TGC inaugura el

Sistema de Auditoría Electrónica Shamel 2.0 . Extraído de:

<https://www.gca.gov.sa/NewsDetails?id=2397&callback=1&lang=en>

Footnotes

1. Saudi Vision 2030, "Saudi Vision 2030 Overview," www.vision2030.gov.sa, 2016, <https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/>.
2. GENERAL COURT OF AUDIT GCA , "THE GENERAL COURT of AUDIT" a New Era ... With a Vision Full of Ambitions", <https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf>, 2023. TRIBUNAL GENERAL DE CUENTAS TGC , "EL TRIBUNAL GENERAL DE CUENTAS" - una Nueva Era ... con una visión llena de ambiciones
GENERAL COURT OF AUDIT GCA , "THE GENERAL COURT of AUDIT" a New Era ... With a Vision Full of
3. Ambitions. TRIBUNAL GENERAL DE CUENTAS TGC , "EL TRIBUNAL GENERAL DE CUENTAS" - una Nueva Era ... con una visión llena de ambiciones .
4. Tribunal General de Cuentas. Marzo de 2024 . El Presidente del TGC inaugura el Sistema de Auditoría Electrónica Shamel 2.0 . Extraído de: [https://www.gca.gov.sa/NewsDetails id 2397&callback 1&lang en](https://www.gca.gov.sa/NewsDetails?id 2397&callback 1&lang en)

Contribución especial

La integración de un sistema de control de la ética a través del Marco de Gestión de la Integridad (MGI)

Autores: I Nyoman Wara, Teguh Widodo y Moh. Iqbal Aruzzi



Fuente: INTOSAI, BPK

Introducción: Buenas prácticas de los sistemas de control de la ética

Las normas y directrices de integridad y ética de las Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS están recogidas en las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores ISSAI. La INTOSAI-1 – La Declaración de Lima – establece que los miembros y auditores de una EFS tienen que tener las cualificaciones y la integridad moral necesarias para el perfecto cumplimiento de su tarea. La ISSAI 100 – Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público – dispone que las EFS deben establecer y mantener procedimientos adecuados de ética y control de calidad a nivel organizativo para asegurar que las EFS y su personal cumplan con las normas profesionales y los requerimientos éticos, legales y regulatorios aplicables. La ISSAI 130 – Código de Ética – recalca, por su parte, que las EFS deben implementar un sistema de control de la ética que incluya estrategias, políticas y procedimientos específicos. La aplicación de estos elementos prácticos, como la capacitación ética periódica, la existencia de directrices éticas claras y un sistema para denunciar las violaciones en materia de ética, es fundamental para guiar, dirigir y controlar el comportamiento ético, a la vez que hace de la implementación de los sistemas de control ético un proceso tangible y eficaz.

Algunos países y organizaciones aplican una terminología diferente a los sistemas de control de la ética en contextos más amplios. Por ejemplo, el Gobierno australiano publicó un marco para el control del fraude que, en esencia, constituye un sistema de control de la ética y contiene los principales elementos para la lucha contra el fraude: la normativa, las políticas y las orientaciones al respecto. Asimismo, Australia ha promulgado un sistema de control de fraudes y de la corrupción, que es otra denominación para un sistema de control de la ética, enfocado a los aspectos de planificación, prevención, detección y respuesta en este contexto. Por su parte, la Oficina del Contralor y Auditor General de Nueva Zelanda publicó en 2022 un marco de integridad, otra manera más de referirse a un sistema de control de la ética, en

el que se describen las actividades clave y los métodos de trabajo necesarios para crear y mantener la integridad en toda la organización. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE publicó en 2017 unas recomendaciones para una estrategia de integridad pública, que constituye en lo fundamental un sistema de control de la ética articulado en torno a tres ejes: el sistema, la cultura y la rendición de cuentas. La Organización Internacional de Normalización ISO emitió la norma ISO 37001:2016 sobre sistemas de gestión antisoborno, otro sinónimo de sistema de control de la ética y que especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno en una organización. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway COSO y la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados ACFE publicaron conjuntamente una guía de gestión de riesgos de fraude, que conforma un sistema de control de la ética basado en los principios de gobernanza del riesgo de fraude, evaluación del riesgo de fraude, actividades de control de fraude, investigación de fraude y acción correctiva, así como actividades de seguimiento de la gestión del riesgo de fraude.

La implementación de un sistema de control de la ética en la EFS de Indonesia

Desde el punto de vista práctico, la EFS de Indonesia la Junta de Auditoría de la República de Indonesia o BPK ya ha implementado muchos de los instrumentos que requiere un sistema de control de la ética. El impulso inicial para la adopción y aplicación de un código deontológico lo dio la promulgación de la Ley número 15 de 2006 relativa a la Junta de Auditoría. En 2007, la EFS de Indonesia estableció su Código de Ética, que en lo sucesivo se fue enmendando, en función de las necesidades, en 2011, 2016 y, más recientemente, en 2018.

Además, la EFS de Indonesia en ningún momento ha dejado de desarrollar diversos instrumentos de ejecución de la integridad, incluyendo programas de control de bonificaciones, la provisión de canales de denuncia de irregularidades, la promoción de la cultura organizativa, el desarrollo de sistemas de información de recursos humanos, la medición y evaluación de los

riesgos para la integridad, así como la implementación de la gestión de riesgos. De modo proactivo, la EFS de Indonesia imparte con regularidad capacitaciones sobre ética e integridad a sus auditores. Asimismo, dispone de una unidad de trabajo especial, encargada de realizar auditorías y ejecutar las medidas contra las violaciones de la integridad, en particular, las relativas al Código de Ética y el fraude y las medidas disciplinarias. En el mismo orden de cosas, la EFS de Indonesia ha creado el Consejo Honorario sobre el Código de Ética para garantizar el cumplimiento del código deontológico de la organización.

No obstante, hasta hace poco, la EFS de Indonesia no había integrado estos instrumentos de forma explícita en un sistema de control de la ética propio o en un marco de integridad que reuniera y armonizara el conjunto de los componentes e instrumentos del sistema. La ausencia de un marco dificulta comprender, comunicar e implementar los distintos componentes del control de la integridad y acaba convirtiéndose en un gran problema a la hora de afrontar situaciones susceptibles de afectar la independencia, la integridad y la profesionalidad.

El proceso de desarrollo del Marco de Gestión de la Integridad en la EFS de Indonesia

La EFS de Indonesia ha puesto en marcha una iniciativa estratégica para el desarrollo de un sistema de gestión de la integridad como parte de su Plan Estratégico 2020 – 2024. A mediados de 2022, la EFS de Indonesia decidió implementar el sistema ‘Trilogía del Desarrollo de la Integridad’ y de control de fraudes para reforzar la aplicación de sus valores básicos, a saber, la Independencia, la Integridad y la Profesionalidad. Este enfoque busca prevenir, detectar y responder rápidamente a las violaciones de la integridad mediante la aplicación de un sistema de control de fraudes, a base de convertir a la alta dirección en ‘campeones’ en materia de integridad y fortaleciendo el compromiso con los valores clave de la organización. La Trilogía combina la educación en materia de integridad, el desarrollo de sistemas de integridad y la ejecución efectiva de la integridad, y de ella se espera que confiera a la

organización tanto resiliencia como la capacidad de prevenir, detectar y responder con rapidez a cualquier violación de la integridad.



Figura 1. Trilogía del desarrollo de la integridad

Después de un largo proceso de minucioso examen, la trilogía para el desarrollo de la integridad se concretó en un sistema de control de la ética que se conoce como Marco de Gestión de la Integridad MGI. La Junta de la EFS de Indonesia aprobó el MGI en enero de 2024.

El MGI es el marco que la EFS de Indonesia utiliza como referencia para mantener la integridad. Esto incluye desarrollar una cultura de integridad en la organización, previniendo, detectando, controlando y tomando medidas contra las violaciones de la integridad de una manera integral y mensurable. También implica dar cabida a todas las iniciativas de gestión de la integridad actualmente en curso, así como a aquellas que estén siendo elaboradas por la EFS de Indonesia. El MGI contiene estrategias y políticas para guiar, gestionar, ejecutar y fomentar una cultura organizativa de integridad. Los objetivos del MGI son:

1. materializar y demostrar una cultura organizativa que defiende los valores básicos de la organización, a saber, la independencia, la integridad y la profesionalidad;
2. armonizar todos los instrumentos o componentes de control de la integridad en el Marco de Gestión de la Integridad; y
3. aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la gobernanza, la prevención, la detección y la respuesta en materia de violaciones de la integridad, así como monitorear y evaluar la gestión de la integridad en la organización.

El MGI consta de cinco componentes principales y treinta y tres subcomponentes, que se pueden distinguir fácilmente en el ‘Mapa MGI’. Este mapa representa una herramienta muy útil que simplifica y explica las distintas partes del MGI. Cada componente está o bien ya establecido o en proceso de creación y elaboración por parte de la BPK. El Mapa MGI fue diseñado para que usuarios y partes interesadas pudieran hacerse una idea clara y precisa del MGI de manera rápida y concisa.

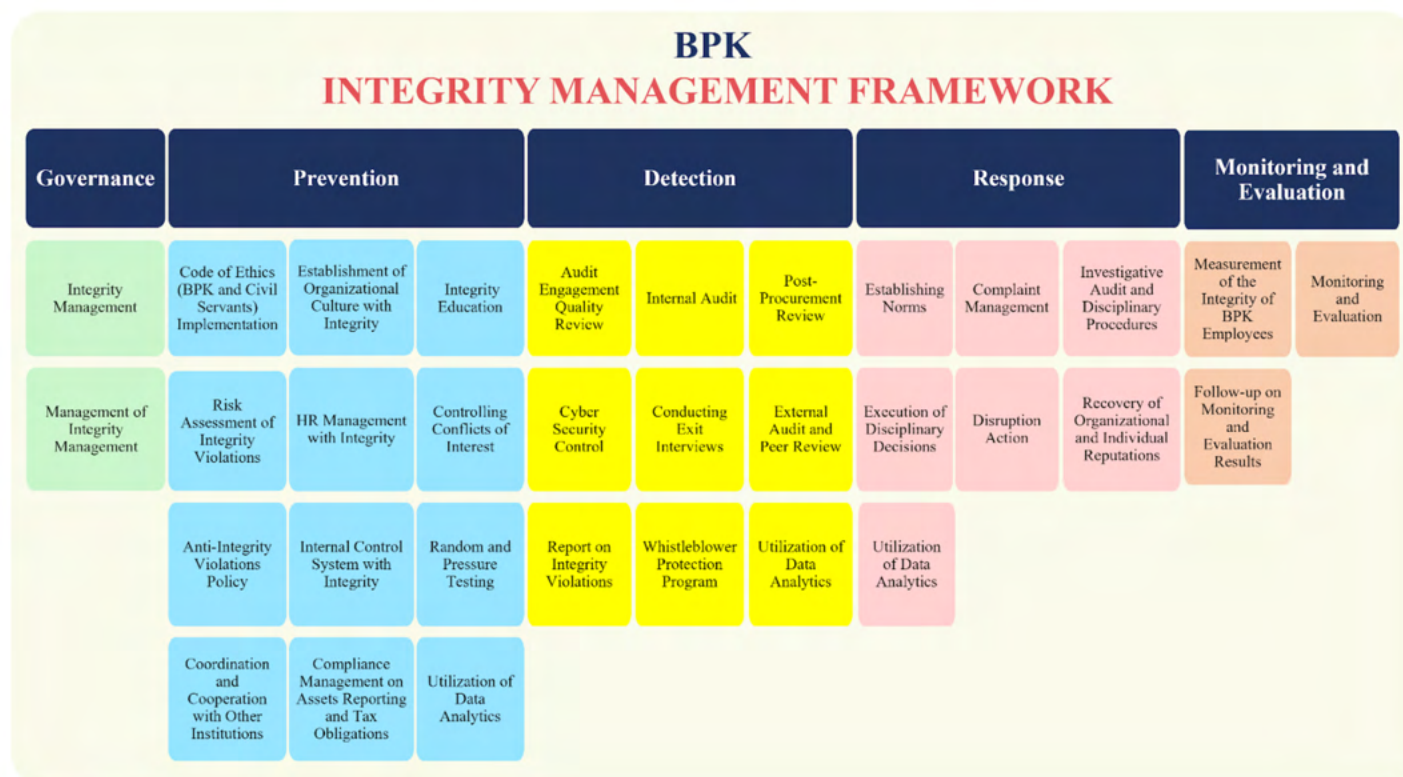


Figura 2. Mapa MGI

El Componente de Gobernanza de la Gestión de la Integridad garantiza que cada componente, subcomponente e instrumento de gestión de la integridad sea implementado, monitoreado y evaluado por las partes responsables dentro de la organización.

El Componente de Prevención de Violaciones de la Integridad está diseñado para reducir los riesgos de violaciones de integridad que se pudieran dar. El triple enfoque del modelo sirve para prevenir las violaciones de la integridad, incluyendo el desarrollo y el mantenimiento de un elevado nivel de integridad y de una cultura organizativa sólida dentro de la organización.

El Componente de Detección de Violaciones de la Integridad es una herramienta creada para identificar cualquier violación de la integridad no descubierta previamente, lo que permite adoptar rápidamente medidas correctoras. Esto es fundamental porque, aun contando con medidas de prevención exhaustivas, siempre existe la posibilidad de que se produzcan casos de corrupción, fraude u otras conductas contrarias a la integridad. Detectando estas violaciones con la menor dilación posible, la EFS de Indonesia está en condiciones de intervenir de inmediato para atajarlas.

El Componente de Respuesta a las Violaciones de la Integridad tiene como objetivo actuar ante posibles violaciones de la integridad. La ejecución de las normas es necesaria para defender los valores fundamentales de la BPK, preservar su reputación y credibilidad y recuperar cualesquiera pérdidas derivadas de dichas violaciones.

El Componente de Monitoreo y Evaluación de la Gestión de la Integridad es un proceso continuo de observación, medición y evaluación de cada componente del Marco de Gestión de la Integridad. Estos cinco componentes interconectados se aplican en los procesos operativos diarios de la EFS de Indonesia de forma iterativa y solo pueden funcionar si están respaldados por los otros componentes.

Conclusión y rumbo futuro

El Marco de Gestión de la Integridad MGI se ha desarrollado en virtud de una política de tolerancia cero en materia de violaciones de la integridad. Con

todo, la implementación del marco no elimina la posibilidad de que se produzcan violaciones de la integridad, debido a factores como la oportunidad percibida, la motivación, la racionalización, la presión u otros relacionados con personas que influyen en la decisión del empleado de incurrir en una violación de la integridad.

Cada EFS debería reconocer que la integridad es un proceso continuo que requiere de adaptación permanente, y que su mejora constituye un aprendizaje crucial para las organizaciones globales. Adoptar una cultura de mejora continua asegura que las iniciativas de integridad sigan siendo pertinentes y eficaces de cara a los desafíos en constante evolución.

La voluntad por parte de la EFS de Indonesia de aceptar estos retos, así como la concienciación pública sobre el principio de defensa de la integridad, resultan sumamente importantes. Así, las expectativas de la ciudadanía se mantienen dentro de límites razonables y la EFS demuestra conocer a fondo la complejidad de preservar la integridad en las instituciones públicas. La EFS de Indonesia está comprometida con abordar estas cuestiones mediante la mejora continua de su sistema de gestión de la integridad.

En tanto que un documento basado en principios, los componentes y subcomponentes del MGI se implementarán de forma continuada, recurriendo a muchos tipos de instrumentos que se adapten a las necesidades y exigencias cambiantes tanto en su entorno interno como externo.

Acerca de los autores

I Nyoman Wara es actualmente Director General de Auditoría de Investigación y fue Inspector General de la EFS de Indonesia. Cuenta con una amplia experiencia y pericia en auditorías investigativas forenses, así como en auditorías financieras y del rendimiento.

Teguh Widodo trabaja actualmente como Inspector de Aplicación de la Integridad de la Inspección General de la EFS de Indonesia. Posee un doctorado en Presupuestación por la *School of Government* de la Universidad de Birmingham Reino Unido, obtenido en 2017. Moh. Iqbal Aruzzi es actualmente el Titular de la Delegación de Medan de la Universidad

Corporativa de la EFS de Indonesia. Posee un doctorado en Contabilidad y Gestión Financiera por la Universidad de Loughborough Reino Unido obtenido en 2019. Su investigación se centró en el Sistema de Denuncias de Irregularidades *whistleblowing system* como herramienta para el Programa Anticorrupción.

Moh. Iqbal Aruzzi es actualmente el Titular de la Delegación de Medan de la Universidad Corporativa de la EFS de Indonesia. Posee un doctorado en Contabilidad y Gestión Financiera por la Universidad de Loughborough Reino Unido obtenido en 2019. Su investigación se centró en el Sistema de Denuncias de Irregularidades *whistleblowing system* como herramienta para el Programa Anticorrupción.

Referencias

1. Australian Standards Normas australianas . 2021. 8001-2021 Fraud and Corruption Control Standards Normas de control del fraude y de la corrupción .
2. Cotton, D. L., Johnigan, S., & Givarz, L. 2023 . Fraud Risk Management Guide Guía de gestión de riesgos de fraude, 2a ed. . ACFE-COSO.
3. CSC Australia. 2021. Fraud and Corruption Control System Sistema de control de fraudes y corrupción . Commonwealth Superannuation Corporation.
4. Australian Government Gobierno australiano . 2017. Fraud Control Framework Marco de Control del Fraude . <https://www.ag.gov.au/sites/default/files/2020-03/CommonwealthFraudControlFramework2017.PDF>
5. CAG – NZ Contralor y Auditor General - Nueva Zelanda . 2022. Putting Integrity at the Core of How Public Organisations Operate – an Integrity Framework for the Public Sector Colocar la integridad en el centro de las operaciones de los organismos públicos: un marco de integridad para el sector público . <https://oag.parliament.nz/good-practice/integrity/integrity-framework/docs/integrity-framework.pdf>
6. ISO International Organization for Standard . 2016. ISO 37001 Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso; Primera edición, ISO.
7. INTOSAI-P 1. 1998. - La Declaración de Lima sobre las Líneas Básicas de la Fiscalización . <http://internationalbudget.org/wpcontent/uploads/LimaDeclaration.pdf>
8. INTOSAI. 2019a. ISSAI 100 – Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público.

9. INTOSAI. 2019b. ISSAI 130 – Código de Ética.
https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_130/
10. Ley número 15 de 2006 relativa a la Junta de Auditoría, Ley de la República de Indonesia 2016 .
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/40184/uu-no-15-tahun-2006>
11. OCDE. n.d. . Marco de Integridad. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/44462729.pdf>
12. OCDE. 2017. OCDE Recomendación sobre Integridad Pública. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation/>
13. EFS de Indonesia. 2018. The Code of Ethics of SAI Indonesia El Código de Ética de la EFS de Indonesia . <https://peraturan.bpk.go.id/Details/101834/peraturan-bpk-no-4-tahun-2018>

El desarrollo de capacidades en el punto de mira

El Programa Internacional de Becas de Auditoría 2024 de la GAO de EE.UU. crea capacidades para las EFS de todo el mundo

Por Brenda Fernandez and Mark Keenan



**International Auditor
Fellowship Program**

U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE

El 11 de julio, 16 profesionales internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores EFS se graduaron en el Programa Internacional de Becas para Auditores IAFP de la Oficina de Contabilidad del Gobierno de Estados Unidos GAO. Los becarios de 2024 representan a los países de Albania, Argentina, Brasil, Georgia, India, Kosovo, Madagascar, Malawi, Nepal, Ruanda, Sierra Leona, Sudáfrica, Sri Lanka, Tanzania, Uganda y Ucrania.



Foto de grupo de la IAFP 2024, de izquierda a derecha: Deogratus B. Shayo (Tanzania), Rigels Guzi (Albania), Mbeko Mbebe (Sudáfrica), Claudia Tirenti (Argentina), Donatha Uwimana (Ruanda), Marcelo Leite Freire (Brasil), Christopher Neil Makanga (Uganda), Shubhangi Gupta (India), Indra Padmini Thenna Gamage (Sri Lanka), Edona Abazi Demolli (Kosovo), Tekla Oniani (Georgia), Unisa Turay (Sierra Leona), Henintsoa S.F. Harimalala Ralaimamo (Madagascar), Yuliia Lomeiko (Ucrania), Victoria Boaz (Malawi) y Satya Thapa (Nepal).

La becaria Shubhangi Gupta, de la India, fue seleccionada por su clase para pronunciar el discurso de graduación y elogió “la red de la IAFP y toda la experiencia de aprender junto a becarios de 16 países diferentes de todo el mundo, intercambiando puntos de vista sobre las culturas de nuestros países y nuestras EFS, ampliando nuestras perspectivas como auditores”. Añadió que “todo el proceso nos ha dotado de las herramientas y la confianza necesarias para liderar el cambio e impulsar el progreso dentro de nuestras Entidades Fiscalizadoras Superiores.”



Shubhangi Gupta, de India, fue elegida por su clase para pronunciar el discurso de graduación.

Los becarios asistieron a la ceremonia mientras familiares, amigos, colegas y una amplia gama de personal de la GAO que apoyaba el programa los observaban y felicitaban en persona y virtualmente. Los becarios agradecieron la oportunidad única de participar en el programa de formación intensivo y polifacético de 3 meses de duración de la GAO, basado en su sede de Washington, D.C. Con la inclusión del programa de este año, se han graduado 657 funcionarios de las EFS de 111 países.

El IAFP es un programa prestigioso y reconocido en todo el mundo, y constituye una de las principales vías por las que la GAO proporciona desarrollo de capacidades a las EFS de todo el mundo. Está diseñado para profesionales de nivel medio a superior de las EFS, con el fin de ayudar a reforzar la capacidad de sus instituciones para cumplir sus misiones y mejorar la rendición de cuentas y la gobernanza en todo el mundo. Los becarios exploran diversas técnicas y enfoques de auditoría, haciendo hincapié en las habilidades necesarias para llevar a cabo auditorías de rendimiento. Participan en formación presencial, aprenden prácticas clave de auditoría y gestión, y

desarrollan estrategias para implantar cambios y transferir conocimientos dentro de sus respectivas EFS.

Cada becario es emparejado con un miembro senior del personal de la GAO, que actúa como mentor profesional, así como con un equipo de miembros multidisciplinares del personal de la GAO que apoyan a los becarios de diferentes maneras a lo largo del programa. Cada becario elabora un documento de estrategia organizativa que pondrá en práctica cuando regrese a su EFS. Los temas de los documentos estratégicos han incluido la mejora del seguimiento de las recomendaciones, la mejora de los sistemas de control de calidad de los informes, el uso de la auditoría en tiempo real y el fortalecimiento del proceso para determinar el alcance y la metodología de la auditoría.

Al dirigirse a los becarios en la ceremonia de graduación, Gene L. Dodaro, Contralor General de Estados Unidos, subrayó la importancia del programa, señalando

“Este programa proporciona una plataforma única para que aprendáis de la GAO, y también para que la gente de la GAO aprenda de vosotros. Espero que los lazos que forjéis durante vuestro tiempo aquí -tanto con vuestros compañeros del programa como con la gente de la GAO- os sean de gran valor a medida que avancéis en vuestras carreras profesionales.”

El Sr. Dodaro añadió: “Esperamos continuar nuestras relaciones de cooperación con vosotros y os felicito por la finalización de este programa. Es un gran logro y tenéis mucho de lo que estar orgullosos”.



El Contralor General de EE.UU., Gene Dodaro, dando la bienvenida a los becarios durante su primer día en el programa.

Al finalizar la IAFP, los becarios pueden seguir conectados a través de la Red de Antiguos Alumnos de la IAFP, un foro mundial para el intercambio continuo de experiencias y mejores prácticas entre los graduados del programa de becas. La red, dirigida por los antiguos alumnos para los antiguos alumnos, refleja el compromiso de conectar y potenciar la comunidad de antiguos alumnos de la IAFP. Stephen Sanford, Director Gerente de Planificación Estratégica y Enlace Externo de la GAO, animó y elogió la Red de Antiguos Alumnos de la IAFP señalando: “La experiencia mutua que todos hemos tenido con la IAFP puede continuar ahora mucho más allá del tiempo pasado en la GAO.”

Los becarios fueron designados por la dirección de sus EFS con la expectativa de que transfirieran los conocimientos y habilidades adquiridos a sus organizaciones. Varios graduados del programa han implantado normas de auditoría y control interno, orientaciones políticas, desarrollado o actualizado planes estratégicos y establecido unidades de auditoría de gestión o forense en sus oficinas de auditoría. Desde entonces, varios licenciados han seguido avanzando en su carrera, llegando a ser Auditor General, Auditor General Adjunto o Ministros del Gobierno en sus respectivos países.

Diversidad, equidad e inclusión en el punto de mira

Hablar de igualdad, inclusión y prevención del acoso en las Entidades Fiscalizadoras Superiores: la experiencia del Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil

Autoras: Marcela de Oliveira Timóteo, Cláudia Gonçalves Mancebo, Valéria Cristina Gomes Ribeiro



Fuente: Adobe Stock Images, TarikVision

Las instituciones que comienzan a dedicar esfuerzos a tratar cuestiones como la igualdad de género, la diversidad e inclusión y la prevención del acoso, son conscientes de que lo natural es que afloren resistencias, muestras de malestar e interrogantes en el seno de la plantilla. Resulta normal y legítimo, y ocurre en cualquier proceso organizativo que implique innovación o cambio.

Por otra parte, las iniciativas relacionadas con este tipo de temas suelen iniciarse mediante procesos de capacitación y concienciación, que comprenden artículos en los boletines internos, charlas y cursos. Uno de los principales retos que surge en este contexto es: cómo implicar a los empleados menos interesados o más reacios a tales acciones educativas?

El Tribunal de Cuentas de la Unión TCU – Brasil , que lleva desde 2015 trabajando por la inclusión de las personas con discapacidad y ha intensificado notablemente otras actuaciones en materia de equidad, diversidad e inclusión, así como de prevención y lucha contra el acoso en los últimos dos años, también ha tenido que plantar cara a esta cuestión. Por regla general, cada vez que se promovía un evento o una actividad formativa sobre estos temas, los asistentes se componían principalmente de personas que ya estaban comprometidas con las cuestiones a tratar.

Pero en lugar de obligar al personal a participar en determinadas medidas, es a través de la cultura y el estilo de gestión de la institución que se reconoce la necesidad de un enfoque más sensible y eficaz en aras de abordar cuestiones tan cruciales para la promoción de un entorno laboral saludable. De ahí que resultara preciso recurrir a otra estrategia que llegara a un mayor número de personas y fomentara con más eficacia una cultura del respeto y de la no discriminación.

La estrategia consistió en incluir dichos temas en otros eventos en los que la presencia del personal era de por sí obligatoria y que históricamente contaban con un alto índice de asistencia, para abrir así los debates sobre diversidad, equidad e inclusión entre los empleados a través de talleres y charlas. En este sentido, las principales acciones llevadas a cabo en 2023 y 2024 fueron:

1. Talleres sobre los temas de **'Diversidad e inclusión'** y **'Prevención y lucha contra el acoso'**, en un evento de integración de la Secretaría General de Administración que reunió a 250 funcionarios de la rama administrativa del TCU.
2. Taller sobre el tema **'Entorno laboral saludable y sostenible'**, en una reunión de titulares de Unidades Administrativas en la que se abordaron cuestiones relacionadas con la discriminación, el acoso y el capacitismo, para 100 directivos.
3. Taller titulado **'Cómo combatir el acoso y promover la inclusión: qué tiene que ver eso conmigo'**, en los dos programas de bienvenida llevados a cabo en 2023 para recibir e integrar a 70 nuevos auditores federales de control externo.
4. Charla pública titulada **'El papel del liderazgo en la promoción de un lugar de trabajo saludable, productivo y sostenible'** durante la Conferencia de Directores 2023, a la que asistieron 150 altos directivos y cuya presentación corrió a cargo de una de las mayores expertas brasileñas en diversidad e inclusión, la psicóloga y máster en Psicología Mafoane Odara.
5. Taller en línea titulado **'Entorno laboral saludable y sostenible – igualdad, diversidad e inclusión en las organizaciones'**, como parte del "Diálogo Urbano", un evento recurrente que congrega al equipo del Departamento de Auditoría de Infraestructuras Urbanas e Hídricas unas 50 personas para debatir cuestiones relevantes en materia laboral y operativa del departamento.

Durante estos encuentros se invitó a los asistentes a reflexionar sobre situaciones de acoso moral y sexual, racismo, capacitismo, sexismo, homofobia y edadismo mediante charlas y estudios de caso. Con ejercicios que favorecen el autoanálisis y la empatía, los participantes pasaban de la teoría a la práctica. Entre los contenidos figuraban tanto estadísticas nacionales como específicas de la administración pública brasileña, vídeos de concienciación, la divulgación de acciones de gestión, políticas, regulaciones y casos reales anonimizados.

Los equipos responsables de estas actividades recibieron comentarios muy positivos. La evaluación de las reacciones ha demostrado que, además de contar con la implicación activa de los participantes, tuvieron una gran aceptación por parte del público.

Desde el punto de vista de los resultados, eventos como estos animan a la gente a sentirse más cómoda debatiendo tales cuestiones y a apuntarse voluntariamente a otras iniciativas de capacitación en la misma línea.

Otra consecuencia positiva a destacar es que, a raíz de la promoción en los medios de comunicación internos y la repercusión de los eventos, diversos

directivos han solicitado a los responsables de las iniciativas la realización de actividades similares con sus respectivos equipos.

Asimismo, cabe resaltar que las personas que pertenecen a grupos minoritarios, ya sean mujeres, personas negras, LGBTQIA o discapacitados, afirman que es sumamente importante poner estas cuestiones sobre la mesa dentro de la organización a través de sesiones de capacitación de esta índole. Constituyen una oportunidad para muchos de verbalizar su punto de vista y hablar con franqueza de asuntos que durante mucho tiempo se consideraron tabú dentro de la institución. Esto tiende a reforzar su sentimiento de pertenencia y seguridad psicológica en su entorno laboral.

Entre las principales lecciones aprendidas están:

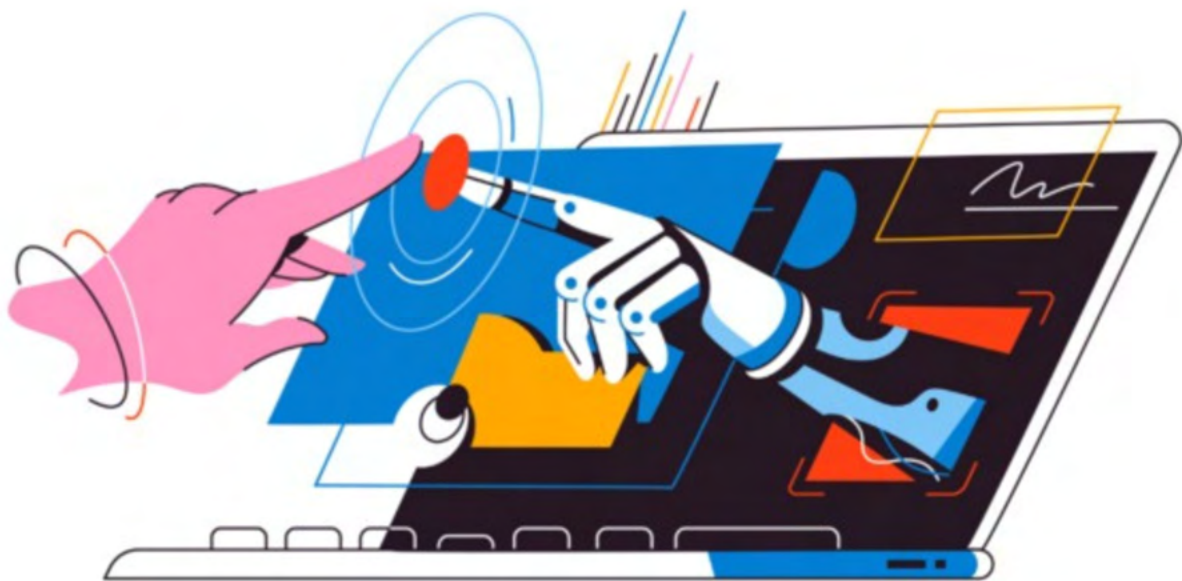
- La importancia del apoyo por parte de la alta dirección a las propuestas dirigidas a abordar estos temas en los eventos tradicionales y de amplia concurrencia de funcionarios.
- La relevancia de que existan órganos organizativos que se ocupen de estas cuestiones y sean capaces de abordar las necesidades de sensibilización y capacitación, como el Comité Técnico de Equidad, Diversidad e Inclusión y el Comité Técnico de Prevención y Lucha contra el Acoso Moral, el Acoso Sexual y la Discriminación del TCU.
- La necesidad de un enfoque integral a la hora de abordar temas como el acoso y la discriminación, la igualdad de género y de etnia, y la inclusión de las personas con discapacidad.
- La importancia de contar con instructores que dispongan tanto de un conocimiento profundo de estos temas como de la capacidad de implicarse desde diferentes ópticas.

Y, por último, señalar que la experiencia del TCU confirma que los cambios de cultura exigen tiempo y esfuerzo, y que sensibilizar a la organización sobre cuestiones delicadas exige del liderazgo un planteamiento firme, creativo e innovador, tanto en el plano estratégico como en el operativo. El resultado es que podremos crear entornos de trabajo más saludables e integradores para todas las personas.

La ciencia y la tecnología en el punto de mira

Experiencias con la auditoría de algoritmos y de la Inteligencia Artificial en la Administración neerlandesa

Por: Colin van Noordt, PhD, y Esther Meijer-van Leijsen, PhD, Tribunal de Cuentas de los Países Bajos



Fuente: Adobe Stock Images, Kit8 d.o.o.

Fundamentos de la auditoría de algoritmos y de la IA

La aplicación de algoritmos y de tecnologías de Inteligencia Artificial IA en el ámbito de la Administración ofrece muchas oportunidades para mejorar los procesos gubernamentales, la prestación de servicios públicos, la participación ciudadana y el apoyo a la resolución de desafíos sociales. Es por ello que este tipo de tecnologías se está convirtiendo en un elemento que influye cada vez más en cómo actúan las administraciones públicas. No obstante, la introducción de la IA también entraña riesgos si no se implanta de forma responsable. Puede comportar, por ejemplo, sesgos que conduzcan a resultados discriminatorios o a una protección inadecuada de los datos personales. La falta de transparencia en el uso de la tecnología también puede llegar a plantear retos en materia de gobernanza.

Proceso de auditoría de algoritmos

En 2021, el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos NCA elaboró un [marco de auditoría para algoritmos](#). Dicho marco abarca tanto sistemas sencillos, basados en reglas, como sistemas más complejos, basados en el aprendizaje automático. Se trata de un marco multidisciplinario, que incluye normas sobre gobernanza, privacidad, modelos y datos, así como controles generales de TI. En un artículo anterior de esta revista ya describimos los fundamentos y antecedentes de la creación del marco.

En el año 2022, utilizamos este marco de auditoría para [auditar nueve algoritmos](#) empleados por el gobierno holandés. Constatamos que tres de los nueve algoritmos auditados cumplían todos los requisitos básicos. Los otros seis no los cumplían, exponiendo al gobierno a diversos riesgos: desde un control inadecuado del rendimiento y el impacto del algoritmo hasta sesgos, filtraciones de datos y accesos no autorizados.

Desde 2022, también sometemos a auditoría a la propia IA como parte de nuestras fiscalizaciones anuales. Esto nos permite comprender mejor qué es lo que hacen realmente estos algoritmos, cómo garantiza el gobierno la gobernanza en su implantación y cómo se previenen las consecuencias negativas. La presente contribución en la sección “*spotlight*” incluye las experiencias prácticas al respecto y expone varias lecciones aprendidas.

Evaluación paso a paso de la IA

Nuestra opinión sobre el uso de los algoritmos y la tecnología IA la basamos en lo siguiente:

- 1.Efectividad de los controles:** Auditamos la efectividad de todos los controles contemplados en nuestro marco de auditoría, partiendo de la documentación presentada y de las entrevistas realizadas. Cada control se valora como ‘efectivo’, ‘parcialmente efectivo’ o ‘no efectivo’.
- 2.Riesgo residual:** Clasificamos el riesgo residual como bajo, medio o alto. El riesgo residual siempre es alto si los controles no son efectivos. La clasificación del riesgo puede rebajarse a ‘medio’ o ‘bajo’ en función del contexto y/o de otras medidas complementarias.
- 3.Conclusión:** A continuación, formulamos nuestra conclusión y determinamos si el uso del algoritmo cumple o no los requisitos establecidos en nuestro marco de auditoría.
- 4.Opinión final:** En caso de que el algoritmo no cumpla con el marco de auditoría, decidimos si procede trasladarlo como una observación o como una deficiencia al ministro. Esto constituye un dictamen de carácter general.

Experiencias prácticas con la auditoría de algoritmos

Si bien las normas de **gobernanza** suelen ser bastante genéricas, sus aspectos conexos son transversales a todos los ámbitos y conforman un pilar fundamental de todas las auditorías. Como una vez señaló uno de nuestros auditores:

“A menudo, cuando en el curso de nuestras auditorías detectábamos problemas en aspectos relacionados con la gobernanza, al final también aparecían en los demás ámbitos.”

Por ejemplo, si el rendimiento de un algoritmo no se monitorea adecuadamente, las entidades auditadas suelen carecer de la capacidad de aportar evidencia sobre la mitigación de riesgos de un algoritmo a nivel de modelo. Tales riesgos podrían verse agravados si el desarrollo y la gestión de un algoritmo se subcontratan a un tercero. En cualquier caso, en nuestra opinión, la colaboración con un socio externo no exime a las administraciones públicas de la responsabilidad de controlar sus algoritmos.

Nuestras auditorías revelaron un amplio abanico de prácticas de **privacidad** diferentes entre los organismos gubernamentales. Desde organizaciones que realizaban exhaustivas evaluaciones de impacto sobre la protección de datos EIPD y definían claramente las responsabilidades en materia de datos, hasta organizaciones que tenían grandes dificultades a la hora de cumplir los requisitos legales. En esta última categoría se solía registrar una gran acumulación de algoritmos escasamente documentados, a la par que una escasez de recursos para hacer frente a esta situación. Nos encontramos con una organización que trabajaba en la finalización de más de cincuenta EIPD diferentes con apenas un reducidísimo equipo. También existe disparidad en el nivel de detalle de las explicaciones que se dan a los ciudadanos sobre el uso de los datos personales. En algunos casos solamente hallamos una información general en los sitios web, mientras que en otros había una herramienta específica a disposición de la ciudadanía para obtener dicha información. Afortunadamente, hemos observado un claro impacto positivo de nuestras auditorías sobre estas prácticas tan divergentes:

“Como resultado de nuestras auditorías, la privacidad ha cobrado mayor prioridad y las organizaciones han dado pasos significativos hacia la mejora de su documentación sobre el tratamiento de datos.”

Al auditar los **datos y los aspectos de modelización**, nos topamos con dos grandes problemas. Primero, que en la actualidad no se dispone de métodos normalizados de mitigación de riesgos que aborden, por ejemplo, los sesgos o la elección de los modelos. Segundo, que el desarrollo de los algoritmos se realiza habitualmente en un entorno de silos. Por ello, puede suponer un reto transmitir las necesidades y expectativas de la empresa al equipo de desarrollo. Lo

contrario también ocurre, por ejemplo, cuando las decisiones de modelización no se comunican de forma que sean procesables para otros profesionales implicados, como los juristas o gestores y directivos.

Nuestras experiencias en la auditoría de los **controles generales de tecnologías de información** GITC, por sus siglas en inglés ponen de manifiesto la importancia de dedicar tiempo suficiente a explicar el marco de auditoría a los administradores de TI involucrados. No menos importante es determinar el alcance del objeto de la auditoría como, p. ej., los distintos componentes de los sistemas de TI y la cadena global de prestación de servicios. Determinar este alcance puede ayudar a identificar a las partes implicadas y a analizar quién es responsable de un componente específico. Pero lo más crítico es ser consciente de que el marco de auditoría solo constituye una herramienta y no un fin en sí mismo. Uno de los miembros de nuestro equipo nos lo recalcó:

“No hay dos algoritmos o sistemas de IA iguales, y puede ser preciso realizar ajustes en función de las especificidades, los riesgos únicos y las necesidades a fin de aplicarlos de forma dirigida y efectiva.”

A pesar de los ámbitos especializados que existen en la auditoría de algoritmos, la complementariedad de todos ellos es clave. Como resume el director del proyecto:

“La auditoría de IA requiere un gran trabajo de equipo y el intercambio de conocimientos entre unos y otros. Es como encajar las distintas piezas de un puzzle. Ninguno de los ámbitos está en condiciones de disponer de la imagen completa.”

No se debería subestimar jamás la importancia de esta complementariedad a lo largo del proceso de auditoría y de su calendario. La auditoría exhaustiva de un algoritmo requiere que confluyan todas las perspectivas. Que todos colaboren en un equipo multidisciplinario es una condición indispensable para el éxito de la auditoría.

Impacto y perspectivas de futuro

A resultas de nuestras auditorías, hemos observado un claro cambio en el uso responsable de los sistemas de IA en la Administración neerlandesa. Nuestras auditorías han tenido un impacto directo en los auditados, especialmente cuando se detectaron deficiencias. Los organismos en cuestión recibieron un toque de atención para mitigar los riesgos de sus sistemas de IA de forma más efectiva. Al mismo tiempo, hemos comprobado una repercusión más amplia en la sociedad neerlandesa. Nuestro marco de auditoría ha servido de base para directrices adicionales sobre el uso responsable de la IA en los Países Bajos, tanto en el sector público como en el privado. El papel tan singular, independiente y digno de confianza de una Entidad Fiscalizadora Superior en este tema emergente supone, por tanto, una notable contribución en materia de gobernanza de la IA.

Puesto que este campo continúa evolucionando, nosotros también. Seguimos muy de cerca los avances en IA generativa, ya que sin duda influirán en las operaciones gubernamentales. Paralelamente, en breve se aplicará la Ley de IA de la Comisión Europea, que introducirá nuevas normas sobre IA. Especialmente los sistemas de IA de alto riesgo estarán sujetos a diversos requisitos legales nuevos. Así pues, nuestro marco de auditoría también tendrá que contemplar estos aspectos. Pero, aun con estos desarrollos en ciernes, es importante no esperar más. Los sistemas de IA ya se están usando ahora y nuestro principal consejo es: empiece sin más a auditar la IA!



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

