



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

La Revista Internacional de Auditoría Gubernamental

*Auditorías financieras y mecanismos para la
buena gobernanza: estudios de casos por
países*

INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

Q2 2026 - Auditorías financieras y mecanismos
para la buena gobernanza: estudios de casos
por países
Vol. 53 No. 2

El Consejo de Redacción

Margit Kraker, Presidenta, Rechnungshof, Austria

Karen Hogan, Auditora General, Canadá

*Fadhila Gargouri, Presidenta interina, Tribunal de
Cuentas, Túnez*

*Orice Williams Brown, Contralor General en funciones,
Estados Unidos de América*

Gustavo Vizcaíno Gil, Contralor General, Venezuela

El Presidente

Mark Keenan (EE.UU.)

La Editora y Vicepresidenta

Jessica Du (EE.UU.)

Administración y Operaciones

Tonita Gillich (EE.UU.)

Jeanette Owens (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*

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: intosaijournal@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://intosaijournal.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 intosaijournal.org e intosai.org, y poniéndose en contacto con la Revista a través del correo electrónico intosaijournal@gao.gov.

Fuente de la portada: Adobe Stock Images, Randomic Dgitals

EDITORIAL

En defensa de la responsabilidad fiscal: la EFS de Filipinas lidera la supervisión de la deuda pública mundial y se convierte en pionera de la Auditoría Participativa Ciudadana	5
---	---

ARTÍCULO DESTACADO

Estudios de caso por países: Mecanismos para una buena gobernanza

Revisión de los gastos del Programa nacional de vivienda ‘Mi Casa, Mi Vida’ (PMCMV) de Brasil: lecciones aprendidas para garantizar la rendición de cuentas en la asignación y el gasto de fondos públicos	10
Auditoría de la información financiera a revelar: mejores prácticas e impacto en los informes por segmentos del sector público	16
Repercusiones del uso gubernamental de fideicomisos y fondos sobre la rendición de cuentas financiera: la experiencia de Manitoba	23
Cómo acercar las auditorías a todas las personas: haciendo los informes de auditoría más atractivos y relevantes	29
La Ley de Benford como herramienta de planificación y control de auditorías: un análisis del gasto municipal	36
El papel del Tribunal General de Cuentas en la supervisión fiscal de Arabia Saudita: auditoría financiera y mecanismos para la buena gobernanza de los fondos públicos	44
La Oficina del Auditor General de la Unión de Myanmar: fortaleciendo los mecanismos de auditoría financiera para mejorar la Gestión de las Finanzas Públicas	51
Fortalecimiento de la buena gobernanza mediante auditorías financieras: la experiencia albanesa	56
<i>Marcos estratégicos para la supervisión</i>	
El modelo de auditoría estratégica de la BPK: una herramienta para navegar un entorno gubernamental dinámico	60
Aplicación de principios de gestión estratégica en el sector público: la experiencia de la Cámara de Cuentas de la República de Azerbaiyán	67
<i>Buenas prácticas para las auditorías financieras y la rendición de cuentas de los fondos públicos</i>	
Auditoría financiera y mecanismos de buena gobernanza para los fondos públicos: promoviendo la rendición de cuentas, la transparencia y la confianza ciudadana por la vía de la supervisión y las mejores prácticas	75
Auditoría Financiera y mecanismos para la buena gobernanza de los fondos públicos	83

TABLA DE CONTENIDO

EN ESTA EDICIÓN

CONTRIBUCIÓN ESPECIAL

«Tocando el futuro»: la historia de IDI sobre cómo ha formado a generaciones de especialistas en formación y aprendizaje	90
---	----

SPOTLIGHT CAPACIDAD

El intercambio de conocimientos crea capacidades: el Centro Saudí de Revisión Financiera y Control del Rendimiento	95
---	----

SPOTLIGHT CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Tecnologías Aplicadas a la Auditoría: Su Éxito Entre los Auditores del Sector Público de Malasia – Conclusiones Clave & Perspectivas de Futuro	99
---	----



Gamaliel A. Córdoba, presidente de la Comisión de Auditoría de la República de Filipinas.
Fuente: Comisión de Auditoría de la República de Filipinas.

En defensa de la responsabilidad fiscal: la EFS de Filipinas lidera la supervisión de la deuda pública mundial y se convierte en pionera de la Auditoría Participativa Ciudadana

Autor: Presidente Gamaliel A. Córdoba, Comisión de Auditoría de la República de Filipinas

Una supervisión rigurosa de las finanzas públicas es indispensable para la buena gobernanza. La auditoría financiera, la auditoría de la deuda pública y los mecanismos centrados en los ciudadanos desempeñan un papel esencial a la hora de asegurar la rendición de cuentas sobre los fondos públicos y salvaguardar la integridad fiscal. Filipinas representa un ejemplo muy convincente de cómo una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) puede asumir el liderazgo a escala mundial, impulsando como pionera una importante iniciativa de reforma de la auditoría y avanzando en la colaboración para el fortalecimiento de la supervisión de la deuda pública.

Las actividades de la Comisión de Auditoría (COA) filipina en torno a la Auditoría Participativa Ciudadana (Citizen Participatory Audit; CPA) y en el marco de su presidencia del Grupo de Trabajo sobre Deuda Pública (WGPD) de la INTOSAI dejan patente su compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la reforma del sector público.

La CPA: una innovación filipina al servicio de la gobernanza colaborativa

La Constitución filipina de 1987 otorga a la COA la autoridad exclusiva para definir el alcance de su función de auditoría y examen y establecer las técnicas y métodos necesarios para sus fiscalizaciones. En virtud de este mandato constitucional, la COA ha diseñado la CPA como parte de sus reformas en pro de la transparencia, integrando a las organizaciones de la sociedad civil, a los líderes comunitarios y a los ciudadanos de forma directa en el proceso de auditoría. Lanzada en 2012, la CPA se ha consolidado como una de las iniciativas de responsabilidad pública más distintivas y reconocidas en todo el mundo para la promoción del compromiso cívico.

A diferencia de las auditorías tradicionales llevadas a cabo exclusivamente por auditores, la CPA reúne a ciudadanos y equipos de la COA a efectos de evaluar proyectos de la administración nacional y local. Esto incluye auditar los centros de salud de los barangays, examinar los programas de gestión de residuos sólidos o revisar el uso de los fondos para catástrofes. Los ciudadanos ponen a disposición sus conocimientos sobre el contexto local y la realidad cotidiana, mientras que los auditores de la COA aportan su pericia técnica y los estándares y normas profesionales.

Esta colaboración produce unas auditorías más fundadas, creíbles y centradas en la comunidad. Agencias y organismos públicos demuestran una mayor receptividad a las recomendaciones de auditoría cuando los hallazgos provienen no solo de los auditores, sino también de las comunidades a las que prestan servicio. Con el paso del tiempo, la CPA ha reforzado la confianza en las instituciones, ha promovido el compromiso cívico y ha mejorado la rendición de cuentas en la gobernanza en general.

Entre los efectos cuantificables de la CPA destacan unas recomendaciones de auditoría más oportunas, un mayor grado de cumplimiento y una reducción de los riesgos de incorrección o corrupción. Ha proporcionado a las comunidades una voz directa en la supervisión del gasto público, lo que demuestra que la rendición de cuentas alcanza su máximo potencial cuando los ciudadanos están empoderados para participar.

La iniciativa ha cosechado importantes reconocimientos: el premio «Bright Spots» de la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership; OGP) (2013), la Mención Especial de la Iniciativa Global para la Transparencia Fiscal (2017) y el Premio Impacto de la OGP para la región de Asia-Pacífico (2021). Asimismo, en 2022 la COA recibió de la OGP un Certificado de Reconocimiento nacional por ejemplarizar la transparencia, el compromiso cívico y el uso efectivo de la tecnología en la gobernanza. Estas distinciones reafirman el liderazgo de la COA como pionera en enfoques de auditoría participativa a escala global.

Fortalecimiento de la supervisión de la deuda pública: el liderazgo de la COA en el WGPD de la INTOSAI

Desde que en 2017 asumiera la presidencia del WGPD de la INTOSAI, la EFS de Filipinas ha guiado al Grupo de Trabajo en los avances hacia normas, herramientas y programas de creación de capacidades de alta calidad para las EFS de todo el mundo.

La gestión de la deuda es un campo altamente especializado que requiere pericia técnica, marcos institucionales solventes y metodologías de auditoría rigurosas. Bajo el liderazgo de la COA, el WGPD ha priorizado:

- el desarrollo de orientaciones sobre la auditoría de la deuda pública,
- programas de aprendizaje entre pares y de intercambio de conocimientos,
- actividades de creación de capacidades para la auditoría financiera, de cumplimiento y de rendimiento de la deuda pública, y
- la colaboración estratégica con socios globales como la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), el Banco Mundial, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Asociación Internacional de Presupuesto (International Budget Partnership; IBP).

Gracias a todos estos esfuerzos, las EFS miembros están ahora mejor pertrechadas para ejecutar auditorías de alto impacto de la deuda pública y de la gestión de la deuda, promoviendo con ello la transparencia fiscal, la rendición de cuentas y la sostenibilidad a largo plazo.

Uno de los logros más significativos del WGPD es la elaboración de la GUID 5250, Directriz sobre auditoría de Deuda Pública, que el Congreso de la INTOSAI aprobó en 2022. Como primer producto conforme al IFPP y redactado bajo la dirección de la COA, la GUID 5250 proporciona a las EFS una orientación fundamental sobre:

- la auditoría de las operaciones de deuda,
- la valoración de la información cuantitativa y cualitativa sobre la deuda,
- la evaluación de marcos legales y de prácticas de transparencia, y
- la revisión de los mecanismos de gestión de riesgos y las estrategias de deuda.

El WGPD también contribuyó al proyecto Bienes Públicos Globales de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI en 2022 a través de la publicación conjunta «La Auditoría de la Gestión de la Deuda Pública – un manual para las Entidades Fiscalizadoras Superiores». Publicado en inglés, francés, español y árabe, este manual ofrece referencias prácticas a todos los auditores del mundo.

La creación de capacidades sigue ocupando un lugar central en la misión del WGPD. Los webinarios, talleres y debates a nivel global ayudan a las EFS a subsanar sus carencias funcionales, compartir las mejores prácticas y lidiar con los riesgos fiscales emergentes. En mayo de 2025, el WGPD y la IDI organizaron juntos una importante serie de webinarios sobre la sostenibilidad de la deuda pública, que contó con la participación de expertos del Banco Mundial, el BAD, la UNCTAD y el IBP, así como de representantes de las EFS de Argentina, Brasil, Egipto y la India. Esta iniciativa consolidó el diálogo global sobre los riesgos de la deuda y el papel de las EFS en el monitoreo de la sostenibilidad.

Por medio de este tipo de acciones colaborativas, el WGPD apoya a las EFS en la mejora de las prácticas de auditoría de la deuda pública, un mecanismo de salvaguardia indispensable para la gobernanza fiscal, especialmente en un contexto de incremento de los niveles de deuda a escala mundial y de creciente complejidad de los instrumentos financieros.

Con la evolución de los entornos fiscales internacionales, las EFS se ven enfrentadas a nuevos desafíos. Los retos relacionados con el clima, los shocks económicos y las lagunas en la legislación nacional sobre deuda demandan enfoques de auditoría innovadores. Como respuesta a todo ello, el nuevo plan de trabajo trienal del WGPD incluye el desarrollo de productos de conocimiento no-IFPP que aborden:

- los retos para la deuda pública asociados al cambio climático y
- los desfases entre las definiciones internacionales de deuda y los marcos nacionales.

Estas iniciativas buscan ayudar a las EFS a fortalecer sus metodologías de auditoría y a familiarizarse más a fondo con las vulnerabilidades fiscales emergentes, para garantizar así que la supervisión de la deuda pública continúe siendo relevante, resiliente y adaptada a las necesidades.

Conclusión

La COA de Filipinas ha creado un poderoso modelo que muestra cómo la auditoría financiera, la participación ciudadana y la colaboración global pueden impulsar, colectivamente, la rendición de cuentas y la buena gobernanza. A través de la CPA, la COA empodera a los ciudadanos para participar directamente en el proceso de auditoría, con lo que se refuerza la transparencia y la confianza en las instituciones públicas. A través de su liderazgo en el Grupo de Trabajo sobre Deuda Pública (WGPD) de la INTOSAI, la COA respalda a las EFS de todo el mundo en el fortalecimiento de la supervisión de la deuda y la promoción de la sostenibilidad fiscal.

Defendiendo a la vez la rendición de cuentas con base en la comunidad y la cooperación internacional, la COA está demostrando que la custodia de los fondos públicos es tanto una responsabilidad local como una empresa global. Su labor ejemplifica el papel vital que desempeñan las EFS de cara a asegurar que los recursos públicos se gestionen con integridad y se usen realmente al servicio del bien público.



Vista aérea de la obra de construcción de viviendas estandarizadas del programa «Minha Casa, Minha Vida», en la ciudad de Pompeia, en el estado de São Paulo, Brasil. Fuente: Adobe Stock Images, AlfRibeiro

Revisión de los gastos del Programa nacional de vivienda ‘Mi Casa, Mi Vida’ (PMCMV) de Brasil: lecciones aprendidas para garantizar la rendición de cuentas en la asignación y el gasto de fondos públicos

Por André Farias, Auditor Sênior del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU – Brasil)

Resumen

Aunque la auditoría financiera de los gastos públicos es la piedra angular de la rendición de cuentas gubernamental, hay una dimensión crítica de las finanzas públicas que a menudo escapa a un escrutinio equivalente: las pérdidas de ingresos por gastos tributarios. En 2023-2024, la Entidad Fiscalizadora Superior de Brasil (EFS de Brasil) llevó a cabo una auditoría de los beneficios fiscales federales que reveló importantes debilidades de gobernanza y riesgos para la sostenibilidad fiscal.

Este artículo presenta un estudio de caso de dicha auditoría y detalla cómo el órgano fiscalizador de Brasil valoró la eficiencia de los programas de beneficios fiscales y su impacto económico real con vistas a mejorar la transparencia en las finanzas públicas. Concluye explicando cuáles son las lecciones aprendidas para otras EFS que busquen optimizar la supervisión de la política fiscal más allá de los procedimientos tradicionales de auditoría financiera.

Introducción

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) ejercen de guardianas del gasto público desde hace mucho tiempo. Pero en una época de aumento de la presión fiscal y de creciente dependencia de incentivos fiscales para estimular a los sectores económicos, la rendición de cuentas pública tiene que extenderse también a las decisiones relativas a los ingresos. Las exenciones y los incentivos fiscales a menudo implican para los gobiernos una pérdida de ingresos equivalente al volumen de los gastos directos. Y, sin embargo, estas pérdidas rara vez son objeto de igual fiscalización o transparencia.

Reconociendo este desequilibrio, la EFS de Brasil inició una serie de revisiones que culminaron en una auditoría exhaustiva de los gastos tributarios federales, como parte de su evaluación de las cuentas anuales de la Unión correspondiente a 2023. Los hallazgos desataron un debate nacional y pusieron de relieve la necesidad de reformas urgentes para adecuar la gobernanza fiscal a los principios constitucionales de eficiencia, transparencia y equidad.

Antecedentes: alcance y magnitud del gasto fiscal en Brasil

Según el informe 2024 del TCU sobre las cuentas federales de 2023, el Gobierno brasileño dejó de percibir unos 518.900 millones de reales (105.000 millones de dólares estadounidenses) en ingresos tributarios debido a un amplio abanico de exenciones y programas de incentivos. Esta cifra representa el 5,9 % del PIB del país y cerca de una cuarta parte de los ingresos totales del Estado.

Y, más sorprendente aún, solo en el año 2023 se introdujeron 32 nuevos programas de beneficios fiscales, con un coste previsto de 213.600 millones de reales hasta 2026. El TCU alertó de que muchos de estos incentivos carecían de evaluaciones de impacto ex ante, de mecanismos de monitoreo o de una justificación social o económica clara. En algunos casos, se renovaron exenciones antiguas a pesar de que, sistemáticamente, no se habían logrado generar los beneficios públicos previstos.

Metodología de auditoría

La auditoría fue llevada a cabo en el marco del Informe y Dictamen Preliminar del TCU sobre las Cuentas del Gobierno Federal, bajo la dirección del Ministro Vital do Rêgo. El alcance incluía:

- Inventario y clasificación de todos los programas de gastos tributarios activos.
- Análisis del impacto fiscal previsto frente al real utilizando los datos del Servicio de Recaudación Federal y del Tesoro Nacional.

- Análisis cruzado de beneficios fiscales y resultados de las políticas, incluyendo la generación de empleo, el desarrollo regional o el crecimiento industrial.
- Revisión de las prácticas legislativas relativas a la aprobación y renovación de incentivos fiscales.
- Benchmarking internacional, enfocado a las directrices de la OCDE para la transparencia y el control de gastos tributarios.

Hallazgos clave

1. Falta de planificación estratégica y de criterios de rendimiento

El TCU observó que el Poder Ejecutivo rara vez somete las políticas de gasto tributario al mismo rigor de planificación requerido para el gasto público. Pocos programas habían establecido objetivos, metas mensurables o indicadores de rendimiento. Como resultado, muchos beneficios fiscales funcionaban como subsidios cuasi permanentes con escasa supervisión o retroalimentación sobre su efectividad.

2. Riesgo fiscal y restricciones para el presupuesto

La expansión descontrolada de los gastos tributarios ha contribuido a la fragilidad estructural de las finanzas públicas brasileñas. Los 518.900 millones de reales de ingresos no percibidos superaron con creces todas las inversiones federales y rivalizaron con las principales categorías de gasto obligatorio, como las pensiones o la sanidad. Esta dinámica socava la credibilidad presupuestaria y restringe el espacio fiscal para inversiones discrecionales.

3. Distribución regresiva de los beneficios

La auditoría mostró que una parte desproporcionada de los beneficios tributarios favorecía a las grandes corporaciones y los sectores más acaudalados. Por ejemplo, la petrolera estatal Petrobras y el gigante minero Vale recibieron 29.500 millones de reales y 19.200 millones de reales, respectivamente, en desgravaciones fiscales, sin que se hubiera registrado un retorno público claro. Mientras, las empresas más pequeñas o los colectivos vulnerables solo se beneficiaron mínimamente de la arquitectura fiscal existente.

4. Brechas en la gobernanza del proceso legislativo

El TCU destacó que muchos incentivos fiscales fueron introducidos o prorrogados a través de medidas provisionales o enmiendas de última hora en los debates presupuestarios, evitando así una revisión estructurada. Algunos programas carecían de un límite máximo de costes o cláusulas de caducidad, con lo que podían seguir vigentes indefinidamente sin ser reevaluados.

Recomendaciones

En su opinión final sobre las cuentas de 2023 (Decisión n.º 1534/2024 – Plenaria), el TCU formuló unas recomendaciones concretas y aplicables:

- Imponer un tope prudencial sobre el total de gastos tributarios en forma de porcentaje de los ingresos federales.
- Suspender la creación de nuevas exenciones mientras el presupuesto federal siga registrando un déficit.
- Ordenar evaluaciones de impacto ex-ante y ex-post para todos los programas de beneficios fiscales, alineándose con normas internacionales como las de la OCDE y el FMI.
- Aumentar la transparencia ampliando la revelación pública de los beneficiarios, las estimaciones de costes tributarios y los resultados previstos de las políticas fiscales.
- Institucionalizar mecanismos de revisión periódica para los programas existentes, que incluyan disposiciones de caducidad automática en caso de no ser renovados en función de su rendimiento.

Estas medidas buscan reequilibrar el marco de gobernanza fiscal de Brasil y mejorar la efectividad y equidad de los instrumentos de financiación pública.

Impacto público y político

Las debilidades identificadas en la auditoría en materia de gestión financiera y monitoreo del programa nacional de vivienda ‘Mi Casa, Mi Vida’ (PMCMV) de Brasil han tenido —y podrían seguir teniendo— una serie de consecuencias para el impacto público del programa y los resultados de estas políticas:

- Perjuicio para la transparencia y la supervisión social: Los datos incoherentes y poco fiables sobre cómo se aplican los fondos y sobre los resultados del programa socavan la transparencia del programa y dificultan la auditoría. Esto impide a la sociedad —incluyendo las organizaciones no gubernamentales como parte implícita del concepto de control social — hacer un seguimiento y análisis de esta política pública.
- Dificultades para medir la efectividad: La falta de un monitoreo sólido y de indicadores actualizados —como, por ejemplo, el de la evolución del déficit de vivienda— debilita la capacidad de evaluar si el programa está cumpliendo efectivamente sus objetivos centrales. Ello limita la toma de decisiones y la mejora de las políticas dirigidas a servir más adecuadamente las necesidades de la población.
- Riesgo de interrupciones en el proyecto e incumplimiento de objetivos: Las dificultades financieras y las previsiones de gasto divergentes apuntan a un riesgo de paralización de los trabajos de construcción debido a proyecciones erróneas de los desembolsos en efectivo. Cuestiones como los retrasos en los pagos a contratistas y un monitoreo inoportuno contribuyen a una acumulación de proyectos parados, lo que afecta directamente a los beneficiarios.

- Uso ineficiente de los recursos públicos: Problemas como el uso improcedente de cuentas por pagar pendientes, los gastos sin compromiso previo y los errores contables revelan deficiencias en la gestión financiera. El incumplimiento del principio de devengo comporta una infravaloración de los activos federales, lo que complica tanto la gestión patrimonial como financiera.
- Rendición de cuentas comprometida: La falta de datos fiables y de un monitoreo adecuado merma la capacidad del Gobierno para informar a la sociedad con transparencia y precisión sobre la implementación y los resultados del PMCMV.

En resumen, las lecciones aprendidas apuntan a una urgente necesidad de mejorar la gestión de la información, el monitoreo de los resultados y los procedimientos contables y financieros para garantizar la transparencia, la fiabilidad, la eficiencia y la efectividad del PMCMV y de los futuros programas de vivienda.

Lo que otras EFS pueden aprender de esta auditoría de revisión de gastos del TCU

La auditoría del PMCMV, con especial énfasis en la gestión financiera, puso de manifiesto varios puntos débiles y dejó patentes una serie de lecciones aprendidas clave para la gestión de programas públicos de gran envergadura:

- Gestión de datos unificada y crítica: Hubo amplias y preocupantes divergencias e incoherencias entre los datos financieros del Ministerio de Desarrollo Regional (MDR), de Caixa Bank (el gestor operativo) y de los demás agentes financieros. La opinión final hizo notar la aparente ausencia en el programa de un procedimiento contable claro y objetivo. Esto evidencia la necesidad imperiosa de contar con un plan conjunto y sólido de gestión de la información para garantizar datos coherentes, fiables y oportunos.
- Monitoreo y evaluación de resultados esenciales: Después de más de diez años, los mecanismos de evaluación de resultados aún parecían ser incipientes. Una auditoría anterior ya había registrado el precario monitoreo de los resultados del PMCMV. El indicador de déficit de vivienda no se actualizaba desde 2015, bloqueándose así cualquier valoración de su impacto reciente y demostrando que el monitoreo y la evaluación continuos son indispensables para afinar las políticas públicas.
- Segregación de cuentas específica para cada programa: La auditoría no constató segregación de cuentas alguna dentro del Fondo de Arrendamiento Residencial (FAR) para las empresas del PMCMV y los subprogramas del FAR. Esto impide disponer de datos claros sobre los costes totales y el origen y el destino de los fondos de cada programa. Y nos recuerda que los recursos deben segregarse entre los diferentes programas de vivienda para proporcionar claridad y mejorar la gestión.

- Planificación financiera y presupuestaria cuidadosa: Aunque parte del análisis fue remitido a otro procedimiento, los hallazgos iniciales revelaron una insuficiencia de recursos presupuestarios federales y problemas como la utilización de cuentas por pagar pendientes de ejercicios anteriores. Este punto recalca lo crucial que es una planificación presupuestaria y financiera precisa.
- Conformidad con las normas de contabilidad del sector público: La no aplicación del principio de devengo para registrar la participación financiera de algunos beneficiarios en las cuentas del MDR también infringía las normas de contabilidad del sector público. Esto provocó una infravaloración de los activos de la Unión y dificultades a la hora de prever los resultados futuros del programa, lo que demuestra la necesidad de que los registros contables se ajusten estrictamente a las normas para reflejar correctamente los derechos y las obligaciones.

Conclusión

A medida que los gobiernos en todo el mundo buscan conciliar la disciplina fiscal con el desarrollo inclusivo, la supervisión de los gastos tributarios se convierte en imperativa. El TCU de Brasil abordó este complejo asunto con una estrategia firme y aportando ideas prácticas que se tradujeron en reformas reales.

Esto demuestra que la supervisión fiscal puede ser a la vez técnica y transformadora. Así, no solo se han podido salvaguardar miles de millones en recursos públicos, sino también fortalecer los cimientos de la gobernanza democrática.

Para la comunidad auditora internacional, este caso pone de relieve que una auditoría efectiva de las finanzas públicas debe mirar más allá del gasto y adentrarse también en el mundo, a menudo oculto, de los incentivos fiscales y su impacto real en la sociedad.



Fuente: Tribunal Federal de Contas de Brasil



Fuente: Adobe Stock Images, FAHMI

Auditoría de la información financiera a revelar: mejores prácticas e impacto en los informes por segmentos del sector público

Autor: Autoridad Estatal de Rendición de Cuentas de la República Árabe de Egipto

Introducción

La revelación de los estados financieros se considera un aspecto importante para la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas y, por tanto, para la lucha contra la corrupción. Las auditorías financieras que realizan las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) desempeñan un papel efectivo en la fiscalización de esta información revelada. En el presente artículo abordaremos la auditoría de la información a revelar en los informes por segmentos del sector público, presentando un estudio de caso sobre dicha información como elemento relevante a efectos de potenciar la transparencia y la rendición de cuentas.

La Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público 18 (NICSP 18) establece los principios para la información financiera por segmentos en el sector público, constatando que la información por segmentos refuerza la transparencia en la información financiera y habilita a la entidad para cumplir sus obligaciones de rendición de cuentas (NICSP 18, b), sobre una base apropiada para la evaluación del rendimiento y las decisiones de asignación de recursos.

Riesgos inherentes a la presentación de información financiera por segmentos

La NICSP 18 adopta el enfoque de determinar el nivel de detalle requerido para la información por segmentos en las anotaciones explicativas de los estados financieros.

La Norma requiere la identificación de cuando los segmentos son una actividad distinguible o un grupo de actividades de una entidad, para los que es apropiado presentar información financiera por separado con el propósito de evaluar el rendimiento pasado de la entidad en la consecución de sus objetivos y tomar decisiones sobre la futura asignación de recursos. (NICSP 18, 9).

De acuerdo con esta norma, las entidades del sector público identificarán como segmentos separados, cada actividad o grupo de actividades identificables para las cuales se deba presentar información financiera. Esto ayuda a (a) evaluar el rendimiento pasado de la entidad en el logro de sus objetivos, y (b) tomar decisiones informadas con respecto a la asignación de recursos de la entidad. Además, se anima a las entidades a revelar información adicional sobre los segmentos sobre los que se informa, tal y como se identifica en esta Norma o según se considere necesario a efectos de rendición de cuentas y toma de decisiones (NICSP 18, 13).

Factores a considerar en la determinación de la información financiera por segmentos

Los factores que deberán considerarse para determinar si los productos (bienes y servicios) están relacionados y deben agruparse como segmentos a efectos de presentación de la información financiera comprenden:

(a) los objetivos operativos principales de la entidad y los bienes, servicios y actividades que se relacionan con el logro de cada uno de dichos objetivos, así como la consideración de si los recursos están asignados y presupuestados sobre la base de grupos de bienes y servicios;

(b) la naturaleza de los bienes o servicios suministrados o las actividades desarrolladas;

(c) la naturaleza de los procesos de producción y/o de suministro del servicio, y el proceso o mecanismo de distribución;

(d) el tipo de cliente o consumidor de los bienes o servicios;

(e) la consideración de si todo esto refleja o no la forma en que la entidad se administra y la información financiera se presenta al órgano de dirección y la alta administración; y

(f) si fuera aplicable, la naturaleza del entorno regulatorio (ámbito ministerial o ámbito de una autoridad reglamentaria, por ejemplo) o el sector de gobierno (por ejemplo: finanzas, servicios públicos o gobierno en su conjunto).

Estudio de caso

El caso

La Entidad (X) -una entidad del sector público que aplica las NICSP- tiene varias filiales y elabora estados financieros consolidados. En los estados financieros consolidados presenta una serie de segmentos, revela información sobre los segmentos a nivel de actividad y es auditada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Información a revelar

A continuación figura la sección relativa a la información por segmentos a 31 de diciembre de 2024 y a 31 de diciembre de 2023 de la Entidad (X), cuya actividad principal consiste en segmentos que incluyen ingresos por prestaciones de servicios de transporte terrestre, transporte marítimo y otros, así como ingresos no derivados de prestaciones de servicio, representados por las subvenciones que recibe del Estado.

Información por segmentos

Total (en miles de libras)	Subvenciones (en miles de libras)	Otros servicios (en miles de libras)	Transporte marítimo (en miles de libras)	Transporte terrestre (en miles de libras)	Descripción
					31-12-2024
41 000 000	600 000	3 700 000	22 700 000	14 000 000	Ingresos
(10 100 000)		(1 100 000)	(6 000 000)	(3 000 000)	Salarios
(2 500 000)		(700 000)	(300 000)	(1 500 000)	Depreciación
13 700 000	600 000	800 000	7 200 000	5 100 000	Superávit
52 000 000		10 000 000	20 000 000	22 000 000	Total Activos del segmento
18 500 000		3 000 000	500 000	15 000 000	Total Pasivos del segmento
					31-12-2023
39 950 000	550 000	3 750 000	22 650 000	13 000 000	Ingresos
(9 520 000)		(920 000)	(5 800 000)	(2 800 000)	Salarios
(2 460 000)		(720 000)	(215 000)	(1 525 000)	Depreciación
13 480 000	550 000	830 000	7 300 000	4 800 000	Superávit
29 450 000		7 000 000	20 300 000	2 150 000	Total Activos del segmento
38 700 000		4 200 000	18 000 000	16 500 000	Total Pasivos del segmento

Revelación de ingresos de los principales grupos de productos y regiones geográficas

Total (en miles de libras)	Subvenciones (en miles de libras)	Otros servicios (en miles de libras)	Transporte marítimo (en miles de libras)	Transporte terrestre (en miles de libras)	Descripción
					31-12-2024
14 150 000	350 000	2 300 000	11 500 000	10 000 000	Área 1
3 600 000	200 000	1 200 000	10 700 000	2 500 000	Área 2
3 250 000	50 000	200 000	500 000	1 500 000	Área 3
21 000 000	600 000	3 700 000	22 700 000	14 000 000	Total Ingresos
					31-12-2023
12 500 000	250 000	1 900 000	11 150 000	9 200 000	Área 1
13 700 000	200 000	1 100 000	11 200 000	1 200 000	Área 2
3 750 000	100 000	750 000	300 000	2 600 000	Área 3
39 950 000	550 000	3 750 000	22 650 000	13 000 000	Total Ingresos

Trabajo de auditoría

Materialidad

De conformidad con los requerimientos de la Norma Internacional de Auditoría 320 (NIA 320) y a la luz de la guía de procedimientos de auditoría de la Autoridad Estatal de Rendición de Cuentas (ASA, por sus siglas en inglés), fijamos la materialidad en el 1 % de los activos totales y la materialidad de rendimiento en el 80 %.

Planificación de la auditoría de estados financieros

La ASA planificó la auditoría de los estados financieros con arreglo a los requerimientos de la NIA 300. Tras identificar y valorar los riesgos de incorrección material (según los requerimientos de la NIA 315), diseñamos los procedimientos de auditoría para dar respuesta a los riesgos valorados (según los requerimientos de la NIA 330). Basándonos en nuestro juicio profesional, determinamos los procedimientos sustantivos a aplicar:

(a) uso de procedimientos analíticos como procedimientos sustantivos;

(b) pruebas de detalle.

Clasificamos los riesgos de incorrección material en la información financiera por segmentos:

- determinando la administración de los segmentos para los que se debería revelar información financiera;
- determinando el nivel de riesgo asociado a la información revelada;
- determinando los procedimientos de auditoría a aplicar para auditar la información por segmentos.

Evidencia de auditoría

La ASA recurrió al análisis horizontal y vertical de los estados financieros correspondientes a los segmentos revelados, comparando la información financiera de la entidad con:

- la información comparativa de periodos anteriores;
- los resultados previstos por la entidad conforme a los presupuestos aprobados.

Llevamos a cabo pruebas de detalle en una muestra de transacciones relacionadas con los datos de los segmentos revelados y obtuvimos las confirmaciones pertinentes, que cumplieron con nuestras garantías de «integridad, ocurrencia, exactitud y clasificación». Nos centramos en las transacciones realizadas al final del periodo financiero y al comienzo del siguiente, ya que se consideran como cuestiones susceptibles de aumentar los riesgos de incorrección material.

Cuestiones clave de la auditoría

La ASA identificó la información por segmentos como una cuestión clave de la auditoría según los requerimientos de la NIA 701, dada su importancia crítica a efectos de proporcionar información sobre el rendimiento de la entidad. También resulta relevante por tratarse de un área en la que aumenta el riesgo de incorrección material, en particular en lo que respecta al juicio profesional de la dirección a la hora de determinar sobre qué segmentos informar.

Las cuestiones clave de la auditoría se comunican en una sección separada del informe emitido por un auditor independiente de conformidad con los requerimientos de la NIA 701. Esto podría incluir una descripción de la cuestión clave de auditoría «Presentación de la información financiera por segmentos», que incluye:

- la razón por la que se considera la información financiera por segmentos una cuestión clave de la auditoría, dejando clara la importancia de presentar dichos datos para valorar el rendimiento en los segmentos, así como su repercusión en la transparencia y la rendición de cuentas al suministrar información financiera a los órganos de supervisión de la entidad y permitirles así evaluar el rendimiento y exigir responsabilidades a la dirección;

- la manera en la que se va a abordar la revelación de la información financiera por segmentos, explicando la metodología de verificación de los estados financieros correspondientes a los segmentos revelados y resumiendo brevemente los procedimientos aplicados.

Informe del Auditor Independiente

La ASA emitió un informe largo sobre la auditoría de la Entidad (X) según los requerimientos de las Normas Internacionales de Auditoría y los requerimientos regulatorios de la propia entidad, establecidos en su reglamento financiero. El informe recogía:

- una opinión no modificada sobre los estados financieros del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2024, según la NIA 700, con las cuestiones clave de la auditoría presentadas por separado, tal y como exige la NIA 701;
- un resumen ejecutivo de las observaciones de las auditorías financiera y de rendimiento, comunicado a los órganos de dirección y gobernanza (el 'Comité de Programa y de Presupuesto').

Conclusión:

La auditoría de la información por segmentos es un componente crítico de la fiscalización financiera del sector público, que trasciende el mero cumplimiento normativo y potencia la transparencia y la rendición de cuentas. Estas auditorías facultan a las partes interesadas para evaluar la asignación de fondos y la eficiencia del gasto, refuerzan la credibilidad de los informes financieros y respaldan una gobernanza financiera racional al velar por el uso ético y efectivo de los recursos.



Winnipeg, Manitoba, Canadá. Fuente: Adobe Stock Images, Henryk Sadura

Repercusiones del uso gubernamental de fideicomisos y fondos sobre la rendición de cuentas financiera: la experiencia de Manitoba

Autor: Yves Genest, asesor sénior de auditorías de proyectos, Oficina del Auditor General de Manitoba

Introducción

Los gobiernos disponen de la posibilidad de crear, a escala global, diversas estructuras financieras con objeto de segregar fondos, reservarlos para objetivos específicos y gestionarlos en nombre de terceros. Estas estructuras pueden adoptar la forma de diferentes tipos de fideicomisos, fondos y cuentas para fines específicos. Aunque se trata de mecanismos de financiación alternativos que, bajo determinadas circunstancias, resultan ventajosos, también pueden albergar retos desde el punto de vista contable y de auditoría.

En el presente artículo se examina el uso de cuentas fiduciarias por parte del Gobierno Provincial de Manitoba (la Provincia) a efectos de analizar algunas consideraciones, repercusiones y ramificaciones relacionadas con la utilización de este tipo de mecanismos. En particular, las auditorías llevadas a cabo por la Oficina del Auditor General (OAG) de Manitoba sobre una asociación entre la Provincia y la Fundación Winnipeg (FW) ofrecen un enfoque útil para explorar estas cuestiones.

Estudio de caso: la Fundación Winnipeg

En 2018, la Provincia abrió cuatro nuevas cuentas fiduciarias en la Fundación Winnipeg para apoyar diversas iniciativas de programas. Esta fundación forma parte de un complejo entramado de organizaciones receptoras, con varias capas de fondos separados que confluyen entre sí y englobadas bajo el término 'fundaciones comunitarias' (FC). Desde 2018, en Manitoba se han asignado 410 millones de dólares desde la entidad de información gubernamental (Government Reporting Entity; GRE) a fundaciones comunitarias. La mayoría de estos fondos deben ser mantenidos a perpetuidad por esas organizaciones. (OAG Manitoba, 2019) y (OAG Manitoba, 2021).

A modo de ilustración, cada fondo o cuenta fiduciaria de la FW se crea inicialmente mediante una transferencia proveniente de la Provincia. Generalmente, esta aportación inicial adopta la forma de una dotación: un depósito cuantioso que generará unos ingresos por inversiones que después se usarán para un fin específico. En algunos casos, los ingresos se revierten cada año a la Provincia o a una entidad controlada por la misma para su uso con un fin específico durante ese mismo ejercicio. En otros, en cambio, los fondos fluyen desde la FW hacia una entidad no sujeta al control de la Provincia y será ésta la encargada de utilizarlos para un fin específico.

Para ejemplificar cómo se podrían contabilizar las transferencias a la FW, en el diagrama se describe un caso hipotético de una transferencia por valor de 20 millones de dólares. Cabe señalar que se trata solo de una de las diversas variantes de financiación posibles y que, en este caso concreto, el dinero no se revierte. (OAG Manitoba, 2021).



Fuente: Yves Genest.

Ventajas del uso de fideicomisos y fondos con fines específicos

El uso de fideicomisos y fondos como vehículos de financiación puede ayudar a lograr los objetivos de las diversas políticas. De ahí que para los responsables de la toma de decisiones gubernamentales puedan resultar opciones atractivas, ya que ofrecen ciertas ventajas. Entre ellas, la de proporcionar una fuente de financiación garantizada y recurrente para los programas en cuestión. Como muchas otras administraciones públicas, la Provincia establece que todo recurso (dinero) no gastado por un departamento durante el año se 'perderá' y no podrá consumirse en el siguiente ejercicio fiscal (Gobierno de Manitoba, 2025). Una cuenta fiduciaria irrevocable, no obstante, permite eludir esta restricción.

También cabría considerar como ventaja las repercusiones a largo plazo sobre el superávit o déficit anual, puesto que la financiación a largo plazo destinada a un fin específico tendrá un efecto puntual sobre el aumento del déficit o la reducción del superávit. Pero una vez constituido el fondo, ya no habrá impacto alguno sobre el superávit o déficit neto anual (OAG Manitoba, 2021).

Se alega, asimismo, que la fórmula adoptada por la Provincia, al delegar la concesión de subvenciones en muchos casos, representa un método más eficiente (Congressional Research Service, 2025) y efectivo (Person, A.E., 2009) para administrarlas. Las fundaciones pueden establecer sus propios mecanismos de asignación y cuentan con un mayor conocimiento de primera mano de las necesidades de las comunidades y del tipo de intervenciones susceptibles de generar los resultados más exitosos.

Potenciales desventajas del uso de fideicomisos y fondos para fines específicos

Como se trata de mecanismos de financiación que se apartan de los procesos presupuestarios habituales, la Provincia ha de tomar en cuenta una serie de cuestiones y consideraciones relativas a sus repercusiones, y someterlos a debate, aprobación y control. Preocupa, obviamente, el tema de las disposiciones y los mecanismos contables a aplicar para dar un tratamiento adecuado a estas transacciones en los estados financieros. Entre los aspectos a considerar, la OAG de Manitoba destacó los siguientes (OAG Manitoba, 2021):

- Gasto significativo en el primer año: El uso de fideicomisos y fondos para fines específicos reduce el impacto en los resultados anuales de futuros ejercicios. Pero en el primer año, sus repercusiones sobre los estados financieros son mucho más acusados que en un escenario en el que la provincia opta por financiar los programas cada año.
- Control: El enfoque empleado para los fondos FW sustrae el control a la Provincia, por lo que los activos no figuran en sus estados financieros. Asimismo, priva a la Provincia de la facultad para emplear estos fondos de forma unilateral con otros fines en el futuro. Como ya se ha indicado, se trata de un enfoque que proporciona una fuente de financiación garantizada para los programas y sus objetivos. Sin embargo, la Provincia ya no dispone de flexibilidad para utilizar estos fondos y si las prioridades cambian en el futuro, no podrá destinarlos a otros fines.
- Coste de la estructura: Si este tipo de fondos se constituyen en un momento en el que la Provincia registra un déficit anual, ello significa que se financian través de un aumento del endeudamiento.

Aprovechamiento de las sinergias entre auditoría de rendimiento y auditoría financiera

Desde el punto de vista de la rendición de cuentas financiera, la cuestión central es el control de los fondos. Por más que estos fondos reciban el tratamiento de donaciones, siguen siendo fondos públicos que se asignan y gastan para beneficiar a la ciudadanía; en consecuencia, existe la obligación de proveer garantías de que se están cumpliendo los objetivos previstos. (OAG Canadá, 2005). De hecho, estas preocupaciones no son exclusivas del sector público, ya que se ha observado que también las fundaciones privadas podrían enfrentarse a problemas de gobernanza. (Gloria, M.J., 2022; OIG-USAID, 2020).

A través de auditorías de rendimiento ejecutadas en Canadá, EE.UU. y Reino Unido se ha puesto de manifiesto que tales preocupaciones son realistas y están bien fundadas. Sin ir más lejos, una reciente auditoría de la Oficina del Auditor General de Canadá concluyó que una fundación, la Sustainable Development Technology Canada (SDTC), no siempre había gestionado los fondos de conformidad con los términos y condiciones de los acuerdos de aportación ni con su mandato legal.

Se constató, por ejemplo, que algunos de los proyectos financiados no se ajustaban a los criterios de elegibilidad, que los conflictos de intereses se gestionaban de forma deficiente y que se incumplían varios requisitos legales. La SDTC había infringido sus políticas sobre conflictos de intereses en 90 ocasiones, concedido 59 millones de dólares a 10 proyectos no elegibles y sobrevalorado con frecuencia los beneficios medioambientales de sus proyectos. Poco después de que se presentara el informe, el ministro competente anunció la extinción de la SDTC. (OAG Canadá, 2024).

En base a estos ejemplos y a la inquietud que suscitan los riesgos inherentes a estos mecanismos, la OAG de Manitoba llegó a la conclusión de que se podría recurrir a una auditoría de rendimiento sobre el uso de fideicomisos y fondos para examinar así las posibles ramificaciones de las observaciones hechas en sus auditorías financieras.

El plan de auditoría elaborado para esta fiscalización incluyó varias líneas de investigación susceptibles de ayudar a esclarecer el impacto de los fideicomisos y fondos en la calidad y la naturaleza de la gestión de los fondos públicos que se distribuyen a través de estos mecanismos. La auditoría puso el foco en:

- Consideraciones sobre la gestión de riesgos: Tal y como demuestran las auditorías financieras de la OAG de Manitoba y las auditorías de rendimiento realizadas en otras jurisdicciones, deben tenerse en cuenta toda una serie de factores a la hora de determinar el uso de estos mecanismos de financiación. Es importante que se documenten y analicen cuidadosamente desde la perspectiva de la gestión de riesgos. Asimismo, se deberían valorar la magnitud y la probabilidad de estos riesgos, así como las medidas de mitigación que convendría adoptar.
- Directrices proporcionadas: Los fondos son transferidos en el marco de un acuerdo. Dichos acuerdos deberían incluir las expectativas en materia de rendición de cuentas de conformidad con las directrices del Gobierno Provincial sobre mecanismos y acuerdos de financiación.
- Uso de los acuerdos celebrados con los receptores: El gobierno debería monitorear estos acuerdos con los receptores para asegurarse de que se han alcanzado los objetivos y resultados esperados.
- Disponibilidad y calidad de la información sobre la rendición de cuentas: Por último, la información recopilada a través de las actividades de monitoreo del gobierno debería ser precisa, fiable y darse a conocer públicamente. También debería comunicarse y explicarse la ausencia de dicha información.

Las tareas de esta auditoría de rendimiento aún están en curso y los resultados serán presentados a la Asamblea Legislativa de Manitoba en los años 2025-2026.

Conclusión

Los fideicomisos y los fondos pueden resultar útiles y suponen mecanismos de financiación legítimos para los gobiernos, dado que proporcionan un cierto grado de flexibilidad y eficiencia que podría contribuir al logro de los objetivos de sus políticas. No obstante, también suscitan algunas preocupaciones en términos de control gubernamental y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. En este sentido, las auditorías de rendimiento podrían constituir una extensión enriquecedora de las auditorías financieras. Las auditorías de estados financieros conforman una opción excelente para valorar el tratamiento contable de estos acuerdos, pero no siempre permite ahondar en las cuestiones organizativas ‘más sutiles’ que entremezclan retos de ética, eficiencia y gobernanza. Por su parte, las auditorías de rendimiento brindan la posibilidad de extender el alcance de las auditorías financieras, dar más profundidad a su información y generar recomendaciones que podrían fortalecer la rendición de cuentas y la gobernanza, al tiempo que proveen lecciones aprendidas útiles para garantizar que en el futuro estos acuerdos de financiación se apliquen de manera sólida y ofrezcan la rendición de cuentas necesaria para asegurar la consecución de los objetivos de las políticas con integridad.

Referencias

1. Congressional Research Services. Universities and Indirect Costs for Federally Funded Research (Servicios de Investigación del Congreso. Universidades y costes indirectos para la investigación financiada con fondos federales). 2025.
2. Gloria, M. J., Julia Kalmirah y Charlie Heatubun. 2022 “Funding for Sustainability: Three Challenges of Trust Fund Implementation in Papua, Indonesia” Preprints. (Preprints “Financiación para la sostenibilidad: tres retos para la aplicación del fondo fiduciario en Papúa, Indonesia”). <https://doi.org/10.20944/preprints202209.0266.v1>
3. Gobierno de la Provincia de Manitoba, Financial Administration Manual (Manual de administración financiera). 2025.
4. Oficina del Inspector General, Agencia de EE.UU. para el Desarrollo Internacional, Improved Guidance, Data and Metrics Would Help Optimize USAID’s Private Sector Engagement (La mejora de la orientación, los datos y las métricas ayudaría a optimizar el compromiso de USAID con el sector privado). 2020.
5. Oficina del Auditor General de Canadá. Chapter 4: Accountability of Foundations (Capítulo 4: Rendición de cuentas de las fundaciones). 2005.
6. Oficina del Auditor General de Canadá. Report 6: Sustainable Development Technology Canada (Informe 6: Tecnología de desarrollo sostenible en Canadá). 2024.
7. Oficina del Auditor General de Manitoba. Public Accounts and Other Financial Statements (Cuentas públicas y otros estados financieros). 2019.
8. Oficina del Auditor General de Manitoba. Public Accounts and Other Financial Statements (Cuentas públicas y otros estados financieros). 2021.
9. Oficina del Auditor General de Nuevo Brunswick, Fundación Nuevo Brunswick para la Innovación. 2009.
10. Oficina del Auditor General de Nueva Escocia, Effectiveness of the Green Fund Over First Two Years (Efectividad del Fondo Verde durante los dos primeros años). 2023.
11. Oficina del Auditor General de Ontario. Chapter 4: Ontario Trillium Foundation (Capítulo 4: Fundación Trillium de Ontario). 2013.
12. Person, A.E. et al. Maximizing the Value of Philanthropic Efforts through Planned Partnerships between the U.S. Government and Private Foundations (Maximización del valor de los esfuerzos filantrópicos a través de asociaciones planificadas entre el Gobierno de EE.UU. y fundaciones privadas), Mathematica Policy Research Inc. 2009.
13. Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido, Monitor: Regulating NHS foundation trusts (Monitor: Regulación de las fundaciones fiduciarias del NHS). 2014.



Fuente: Adobe Stock Images, Paulista

Cómo acercar las auditorías a todas las personas: haciendo los informes de auditoría más atractivos y relevantes

Por Shay Sapir, Portavoz Adjunto del Contralor del Estado, Defensor del Pueblo de Israel y Presidente de EUROSAI

Introducción

Las entidades fiscalizadoras son garantes de la transparencia y la rendición de cuentas en muchas sociedades del mundo. Sin embargo, y durante demasiado tiempo, su labor ha permanecido eclipsada por un lenguaje denso, referencias jurídicas y una jerga técnica que, para el público en general, resulta prácticamente inaccesible. Pese a que los informes de auditoría contienen hallazgos que afectan a todos los ciudadanos -desde retrasos en el transporte público hasta carencias en los sistemas sanitarios-, la mayoría de la gente nunca los lee. En unos tiempos en los que se espera que la información sea inmediata, visual y resuene a nivel emocional, las entidades fiscalizadoras a escala internacional deben reimaginar la forma en la que presentan su trabajo.

La Oficina del Contralor del Estado y Defensor del Pueblo de Israel (EFS Israel), que actualmente ostenta la Presidencia de EUROSAI, se ha embarcado en un proyecto para lograr precisamente eso. Con la adopción de métodos de comunicación innovadores como vídeos e infografías, la interacción en redes sociales e, incluso, de herramientas de inteligencia artificial (IA), la EFS de Israel es un claro exponente de un movimiento global creciente dentro de la comunidad auditora: hacer los informes de auditoría no solo accesibles, sino atractivos, centrados en las personas y de alto impacto.

Por qué la accesibilidad importa

Las auditorías del sector público no son solo mecanismos de rendición de cuentas a nivel interno. Son también la voz de la sociedad, y evalúan si los organismos gubernamentales han prestado sus servicios de forma justa, eficiente y conforme a la ley. Con todo, no podemos partir de la base de que los ciudadanos de a pie vayan a leer el informe completo. Y, de hecho, no deberían tener que hacerlo.

La accesibilidad de las auditorías no es una opción; es una obligación. Si los hallazgos de auditoría han de catalizar reformas, movilizar a la ciudadanía e influir en los responsables de la toma de decisiones, deben ser comprensibles. Y, más importante aún, tienen que resonar con las propias vivencias. En este contexto, la accesibilidad implica más que una mera traducción o un formateo determinado. Es una cuestión de relevancia, de interconexión y de inclusión.



Cifras clave de los informes de auditoría sobre la preparación nacional ante la inteligencia artificial (noviembre de 2024). Fuente: Contralor del Estado, Defensor del Pueblo de Israel

Reinventar el resumen de auditoría: del texto al relato

Uno de los pasos más transformadores emprendidos por la EFS de Israel ha sido el rediseño de sus resúmenes ejecutivos. Tradicionalmente largos y prolijos, ahora se han concentrado en unos formatos más digeribles que incluyen:

- antecedentes sintéticos del tema de auditoría
- cifras clave que suelen contar la historia al primer vistazo
- resumen de las acciones de auditoría
- hallazgos claros y priorizados
- recomendaciones concisas
- elementos visuales de apoyo, como gráficos o fotografías

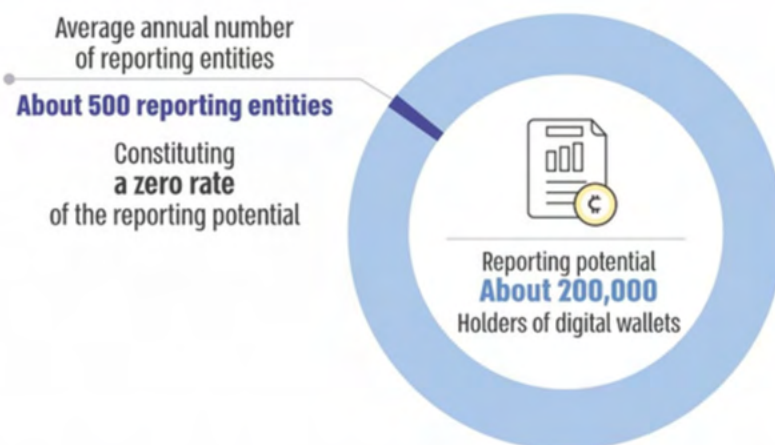
Tomemos como ejemplo la auditoría sobre la fiscalidad de las monedas digitales, publicada por el Presidente de EUROSAT y Contralor del Estado y Defensor del Pueblo de Israel, Sr. Matanyahu Englman, en noviembre de 2024. En lugar de entrar en complejos detalles jurídicos, el resumen del informe destacó dos números: unos 200.000 tenedores de criptomonedas en Israel, frente a solo 500 que las declararon ante el fisco.

Estas cifras por sí solas ya demostraban una grave falta de cumplimiento, dejaban claro el problema de inmediato y acapararon la atención – incluso del profano..



Taxation of Digital Currencies

The Average Number of Annual Reports on Crypto Activity was Reported Out of the Estimated Minimum Reporting Potential for 2018–2022



According to data from the Tax Authority and the Chief Economist's report, processed by the Office of the State Comptroller.

Ilustración del informe de auditoría sobre la fiscalidad de las monedas digitales (noviembre de 2024). Fuente: Contralor del Estado, Defensor del Pueblo de Israel

El poder del vídeo: más allá de las palabras

La palabra escrita tiene sus límites. Y ahí es donde entra en escena el vídeo. En los últimos años, los vídeos han demostrado ser una poderosa herramienta para transformar auditorías técnicas en relatos emocionalmente cautivadores.

Consideremos, por ejemplo, la auditoría de seguimiento ampliada sobre la Acción por el Clima nacional del Gobierno de Israel. Emitida en marzo de 2024, concluyó que la actuación nacional del país en materia de clima se había estancado. En vez de en un largo documento destinado a perderse en algún archivo oficial, los hallazgos de la auditoría se presentaron en un breve vídeo infográfico. Su impacto visual, combinado con unos mensajes claros, dio lugar a una amplia cobertura mediática e incluso a un compromiso político.



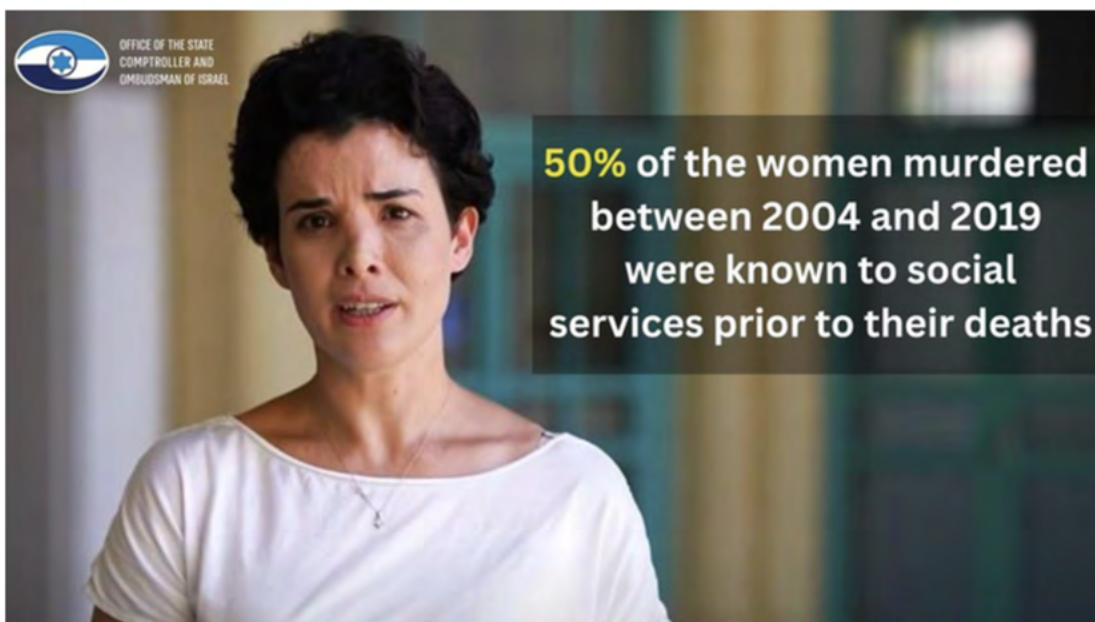
Fragmento del vídeo sobre los hallazgos de la auditoría climática (marzo de 2024). Fuente: Contralor del Estado, Defensor del Pueblo de Israel

Análogamente, un vídeo que se divulgó junto con la auditoría sobre la preparación para la inteligencia artificial suscitó un debate de urgencia en la Oficina del Primer Ministro y en el Parlamento. Este debate llevó a la creación de un nuevo comité gubernamental para la estrategia de IA. En ambos casos, el alcance de la auditoría se amplió de forma espectacular – ya que fue vista, comprendida y compartida.

Humanizar los informes de auditoría: las voces detrás de los hallazgos

Un principio fundamental de la estrategia de comunicación de la EFS de Israel es la idea de que «detrás de cada informe de auditoría, hay gente de verdad». Este enfoque centrado en las personas acerca las auditorías públicas al corazón del espectador.

Algunos casos paradigmáticos ilustran este poder. Shira Isakov, una superviviente de la violencia doméstica, presentó la auditoría sobre violencia contra las mujeres. Ariel, un escolar repudiado por sus compañeros, narró los hallazgos de un informe sobre la protección de menores en Internet.



La Sra. Shira Isakov, en el vídeo que acompaña el informe de auditoría sobre el fenómeno de la violencia doméstica (junio de 2021). Fuente: Contralor del Estado, Defensor del Pueblo de Israel

Dorit, superviviente del atentado terrorista contra el festival de música Nova del 7 de octubre de 2023, presentó un informe sobre los servicios de salud mental para el tratamiento del estrés postraumático.

Estos testimonios convierten los informes de auditoría en relatos. Dan voz a quienes carecen de ella y hacen que los datos abstractos se perciban como reales y apremiantes. Y con ello, también reafirman la relevancia de la propia entidad fiscalizadora.

Diversificar los canales: redes sociales y podcasts

Hacer que los informes sean accesibles no es solo una cuestión de formato, sino de buscar a las personas allí donde se encuentran. Esto significa distribuir los contenidos a través de plataformas diversas.

La EFS Israel está presente en Facebook, Instagram, X (antes Twitter), Telegram, YouTube, LinkedIn, TikTok y Threads. Cada red social requiere mensajes a su medida: Instagram está para los contenidos visuales breves, YouTube para vídeos explicativos más largos, TikTok para las ráfagas de información y LinkedIn para cuestiones políticas y la interacción profesional.

Otras EFS de EUROSAI han dado pasos similares. La Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO) promociona sus informes a través de LinkedIn y Twitter. La EFS de Austria produce podcasts con auditores. La EFS de Estonia mantiene un blog. La accesibilidad es hoy una expectativa generalizada.

Suhted avalikkusega

Pressiteated

Riigikontrolli blogi

Meediakajastus pressis ja ringhäälingus

Pöördumine riigikontrolli poole

Riigikontrolli pildilabumid

Riigikontrolli blogi

2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | Kõik aastad

◀ Eelmised 1 2 3 Järgmised ▶

Kas järgmine Nordica ja arve maksumaksjale on juba teel?

20.12.2024 | Ermo Liedemann, vanemauditor

Olles auditeerinud nii Estonian Airi krahhi kui ka Nordica allakäiku, teeb nõutuks riigi äriühingute valitsemise eest vastutajate seisukoht, et süsteem töötab nagu kellavärk või kui lõpuks ebaõnnestumine ilmsiks saab, on süüdi alati keegi teine. Kui riigi omanikutunne ei parane, tulevad uued pankrotid ja kahjud pigem varem kui hiljem.

Loe edasi ▶



Kas saamegi kiire interneti alles 2050. aastaks? Selles graafikus Eesti liigub

15.10.2024 | Toomas Viira, auditjuht

Eesti liikumine kiire interneti poole paistab olevat kõike muud kui kiire. Veelgi enam, ehkki kiire internet viimise iga Eesti inimeseni on olnud riskikes plaanides juba kaks aastakümnet, läheneb Eesti sellele teosammul ja tähtaegu pidevalt kaugemale tulevikku lükates. Et see nii ei juhtuks, oleks vaja märgatavalt suurendada rahastamist ja ehitustempot, saada oluliselt seigem pilt, millistele aadressidele tasub kiire interneti ühendusi ehitada ja millistele mitte, kes kiiret ühendust ootavad ning kuidas reguleerida võrkude hilisemat haldust.

Loe edasi ▶



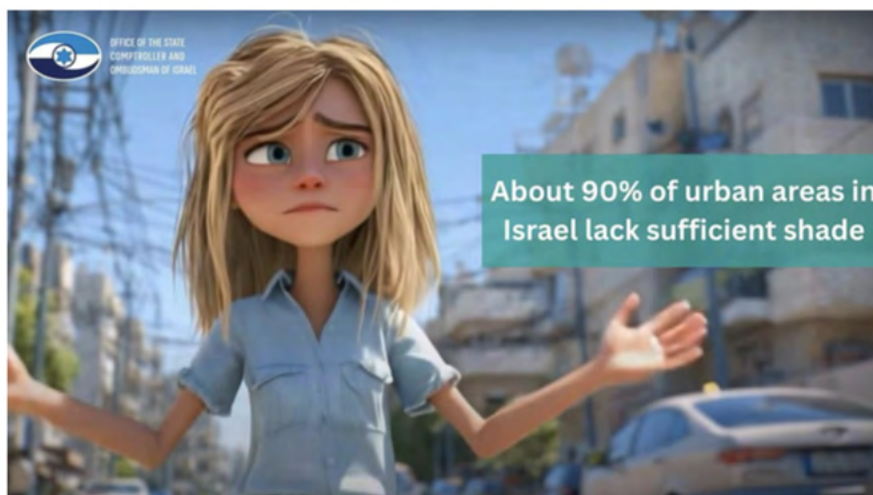
El blog de la EFS de Estonia. Fuente: EFS de Estonia

Nuevos horizontes: IA, dispositivos móviles y acceso multilingüe.

La innovación no se detiene en los vídeos y las redes sociales. Actualmente, la EFS de Israel está realizando pruebas piloto con herramientas para incrementar aún más la accesibilidad:

1. [Informes Mobile First](#): Informes optimizados para su lectura en dispositivos móviles, ya que son cada vez más los ciudadanos que rehúyen acceder a sitios web desde un ordenador de sobremesa.
2. [Chatbot de IA](#): Un proyecto en desarrollo cuyo objetivo es permitir a los usuarios formular preguntas sobre auditorías y navegar por los hallazgos mediante una IA conversacional.
3. [Multilingual Outreach – difusión multilingüe](#): En reconocimiento de la diversidad de Israel, algunos informes se divulgan ahora en árabe, en particular aquellos que afectan a las comunidades marginadas.

Incluso los niños se tienen en cuenta en esta estrategia inclusiva. La EFS de Israel está explorando la posibilidad de crear vídeos adaptados a niños, especialmente para las auditorías sobre educación, medio ambiente o seguridad en línea. Porque la accesibilidad no debería empezar a los 18 años.



Fragmento del vídeo sobre el sombreado de espacios públicos urbanos (julio de 2025). Fuente: Contralor del Estado, Defensor del Pueblo de Israel

Mejores prácticas para unas auditorías más accesibles

En base a las experiencias en Israel y las prácticas compartidas a escala mundial, aquí van cinco 'mejores prácticas' para hacer más accesibles los informes de auditoría:

1. *Simplificar el lenguaje*: Evite la jerga de auditoría. Utilice palabras de uso cotidiano. Céntrese en el impacto, no en el proceso.
2. *Representar visualmente los datos*: Convierta las cifras en números dinámicos. Recurra a gráficos, animaciones e infografías.
3. *Contar historias humanas*: Incluya voces reales. Relacione los hallazgos con experiencias personales.
4. *Diversificar las plataformas*: No se limite a los sitios web. Busque a su público allí donde se encuentre: teléfonos móviles, redes sociales, podcasts.
5. *Diseñar para la inclusión*: Tenga en cuenta a las minorías lingüísticas, a los niños y a las personas con discapacidad. Piense en todos los públicos.

Conclusión: de la supervisión a la divulgación

Ya no estamos en tiempos en los que las entidades fiscalizadoras se puedan permitir dirigirse únicamente a los profesionales de la Administración. Si queremos que las auditorías sirvan a la sociedad, tienen que convertirse en instrumentos de divulgación, y no solo de supervisión.

Al adoptar nuevos formatos, dar voz a personas reales y acercarse a la gente en sus espacios digitales, las Entidades Fiscalizadoras Superiores tienen la posibilidad de ampliar su influencia mucho más allá de los informes tradicionales. Pueden impulsar el cambio, restablecer confianza y recordar a la ciudadanía que la rendición de cuentas no es algo abstracto, sino personal.

El camino a seguir está claro: humanizar los informes. Darles visibilidad. Hacerlos relevantes.



Fuente: Adobe Stock Images, Vadym

La Ley de Benford como herramienta de planificación y control de auditorías: un análisis del gasto municipal

Autor: Georgios Stefanou, M.Sc., Ph.D. Jefe de Departamento, Tribunal de Cuentas de Grecia – Oficina del Comisionado en la Prefectura de Mesenia

Resumen

Este estudio presenta una aplicación práctica de la Ley de Benford a los datos de gastos de dos municipios griegos, Mesene y Trifylia, con el objetivo de evaluar la medida en que las transacciones financieras se ajustan a las distribuciones de dígitos esperadas según lo definido en dicha ley. La meta primordial, sin embargo, consistía en valorar la utilidad de la Ley de Benford como herramienta en los procesos de auditoría del sector público y determinar si puede servir para alertar sobre posibles irregularidades con vistas a iniciar procedimientos de investigación ulteriores.

A tal efecto, realizamos pruebas Z y pruebas de Chi-cuadrado en los contratos de gastos de 2021 para medir su conformidad con la distribución de Benford, tanto para el primer dígito como para el segundo. Las desviaciones estadísticamente significativas con respecto a las frecuencias esperadas de los dígitos se trataron como indicadores de posibles irregularidades, con lo que se justificaba una revisión de auditoría ulterior.

El análisis reveló que la Ley de Benford puede ser una valiosa herramienta de evaluación preliminar en la detección de anomalías. Los contratos que se desvían de las distribuciones esperadas pueden servir de base para establecer las prioridades de auditoría. Los resultados muestran que el municipio de Trifylia demostró una mayor conformidad con la Ley de Benford, mientras que el municipio de Mesene presentó desviaciones más frecuentes y pronunciadas.

1. Introducción

Los avances en materia de tecnología de la información han supuesto un incremento significativo del volumen y la complejidad de los datos financieros. Las prácticas de auditoría moderna se apoyan cada vez más en técnicas analíticas para agilizar los procesos de fiscalización y optimizar la detección de anomalías e irregularidades en el gasto público. Tal y como señalan Durtschi, Hillison y Pacini (2004), estas técnicas simplifican y mejoran los procedimientos de auditoría.

El presente estudio analiza la aplicación de la Ley de Benford como método estadístico para identificar irregularidades en el gasto público y, en concreto, en los datos financieros de dos municipios. A través de la investigación se evalúa si dicho gasto se ajusta a la distribución de dígitos esperada según la Ley de Benford y se examinan las implicaciones de las desviaciones observadas.

La Ley de Benford ya ha sido utilizada con anterioridad en numerosos estudios de detección de fraudes en las finanzas públicas, entre los que destacan los trabajos de Carslaw (1988), Nigrini (2005) y otros. La importancia que reviste este estudio estriba en que ofrece una aplicación práctica de modelos predictivos de irregularidades para la evaluación de la transparencia en la administración pública.

2. La Ley de Benford y su relevancia para la auditoría

La Ley de Benford predice la distribución de frecuencia de los dígitos en conjuntos de datos que ocurren de forma natural. Presentada por Simon Newcomb (1881) y formalizada más tarde por Frank Benford (1938), la ley postula que los dígitos más bajos aparecen con mayor frecuencia como dígitos iniciales. Este principio ya se ha aplicado a diversos conjuntos de datos, como 'transacciones financieras', 'longitudes de río' o 'censos de población'.

En el entorno de la auditoría, varios investigadores (Durtschi et al., 2004; Arkan, 2010; Ardiansah y Sudarto, 2017) han demostrado que la Ley de Benford permite identificar irregularidades de datos que justifican una investigación ulterior. Actualmente, se encuentra integrada en herramientas de software de auditoría como ACL y CaseWare.

Las aplicaciones abarcan desde la integridad de los datos TI (Debreceeny y Gray, 2010) y la detección de fraudes en las estadísticas nacionales (Holz, 2014), hasta la elaboración de informes medioambientales (Stoerk, 2016) y el análisis del fraude electoral (Leeman y Bochsler, 2014). KPMG y otras empresas globales han recomendado su uso en la auditoría forense (Pavlovic, 2019).

3. Metodología de la investigación

3.1 Recopilación de datos

En el estudio se analizaron 129 contratos del municipio de Mesene y 230 del municipio de Trifylia, todos ellos extraídos de la plataforma electrónica de contrataciones públicas de Grecia (Promitheas). Estos contratos reflejaron para 2021 unos gastos totales de aprox. 3,73 millones y 10,22 millones de euros, respectivamente.

3.2 Modelo estadístico

Recurrimos a pruebas Z y pruebas de Chi-cuadrado para medir las desviaciones con respecto a la distribución esperada de Benford, tanto para el primer dígito como para el segundo. Las pruebas evalúan la hipótesis nula (H_0 : ausencia de irregularidades) frente a la hipótesis alternativa (H_1 : posibles irregularidades). El nivel de significación adoptado fue de $\alpha = 0,05$.

4. Resultados y debate

4.1 Municipio de Mesene

Aquí se observaron desviaciones significativas en la frecuencia de los dígitos. En la posición de primer dígito (véase la tabla 1), los valores para el 1, 2 y 9 excedieron el umbral crítico Z. El valor global de la prueba de Chi-cuadrado (22,250) también superó el límite crítico, lo que indica un rechazo de la hipótesis nula. Desviaciones similares se registraron en los valores para el 3 y el 8 como segundo dígito (véase la tabla 2).

Tabla 1. Distribución de primeros dígitos en los gastos del municipio de Mesene (2021).

Pri mer dígi to	Número de observaci ones	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x^2	Chi- cuadr ado crític o
1	61	473	301	172	61	39	22	3,319	12,659	
2	13	101	176	-75	13	23	-10	2,812	4,148	
3	11	85	125	-40	11	16	-5	1,491	1,629	
4	14	109	97	12	14	13	1	278	177	
5	9	70	79	-9	9	10	-1	240	139	
6	6	47	67	-20	6	9	-3	906	808	
7	7	54	58	-4	7	7	0	-7	31	
8	6	47	51	-4	6	7	-1	33	51	
9	2	16	46	-30	2	6	-4	2,486	2,608	
Tot al	129	1	1	0	129	129	0	-	22,250	15,507

Tabla 2. Distribución de segundos dígitos en los gastos del municipio de Mesene (2021).

Segundo dígito	Número de observaciones	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	Chi-cuadrado crítico
0	25	194	120	74	25	15	10	1,923	5,855	
1	10	78	114	-36	10	15	-5	1,413	1,506	
2	17	132	109	23	17	14	3	627	614	
3	7	54	104	-50	7	13	-6	2,362	3,068	
4	12	93	100	-7	12	13	-1	122	63	
5	14	109	97	12	14	13	1	278	177	
6	8	62	93	-31	8	12	-4	1,298	1,332	
7	16	124	90	34	16	12	4	1,019	1,660	
8	4	31	88	-57	4	11	-7	3,587	4,761	
9	16	124	85	39	16	11	5	1,185	2,312	
Total	129	1	1	0	129	129	0		21,348	16,919

4.2 Municipio de Trifylia

Aquí, los datos mostraron menos desviaciones. Únicamente el valor para el 2 como primer dígito (véase la tabla 3) y los valores para el 4 y el 9 como segundo dígito (véase la tabla 4) excedieron el umbral crítico Z. No obstante, el resultado global de la prueba Chi-cuadrado para el primer dígito (11,657) no superó el valor crítico, lo que implica una conformidad general con la Ley de Benford.

Tabla 3. Distribución de primeros dígitos en los gastos del municipio de Trifylia (2021).

Primer dígito	Número de observaciones	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	Chi-cuadrado crítico
1	83	361	301	60	83	69	14	1,742	2,739	
2	30	130	176	-46	30	40	-10	2,007	2,713	
3	21	91	125	-34	21	29	-8	1,691	2,089	
4	22	96	97	-1	22	22	0	-43	4	
5	23	100	79	21	23	18	5	941	1,284	
6	12	52	67	-15	12	15	-3	870	755	
7	17	74	58	16	17	13	4	790	1,004	
8	14	61	51	10	14	12	2	486	439	
9	8	35	46	-11	8	11	-3	753	629	
Total	230	1	1	0	230	230	0		11,657	15,507

Tabla 4. Distribución de segundos dígitos en los gastos del municipio de Trifylia (2021).

Segundo dígito	Número de observaciones	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	Chi-cuadrado crítico
0	34	148	120	28	34	28	6	1,079	1,484	
1	30	130	114	16	30	26	4	636	545	
2	20	87	109	-22	20	25	-5	1,083	1,025	
3	26	113	104	9	26	24	2	327	181	
4	15	65	100	-35	15	23	-8	2,041	2,783	
5	15	65	97	-32	15	22	-7	1,850	2,395	
6	20	87	93	-6	20	21	-1	209	90	
7	19	83	90	-7	19	21	-2	289	140	
8	18	78	88	-10	18	20	-2	429	248	
9	33	143	85	58	33	20	13	2,357	9,253	
Total	230	1	1	0	230	230	0		18,144	16,919

4.3 Comparativa resumida

El municipio de Mesene presentó desviaciones más significativas y numerosas en ambas posiciones de los dígitos, lo que apunta a un mayor riesgo de irregularidades. Aprox. el 74,10 % de los valores contractuales de Mesene contenían dígitos sospechosos, frente al 22,03 % en el caso de Trifylia (véase la tabla 5). Estos resultados respaldan el uso de la Ley de Benford para priorizar las tareas de auditoría y optimizar la asignación de recursos.

Table 5. Contracts Issued which First Digits Disagree with Benford's Law

	Dígitos no conformes		Contratos (n)	Contratos (€)	Total contratos %
Municipio de Mesene	1.er dígito	1, 2 y 9	76	2.433,183,67 €	65,18
	2.o dígito	3 y 8	11	333.030,90 €	8,92
Municipio de Trifylia	1.er dígito	2	30	782.085,53 €	765
	2.o dígito	4 y 9	48	1.469.650,74 €	1,438

5. Conclusión

El análisis confirma el valor de la Ley de Benford como herramienta de auditoría preliminar del gasto público. El municipio de Mesene mostró una mayor desviación y, por lo tanto, podría presentar un mayor riesgo de auditoría. Con las desviaciones estadísticamente significativas halladas, que son indicadores de posibles irregularidades, los organismos de auditoría pública podrían identificar los casos que deben someterse a examen mediante una auditoría. La Ley de Benford permite establecer prioridades basadas en datos para la planificación de auditorías, proporcionando indicadores de transparencia y ayudando a tomar decisiones estratégicas.

En futuras investigaciones, el conjunto de datos se podría extender a más municipios a efectos de establecer un índice de transparencia que incorpore la conformidad Benford como una variable fundamental.

Referencias

1. Benford, F. (1938). The Law of Anomalous Numbers. Proceedings of the American Philosophical Society. (La ley de los números anómalos. Actas de la Sociedad Filosófica Americana).
2. Carslaw, C. (1988). Anomalies in Income Numbers: Evidence of Goal-Oriented Behavior (Anomalías en las cifras de ingresos: evidencia de un comportamiento orientado a objetivos). The Accounting Review
3. Durtschi, C., Hillison, W. y Pacini, C. (2004). The Effective Use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data (El uso efectivo de la Ley de Benford para ayudar a detectar el fraude en datos contables). Journal of Forensic Accounting.
4. Nigrini, M. (2011). Forensic Analytics: Methods and Techniques for Forensic Accounting Investigations (Análisis forense: métodos y técnicas para las investigaciones de contabilidad forense). Wiley.
5. Pavlovic, V. (2019). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Case Study (Análisis de la Ley de Benford para determinar las prioridades de auditoría. Estudio de caso).
6. Sartori Cella, R. y Zanolle, E. (2018). Benford's Law and Transparency: An Analysis of Municipal Expenditure (La Ley de Benford y la transparencia: un análisis del gasto municipal). Brazilian Business Review.
7. Yudhistira y Nengzih, N. (2021). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities (Análisis de la ley de Benford para determinar las prioridades de auditoría). Saudi Journal of Economics and Finance.



Fuente: Entidad Fiscalizadora Superior de Arabia Saudita

El papel del Tribunal General de Cuentas en la supervisión fiscal de Arabia Saudita: auditoría financiera y mecanismos para la buena gobernanza de los fondos públicos

Por Mohammed Almalki, Auditor de Control de la Entidad Fiscalizadora Superior de Arabia Saudita

Introducción

La contabilidad del sector público en el Reino de Arabia Saudita está experimentando una profunda transformación al migrar de un sistema contable basado en el principio de caja a otro basado en el principio de devengo. Este cambio constituye uno de los pilares estratégicos de la Visión Saudí 2030, que incluye proyectos de inversión a gran escala. Ante esta transformación, la auditoría financiera debe evolucionar para convertirse en una herramienta proactiva con capacidad de identificar posibles riesgos y reorientar los recursos públicos hacia las prioridades de los ciudadanos, en lugar de limitarse a ser un mero ejercicio reactivo para cerrar un ejercicio.

Como respuesta a todos estos cambios, el Tribunal General de Cuentas de Arabia Saudita (TGC) ha ido asumiendo un papel cada vez más estratégico en el marco del fortalecimiento de la supervisión financiera y la rendición de cuentas pública.

El presente artículo aborda la función crítica del TGC en la promoción de la rendición de cuentas del sector público saudí a través de un análisis de las mejores prácticas. Describe, asimismo, los esfuerzos del TGC en la lucha contra la corrupción y la mala gestión financiera, así como los mecanismos adoptados para garantizar el uso efectivo de los fondos públicos. Por medio de una serie de casos prácticos, ilustra el impacto positivo de la labor de auditoría del TGC sobre la ciudadanía y el desarrollo nacional.

Mejores prácticas para la auditoría financiera del sector público

El TGC ha logrado avances significativos en el fortalecimiento de la auditoría financiera del sector público mediante el desarrollo de una moderna metodología de auditoría alineada con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), la apuesta por la transformación digital y la creación de una plataforma de formación integral que mejora las habilidades de los auditores.

La metodología de auditoría financiera del TGC se rige por principios clave como la independencia institucional, el acceso a los datos en tiempo real y el enfoque de auditoría basado en el riesgo. Cada auditoría comienza con una valoración de riesgos estructurada y conforme a las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), (INTOSAI, s. f.), complementada después con un análisis de tendencias en base a los datos históricos extraídos de la plataforma de auditoría digital del TGC, «Shamel», que aprovecha el big data obtenido del portal de gestión de compras y pagos de toda la administración pública «Etimad» y de otras plataformas nacionales. Este enfoque garantiza no solo la objetividad de las auditorías, sino también su focalización estratégica en áreas de alto impacto, conformando la columna vertebral de una gobernanza fiscal creíble.

‘Shamel’ ha mejorado significativamente la eficiencia, la precisión y la receptividad de las operaciones de auditoría. Gracias a su integración sin fisuras con plataformas nacionales como ‘Etimad’, los auditores del TGC tienen acceso a transacciones y datos financieros en tiempo real y pueden cotejar los valores de los contratos, los calendarios de pagos y los plazos de los proyectos directamente con los registros financieros reales. La plataforma incorpora una amplia gama de funcionalidades inteligentes —entre ellas, la automatización de tareas, el análisis basado en inteligencia artificial (IA) y herramientas de generación de informes integradas— que agilizan los flujos de trabajo y reducen los procesos manuales. Uno de sus componentes clave es el ‘facilitador de inteligencia artificial’, ArIF (Artificial Intelligence Facilitator), el asistente inteligente asistido por IA del TGC que utiliza el procesamiento del lenguaje natural (PLN) para ofrecer a los auditores una respuesta instantánea y personalizada a sus preguntas y así prestarles apoyo en sus tareas de auditoría.

Por otro lado, elevar la calidad de la auditoría y mantener la armonización con las normas internacionales del sector público requiere una inversión constante en el desarrollo profesional de los auditores. Esta necesidad la aborda el TGC con una formación profesional continua en ámbitos como las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y las ISSAI, reforzando así sus capacidades técnicas y sustentando la coherencia con las normas globales.

Como parte de este compromiso, el TGC lanzó una plataforma de formación digital, basada en una biblioteca de cursos inteligentes (Smart Course Library; SCL) y diseñada para facilitar el aprendizaje continuo y maximizar las ventajas de la tecnología moderna. Accesible a través de dispositivos inteligentes, esta plataforma optimiza la experiencia del usuario, amplía el acceso a recursos de aprendizaje y favorece el desarrollo profesional personalizado. En la actualidad, ofrece más de 100 cursos especializados sobre prácticas de auditoría, las NICSP y otras materias técnicas relacionadas, y más de 20 itinerarios de aprendizaje estructurados adaptados a las funciones de auditoría.

Papel de la auditoría en la lucha contra la corrupción y la mala gestión financiera

La auditoría financiera va más allá de la detección de incorrecciones financieras: contribuye a revelar conductas indebidas en el ámbito financiero al promover la rendición de cuentas en todas las entidades públicas. El TGC desempeña un papel decisivo en este proceso y, gracias a las avanzadas herramientas digitales de su plataforma 'Shamel', descubre con regularidad transacciones de alto riesgo.

Además, el TGC contribuye a la lucha contra la corrupción y la mala gestión financiera mediante la aplicación de una política de escalamiento estructurada que obliga a las entidades auditadas a presentar toda la documentación solicitada en un plazo de 7 días hábiles y a responder a los hallazgos de la auditoría en un plazo de 30 días. Este marco de respuesta garantiza que los hallazgos de auditoría no sean ignorados, sino que se traduzcan en medidas correctivas. La independencia del TGC consolida aún más su papel en la ejecución de la rendición de cuentas y le permite escalar las cuestiones no resueltas a las autoridades pertinentes cuando sea necesario.

En los casos que impliquen serios riesgos financieros o la elusión de controles por parte de la dirección (management override), cualquier no conformidad activa automáticamente la remisión del asunto a la Autoridad de Supervisión y Lucha contra la Corrupción (Nazaha). Las excepciones materiales señalizadas por 'Shamel' se transmiten a través de canales digitales seguros. La Línea Directa de Denuncia (el n.º de teléfono nacional 980) canaliza las notificaciones de los ciudadanos hacia este sistema. 'Nazaha' recibe una media de 47.000 denuncias al año, parte de las cuales requieren la implicación oportuna del TGC en calidad de experto, particularmente en los casos relacionados con malversación y soborno, abuso de autoridad y de posición, y conducta financiera indebida (Al Arabiya, 2024).

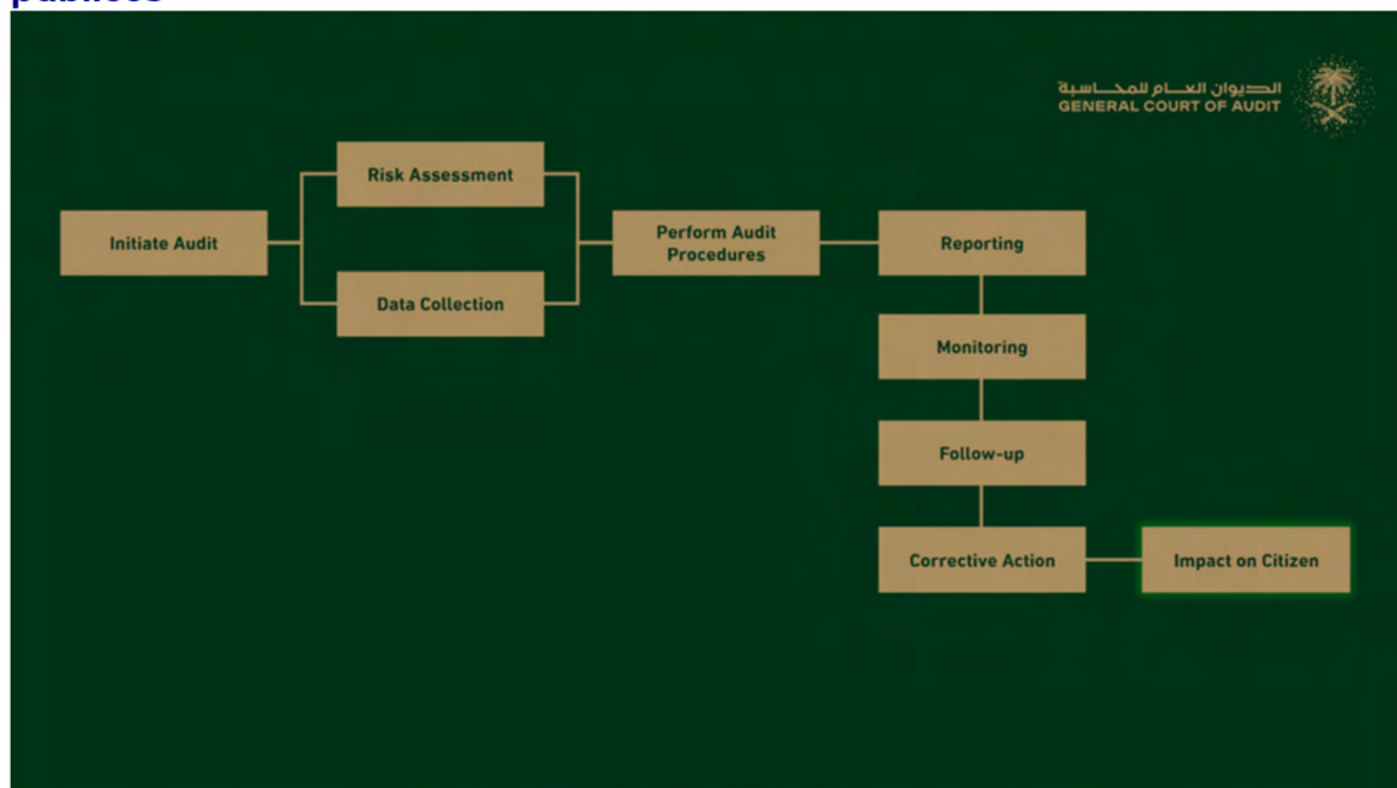
Mecanismos y marcos de rendición de cuentas para la asignación y el gasto de los fondos gubernamentales

El TGC ha desarrollado un marco integrado de rendición de cuentas que abarca todo el ciclo presupuestario, desde la consignación del presupuesto hasta su ejecución. Este marco comprende varios mecanismos interrelacionados, entre los que se incluyen el monitoreo financiero en tiempo real, los sistemas de seguimiento de auditorías, los protocolos de escalamiento de la supervisión y las herramientas de presentación de informes al más alto nivel, diseñados todos ellos para garantizar tanto la transparencia como el cumplimiento en las distintas fases de gestión de las finanzas públicas.

El eje central de este marco lo conforma el sistema de seguimiento de las recomendaciones de auditoría (Audit Recommendation Tracking System; ARTS). Esta herramienta controla de forma continua el estado de las recomendaciones de auditoría y establece un vínculo directo entre su cumplimiento y las decisiones sobre desembolsos financieros. En caso de no subsanarse los puntos de alto riesgo, el ARTS se lo notifica al Ministerio de Finanzas, y este puede suspender o condicionar la liberación de fondos hasta que se confirme la adopción de las medidas correctivas pertinentes (AlQurashi, 2024). Este mecanismo convierte las medidas correctivas requeridas a los auditados en una prioridad fiscal, lo que refuerza la rendición de cuentas tanto en la fase de planificación como en la de ejecución de los fondos públicos.

Otro elemento esencial de este marco es llevar la transparencia hasta los niveles más altos de la gobernanza. El TGC remite su informe anual directamente al Rey, lo que pone de relieve su papel central en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas dentro del sistema de gestión de las finanzas públicas del Reino. Estos informes proporcionan una visión general y estratégica sobre el grado de cumplimiento de las prioridades fiscales por parte de las entidades, así como de la adecuación del gasto público a los objetivos nacionales de desarrollo. Esta línea de información directa refuerza la rendición de cuentas de las entidades públicas sobre su gestión y su uso de los recursos públicos.

Casos prácticos de mecanismos exitosos en la buena gobernanza de fondos públicos



Fuente: Entidad Fiscalizadora Superior de Arabia Saudita

En Arabia Saudita, el Tribunal General de Cuentas (TGC) ejerce una función fundamental de apoyo a las mejoras operativas y financieras en todo el sector público. Al promover el uso eficiente de los recursos públicos, el TGC garantiza que los gastos se ajusten a las prioridades nacionales y se obtengan resultados tangibles para los ciudadanos. En línea con la INTOSAI-GUID 5260, que destaca la importancia de fortalecer las funciones de auditoría interna como componente esencial de la buena gobernanza y la gestión de riesgos, el TGC respalda activamente las iniciativas destinadas a desarrollar la capacidad de control interno en los organismos de servicios públicos (INTOSAI, 2019).

El caso que sigue ilustra el modo en que el TGC contribuye al desarrollo de sistemas de auditoría interna en el sector público, en particular en los ministerios responsables de prestar servicios sociales esenciales a la población.

Caso práctico: mejora de la supervisión financiera en el sector público por medio de la auditoría interna

Como parte de su compromiso continuo con el fortalecimiento de la gobernanza de los fondos públicos, el TGC se asoció con varios ministerios públicos para optimizar las capacidades en auditoría interna. Esta colaboración se centró en crear estructuras internas favorables a la rendición de cuentas y a una mejor supervisión de los programas con relevancia directa para los ciudadanos.

La iniciativa supuso el diseño de una hoja de ruta para poner en marcha programas de capacitación especializados y dotar al personal de todos los ministerios de la pericia y de las herramientas necesarias para llevar a cabo auditorías internas eficaces. El programa se confeccionó a medida del entorno operativo y financiero característicos del sector público y ayudó a institucionalizar prácticas sólidas de control interno y auditoría (Tribunal General de Cuentas, 2023).

Como resultado:

- los ministerios recibieron orientaciones estructuradas para desarrollar funciones de auditoría interna más efectivas;
- se lanzaron planes de capacitación específicos para cada sector a efectos de mejorar las competencias de los equipos de auditoría interna en materia de auditoría financiera; y
- se sentaron unas bases más sólidas para la rendición de cuentas interna y la supervisión de los programas.

Aunque la iniciativa estaba enfocada a la creación de capacidades en materia de auditoría interna, su valor a largo plazo reside en la mejora del desempeño general y de la gestión financiera dentro del sector público. Cuanta más solidez ganen las prácticas de auditoría financiera, mejor posicionados estarán los ministerios para administrar los recursos públicos, afinar la prestación de servicios y desarrollar programas más receptivos y eficaces, lo que, en última instancia, beneficia a los ciudadanos que dependen de sus servicios.

Conclusión: una autoridad fiscalizadora estratégica para la responsabilidad fiscal y la gobernanza

El TGC se ha consolidado como piedra angular del sistema de gobernanza fiscal de Arabia Saudita al asumir un papel significativo en la optimización de la rendición de cuentas y la gobernanza del gasto público. Mediante la integración de herramientas digitales de vanguardia, como la plataforma 'Shamel' y el sistema de seguimiento de recomendaciones de auditoría 'ARTS', y su compromiso con las normas internacionales de auditoría, el TGC ha transformado la auditoría financiera en un instrumento proactivo para la mejora del sector público. En la medida en que Arabia Saudita siga avanzando en sus objetivos de la Visión Saudí 2030, el TGC continuará sirviendo como un facilitador clave de la reforma y ayudando a alinear la gestión financiera con las prioridades nacionales y la confianza pública.



El autor, el Sr. Mohammed Almalki. Fuente: El autor.

Referencias:

1. INTOSAI. (s.f.). Principios de auditoría financiera. <https://www.issai.org/>
2. AlQurashi, A. (2024). Transformación digital del TGC: soluciones innovadoras para la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de las auditorías. Revista de la INTOSAI. <https://intosaijournal.org/journal-entry/gcas-digital-transformation-innovative-solutions-for-recommendation-implementation-and-audit-follow-up/> El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos | IFPP. (s.f.). <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>
3. Al Arabiya. (25 de febrero de 2024). 3 مدن سعودية الأعلى في نسب بلاغات الفساد [Tres ciudades saudíes reportaron las tasas más altas de denuncias por corrupción]. <https://www.alarabiya.net/saudi-today/2024/02/25/3-%D9%85%D8%AF%D9%86-%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B3%D8%A8-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF>
4. Tribunal General de Cuentas. (2023). Folleto de presentación del TGC. En: <https://www.gca.gov.sa/uploads/documents/Introductory.brochure.pdf>.
5. INTOSAI. (2019) <https://www.issai.org/pronouncements/guid-5260-governance-of-public-assets/>



Fuente: Oficina del Auditor General de la Unión de Myanmar

La Oficina del Auditor General de la Unión de Myanmar: fortaleciendo los mecanismos de auditoría financiera para mejorar la Gestión de las Finanzas Públicas

Autor: Oficina del Auditor General de la Unión de Myanmar

Introducción

En el contexto de las reformas políticas, económicas, sociales y administrativas actualmente en curso en Myanmar, crecen las expectativas de la población sobre un uso efectivo de los recursos de titularidad pública y la gestión racional de las finanzas públicas por parte del gobierno.

Todos los departamentos y organismos gubernamentales están trabajando con empeño para respaldar el desarrollo nacional y satisfacer los anhelos de la ciudadanía. En sintonía con ello, la Oficina del Auditor General (OAG) de la Unión se define como una institución que salvaguarda y promueve los intereses públicos, situando las prioridades nacionales y el bienestar de los ciudadanos en el centro de su misión. En su calidad de Entidad Fiscalizadora Superior (EFS), desempeña un papel crucial en la supervisión de la implementación de programas y actividades gubernamentales de cara a garantizar que alcancen los resultados previstos y contribuyan a la mejora de la gestión de las finanzas públicas. El compromiso de la OAG es ejecutar las auditorías con la máxima profesionalidad y eficiencia, poniendo especial énfasis en servir al interés público.

Responsabilidades de fiscalización de la OAG

Los sistemas de gestión de las finanzas públicas de los departamentos gubernamentales y organismos del sector público, a la par que la actuación de los funcionarios, deben regirse por los principios de la responsabilidad y la transparencia. ‘Transparencia’ significa que el público está informado sobre cómo se usan los fondos públicos y cuál es el desempeño de las organizaciones. ‘Responsabilidad’ quiere decir que quienes se encargan de gestionar los recursos públicos deben rendir cuentas de sus actos y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario. Estos principios son primordiales para la gestión efectiva y responsable de las finanzas públicas.

La OAG, junto con las oficinas de auditoría regionales, es la responsable de informar sobre el grado en que las personas y organizaciones sujetas al deber de rendición de cuentas han hecho un uso provechoso de los recursos públicos confiados a las entidades estatales. Así, la OAG provee una supervisión externa crucial a efectos de fortalecer el sistema de gestión de las finanzas públicas. En cada ministerio y organismo, los estados financieros son preparados por sus respectivos contables y emitidos con la aprobación de la dirección. Los auditores son los responsables de examinar la exactitud e integridad de estos estados financieros y de toda la información presupuestaria relacionada a través de la revisión de la documentación y los justificantes correspondientes. Tras ello, deben expresar una opinión de auditoría sobre si los estados financieros se presentan de forma fiel, en todos los aspectos materiales, y de acuerdo con el marco de informes financieros aplicable.

Marco legal de la auditoría

Con objeto de respaldar la ejecución efectiva de las responsabilidades propias del auditor, en 2010 se promulgó la Ley del Auditor General de la Unión, que posteriormente fue modificada en 2013, 2014 y 2018. Estas modificaciones fueron introducidas para hacer frente a las necesidades y retos emergentes y mejorar la detección y el monitoreo oportuno en materia de despilfarro, desvío, daños, pérdidas y uso indebido de fondos públicos; de promover la colaboración ciudadana en los procesos de auditoría; de salvaguardar el interés público; de reforzar la efectividad de las actividades de auditoría; y de asegurar la armonización con las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) y las mejores prácticas internacionales.

La OAG lleva a cabo su labor de auditoría con arreglo a la Ley del Auditor General de la Unión. Tal y como se estipula en la sección 11 de dicha ley, la responsabilidad primordial del Auditor General de la Unión es auditar las cuentas de ingresos y gastos de la nación. Dicha sección 11 enumera un total de 27 obligaciones específicas al respecto. Para desempeñar estas atribuciones eficazmente, la OAG ha trazado una visión clara, ha definido sus tareas y ha formulado las políticas y estrategias pertinentes. De este modo, la OAG ejecuta sus procesos de fiscalización con competencia y eficiencia, en consonancia con las expectativas de la ciudadanía de una buena gobernanza y un ‘gobierno limpio’.

Reforma de la OAG

En el marco de sus esfuerzos de reforma, la OAG ha puesto en marcha varias iniciativas clave. Entre ellas, la modificación de la Ley del Auditor General de la Unión para reforzar el marco legal; la delegación de mayores responsabilidades a los Auditores Generales regionales y estatales y también a los auditores a fin de potenciar la supervisión descentralizada; la formulación de Planes Estratégicos para 2018-2022 y 2023-2027; la realización de esfuerzos para adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría; y la participación en iniciativas de reforma de la Gestión de las Finanzas Públicas.

En 2025, la OAG había establecido 410 oficinas de auditoría en todo el país, incluidas las oficinas regionales y estatales del Auditor General, así como la Oficina de Auditoría de Nay Pyi Taw. Con una plantilla de 3.651 auditores y 851 no auditores, que suman un total de 4.502 personas, la OAG es responsable de auditar 16.304 entidades en todo el país.

Auditoría financiera y supervisión del presupuesto por parte de la OAG

De conformidad con las disposiciones de la Ley de Presupuestos de la Unión, la OAG deberá auditar las cuentas de ingresos y gastos de la Unión; comprobar si se han tomado medidas para recaudar la totalidad de los ingresos consignados en las previsiones presupuestarias; y verificar si los fondos aprobados en dichas previsiones se utilizan de manera efectiva. Asimismo, deberá presentar un informe al menos una vez al año y, cuando se produzcan situaciones inusuales, de forma puntual, a la máxima autoridad del Estado.

En virtud de la Ley del Auditor General de la Unión, la OAG y las oficinas de auditoría de los distintos niveles examinan si los ingresos recaudados de los ciudadanos, otras fuentes de ingresos y las subvenciones o préstamos extranjeros recibidos durante el ejercicio fiscal se emplean de la manera más rentable, eficiente y efectiva posible en beneficio de la nación. Además, valoran y comunican en qué medida estos fondos contribuyen al interés público y nacional. Los criterios de auditoría para la evaluación y valoración en el marco de las fiscalizaciones se derivan de la Ley de Presupuestos de la Unión, la Ley de Presupuestos de las Regiones o Estados, la Ley de Planes Nacionales, la Ley de Planes Regionales, la Ley Tributaria de la Unión, la Ley de Gestión de la Deuda Pública y las normas, regulaciones, notificaciones y directivas financieras pertinentes en materia presupuestaria.

Cuando se reportan hallazgos de auditorías que no se ajustan a los criterios establecidos, el Presupuesto de la Unión es sometido a evaluación para determinar si los organismos a nivel de la Unión lo están utilizando de forma transparente y eficaz. Los hallazgos son remitidos anualmente a la máxima autoridad del Estado. Del mismo modo, se procede a la valoración de los presupuestos regionales/estatales con el fin de determinar su uso transparente y efectivo por parte de los organismos regionales/estatales, y los correspondientes hallazgos se remiten a los respectivos gobiernos regionales/estatales.

Un paso más allá de la auditoría financiera

Antes, la OAG realizaba auditorías financieras, de cumplimiento y de rendimiento para valorar la efectividad, la eficiencia y la economía de las operaciones gubernamentales. Ahora, el alcance de sus auditorías se ha extendido para incluir auditorías en tiempo real, que permiten detectar con mayor rapidez las irregularidades durante los procesos en curso, y auditorías de tecnología de la información (TI), que evalúan la fiabilidad, la seguridad y la efectividad de los sistemas de información gubernamentales.

Más allá de su labor de auditoría, la OAG ofrece un singular servicio de asesoramiento que consiste en facilitar a las entidades gubernamentales comentarios y recomendaciones sobre asuntos contables y financieros, regulaciones y procedimientos financieros, así como sobre el proceso de contratación pública, siempre con el objetivo de fortalecer la gestión de las finanzas públicas. Este asesoramiento proactivo, disponible previa solicitud, ayuda a las entidades a evitar problemas, mitigar riesgos, mejorar los resultados y aprovechar las oportunidades en el desarrollo de nuevas políticas, procedimientos, proyectos u otras iniciativas. Además, garantiza el cumplimiento de las políticas, los procedimientos y las regulaciones establecidas.

Por su parte, el Instituto de Contabilidad y Auditoría Avanzadas, adscrito a la Oficina del Auditor General (OAG), ofrece cursos de capacitación en contabilidad, incluidos programas sobre el Diploma en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y el Diploma en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). También las oficinas regionales y estatales del Auditor General imparten formación básica en contabilidad. Estas iniciativas de formación buscan formar a contables profesionales respetuosos con las normas éticas y que sean capaces de promover una mayor transparencia en la información financiera dentro de los organismos gubernamentales. En el mismo orden de cosas, el personal de la OAG ha recibido capacitación en auditoría financiera basada en las ISSAI a fin de realizar sus auditorías y elaborar sus informes de conformidad con estas normas internacionales. Como resultado, las auditorías financieras basadas en las ISSAI pasaron a llevarse a cabo en el 100 % de las oficinas de auditoría a partir del ejercicio fiscal 2022-2023, tras haber desarrollado un plan de implementación a escala nacional e iniciado su ejecución en la práctica. Y la OAG como tal contribuye a la creación de capacidades elaborando el programa de estudios de contabilidad y auditoría para la Academia de Gestión Financiera Pública, dependiente del Ministerio de Planificación y Finanzas, y asignando profesores para impartir estas materias.



Ceremonia de Clausura del Diploma en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (Promoción 2, Nivel I). Fuente: Oficina del Auditor General de la Unión de Myanmar

Conclusión

Las auditorías financieras contribuyen a garantizar un uso transparente de los fondos públicos y favorecen, por tanto, la prevención de la corrupción, minimizan las pérdidas y el despilfarro, y consolidan la confianza pública. Consecuentemente, Myanmar está promoviendo la transparencia en las prácticas financieras en aras del desarrollo sostenible, mientras que las mejoras progresivas en materia de gobernanza siguen fortaleciendo la gestión de las finanzas públicas.



Fuente: Instituto Supremo de Auditoría del Estado de Albania

Fortalecimiento de la buena gobernanza mediante auditorías financieras: la experiencia albanesa

Autora: Lorena Lici

Introducción

Una supervisión financiera efectiva es fundamental para la buena gobernanza. La Entidad Fiscalizadora Superior de Albania (KLSH; EFS de Albania) desempeña un papel crucial en la salvaguarda de los recursos públicos, la promoción de la rendición de cuentas y el refuerzo de la confianza en las instituciones públicas. Este artículo comparte los principales hallazgos de las actividades de auditoría de la EFS de Albania en 2023, valora su impacto en la gobernanza del sector público e identifica las mejores prácticas susceptibles de aplicación en todas las EFS miembros de la INTOSAI.

Alcance de auditoría y objetivos estratégicos

La KLSH opera en virtud de un marco estratégico ajustado a su misión de apoyar la supervisión parlamentaria y garantizar el uso eficiente, efectivo y económico de los fondos públicos. Hay tres objetivos estratégicos generales, que se monitorizan a través de indicadores de rendimiento. En el ejercicio 2023, la KLSH emitió 71 dictámenes de auditoría financiera, subrayando así su compromiso con la rendición de cuentas.

Las áreas clave de auditoría comprendieron:

- Ejecución presupuestaria: identificación de irregularidades en la planificación y ejecución del gasto, incluyendo compromisos no autorizados y atrasos.
- Supervisión de la contratación pública: deficiencias recurrentes en las prácticas de contratación pública por incumplimiento de procedimientos en detrimento de la relación calidad-precio.
- Administración de recaudaciones: detección de ingresos perdidos por irregularidades en la recaudación de impuestos y de derechos de aduana.

Medidas correctivas e índices de implementación

Las auditorías dieron lugar a 1.024 medidas recomendadas, clasificadas como de índole correctiva financiera, de indemnización por daños y perjuicios, disciplinaria y administrativa. La verificación de la aplicación de las recomendaciones arrojó resultados desiguales:

- El 98 % de las medidas correctivas financieras fueron aceptadas, pero solamente el 17 % llegaron a implementarse en su totalidad.
- El 94 % de las medidas de indemnización por daños y perjuicios fueron aceptadas, pero solo el 32 % se aplicaron plenamente.
- Las medidas disciplinarias y administrativas acusaron, asimismo, un índice de implementación relativamente bajo, poniendo de relieve retos en materia de aplicación y seguimiento.

Impacto institucional y cooperación jurídica

La KLSH remitió 67 informes de auditoría a la Fiscalía Especial contra la Corrupción y la Criminalidad Organizada y otros 24 casos a las fiscalías locales. Estas remisiones demuestran la cooperación y el papel de la entidad en la lucha contra la corrupción y la exigencia de responsabilidades más allá de las medidas administrativas.

Compromiso público y transparencia

El compromiso de la ciudadanía con la KLSH va en aumento, tal y como lo demuestran las 368 solicitudes de información y quejas presentadas en 2023, principalmente en relación con la actuación de la administración local. La EFS de Albania respondió con celeridad a todos los casos que requerían una actuación, lo que también contribuyó a su creciente credibilidad pública.

Valoración y reconocimiento externos

En 2023, la iniciativa SIGMA de apoyo a la mejora de la gobernanza y la gestión (Support for Improvement in Governance and Management; SIGMA), emprendida conjuntamente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea, emitió un informe sobre los Principios de Administración Pública y, en virtud de los Principios 16 y 31, reconoció a la KLSH como un actor capacitado y fiable a la hora de promover la prestación efectiva de servicios y la integridad fiscal. Asimismo, los datos de una encuesta revelaron que:

- El 58,6 % de los encuestados señalaba a la KLSH como la institución nacional más efectiva en materia de rendición de cuentas, superando al Parlamento (49,5 %).
- La percepción general de la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos central y locales siguió siendo baja (en torno al 40 %), un dato que viene a reforzar la necesidad de las intervenciones por parte de la EFS.

Mejores prácticas y lecciones aprendidas

1. Recomendaciones basadas en la evidencia: La KLSH aplica un enfoque estructurado para la recomendación y el seguimiento de las acciones correctivas. Esto podría servir de modelo reproducible para las EFS que deseen mejorar sus procesos de seguimiento.
2. Interfaz jurídico: Las remisiones sistemáticas a órganos anticorrupción y fiscales locales refuerzan el efecto disuasorio de la EFS. Esta cooperación puede formalizarse mediante protocolos interinstitucionales.
3. Comunicación pública: El tratamiento rápido y transparente de las quejas de los ciudadanos fomenta la confianza y legitimidad — praxis susceptible de realzar el perfil de la EFS como defensora del pueblo.
4. Monitoreo del rendimiento: La autoevaluación periódica y un seguimiento estratégico a través de indicadores clave de rendimiento sustentan la madurez institucional y la alineación con las normas de la INTOSAI.



Encuesta de opinión sobre la confianza en la gobernanza 2023. Fuente: PNUD

Conclusión

Las experiencias de la EFS de Albania en el año 2023 ejemplifican el importante papel de las EFS en la promoción de la integridad, la disciplina fiscal y la confianza en la gobernanza pública. Aunque los retos en materia de implementación y cumplimiento persisten, las auditorías estructuradas, la cooperación intersectorial y el compromiso público se asientan como los pilares de su éxito. Todas estas prácticas ofrecen una valiosa perspectiva para EFS homólogas comprometidas con la mejora de los resultados del sector público a través de la supervisión financiera.

Referencias

1. Entidad Fiscalizadora Superior del Estado. (2023). Informe Anual de Rendimiento.
2. SIGMA/OCDE. (2023). Monitoring Report: Principles of Public Administration – Albania (Informe de seguimiento: principios de administración pública – Albania).
3. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). ISSAI 12: El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.



Fuente: Adobe Stock Images, TarikVision

El modelo de auditoría estratégica de la BPK: una herramienta para navegar un entorno gubernamental dinámico

Autores: Akhsanul Khaq y Candra Hapsari Susilo, Junta de Auditoría de la República de Indonesia (EFS de Indonesia)

Introducción

La Junta de Auditoría de la República de Indonesia (BPK) es un órgano independiente por mandato constitucional, en sintonía con la Declaración de Lima de la INTOSAI (1977), donde se subraya la importancia de la independencia legal, organizativa y funcional en aras de la rendición de cuentas. Sin embargo, el dinámico entorno político e institucional actual de Indonesia plantea una serie de retos a este mandato. El relevo presidencial en 2024 abrió un nuevo ciclo de desarrollo en virtud de la Ley 25/2004, que exige a cada administración a elaborar un Plan Nacional de Desarrollo a Medio Plazo (RPJMN) alineado con el Plan de Desarrollo a Largo Plazo (RPJPN).

Este proceso ha implicado una reestructuración ministerial, la creación de nuevos organismos y la puesta en marcha de iniciativas emblemáticas, como el programa de comidas nutritivas gratuitas, todo lo cual está reconfigurando también los acuerdos de gobernanza y las prioridades de auditoría.

El RPJPN para el período 2025-2045 define cuatro objetivos estratégicos: alcanzar los niveles de renta de los países desarrollados, reducir la pobreza y la desigualdad, potenciar el liderazgo global y fortalecer el capital humano. La consecución de estos objetivos demanda una gobernanza sólida, un uso eficiente de los recursos y una supervisión efectiva. Ahora bien, las transiciones políticas, los cambios en el ideario político y las reestructuraciones administrativas suelen alterar la continuidad y complicar la planificación a largo plazo. Por lo que, en este contexto tan dinámico, surgen preguntas básicas, como: ¿de qué manera puede la BPK salvaguardar su independencia funcional?, o ¿de qué forma puede su enfoque de auditoría seguir siendo receptivo y relevante ante unas agendas de desarrollo en constante evolución?

Prioridades nacionales – y la parte que nos corresponde

Para la BPK, todo lo anterior implica que las estrategias de auditoría deben permanecer adaptables y siempre receptivas a los cambios en curso. A la luz del cambiante contexto actual en materia de desarrollo, su función y su enfoque se ven afectados de diversas maneras, tal y como se refleja en el marco de cuatro prioridades nacionales clave a continuación:

1. Transformación económica e inversiones de alto valor

Elevar los niveles de renta a los de los países desarrollados pasa por inversiones a gran escala en infraestructuras, política industrial e innovación. En este contexto, la BPK debe garantizar que estas inversiones sean eficientes, transparentes y de impacto, lo que exige auditorías que vayan más allá del mero cumplimiento y se extiendan a valoraciones de rentabilidad y basadas en los resultados.

2. Inclusión social y reducción de la pobreza

Los esfuerzos para reducir la pobreza y la desigualdad se materializarán a través de la expansión de los programas sociales, subsidios y fondos de desarrollo focalizados. En este contexto, la BPK debe valorar el diseño de estos programas, la integridad de su ejecución y su distribución en términos de beneficios, centrándose más en la efectividad y la equidad, y no solo en la regularidad financiera.

3. Compromiso global e influencia internacional

La cada vez mayor participación de Indonesia en foros e iniciativas internacionales conlleva un aumento del gasto transfronterizo, financiación destinada a la diplomacia y la creación de nuevas alianzas globales. En este contexto, la BPK debe garantizar la rendición de cuentas en este trabajo de cooperación internacional, cumpliendo con las normas internacionales de auditoría y las expectativas en materia de transparencia.

4. Capital humano y competitividad

La inversión pública masiva en educación, sanidad y desarrollo de la fuerza laboral precisa de enfoques de auditoría aptos para valorar las estrategias, sus resultados y la preparación institucional a largo plazo. Asegurar la calidad y el impacto de estos programas resulta clave para llevar a la realidad la visión a largo plazo del RPJPN.

Para abordar todas estas cuestiones no solo hacen falta enfoques de auditoría capaces de adaptarse a las circunstancias, sino también una coordinación institucional. De ahí que resulte crucial garantizar la coherencia entre el Plan Estratégico de la BPK y el Plan Estratégico Nacional, de alcance más amplio, a fin de integrar las funciones de auditoría en el itinerario de desarrollo a largo plazo de Indonesia.

Coordinación del plan estratégico institucional con el plan estratégico nacional

En virtud del Decreto Presidencial n.º 80 de 2025, los organismos gubernamentales de Indonesia deben elaborar planes estratégicos quinquenales que se ajusten al RPJMN, que es, a su vez, la versión actualizada del RPJPN con vistas a la Indonesia de 2045. El RPJMN 2025-2029 fija la primera etapa de esta agenda, poniendo especial énfasis en la reducción de la pobreza, el desarrollo del capital humano y el crecimiento económico sostenible (Bappenas, 2024).

En consonancia con estas prioridades, el Plan Estratégico de la BPK prevé mejorar el valor y el impacto de sus auditorías a través del fortalecimiento de su capacidad institucional, una mayor calidad de las auditorías y la integración de innovaciones digitales. La BPK es, a la vez, un garante inquebrantable de la rendición de cuentas y una aliada con visión de futuro a la hora de impulsar la agenda de desarrollo de la nación. Guiada por este doble mandato, nuestra entidad está resuelta a consolidar su reputación como una institución creíble, digna e influyente, y cuya labor influye directamente sobre el éxito de los objetivos nacionales. Esta nuestra ambición se concreta en tres tareas definitorias:

1. garantizar la integridad y efectividad en la gestión financiera pública y la presentación de informes;
2. impulsar la lucha contra la corrupción y, paralelamente, facilitar la recuperación de las pérdidas estatales causadas por la mala gestión financiera;
3. defender una gobernanza verdaderamente independiente, transparente y responsable.

Estas tareas también constituyen la base para el desarrollo del modelo de auditoría focalizada en estrategias de la BPK (Strategic-Based Audit Model), que representa un marco con el que se busca ampliar las funciones de fiscalización e ir más allá del mero control del cumplimiento y la garantía de la conformidad, a fin de que la auditoría se convierta en un instrumento estratégico que respalda la reforma de la gobernanza, potencia la rendición de cuentas y contribuye directamente a las prioridades nacionales de desarrollo.



Figura 1. El triángulo del enfoque de Auditoría Estratégica. Fuente: EFS de Indonesia

Dignidad e impacto: el modelo de auditoría estratégica

Elem (2016) sostiene que el verdadero valor de una política no emana de su visión sobre el papel, sino de la determinación de aquellos que la aplican. De ello se hace eco la P-12 de la INTOSAI, que recalca que las EFS aportan un valor añadido en el momento en el que realmente generan un impacto en la vida de los ciudadanos.

Partiendo de estos principios, el modelo de auditoría estratégica pretende transformar la rutinaria auditoría de cumplimiento en una herramienta apta para apoyar activamente el desarrollo nacional.

El espíritu institucional esbozado en el apartado anterior se resume en el lema BPK Bermartabat dan Bermanfaat, cuya traducción literal sería Junta de Auditoría de Indonesia digna, Junta de Auditoría de Indonesia con impacto. Una frase simple y concisa sobre nuestro compromiso como institución digna y propulsora de cambios relevantes en la gobernanza de las finanzas públicas. Bermartabat refleja nuestro compromiso inquebrantable con la independencia, la integridad y la profesionalidad, valores que cimientan nuestra credibilidad y la confianza pública. Bermanfaat transmite nuestro propósito: ir más allá, trascender los formalismos y generar ideas y recomendaciones que mejoren la gobernanza, potencien los servicios públicos y, en última instancia, sirvan al pueblo.

La auditoría estratégica el entorno del sector público

Yendo más al detalle, creemos que es posible lograr una auditoría de impacto poniendo el foco en tres puntos clave:

1. Plan nacional y programas prioritarios del gobierno

La base para una auditoría estratégica es un conocimiento claro del Plan Nacional de Desarrollo gubernamental (RPJMN/RPJPN) y de sus programas prioritarios. Estos documentos definen la visión, la misión y los objetivos mensurables del gobierno a medio y largo plazo. Asimismo, esbozan las áreas de interés, como la reducción de la pobreza, el desarrollo de infraestructuras, la transformación digital, la educación, la sanidad o la sostenibilidad. Al orientar sus auditorías hacia estas prioridades, la BPK se asegura de que su labor respalde realmente los objetivos nacionales concretos y garantice una rendición de cuentas sobre el uso de los fondos públicos en aquellas áreas que se consideren estratégicas.

2. Plan estratégico institucional

Para seguir siendo efectiva y relevante, la propia entidad fiscalizadora debe operar al amparo de un plan estratégico bien definido y que traduzca su mandato constitucional en prioridades ejecutables. Esto incluye fijar objetivos para mejorar la calidad de auditoría, adoptar nuevas metodologías, fortalecer las capacidades institucionales, potenciar la participación de las partes interesadas y favorecer la innovación. El plan estratégico actúa como una brújula que guía a la organización a la hora de identificar qué áreas auditar, qué capacidades crear y cómo responder a los riesgos emergentes y los retos de gobernanza. Cuando el plan estratégico institucional está sintonizado con la agenda nacional de desarrollo, se refuerzan la coherencia y el impacto de las intervenciones de auditoría.

3. Tema de auditoría relevante y focalizado en cuestiones estratégicas clave

Un enfoque de auditoría orientado a las estrategias pone el acento en la selección de temas de auditoría vinculados a cuestiones estratégicas clave —como podrían ser el cambio climático, la transformación digital, la desigualdad, la deuda y la gobernanza— a través de una planificación basada en el riesgo, de consultas y de análisis de tendencias. De esta manera, la BPK ejerce sus funciones de supervisión, información y previsión y, a su vez, contribuye a reforzar la credibilidad, la pertinencia y la relevancia de los resultados públicos.

Implementación: Auditoría Temática 2025 sobre desarrollo humano y seguridad alimentaria

Actualmente, y en el marco de su enfoque de auditoría estratégica, la Junta de Auditoría de Indonesia está ejecutando fiscalizaciones temáticas alineadas con las prioridades nacionales del gobierno y enfocadas específicamente en las áreas de desarrollo humano y seguridad alimentaria. Estos temas fueron seleccionados debido a su relevancia estratégica en la consecución de los objetivos trazados en el RPJMN y el RPJPN. La auditoría está diseñada para valorar la coherencia entre políticas, la eficacia de la implementación y la coordinación interinstitucional entre varios ministerios y organismos gubernamentales, en lugar de centrarse exclusivamente en entidades individuales.

Cada tema está desglosado a su vez en un conjunto de «quick-wins», es decir, iniciativas de alto impacto de las que se espera que generen resultados mensurables a más corto plazo. Para obtener una panorámica completa de la implementación, estos controles no solo se realizan a nivel de la Administración central. También participan las oficinas regionales de la BPK, que se encargan de evaluar la ejecución a escala local, incluyendo municipios, distritos e incluso aldeas.

Este modelo de auditoría integrada se fundamenta en los pilares de la supervisión, el análisis y la previsión: ofrece garantías en materia de legalidad y rendimiento, genera evaluaciones basadas en la evidencia de la ejecución de los programas e identifica los riesgos o problemas sistémicos susceptibles de afectar a los resultados a largo plazo. En última instancia, refleja el compromiso de la BPK de presentar unos hallazgos de auditoría significativos, pertinentes y con visión de futuro que permitan mejorar la gobernanza y los servicios públicos en todos los niveles de la Administración.

Conclusión

En una época de evolución dinámica de las prioridades nacionales y de transformaciones en el entorno institucional, la adopción de nuestro modelo de auditoría estratégica representa un compromiso a futuro tanto con la dignidad de la entidad como con su impacto público. Al asentar su labor en los pilares de la supervisión, el análisis y la previsión, y sintonizarla con las prioridades gubernamentales clave y temas estratégicos, la BPK se asegura de que sus auditorías sigan siendo relevantes, receptivas y focalizadas en resultados. A través de iniciativas como la auditoría temática sobre desarrollo humano y seguridad alimentaria, la BPK pone de manifiesto cómo las entidades fiscalizadoras independientes pueden ejercer no solo de garantes de la rendición de cuentas pública, sino también de aliadas estratégicas en pro del desarrollo nacional. En el cumplimiento de su mandato desde la independencia, la integridad y la profesionalidad, la BPK mantiene su doble compromiso de actuar con dignidad y prestar un servicio con impacto.

Bibliografía

1. BAPPENAS. (2024). Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045. Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional/ Agencia de Planificación del Desarrollo Nacional. <https://indonesia2045.go.id>
2. Elem, J. (2016). Public policy and governance: From vision to implementation (Políticas públicas y gobernanza: de la visión a la ejecución). Routledge.
3. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (1977). Declaración de Lima sobre las Líneas Básicas de la Fiscalización. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
4. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2019). INTOSAI-P 12: El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos. Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
5. Peters, B. G., & Pierre, J. (2006). Handbook of public policy (Manual de políticas públicas). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608054>
6. República de Indonesia. (2004). Ley n.º 25 de 2004 sobre el Sistema de Planificación del Desarrollo Nacional. Gobierno de la República de Indonesia. Consultado el 19 de agosto de 2025, en <https://peraturan.bpk.go.id>
7. República de Indonesia. (2025). Decreto presidencial n.º 80 de 2025 sobre la formulación del plan estratégico institucional y el plan de trabajo. Secretaría de Estado de la República de Indonesia. <https://peraturan.bpk.go.id>
8. Secretaría de Estado de la República de Indonesia. (2025). Discurso presidencial con motivo de la puesta en marcha del programa nacional de comidas nutritivas gratuitas. Secretaría de Estado de la República de Indonesia.



Fuente: Cámara de Cuentas de la República de Azerbaiyán

Aplicación de principios de gestión estratégica en el sector público: la experiencia de la Cámara de Cuentas de la República de Azerbaiyán

Autores: Tamerlan Yusif-Zada, Jefe de Gabinete, y Narmin Jafarova, Asesora, Cámara de Cuentas de la República de Azerbaiyán

Elaboración del documento estratégico clave de la Entidad Fiscalizadora Superior

En los últimos 20 a 25 años, la gestión estratégica ha ido ganando una amplia aceptación como método para modernizar las políticas públicas. El Plan Estratégico de la Cámara de Cuentas para el período 2021-2025, que formula las líneas de la estrategia de la entidad a largo plazo, refleja su visión, su misión, sus valores esenciales, sus resultados y productos, así como las actividades relevantes.

Fue elaborado sobre la base de evaluaciones y recomendaciones de expertos internacionales, las prácticas en curso, el «Manual de gestión estratégica de las Entidades Fiscalizadoras Superiores» y los principios de la INTOSAI P-12 (El Valor y Beneficio de las EFS – marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos). El Plan Estratégico ya constituyó la hoja de ruta para las operaciones de la Cámara de Cuentas de 2021 a 2025. Su objetivo: fortalecer las capacidades institucionales y potenciar el papel de la auditoría de alta calidad en la gestión y la supervisión de las finanzas públicas a través de una mayor colaboración con el Parlamento, el Gobierno y la sociedad.

Implementación del Plan Estratégico de la Cámara de Cuentas

De cara a la implementación del Plan Estratégico 2021-2025 de la Cámara de Cuentas, cabe destacar el desarrollo de un Plan Operativo anual con todos los resultados y productos previstos. Este plan incluye medidas destinadas a subsanar las debilidades y posibles deficiencias en los diferentes ámbitos de actividad, así como a mejorar el rendimiento en las dimensiones institucional, organizativo y profesional.

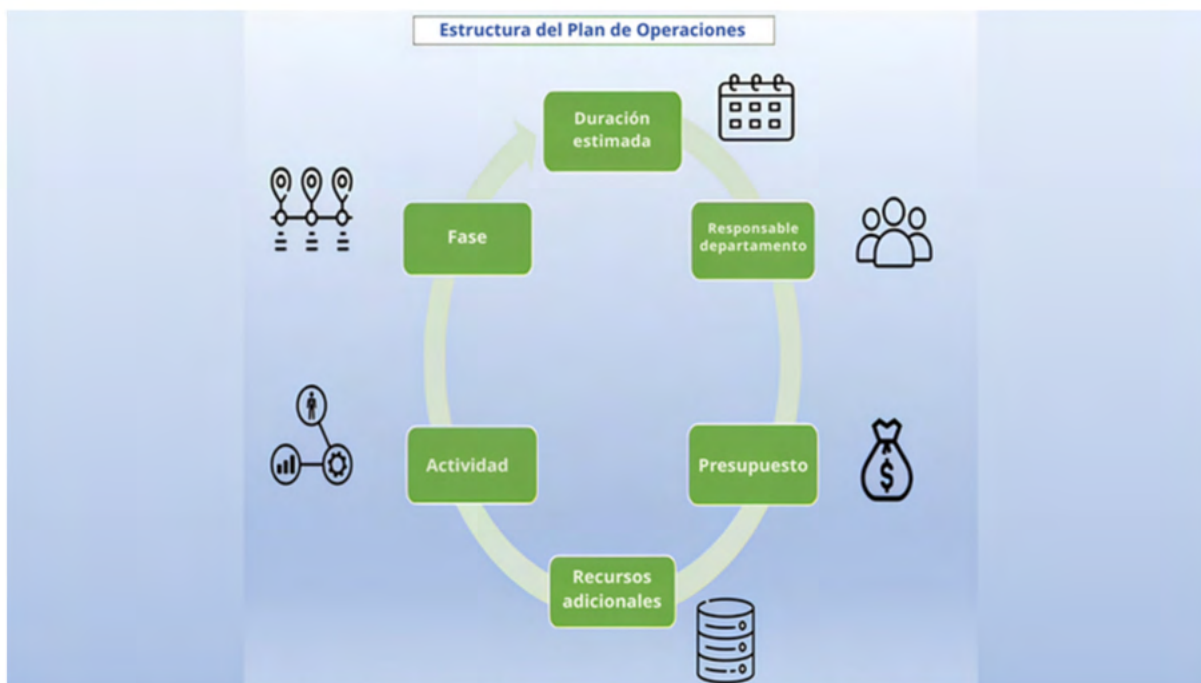
Los resultados son los cambios estratégicos a medio y largo plazo en el ecosistema externo más cercano a la organización y entre sus partes interesadas. Aquí, la organización tiene la capacidad de contribuir de manera significativa a estos cambios (pero no puede controlarlos por completo). Como resultados finales de su Plan Estratégico, la Cámara de Cuentas definió:

- contribuir a una mayor rendición de cuentas en las finanzas públicas y al fortalecimiento de la responsabilidad fiscal;
- fomentar la confianza en sus actividades.

Los productos son los resultados sobre los que la organización tiene un control directo. Como resultados intermedios de su Plan Estratégico, la Cámara de Cuentas definió:

- extender el alcance de la auditoría de rendimiento;
- mejorar la selección de temas y la cobertura de las auditorías financieras y de cumplimiento;
- optimizar la calidad de las auditorías.

El logro de los resultados intermedios depende de la **capacidad** de la organización, que comprende tres dimensiones: la institucional, la organizativa y la profesional.



Fuente: Cámara de Cuentas de la República de Azerbaiyán

El eje central del Plan Operativo lo constituyen las «actividades». El requerimiento más importante a cumplir por este elemento es el de contribuir al logro de las metas establecidas en el Plan Estratégico. Los análisis revelan que una de las principales deficiencias de las estrategias de muchas instituciones es la inclusión de actividades predominantemente rutinarias (del día a día).

Rendición de cuentas y monitoreo del Plan Estratégico de la Cámara de Cuentas



Fuente: Cámara de Cuentas de la República de Azerbaiyán

El monitoreo y la rendición de cuentas se tratan a veces como componentes del proceso general de implementación de la estrategia. De hecho, si ya se procede a establecer el marco de monitoreo para los resultados y productos durante la fase de formulación de la estrategia, esto permite definir los métodos de medición de resultados de antemano y ayuda a especificar los resultados con mayor precisión.

Así, la Cámara de Cuentas ha desarrollado su propio sistema de indicadores a efectos de monitorear la implementación de su Plan Estratégico. Este sistema incluye más de 90 indicadores clave de rendimiento (KPI). Además, establece la frecuencia de las evaluaciones y define los objetivos cuantitativos y cualitativos a alcanzar.

A fin de garantizar que la ejecución de las actividades planificadas sea medible, al final de cada año se evalúa la ejecución real comparándola con los indicadores previstos a tal efecto.

En los informes anuales de actividades de la Cámara de Cuentas para 2021-2024 se incluyó una sección específica dedicada a la implementación del Plan Estratégico, una práctica hasta entonces inédita en el país. Asimismo, y también por primera vez en Azerbaiyán, los informes sobre la implementación del Plan Estratégico se vincularon con indicadores presupuestarios.

Tabla 1. Ejecución del Plan Operativo y presupuesto del Plan Estratégico, %

	2022	2023	2024
<i>Plan Operativo</i>	81,3%	91.7%	91.6%
<i>Presupuesto</i>	80,0%	83.3%	86%

Tal y como se observa en la tabla 2, el nivel de ejecución de las actividades superó el nivel de ejecución presupuestaria.

Por otra parte, el estado de implementación global de los indicadores incluidos en su Marco de Monitoreo se mantuvo en el 80 % o por encima de este porcentaje durante esos años, un nivel superior al de la ejecución presupuestaria correspondiente, lo que sirve como un indicador adicional de la implementación efectiva del Plan Estratégico.

La práctica de la Cámara de Cuentas en materia de elaboración de informes sobre su Plan Estratégico ha sido reconocida por organizaciones internacionales (p. ej., la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI)) como una de las mejores en este campo y, como tal, fue recomendada a otras Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). Incluso, la Cámara de Cuentas ha participado en calidad de experta en proyectos destinados a implantar procesos similares en EFS de otros países.

Tabla 2. Extracto del Marco de Monitoreo del Plan Estratégico sobre el estado de su implementación en 2024

Indicador	Planificado	Ejecutado	Estado
<i>Porcentaje de ingresos analizados en la opinión sobre el total de ingresos en el presupuesto estatal</i>	96,0%	97,8%	
<i>Porcentaje de gastos analizados en la opinión sobre el total de gastos en el presupuesto estatal</i>	75,0%	85,5%	
<i>Consideración de las recomendaciones de la Cámara de Cuentas en el Informe del Consejo de Ministros</i>	Sí	Sí	
<i>Porcentaje de auditorías de rendimiento sobre el total de auditorías</i>	12,5%	13,0%	
<i>Porcentaje de publicaciones sobre el total de auditorías en cartera (plan de trabajo del año anterior)</i>	63%	64,3%	
<i>Grado de implementación de las recomendaciones formuladas en las decisiones del Consejo sobre medidas de supervisión</i>	65 %	70 % (información operativa)	
<i>Porcentaje de auditorías y otras medidas sometidas a control de calidad en relación con el total de actividades</i>	100%	98%	
<i>Puntuación de la Cámara de Cuentas en el Índice de Presupuesto Abierto</i>	89	100	

Como ya se indicó antes, el presente artículo está enfocado principalmente en las últimas fases de la gestión estratégica, en particular al monitoreo. Aquí cobra especial importancia la identificación de indicadores apropiados para medir el progreso hacia los objetivos. En este sentido, el artículo subraya también la relevancia de los indicadores clave de rendimiento (KPI) en las diversas actividades y recalca lo fundamental que es hacer un seguimiento constante del estado de implementación mediante estos indicadores. Todo ello con la finalidad de apoyar a las instituciones públicas en la puesta en marcha de este proceso y contribuir a la mejora de los sistemas de indicadores en uso.

Los indicadores de resultados que la Cámara de Cuentas aplica para medir el impacto de su trabajo se basan en los principios de la gestión estratégica, tanto en lo que respecta a su función central —la auditoría pública— como a otras actividades.

Sin embargo, cabe señalar que hay indicadores que no están incluidos en el Marco de Monitoreo del Plan Estratégico, ya sea porque la Cámara de Cuentas no tiene el control directo sobre la recopilación de los datos pertinentes o porque se trata de indicadores relativos a conceptos que no se pueden planificar con antelación. Por ejemplo, las Recomendaciones con impacto financiero (como la recuperación de fondos públicos, el ahorro de costes, la prevención de gastos excesivos o el aumento de los ingresos públicos), o también las Recomendaciones con efectos procedimentales o de cumplimiento (es decir, las que no tienen un impacto financiero directo, como la mejora del cumplimiento legal o la adopción de nuevos documentos regulatorios). Aunque sean indicadores esenciales de la actividad fiscalizadora, no forman parte del Marco de Monitoreo del Plan Estratégico. No obstante, los datos relativos a estos indicadores sí se incluyen en los Informes Anuales de Actividades.

Así pues, se puede concluir que no todos los indicadores que son ‘buenos’ también son aplicables para monitorear la implementación de documentos estratégicos.

Uno de los aspectos más decisivos en relación con los marcos de monitoreo es la correcta identificación de los indicadores. Si los indicadores no se definen adecuadamente, puede ocurrir que pasen desapercibidos avances significativos, incluso cuando el índice de implementación del Plan Estratégico resulte elevado.

Por otra parte, los indicadores deben estar directamente ligados a la capacidad, los productos y los resultados. Pueden expresarse en términos cuantitativos o cualitativos. Los indicadores cuantitativos son relativamente fáciles de medir. Los indicadores cualitativos, en cambio, tienden a ser de naturaleza más descriptiva y a menudo requieren criterios adicionales para su medición. Una práctica acertada consiste en combinar ambos tipos de indicadores en el marco de monitoreo.

La inclusión de demasiados indicadores en un marco de monitoreo puede tener un efecto negativo sobre el propio proceso de monitoreo (es decir, el sistema debe seguir siendo manejable). En este sentido, se considera óptimo definir entre 2 y 3 indicadores para cada resultado, y entre 1 y 2 (en ocasiones, entre 3 y 4) indicadores para cada producto. Adicionalmente, pueden incluirse en el marco correspondiente indicadores relacionados con la capacidad.

En el caso de la Cámara de Cuentas, la inclusión de tantos indicadores en su Marco de Monitoreo se debe a varias razones. De manera general, refleja el hecho de que es la primera vez que se aplica un marco basado en resultados, habiéndose previsto optimizar el número de indicadores para futuros documentos estratégicos. Por otra parte, se han adoptado indicadores que permiten medir no solo los resultados y los productos, sino también la capacidad y, en este contexto, se ha tomado en cuenta la capacidad de la Cámara para recopilar datos pertinentes en un plazo breve. Por ejemplo, indicadores como el número de auditorías, el porcentaje de informes de auditoría publicados con respecto a la cartera total, el número de recomendaciones formuladas y su índice de implementación, o el número de actividades de auditoría sometidas a control de calidad, son todos elementos que se encuentran bajo el control directo de la entidad.

A su vez, es posible clasificar los indicadores del Marco de Monitoreo como «buenos» o «malos». La tabla que sigue ofrece algunos ejemplos relativos a las actividades de capacitación.

Tabla 3. Indicadores ‘buenos’ y ‘malos’ (tomando como ejemplo las actividades de capacitación).

Resultado esperado de la estrategia	Indicador ‘malo’	Debilidad	Indicador ‘bueno’	Ventaja
<i>Personal competente en auditoría financiera</i>	Número de empleados que han recibido capacitación en auditoría financiera	No queda claro a qué tipo de formación se refiere; carece de especificidad	Número de empleados certificados en auditoría financiera PESA	Refleja la competencia, la cualificación y la experiencia requeridas; se hace mención a la certificación
<i>Aumento del n.º de participantes en capacitaciones sobre auditoría financiera de calidad</i>	Aumento del número de cursos de capacitación	Información imprecisa — no queda claro a qué capacitación concreta se refiere	Porcentaje de personal que ha completado la capacitación en PESA respecto al total de personal de esta área / n.º de personal con certificación PESA respecto al total de personal de esta área	

En el caso de instituciones que acaban de incorporar el enfoque de gestión estratégica, el uso de indicadores de baja calidad puede resultar aceptable durante los primeros años, pero con el tiempo se deberían reemplazar por indicadores de mayor calidad.

Otros documentos estratégicos de la Cámara de Cuentas

En los últimos años, la Cámara de Cuentas ha ampliado sus prácticas de gestión estratégica a diferentes ámbitos. El objetivo final es garantizar que las actividades en todas las áreas se estructuren y se ejecuten de acuerdo con las metas estratégicas a medio plazo de la entidad y se evalúen en función de indicadores de rendimiento. Esto incluye el desarrollo y la implementación de una estrategia de comunicación, una estrategia de capacitación y una estrategia de recursos humanos.

De todo lo anterior cabe concluir que la función de la gestión estratégica se vuelve a poner de relieve una vez más al instrumentar también los principios enfocados a crear valor para la sociedad y a mejorar la calidad de la gobernanza del sector público. Y la Cámara de Cuentas continuará esforzándose por compartir sus prácticas ejemplares con otras instituciones del sector para así promover una aplicación más generalizada de los principios de gestión estratégica.

Referencias:

1. Paul Joyce – Strategic Management in the Public Sector (Gestión estratégica en el sector público);
2. John M. Bryson – Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin ánimo de lucro);
3. Manual de gestión estratégica para Entidades Fiscalizadoras Superiores;
4. SAI PMF (MMD EFS – Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores);
5. INTOSAI-P 12 (El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos).

ARTÍCULO DESTACADO

Buenas prácticas para las auditorías financieras y la rendición de cuentas de los fondos públicos



Fuente: Adobe Stock Images, Jirapong

Auditoría financiera y mecanismos de buena gobernanza para los fondos públicos: promoviendo la rendición de cuentas, la transparencia y la confianza ciudadana por la vía de la supervisión y las mejores prácticas

Autor: May Al-Roomi – Auditor Sénior de Sistemas de Información – Oficina de Auditoría del Estado de Kuwait

Introducción

La buena gobernanza pasa por una gestión eficiente y transparente de los fondos públicos. Debido a que la confianza pública está estrechamente ligada a la responsabilidad financiera, la auditoría financiera y los mecanismos de supervisión han cobrado cada vez mayor importancia. Estas auditorías y estos mecanismos tienen dos objetivos principales: detectar y prevenir la corrupción y la mala gestión, así como promover la transparencia y fortalecer las instituciones para que aporten beneficios tangibles a la ciudadanía.

En este artículo se analizan cuestiones técnicas y prácticas relacionadas con la auditoría financiera y otros mecanismos de gobernanza de los fondos públicos. Se comentan las mejores prácticas de auditoría financiera gubernamental, el papel de las auditorías en la lucha contra la corrupción y los marcos que sustentan la rendición de cuentas. Y se ofrecen ejemplos de cómo los procesos de auditoría financiera pueden potenciar la gobernanza y el bienestar de los ciudadanos.

El papel de la auditoría financiera en la gobernanza del sector público

Una auditoría financiera puede definirse como una evaluación sistemática de los estados financieros y las operaciones del sector público a efectos de determinar su conformidad con los requisitos legales, las normas reguladoras y los principios éticos. Este tipo de auditorías ayudan al sector público a cumplir los siguientes objetivos:

- verificar la exactitud de los informes financieros para garantizar su integridad;
- minimizar el fraude, la mala gestión y la mala praxis por medio de una rigurosa inspección de las operaciones financieras;
- mejorar las orientaciones en materia de toma de decisiones financieras y, por ende, lograr una mejor asignación de los recursos;
- fomentar la transparencia mediante el acceso ciudadano a los resultados de las auditorías.

Tanto la encuesta 2024 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre los «motores que impulsan la confianza en las instituciones públicas» como otros estudios demuestran que la confianza de la población en su gobierno es directamente proporcional a las medidas de transparencia y de rendición de cuentas adoptadas. La existencia de sólidos sistemas de auditoría financiera es uno de los elementos clave de entre estas medidas. Los datos de la figura 1 evidencian que los países que cuentan con sistemas de auditoría efectivos mantienen niveles de confianza pública más elevados, mientras que los sistemas con enfoques de auditoría más débiles tienden a obtener puntuaciones de confianza más bajas.



Figura 1: Distribución de la confianza pública depositada en los gobiernos nacionales (OCDE, 2024)

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y las diferentes oficinas de auditoría a nivel nacional deberían llevar a cabo auditorías independientes de las entidades gubernamentales. El Poder Ejecutivo tiene que permanecer separado de estas instituciones, por cuanto es esta independencia la que garantiza la objetividad y la credibilidad de la labor de auditoría.

Mejores prácticas para la auditoría financiera del sector público

A fin de maximizar el impacto de una auditoría financiera, convendría implementar las siguientes mejores prácticas:

Conformidad con las normas internacionales

El sector público necesita adoptar las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) de la INTOSAI, pues estas normas ofrecen orientación para la planificación, la ejecución, la presentación de informes y las actividades de seguimiento de las auditorías con miras a establecer prácticas de auditoría coherentes y fiables.

Planificación de la auditoría basada en el riesgo

Los auditores deberían dirigir sus esfuerzos hacia las áreas que presentan los niveles de riesgo más elevados, en lugar de aplicar procedimientos uniformes en todos los casos. Así, por ejemplo, podrían examinar de forma más exhaustiva los grandes contratos de adquisición, los proyectos de infraestructura o la distribución de subvenciones, ya que son estos los ámbitos con el mayor riesgo de mala gestión o irregularidades.

Informes oportunos y accesibles

Ha de facilitarse un acceso irrestricto a los informes de auditoría, que tendrán que publicarse sin demora. Se recomienda mejorar la claridad de dichos informes mediante resúmenes ejecutivos y la representación gráfica de los datos a efectos de ayudar a las partes interesadas no técnicas a comprender mejor la información.

Compromiso con las partes interesadas

Los auditores deberían asistir a las reuniones de órganos legislativos, grupos de la sociedad civil y representantes de los medios de comunicación a fin de explicar sus hallazgos y estimular el debate público sobre los resultados de auditoría. De este modo, se fomenta la rendición de cuentas y se amplía el impacto de las auditorías más allá de los círculos técnicos.

Mecanismos de seguimiento robustos

La auditoría no debería concluir con la presentación del informe. Las EFS tienen que crear sistemas de monitoreo para hacer un seguimiento continuo a las recomendaciones de auditoría por medio de mediciones de desempeño y plazos definidos.

La auditoría como herramienta de lucha contra la corrupción y la mala gestión financiera

La corrupción y la mala gestión financiera consumen recursos públicos, dañan la confianza pública y obstaculizan el desarrollo. Las auditorías financieras constituyen la primera línea de defensa frente a este tipo de amenazas al cumplir con sus funciones fundamentales, que incluyen:

1. Detección de irregularidades: La auditoría detecta las anomalías en los registros financieros, por ejemplo, incorrecciones, gastos no autorizados o controles internos débiles. La identificación de tales cuestiones da pie a investigaciones adicionales, posibles acciones judiciales y medidas de reforma.
2. Fortalecimiento de los controles internos: Las recomendaciones de auditoría suelen proponer la introducción de mejoras en los sistemas de control interno, como la separación de funciones, una documentación de mayor calidad o procesos de autorización adecuados, medidas que, en su conjunto, reducen las posibilidades de fraude.
3. Fomento de una cultura de la integridad: Con el tiempo, la realización sistemática y coherente de auditorías inculca una cultura de la responsabilidad en todas las instituciones públicas. El personal adopta una actitud más cuidadosa y diligente, puesto que su desempeño laboral puede ser objeto de evaluaciones independientes y revisiones internas.
4. Respaldo a acciones legales y medidas disciplinarias: Las auditorías que revelan actividades ilegales conforman la base para emprender acciones legales y aplicar sanciones administrativas. Esto refuerza el Estado de Derecho y transmite un mensaje de tolerancia cero con abusos de poder en el ejercicio de un cargo público.

Mecanismos y marcos para la rendición de cuentas en la gestión de los fondos públicos

La auditoría financiera, cuando mejor cumple su propósito es cuando se desarrolla dentro de un marco de gobernanza amplio. Los siguientes mecanismos y marcos deberían funcionar en paralelo a la auditoría financiera para hacer efectiva la rendición de cuentas:

1. Sistemas de Gestión de las Finanzas Públicas (GFP): Los sistemas de gestión de las finanzas públicas (GFP) abarcan la planificación, ejecución, contabilidad y presentación de informes del presupuesto. Los datos sobre el gasto público en tiempo real procedentes de un sistema GFP integrado permiten realizar auditorías más eficientes y precisas.
2. Supervisión por parte del Poder Legislativo: Debería otorgarse a los parlamentos y a las comisiones de auditoría la facultad de examinar los informes de auditoría, junto con la potestad de citar a funcionarios y exigir la adopción de medidas correctivas. Estas medidas fortalecerán la rendición de cuentas y reducirán los casos de conducta indebida.
3. Portales de transparencia: La difusión en tiempo real del gasto público a través de plataformas digitales refuerza tanto la supervisión como la confianza del público. Estos datos permiten a los ciudadanos, conjuntamente con organizaciones de control y la prensa, mantener la rendición de cuentas gubernamental.
4. Protección de denunciantes: Los mecanismos internos que permiten a personas con información privilegiada denunciar irregularidades financieras de forma anónima tienen una función crucial. Suelen ser los denunciantes quienes aportan las primeras pistas sobre posibles conductas indebidas, y la existencia de mecanismos para su protección aumenta el número de denuncias.
5. Participación de la sociedad civil: Las organizaciones nacionales, los grupos de apoyo y el mundo académico desempeñan un papel fundamental a la hora de interpretar los hallazgos de auditoría, formar al público e impulsar reformas.
6. Mecanismos de implementación y monitoreo basados en TI: Las herramientas y los sistemas digitales proporcionan un método efectivo para implementar marcos de gobernanza. Este tipo de herramientas y sistemas permiten llevar un seguimiento preciso de las reformas gracias a la reducción de errores y a la coherencia de los datos, al tiempo que ofrecen funcionalidades de supervisión en tiempo real. La combinación entre los sistemas GFP, los portales de transparencia y el proceso de auditoría genera un mayor nivel de responsabilidad y, además, favorece la mejora continua.

Casos prácticos: el impacto de procesos de auditoría financiera efectivos

Arabia Saudí: transformación digital del Tribunal General de Cuentas

El presidente del Tribunal General de Cuentas de Arabia Saudí (TGC), Dr. Hussam Alangari, guio al TGC por una profunda transformación en pos de la optimización de sus capacidades de auditoría. Entre otros logros, el TGC lanzó la plataforma de auditoría digital «Shamel», que integra métodos de auditoría basados en inteligencia artificial (IA) y herramientas de análisis de datos. La transformación digital habilitó el acceso a los datos en tiempo real, mejoró la comunicación entre el TGC y las entidades auditadas y potenció la supervisión financiera con miras a cumplir los objetivos de la Saudi Vision 2030.

Kuwait: fortalecimiento de la independencia del auditor por medio de la gestión de TI

En un estudio realizado en 2023 se analizó cómo los bancos islámicos de Kuwait estaban mejorando la independencia de los auditores externos mediante la implementación de rigurosos marcos de gobernanza en materia de tecnología de la información (TI). Los bancos habían establecido unas políticas de TI claras y, con el compromiso de los distintos departamentos y unos parámetros estandarizados, habían creado un entorno que favorece unas prácticas de auditoría objetivas e independientes. El estudio concluyó que las medidas de gobernanza de TI desempeñan un papel fundamental de cara a que los auditores puedan trabajar con independencia, lo que a su vez redundará en una mayor calidad y fiabilidad de las auditorías financieras en el sector bancario kuwaití.

Catar: supervisión aumentada con IA en la Autoridad Reguladora del Centro Financiero de Catar

La Autoridad Reguladora del Centro Financiero de Catar (QFCRA, por sus siglas en inglés) ha incorporado la inteligencia artificial a sus funciones de supervisión y control financiero. Así, la Autoridad emplea herramientas de toma de decisiones aumentadas con IA para mejorar el monitoreo de las entidades financieras, agilizar las revisiones de cumplimiento normativo e incrementar la precisión de las valoraciones de riesgos. Este cambio se inscribe en la estrategia de Catar de avanzar hacia una gobernanza basada en datos, la integridad financiera y la implementación de la tecnología para una supervisión de auditoría proactiva.

Retos y oportunidades

La auditoría financiera, con todas sus ventajas, también depende de múltiples factores que pueden obstaculizarla, tales como:

- La falta de personal cualificado y de herramientas adecuadas en las entidades de auditoría de países en desarrollo;
- el socavamiento de la credibilidad y la efectividad de las auditorías debido a la injerencia política y la falta de independencia;
- la débil ejecución de las recomendaciones de auditoría debido a la ausencia de mecanismos de seguimiento adecuados;

- la limitada participación pública en ciertas áreas debido al desconocimiento entre la población sobre los informes de auditoría y su uso para exigir la rendición de cuentas.

Estos son el tipo de problemas recurrentes con los que se encuentran las EFS y que merman su efectividad operativa. Los más frecuentes se muestran en la figura 2 (falta de personal, injerencias políticas y mecanismos de seguimiento inadecuados).

Con todo, existen varias soluciones para abordar estos retos, en particular:

- el uso de herramientas avanzadas con IA y analítica de datos para mejorar la planificación de las auditorías, la detección de riesgos y el análisis de fraude;
- la cooperación internacional con entidades fiscalizadoras y organismos donantes para el desarrollo de la creación de capacidades;
- la mejora en el desempeño a través de revisiones entre pares y procesos de benchmarking.



Figura 2: Desafíos más comunes que afrontan las Entidades Fiscalizadoras Superiores (Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI, 2020)

Conclusión

Las auditorías financieras que observan las mejores prácticas y se llevan a cabo con transparencia son herramientas esenciales para favorecer la buena gobernanza de los fondos públicos. Este tipo de procesos de auditoría facilitan a las instituciones la protección de sus recursos, al tiempo que sacan a la luz las ineficiencias y previenen la corrupción. La participación ciudadana, en combinación con tecnologías modernas y marcos de supervisión robustos, convierte a estas auditorías en motores aún más efectivos de la rendición de cuentas.

Referencias

1. ISSAI 100: Principios Fundamentales de la Auditoría del Sector Público.
2. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-100-fundamental-principles-of-public-sector-auditing/>
3. ISSAI 200: Principios de la Auditoría Financiera.
4. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2020/12/ISSAI-200-Financial-Audit-Principles.pdf>
5. ISSAI 300: Principios de la Auditoría de Desempeño.
6. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/>
7. ISSAI 400: Principios de la Auditoría de Cumplimiento.
8. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-400-compliance-audit-principles/>
9. Sitio web oficial de la INTOSAI.
10. <https://www.intosai.org/>
11. Manual de la OCDE sobre Integridad Pública.
12. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html
13. Indicadores de Integridad Pública de la OCDE.
14. <https://oecd-public-integrity-indicators.org/>
15. OCDE (2024). Encuesta sobre los motores de la confianza en las instituciones públicas.
16. <https://www.oecd.org/gov/trust-in-government.html>
17. Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (2020). Informe sobre la Revisión Global de las EFS.
18. <https://gsr.idi.no/gsr2020>
19. Wikipedia (2025). Hussam bin Abdulmohsen Alangari.
20. https://en.wikipedia.org/wiki/Hussam_bin_Abdulmohsen_Alangari
21. Hossain, I. (2024). Transition to AI-Augmented Decision-Making in Financial Supervision: Case Study in Qatar Financial Centre Regulatory Authority (Transición hacia la toma de decisiones aumentada con IA en la supervisión financiera: estudio de caso de la Autoridad Reguladora del Centro Financiero de Catar).
22. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/1ab74b73-c3b1-41c0-8249-e5f3a2e8f056>
23. The Impact of Applying Information Technology Governance in Kuwaiti Banks to Realize the Independence of the External Auditor (El impacto de aplicar la gobernanza de TI en los bancos kuwaitíes para materializar la independencia del auditor externo).
24. https://www.researchgate.net/publication/376666203_The_Impact_Of_Applying_Information_Technology_Governance_In_Kuwaiti_Banks_To_Realize_The_Independence_Of_The_External_Auditor



Fuente: Adobe Stock Images, Artbibun

Auditoría Financiera y mecanismos para la buena gobernanza de los fondos públicos

Autor: Sammer Ahmad (CIA, CISA, CISM, SAP-FI) Director General (TI), EFS PAKISTÁN

La buena gobernanza de los fondos públicos

Las actividades gubernamentales y la prestación de bienes y servicios públicos —como la sanidad, la educación, las infraestructuras, defensa y los programas de bienestar social— se financian a través de fondos públicos. Estos fondos suelen ser gestionados por entidades gubernamentales y están sujetos a regulaciones estrictas y a una supervisión rigurosa para asegurar su uso más apropiado. La buena gobernanza, específicamente en lo que respecta a los fondos públicos, comprende los principios y las prácticas que garantizan que los recursos se gestionen de forma adecuada, con la claridad necesaria y exclusivamente en aras del interés público. Por regla general, la buena gobernanza incluye los siguientes principios clave:

- Responsabilidad: Los responsables de la toma de decisiones responden de sus decisiones y deben rendir cuentas ante los representantes públicos u otras partes interesadas.
- Transparencia: Las decisiones, actuaciones y procesos de las organizaciones están abiertos a examen y revisión y se comunican con claridad.
- Receptividad: Los procesos y las instituciones generan los productos o servicios para las partes interesadas dentro de un plazo razonable.
- Estado de Derecho: Los marcos legales se aplican de manera justa, especialmente aquellos relacionados con los derechos humanos.
- Participación: Los ciudadanos tienen la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones, ya sea directa o indirectamente.
- Equidad e inclusión: Todos los grupos de personas y, sobre todo, los más desfavorecidos, tienen oportunidades para progresar o, al menos, mantener su situación. Y, por último:
- Eficiencia y eficacia: Los productos y servicios se generan en función de las necesidades de la sociedad, con un coste y un tiempo mínimos.¹

La buena gobernanza de los fondos públicos asegura la prestación de servicios, la confianza y la estabilidad económica. Reduce el despilfarro, inhibe la corrupción y vela por que los fondos públicos redunden en beneficio de la comunidad en su conjunto.² Cuando se reflexiona sobre la buena gobernanza de los fondos públicos, cabe consultar también los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, pues describen objetivos específicos, metas relevantes y sus indicadores para el desarrollo sostenible. En particular, la buena salud y el bienestar, la educación de calidad, la igualdad de género, la financiación climática y la reducción de las desigualdades son los ODS más pertinentes a la hora de considerar el gasto de los fondos públicos.³

La auditoría financiera

La auditoría financiera gira en torno a la valoración de la validez de las afirmaciones de la dirección. Estas afirmaciones se dividen en tres categorías: (1) transacciones y hechos; (2) presentación e información a revelar; y (3) saldos contables. Estas tres categorías comprenden un total de nueve afirmaciones, siendo la «integridad» la única afirmación que se repite en todas ellas.⁴

1. Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP). 

2. Ibid 

3. ODS de las Naciones Unidas. 

4. CIA – material de estudio Gleim 2023. 



La auditoría financiera (a veces denominada también 'auditoría de certificación') revisa y valora los estados financieros de una organización con respecto a las nueve afirmaciones citadas. Partiendo de estas afirmaciones, se someten a revisión y valoración el balance de situación, el estado de flujos de efectivo, la cuenta de pérdidas y ganancias y las notas a los estados financieros. En la auditoría financiera del gasto de los fondos públicos, los auditores financieros evalúan la exactitud de las transacciones financieras y su ocurrencia en virtud de hechos pasados, además de comprobar su clasificación, su integridad y el corte de las operaciones. En la misma línea considerarán las otras dos categorías de afirmaciones y sus respectivos conceptos, que en parte se solapan. Al final, emiten una opinión (sin salvedades, con salvedades, desfavorable) sobre los estados financieros en su conjunto o, en su caso, deniegan una opinión.

La auditoría interna

Las auditorías desempeñan un papel crucial en la lucha contra la corrupción, ya que mejoran la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones. La auditoría externa proporciona a una organización una garantía financiera independiente al identificar cualquier incoherencia que pudiera dar lugar a prácticas corruptas o fraudulentas. La auditoría interna, en cambio, se sirve de mecanismos de detección y prevención. La función de auditoría interna ayuda a descubrir cualquier no conformidad con las leyes, normas y regulaciones. Es más, detecta señales de alerta y transacciones sospechosas en los estados financieros, registros y datos. En el marco de la valoración de riesgos y de los mecanismos de control interno, los auditores evalúan el diseño y la efectividad de los controles internos, asegurándose de que existen medidas de seguridad contra prácticas corruptas. Otros mecanismos dentro del ámbito de la auditoría interna son la supervisión del cumplimiento normativo, la denuncia de irregularidades y la promoción de una cultura de la ética.

Requerimientos para una auditoría efectiva

Para cualquier tipo de auditoría, incluida la financiera, los auditores tienen que tener ciertos atributos personales y características, tal y como lo establecen la «Declaración de Lima» y demás códigos de ética. Estos códigos de ética comprenden valores y principios fundamentales como integridad; confianza y credibilidad; independencia, objetividad e imparcialidad; neutralidad política; secreto profesional; competencia profesional; evitación de conflictos de intereses; y desarrollo profesional. Además de satisfacer los requerimientos deontológicos, los auditores deben cumplir una segunda condición esencial: aplicar las normas de auditoría de la INTOSAI en sus auditorías. Dichas normas incluyen principios fundamentales, normas generales, normas de procedimiento y normas de presentación de informes. Se utilizan para todo el ciclo de la auditoría financiera, cuyas fases se resumen a continuación.⁵

Planificación de la auditoría

- Establecer los objetivos y el alcance de la auditoría.
- Conocer el negocio de la entidad correspondiente.
- Valorar la materialidad, la exactitud planificada y el riesgo de auditoría.
- Conocer la estructura de control interno de la entidad.
- Determinar los componentes.
- Determinar los objetivos de cumplimiento y fiscalización financiera y las condiciones para errores/irregularidades.
- Evaluar el riesgo inherente y el riesgo de control.
- Determinar las pruebas de control interno, los procedimientos analíticos sustantivos y las pruebas de detalle.

Planificación de actividades y de recursos

- Desarrollar el plan de auditoría.
- Establecer los requerimientos en materia de recursos y el calendario.

Trabajo de campo

- Ejecutar el plan de auditoría.

Evaluación

- Concluir la labor de auditoría.

Presentación del informe

- Emitir el informe de auditoría.

Seguimiento

- Seguimiento de asuntos recogidos en los informes.

5. Manual de auditoría financiera, EFS de Pakistán. 

Otros mecanismos para asegurar la buena gobernanza de los fondos públicos

La buena gobernanza de los fondos públicos redunda en una mejor toma de decisiones, un uso eficiente de los recursos públicos y unos procesos de rendición de cuentas más robustos en la administración de dichos recursos. El aseguramiento de la transparencia y la responsabilidad en la asignación de los fondos públicos y el gasto requiere un mecanismo que conjugue los elementos 'estructura institucional', 'marco legal' y 'mejores prácticas de supervisión'. A tal efecto, se recurre con frecuencia a los marcos y mecanismos que siguen a continuación.

Marco de Gestión de las Finanzas Públicas (GFP):

Constituye el principal sistema de gestión de los fondos públicos e incluye, entre otras cosas, la formulación del presupuesto (es decir, la planificación y el establecimiento de prioridades); la ejecución del presupuesto (esto es, el gasto de los fondos públicos de conformidad con el Plan); y el seguimiento y la evaluación (es decir, el análisis de los resultados y el impacto).

Supervisión legislativa:

Una comisión parlamentaria (p. ej., Comisión de Cuentas Públicas) revisa los diversos informes de auditoría y exige responsabilidades a los funcionarios públicos correspondientes. Puede que la legislación exija la aprobación previa del parlamento para ciertos tipos de gastos con cargo a los fondos públicos.

Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS):

Las EFS (o también Oficinas del Auditor General o Contralorías) se encargan de auditar el gasto público y trasladan sus hallazgos a los representantes públicos. Las auditorías más habituales realizadas por las EFS son la auditoría financiera, la auditoría de cumplimiento y la auditoría de rendimiento.

Agencias anticorrupción:

Son los organismos con un mandato específico para investigar la malversación y el uso indebido de fondos públicos y aplicar las leyes anticorrupción. En Pakistán, a nivel federal, hay dos organizaciones que se ocupan de los temas de corrupción y blanqueo de capitales: la Agencia Federal de Investigación (Federal Investigating Agency; FIA) pakistaní y la Oficina Nacional de Rendición de Cuentas (National Accountability Bureau; NAB). A nivel provincial existen departamentos anticorrupción.

Sistemas de contratación pública y contratación electrónica:

Las leyes de contratación pública y las aplicaciones digitales de contratación contribuyen a evitar el favoritismo y el fraude. Las licitaciones abiertas y la información al público sobre las adjudicaciones de contratos promueven la equidad y la transparencia en el gasto de los fondos públicos.

Sistemas de información de administración financiera:

Estos sistemas automatizados hacen un seguimiento del flujo de fondos desde su asignación hasta su gasto prácticamente en tiempo real. Son muy útiles para rastrear y validar transacciones financieras y hacen más fácil la valoración, validación y verificación de los importes de los activos en los registros financieros.

Marcos legales y regulatorios:

Las leyes relativas a las finanzas públicas, las regulaciones asociadas a las adquisiciones y los estatutos anticorrupción constituyen la base de la rendición de cuentas. Esas leyes, regulaciones y estatutos fijan las sanciones por el uso indebido de fondos públicos y establecen las reparaciones correspondientes.

Supervisión por parte de la sociedad civil y los medios de comunicación:

Las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación colaboran en la supervisión del gasto público para sacar a la luz problemas de transparencia. El periodismo de investigación también descubre casos de apropiación indebida de fondos públicos.

Auditoría participativa ciudadana:

Este es un nuevo tipo de auditoría donde los ciudadanos participan en la identificación de los hallazgos mientras se lleva a cabo la fiscalización. Así, en las auditorías del gasto público en proyectos y servicios, un ciudadano puede colaborar compartiendo información útil, contrastada y bien fundamentada sobre la ejecución y prestación de los servicios.

Conclusión y recomendaciones

En el desempeño de cualquier actividad, siempre existe el riesgo de no alcanzar los objetivos previstos. A fin de mitigar este riesgo, los responsables de la toma de decisiones deberían implementar mecanismos de control que permitan mantenerlo dentro de unos límites aceptables. Por ejemplo: cuando se destinan fondos públicos con el propósito de mejorar el bienestar de la población, no siempre se consigue. Y para minimizar este riesgo de fracaso, se recurre a mecanismos de control como las auditorías financieras y demás instrumentos mencionados antes. Ahora bien, todo mecanismo de control también presenta algunas limitaciones inherentes, como en el caso de la connivencia entre empleados o partes interesadas; de elusión de controles por parte de la dirección (el llamado management override); o los cambios en las condiciones. Los responsables de la toma de decisiones deberían centrarse en prevenir y erradicar la colusión entre los empleados que manejan fondos públicos. Más aún, habría que adoptar una política de tolerancia cero frente a la elusión de controles por parte de la dirección. Y observar con atención la evolución de las condiciones socioeconómicas ayudará a los responsables de la toma de decisiones a responder de forma apropiada y oportuna. Es posible, por tanto, instaurar una buena gobernanza de los fondos públicos sirviéndose de herramientas como la auditoría y otros tipos de mecanismos en aras del bienestar de la población.

Bibliografía

1. CIA – material de estudio Gleim, edición 2023.
2. Manual de auditoría financiera, EFS de Pakistán.
3. Sawyer's Internal Auditing (Auditoría interna de Sawyer), 7ª edición (2019).
4. The Gardeners of Governance A Call to Action For Effective Internal Auditing (Los jardineros de la gobernanza: un llamamiento a la acción para una auditoría interna eficaz), de Rainer Lenz y Barrie Enslin, 2025.
5. Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP).
6. ODS de las Naciones Unidas.



Archana Shirsat. Fuente: Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI

«Tocando el futuro»: la historia de IDI sobre cómo ha formado a generaciones de especialistas en formación y aprendizaje

Autora: Archana Shirsat, subdirectora general de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI)

«Toco el futuro. Enseño.» — dijo Christa McAuliffe, una profesora seleccionada para el programa «Teacher in Space» de la NASA en 1986, destacando el profundo impacto que tienen los educadores a la hora de formar a las futuras generaciones, a los innovadores y a los líderes. Su lema refleja la idea de que la enseñanza es algo que dura toda la vida, que tiene una gran influencia y que, a menudo, da forma al futuro.

No te sorprenderá, pues, que ahora que me siento a escribir mis reflexiones y experiencias más queridas sobre mi crecimiento junto a la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI), la historia más emblemática que me viene a la mente sea la del camino recorrido por la IDI para formar a su personal: equipos de especialistas en formación, especialistas en e-learning, especialistas en aprendizaje mixto y facilitadores.

Es una historia que abarca los años de IDI en Canadá y Noruega; una historia que ha marcado la vida de cientos de personas y de muchas Instituciones Superiores de Auditoría (ISA) en todas las regiones de la INTOSAI. Es una historia que ha resistido el paso del tiempo, sabiéndose adaptar a las necesidades cambiantes; pasando de formar a personas a fortalecer instituciones para lograr sostenibilidad e impacto. ¡También es mi historia!

Cómo convertirte en especialista en formación certificado por el IDI

Conocí el enfoque sistemático de formación del IDI a principios de la década de 2000, mientras aprendía a realizar una auditoría financiera en la Academia Nacional de Auditoría y Contabilidad de Shimla. En 2002, la EFS de la India me seleccionó para participar en el programa del IDI-ASOSAI destinado a formar a la segunda promoción de especialistas en formación para la ASOSAI. Lo que vino después fueron siete semanas de una experiencia que me cambió la vida. Fue fascinante interactuar y aprender con más de 30 participantes de las EFS de toda la región de la ASOSAI. Fue la primera vez que vi tanta diversidad de EFS, idiomas, culturas y prácticas de auditoría. Un equipo de facilitadores de la primera promoción de especialistas en formación de la ASOSAI nos guió en nuestro proceso de aprendizaje sobre los principios y la teoría de la formación de adultos, el análisis de las necesidades formativas, el diseño y desarrollo de cursos, y las habilidades de facilitación. Aprendimos haciendo: practicando y aplicando nuestros conocimientos y habilidades. Lo que más me inspiró no fueron solo las competencias técnicas, sino los valores y las cualidades personales que demostraron mis profesores.

Demostraron confianza en nuestra capacidad y experiencia, crearon un espacio seguro para que pudiéramos aprender, escucharon nuestras ideas y emociones, y nos plantearon preguntas que nos hacían reflexionar. Siempre podíamos confiar en que nos darían comentarios reveladores, y tuvimos la oportunidad de poner en práctica lo aprendido diseñando una formación sobre auditorías. Al cabo de siete semanas, me certifiqué como especialista en formación de IDI, pasé a formar parte de una comunidad regional y global de especialistas en formación, ¡y eso me cambió la vida! Cuento esta historia porque no es solo la mía, sino la de la mayoría de los especialistas en formación certificados por IDI.

Formar a las nuevas generaciones de especialistas en formación

Entre 1998 y 2015, el IDI creó una comunidad de especialistas en formación en árabe, inglés, francés, español y ruso en todas las regiones de la INTOSAI. Estos grupos se encargaron de diseñar, desarrollar e impartir iniciativas de formación y aprendizaje en sus propias EFS, para sus regiones y para el IDI.

Devolvieron lo que habían recibido contribuyendo a la formación de nuevas promociones de especialistas en formación y crecieron como líderes de las EFS; algunos llegaron a ser presidentes de las EFS y miembros de la alta dirección de las mismas. ¡Algunos de nosotros también nos unimos a la IDI!



Fuente: Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI

Adaptarse a los nuevos tiempos: apostar por la digitalización en el aprendizaje

Para adaptarnos a los nuevos tiempos, IDI empezó a experimentar con el e-learning y pasó de la formación aislada a iniciativas de desarrollo de capacidades. Transformamos el formato de formación presencial especializada en una combinación de formatos presenciales y en línea para formar a la próxima generación de especialistas en e-learning, especialistas en aprendizaje mixto y administradores de sistemas de gestión del aprendizaje (LMS). En 2015, lanzamos el propio LMS de IDI. Para 2019, habíamos formado a 136 administradores de LMS y a 104 especialistas certificados en aprendizaje electrónico en todas las regiones de la INTOSAI, además de 32 especialistas certificados en aprendizaje mixto en la ASOSAI. A lo largo de los años, hemos ayudado tanto a las regiones como a las EFS a desarrollar y gestionar los LMS. También hemos escrito un libro de texto para especialistas en e-learning: «[Initiative Preselect – IDI](#)».

Aunque los formatos, las plataformas y la forma de impartir la formación han cambiado, la esencia de la filosofía y los valores formativos de IDI se ha mantenido igual. El enfoque centrado en el alumno y facilitador, que potencia el empoderamiento de las mujeres, la inclusión y el respeto por la diversidad y el contexto de cada país, se ha mantenido intacto.

Resiliencia en tiempos de la COVID: interacciones saludables en línea

Ha sido precisamente esta inversión en personas e infraestructuras para la educación digital lo que nos ha ayudado a mantenernos fuertes durante la pandemia de COVID. ¡Ha sido muy alentador ver cómo el personal de IDI y nuestro equipo de expertos se han adaptado con tanto entusiasmo al desarrollo de capacidades y a las interacciones en línea! A raíz de esta experiencia, hemos escrito «Interacciones saludables», donde recopilamos nuestras experiencias y recomendaciones para interactuar en línea.

De las personas a las instituciones: un enfoque facilitador para el desarrollo de capacidades

Desde 2005, IDI empezó a pasar de la formación aislada a un apoyo más integral para las personas, los procesos y las instituciones. Independientemente del tema o la naturaleza de nuestro apoyo, son las habilidades de facilitación y el enfoque los que han llevado al empoderamiento y al cambio sostenible. Al reconocer el poder del enfoque de facilitación, lo hemos integrado en la mayoría de nuestros crecientes grupos de recursos. Empezamos a experimentar con la creación de grupos de facilitadores de las ISSAI: personas con un profundo conocimiento de la implementación de las ISSAI y habilidades de facilitación. También incluimos un aprendizaje rápido en habilidades de diseño y facilitación como parte de la formación de mentores para todos los expertos de IDI.

Nuestro equipo de especialistas en formación y e-learning ha desempeñado un papel clave, con importantes aportaciones en especie al diseño, desarrollo y puesta en marcha de iniciativas clave como la certificación PESA para auditores, el programa «Jóvenes Líderes de las EFS» y las prácticas de auditoría sostenible. Y lo que es más importante, el enfoque facilitador de IDI guía todo nuestro diseño de desarrollo de capacidades: empoderamos y facilitamos, en lugar de limitar a proporcionar.

Reinventar el aprendizaje y el crecimiento: formar a especialistas en desarrollo de competencias profesionales

A medida que seguimos impulsando los avances que marcan el futuro —como la adopción de la norma ISSAI 150 sobre el desarrollo de las competencias de los auditores, la aparición de la tecnología y la IA y su naturaleza en constante evolución, un orden mundial complejo e incierto, y la exigencia de no dejar a nadie atrás—, estamos replanteándonos cómo será nuestra próxima generación de especialistas en formación. Para crear una generación de especialistas en formación preparada para el futuro, estamos diseñando un «Certificado Global para Especialistas en Desarrollo de Competencias Profesionales».

Para terminar, con motivo del 40.º aniversario de la IDI, me gustaría rendir homenaje a todos mis profesores y dar las gracias de todo corazón a las generaciones de especialistas en formación y aprendizaje, a toda la gente de IDI, a todos nuestros socios tanto dentro como fuera de INTOSAI, y a todos nuestros expertos que han puesto todo su corazón y su alma en el desarrollo de las personas y las instituciones. Me gustaría despedirme con la promesa de seguir marcando el futuro formando a las próximas generaciones de quienes, a su vez, formarán a otros. ¡Que nuestra tribu siga creciendo!



Fuente: Tribunal General de Cuentas (GCA) de Arabia Saudí

El intercambio de conocimientos crea capacidades: el Centro Saudí de Revisión Financiera y Control del Rendimiento

Autor: Fahad Al-Herbi

Los órganos fiscalizadores superiores del Reino de Arabia Saudí gozan de total independencia en el desempeño de sus funciones, al margen de ciertos desafíos con los que puedan encontrarse como, por ejemplo, los solapamientos de competencias y conflictos de roles entre entidades, la falta de conocimientos especializados en Tecnología de la Información (TI) para mantener el ritmo en el monitoreo electrónico de transacciones y monedas digitales, el déficit en expertos forenses para detectar manipulaciones financieras complejas, como el blanqueo de capitales, o también la escasez de especialistas en gestión de proyectos e ingeniería de obras a efectos de determinar el uso mínimo -y óptimo- de materiales de construcción como el hierro y el asfalto, o de valorar otros elementos relativos a la planificación y la ejecución de infraestructuras.

Por otra parte, la burocracia y las resistencias al cambio y al desarrollo dentro de su propio sistema merman la transparencia, dando pie a decisiones arbitrarias y a una distribución injusta de los incentivos laborales y económicos. Esto podría convertir a los auditores en el blanco de tentaciones o de presiones, y provocar frustración e incluso, como ocurre con frecuencia, dimisiones, lo que tendría una repercusión directa en la calidad de los resultados y en la continuidad de las tareas de auditoría.

Entre las dificultades a las que se enfrentan los auditores también están las altas expectativas de algunas de las partes afectadas, cuyas demandas pueden superar las capacidades reales de los órganos de auditoría, o la percepción de la fiscalización como adversario o amenaza, en lugar de como una herramienta de reforma y mejora. Por tanto, resulta cada vez más importante estudiar los riesgos asociados a la gobernanza interna con el objetivo de que la entidad disponga de normas claras en términos de transparencia, profesionalidad e integridad.

El Gobierno del Reino de Arabia Saudí otorga una gran importancia al Tribunal General de Cuentas (TGC) como máximo órgano de supervisión financiera y de rendición de cuentas del Reino, tal y como lo recoge la propia legislación y se refleja en su independencia, en la creación de capacidades y la continua modernización de su sistema de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, en el desarrollo digital y tecnológico y en la cooperación internacional. Así, el TGC se ha convertido en una de las entidades fiscalizadoras más relevantes y avanzadas de la región, en sintonía con la Visión Saudí 2023, cuyos ejes centrales son precisamente la transparencia y la gobernanza de las finanzas públicas. Se le han conferido amplios poderes para auditar las cuentas finales de los organismos gubernamentales y las empresas estatales, cuyo número aumentará una vez implementado plenamente el programa de privatizaciones.

A nivel interno, el TGC ha puesto en marcha varias plataformas digitales, tales como:

- la biblioteca digital «Wathiq», para el archivo del conjunto de decretos reales, regulaciones, leyes, normas y circulares a efectos de su consulta;
- la plataforma «Himma y Saqal», para los temas de formación, desarrollo, educación, capacitación y registro de innovaciones;
- la plataforma «Soun», para la protección de los derechos de propiedad intelectual y otros beneficios profesionales de los auditores;
- la plataforma «Shamel», para el seguimiento de auditorías y la implementación de recomendaciones mediante soluciones y aplicaciones digitales; y
- el asistente de inteligencia artificial «ArIF», para proporcionar a los auditores un soporte profesional “inteligente”.

A efectos del desarrollo de capacidades y de competencias profesionales en materia de auditoría pública y campos conexos como la contabilidad, se creó el Centro Saudí de Revisión Financiera y Control del Rendimiento, facilitando así la matriculación en estudios de posgrado y la cualificación profesional (con certificaciones tales como CPA, CIA y SOCPA). Además, el Centro ha abierto vías de cooperación internacional y regional acogiendo y presidiendo reuniones de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ARABOSAI, INTOSAI), y participa así activamente en el intercambio de experiencias y normas internacionales. Opera conforme al principio de transparencia y promueve la integridad. Elabora cada año un informe y lo presenta directamente al Custodio de las Dos Mezquitas Sagradas en aras de la protección de los fondos públicos.

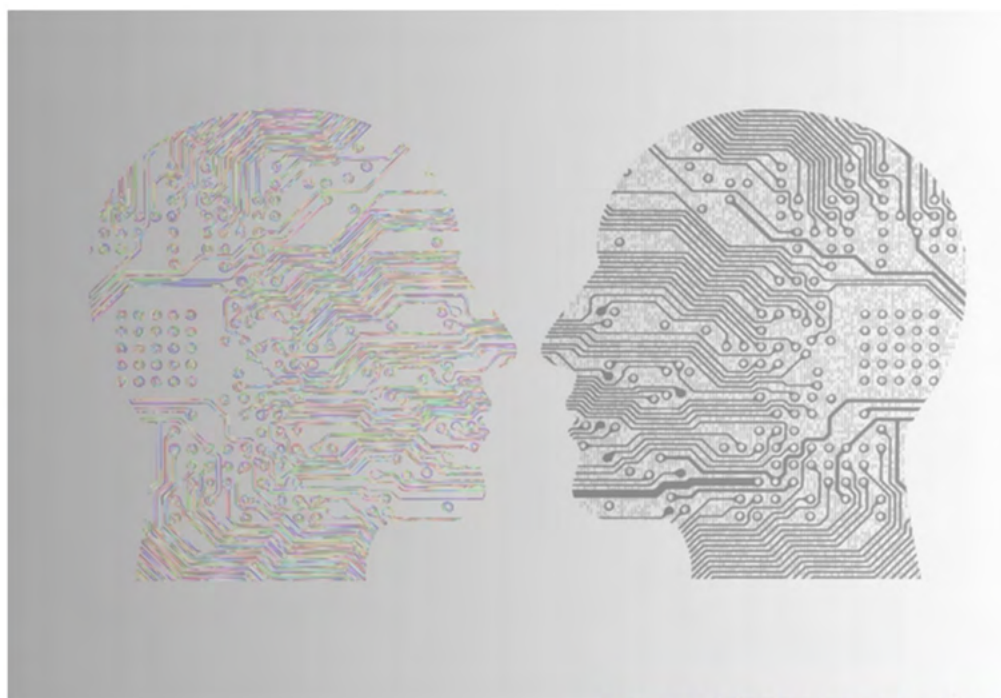
El Centro busca lograr una transformación digital integral y basarse en la tecnología y el análisis del big data para poder examinar con rapidez cualquier transacción y rastrear operaciones financieras en tiempo real a través de sistemas automatizados conectados.

Asimismo, utiliza las bases de datos gubernamentales para destacar los indicadores de equidad en los presupuestos y garantizar una distribución equitativa y no manipulable de los recursos financieros. En este sentido, el Centro tiene encomendadas las siguientes funciones:

- detectar posibles errores en la adjudicación de determinados contratos importantes;
- en los contratos, identificar las deficiencias y vulnerabilidades relevantes para la aplicación de sus cláusulas, así como las duplicidades y repeticiones, en aras de la eficiencia y la calidad en la ejecución;
- revisar las cuentas y la regularidad de las órdenes de pago;
- fiscalizar los contratos de consultoría y determinar los departamentos que solicitan este tipo de servicios;
- analizar el valor añadido y los beneficios aportados por las consultarías;
- asegurarse de la recepción y aprobación de todos los certificados de ejecución y finalización de obra;
- examinar y revisar las cuentas, los sistemas y las regulaciones de las empresas de propiedad estatal;
- prestar apoyo al Fondo de Inversión Pública en la implementación de sus estrategias de inversión y mecanismos de gobernanza, y realizar un seguimiento del cobro de los rendimientos de inversión atrasados o suspendidos;
- analizar con profesionalidad y sensatez las cuestiones relacionadas con la corrupción financiera;

- elaborar informes financieros y administrativos exhaustivos que expliquen la causa y los efectos de las infracciones. Estos informes se fundamentan en el régimen de competencia y contratación pública, sus reglamentos de ejecución, las órdenes pertinentes y la legislación vigente. El Centro transmite los resultados a los responsables de la toma de decisiones para garantizar que se trabaje en la subsanación de las deficiencias y se asimilen las lecciones aprendidas para no volver a repetir los mismos errores.

La independencia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y órganos afines constituye un mecanismo de garantía de la integridad, la transparencia y la protección de los fondos públicos y, en la práctica, brinda a los organismos de supervisión la posibilidad de operar con mayor efectividad. La conexión e interrelación entre departamentos, la comunicación eficaz, la distribución de tareas en función de las capacidades, la transferencia de información y la auditoría participativa, en la que intervienen personas con distintos perfiles y experiencias, reducen los sesgos, potencian la creatividad e impulsan a nivel teórico-científico y práctico el surgimiento de nuevas ideas y el desarrollo de la rendición de cuentas y la auditoría como herramientas estratégicas para la reforma y el avance.



Fuente: Adobe Stock Images, Aliste7484

Tecnologías Aplicadas a la Auditoría: Su Éxito Entre los Auditores del Sector Público de Malasia – Conclusiones Clave & Perspectivas de Futuro

Por la Dra. Farida Binti Veerankutty, Jefa del Departamento de Auditoría Interna, Ministerio de Vivienda y Gobierno Local de Malasia

Introducción

Las nuevas formas de negocio en el entorno digital han afectado las prácticas actuales de auditoría, especialmente en la auditoría financiera, y le han dado un nuevo rumbo a la función auditora. Ahora, los auditores tienen que gestionar los cambios generados por las tecnologías (Yen, Huang, Li y Hsiah, 2006). Lo cual ha hecho necesario, a su vez, el desarrollo de nuevos procedimientos, nuevas técnicas y nuevas herramientas de auditoría de cara a evaluar los mecanismos de control para mitigar el riesgo empresarial en el ecosistema actual (Masli, Peters, & Richardson, 2010).

Por otra parte, las normas de auditoría han dejado claro que es preciso aplicar controles informatizados y técnicas de auditoría asistidas por ordenador desde el momento en el que clientes de auditoría utilizan sistemas empresariales avanzados y basan sus procesos, de manera generalizada, en la tecnología de la información (TI) (Abdolmohammadi & Boss, 2009).

Así, resulta esencial que los auditores incorporen en el proceso de auditoría unas aplicaciones de software de auditoría de última generación (tecnología aplicada a la auditoría), que además les servirán de estímulo para desempeñar su labor en un entorno digital y permitirá que el proceso de auditoría sea más eficiente y eficaz (Braun & Davis, 2003).

Estudios realizados hace algunos años ponían de relieve una importante brecha entre la percepción que tienen los profesionales de sus competencias en materia de tecnologías aplicadas a la auditoría y el nivel real de éstas. Porque, aunque los auditores reconozcan la importancia estratégica de todas estas herramientas, su dominio tecnológico sigue siendo insuficiente. Por consiguiente, hacen falta «intervenciones pedagógicas» focalizadas para alinear las habilidades de los profesionales con las demandas del sector (Feliciano, C., & Quick, R., 2022).

Por Qué Es Importante La Tecnología En La Auditoría

Aunque los auditores del sector público malasio comenzaron a utilizar la tecnología en sus tareas de auditoría allá por 1980, el liderazgo del Departamento Nacional de Auditoría de Malasia (NAD) ha mostrado su preocupación por la infrautilización de nuevas tecnologías entre los auditores (Buang, 2015), ya que, pese a que recurren a ellas, siguen enfrentándose a dificultades para cumplir con las expectativas de la dirección y con las normas profesionales (Veerankutty, 2009). En el informe de una investigación de 2015 se señaló que los auditores del sector público no aplicaban el análisis de datos no estructurados en la minería de datos y en la recopilación de evidencia de auditoría debido a su falta de conocimientos tecnológicos y a problemas relacionados con la complejidad de los sistemas, los datos procedentes de diferentes fuentes y plataformas, las capacidades y habilidades del equipo humano, la responsabilidad civil y las cuestiones de compatibilidad (Buang, 2015).

Después de COVID-19, sin embargo, el uso de tecnologías en la auditoría muestra una tendencia al alza. En 2022, la IFAC y el CIPFA destacaron que se estaba observando un giro significativo hacia la aplicación de la tecnología en las auditorías integradas de la gestión de las finanzas públicas. En consecuencia, existe la necesidad de valorar la efectividad de todas estas tecnologías en la labor de fiscalización. Y en este marco, las entidades fiscalizadoras pueden determinar también si los auditores son capaces de llevar a cabo las tareas requeridas y ofrecer un trabajo de auditoría de calidad. Para que la aplicación de la tecnología a la auditoría resulte una herramienta eficaz, hay que desarrollar y comprender en más profundidad los factores que mejor evalúan el éxito de estas tecnologías.

Resumen de la investigación

Modelo de evaluación del éxito de Sistemas de Información (SI)

En la medida en que una organización sigue realizando inversiones sustanciales en sistemas de información con objeto de mejorar su prestación de servicios y potenciar el rendimiento tanto individual como organizacional, la evaluación de la inversión en SI es clave para racionalizar su significado y su contribución a la calidad, a la competitividad y a la eficiencia de la organización. El modelo de evaluación del éxito de SI abarca tres componentes: la creación de un sistema de información, el uso del sistema y las consecuencias del uso de dicho sistema.

Diseño de la investigación

El objetivo de este estudio consistió en comprender cómo las expectativas que tienen los usuarios sobre la efectividad de una tecnología pueden influir en la capacidad de ésta de incrementar la eficiencia en el rendimiento laboral de un auditor y aumentar la calidad de la auditoría.

El 'éxito' de una tecnología aplicada a la auditoría se había definido en este estudio como la efectividad de la tecnología/el sistema -desde el punto de vista del usuario- con respecto a su rendimiento laboral; y la variable dependiente pretendía medir el rendimiento de la tecnología aplicada a la auditoría con respecto a la mejora del rendimiento laboral de un auditor en combinación con la mejora de la calidad de la auditoría basada en tecnologías.

Metodología de investigación

Los datos se recopilaron entre auditores del sector público que llevaban a cabo tareas de auditoría con ayuda de tecnología en el Departamento Nacional de Auditoría de Malasia durante el período 2016, mediante cuestionarios rellenados personalmente (en papel) y por vía electrónica. Del total de 1.504 cuestionarios distribuidos, 309 fueron considerados válidos y utilizados para el análisis posterior.

Hallazgos Clave

De la muestra de este estudio, compuesta por 309 encuestados, alrededor del 45,0 % contaba con más de cinco años de experiencia en el uso de tecnologías en auditoría, y el 62,1 % de los auditores encuestados consideraba que poseían las habilidades de TI adecuadas.

Los hallazgos dejaron patente que la calidad del sistema, la calidad de la información, la utilidad percibida, la satisfacción del usuario y el impacto individual son parámetros de medición válidos y fiables del éxito de una tecnología aplicada a la auditoría. Los auditores del sector público estimaron que una tecnología de auditoría de mayor calidad, como pueden ser los sistemas que proporcionan una información útil y actualizada, mejora su percepción de la utilidad de dicha tecnología. Esto, a su vez, incrementa su satisfacción como usuarios y repercute positivamente en su rendimiento laboral.

Repercusiones A Nivel Profesional: Futura Hoja De Ruta Para El Proyecto De Digitalización Del Departamento Nacional De Auditoría

Bajo el nuevo liderazgo de la actual Auditora General (AG) de Malasia, Datuk Seri Wan Suraya Wan Mohd Radzi, el Departamento Nacional de Auditoría (NAD) está experimentando la mayor transformación y digitalización en sus 120 años de historia. La AG se ha comprometido a migrar del muestreo tradicional a un sistema basado en datos, con la visión de una «digitalización completa» para 2025-2026, denominada iniciativa PPJ (Projek Pendigitalan Jabatan Audit Negra), que hace referencia al Proyecto de Digitalización del Departamento Nacional de Auditoría. (Departamento Nacional de Auditoría, 2026).

Los componentes clave de la iniciativa PPJ se concretan en la implantación de varios sistemas digitales de alto impacto, como:

- *Sistema de autoauditoría electrónica (e-SelfAudit System)*: lanzado para la automatización de la auditoría de casi 2.000 empresas vinculadas al gobierno (GLC, por sus siglas en inglés).
- *Panel de control del General (Auditor-General's Dashboard; AGD)*: establecido para facilitar el monitoreo en tiempo real de las cuestiones de auditoría.
- *«War Room» de la NAD*: creación de una «sala de crisis» digital central y de instalaciones similares en todas las oficinas estatales de la NAD para sustentar el monitoreo de datos en tiempo real y la auditoría de alto impacto.
- *Sistema de desarrollo de capital humano (SPMI)*: sistema específico para gestionar la capacitación digital de los más de 2.000 funcionarios de la NAD.

El compromiso de la AG se ha visto reforzado por las modificaciones de 2024 a la Ley de Auditoría de 1957, que facultan al Auditor/Auditora General para auditar cualquier entidad que reciba fondos públicos. Esta ingente tarea resultaría imposible sin el sistema de autoauditoría electrónica de la iniciativa PPJ. Las herramientas digitales están diseñadas para facilitar el enfoque de seguir el dinero público, «follow the public money», garantizando el rastreo de cada céntimo a través de plataformas digitales a efectos de identificar fugas e ineficiencias. Esta apuesta de la Auditora General refleja un giro estratégico hacia la conversión en una institución de «frenos y contrapesos» para la era digital, que aspira a erradicar los errores humanos y las demoras derivadas de procesos manuales y, al mismo tiempo, a multiplicar el efecto disuasorio contra la mala gestión financiera en el sector público.

Dado el gran compromiso de la AG, los desarrolladores de sistemas de la iniciativa PPJ deberían centrarse en la calidad de las aplicaciones tecnológicas, es decir, en sus funcionalidades y resultados. Además, tendrían que poner especial énfasis en que la aplicación /tecnología para las auditorías sea intuitiva, fácil de aprender y fácil de usar.

Por otra parte, el equipo PPJ debería focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de tecnologías capaces de generar información que responda adecuadamente a los requerimientos de las auditorías. Es preciso que la información esté actualizada, sea exacta y se suministre en el momento oportuno. El hecho de disponer de información exacta influirá en la percepción de los auditores sobre la utilidad -o no- de usar una aplicación digital para la realización de una auditoría basada en tecnología. Cuando los auditores se den cuenta de que las tecnologías aplicadas a la auditoría les permiten ejecutar sus tareas con mayor rapidez y eficiencia y, además, les ayudan a mejorar su trabajo, estarán más dispuestos a emplearlas. Esto incrementará, a su vez, la efectividad de la tecnología en materia de rendimiento laboral, aumentará su satisfacción como usuarios y los animará a recurrir a ellas con más frecuencia, aparte de optimizar el rendimiento y los resultados de las auditorías basadas en tecnología. En resumidas cuentas, el hecho de que los auditores estén satisfechos con la eficiencia y eficacia de una tecnología aplicada a la auditoría estimulará su éxito y aprovechamiento durante el proceso de auditoría. Y el hecho de que los auditores hagan uso de esa tecnología incrementará la efectividad, la productividad y la eficiencia en su rendimiento laboral y profesional, lo que, en última instancia, es sinónimo del éxito de dicha tecnología aplicada a la auditoría.

La dirección y también el equipo PPJ deberían poner énfasis en la concienciación de los auditores a fin de vencer su resistencia frente a las tecnologías. Además, y según los resultados de la investigación mencionada, debería proporcionarse el suficiente grado de capacitación a los auditores para garantizar el desarrollo de sus capacidades y de los conocimientos pertinentes en materia de tecnologías aplicadas a la auditoría, lo que reforzaría aún más su percepción de que dichas tecnologías son útiles y redundan en su beneficio.

Referencias

1. Abdolmohammadi, M. J., & Boss, S. R. (2009). Factors Associated with IT Auditing by Internal Auditors (Factores relacionados con la auditoría de TI realizada por auditores internos). *International Journal of Auditing*, 13(3), 209-225.
2. Braun, R. L., & Davis, H. E. (2003). Computer-assisted audit tools and techniques: analysis and perspectives (Herramientas y técnicas de auditoría asistidas por ordenador: análisis y perspectivas). *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 725-731.
3. Buang, A. (2015). Leveraging Technology to Enhance Audit Quality and Effectiveness (Aprovechamiento de la tecnología para mejorar la calidad y la eficacia de la auditoría). 6.º Simposio de la ASOSAI, Kuala Lumpur, Malasia.
4. Feliciano, C., & Quick, R. (2022). Innovative Information Technology in Auditing: Auditors' Perceptions of Future Importance and Current Auditor Expertise (Tecnologías de la información innovadoras en la auditoría: percepciones de los auditores sobre su importancia futura y su nivel actual de conocimientos). *Accounting in Europe*, 19(2), 311-331. <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2046283>
5. IFAC & CIPFA. (2022). Índice Internacional de Responsabilidad Financiera del Sector Público. Informe de Situación. Federación Internacional de Contadores (IFAC)
6. Departamento Nacional de Auditoría. (26 de enero de 2026). Majlis Peluncuran Sambutan 120 Tahun Jabatan Audit Negara. <https://www.audit.gov.my/index.php/sorotan-aktiviti/2578-majlis-peluncuran-sambutan-120-tahun-jabatan-audit-negara>
7. Masli, A., Peters, G. F., Richardson, V. J., & Sánchez, J. M. (2010). Examining the potential benefits of internal control monitoring technology (Análisis de las posibles ventajas de la tecnología de monitoreo del control interno). *The Accounting Review*, 85(3), 1001-1034
8. Veerankutty, F. (2009). Information technology (IT) related auditing in Malaysian public sector: an empirical study of national audit department of Malaysia (La auditoría relacionada con la tecnología de la información (TI) en el sector público malasio: un estudio empírico del Departamento Nacional de Auditoría de Malasia). Tesis pendiente de publicación. Universidad Malaya, Kuala Lumpur, Malasia.
9. Yen, C.C., Huang, S.M., Li, C.L. y Hsiah, Y.C. (2006), "Application, influence and impact of Sarbanes-Oxley Act" («Aplicación, influencia y repercusión de la Ley Sarbanes-Oxley»). *Computer Auditing Journal*, Vol. 15, pp. 1-11.



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —