

# LAS INCIDENCIAS DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EFS

DOCUMENTO ORIENTATIVO PARA LAS ENTIDADES  
FISCALIZADORAS SUPERIORES



STRATEGY  
PERFORMANCE  
MEASUREMENT  
& REPORTING



 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

# Las incidencias del covid-19 en la gestión estratégica de las efs

Documento orientativo para las Entidades Fiscalizadoras Superiores

*El propósito de este documento orientativo es examinar las incidencias del avance de la pandemia del COVID-19 desde la perspectiva de la gestión estratégica de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). En él se analizan los riesgos y oportunidades, así como también los potenciales desafíos, alternativas y dilemas de carácter estratégico y operativo que las EFS pueden afrontar en esta situación, haciendo una distinción entre las diversas etapas de respuesta. Asimismo, se formulan sugerencias sobre posibles respuestas en materia de gestión estratégica que la dirección de una EFS podría considerar para asegurarse de cumplir con su mandato, mejorar su desempeño y añadir valor en el contexto de la crisis desatada por el COVID-19.*

*Este documento refleja el punto de vista subjetivo de sus autores, es decir, el equipo de Estrategia, medición del desempeño y presentación de informes (SPMR) de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI)<sup>1</sup>. El SPMR recibe apoyo financiero de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO). Además, se ha enriquecido gracias a las consultas realizadas con el personal de EFS de diversos continentes y contextos socioculturales nacionales, y los comentarios y sugerencias formulados por ellos.*

---

1. Para leer más acerca del enfoque del SPMR respecto a la gestión estratégica de las EFS, recomendamos consultar el borrador del Manual de gestión estratégica de las EFS, disponible en <https://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-strategy-performance-measurement-and-reporting/news/item/453-sai-strategic-management-handbook-exposure-draft>

## I. Contexto y fundamentos de este documento orientativo

*La pandemia afecta tanto a economías en vías de desarrollo como subdesarrolladas de formas inusitadas...*

La pandemia del COVID-19, en acelerada expansión, constituye un desafío enorme para los gobiernos y poblaciones de todo el mundo. Las derivaciones económicas y sociales de este virus ya están afectando tanto a países desarrollados como en vías de desarrollo de un modo substancial. Esto incluye niveles de desempleo inéditos y una contracción de la actividad económica en todos los sectores, además de una acentuación de las desigualdades, las vulnerabilidades y la pobreza medida en función de los ingresos. Los países en vías de desarrollo enfrentan desafíos adicionales, producto de sistemas sanitarios de por sí limitados y desprovistos de capacidad, menores recursos financieros, grandes proporciones de informalidad económica, y las exiguas oportunidades de intervención a través de la aplicación de medidas macroeconómicas o de política fiscal<sup>2</sup>.

Otro factor que puede exacerbar y prolongar las consecuencias negativas del COVID-19 en los países en vías de desarrollo son las limitaciones de sus sistemas de gobernanza y rendición de cuentas, que influyen de forma decisiva en la determinación de la capacidad de un país para afrontar una conmoción grave en la economía, la salud y el bienestar de sus ciudadanos, y el modo de afrontar esa conmoción<sup>3</sup>. Aunque los gobiernos tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo ya están actuando con premura e implementando medidas de auxilio perentorias, a un enorme costo económico, en todos aquellos casos en los que los mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas, incluidas las libertades de los medios de comunicación y la sociedad civil, ya exhiben un grado de desarrollo insatisfactorio, existe un elevado riesgo de mala administración, despilfarro, corrupción y fraude.

*... pero puede constituir una oportunidad para que las EFS potencien su relevancia e impacto para la sociedad.*

En muchos aspectos, el COVID-19 constituye una oportunidad para que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) potencien o afirmen su papel de instituciones fundamentales para la gobernanza. En su carácter de organismos independientes encargados de velar por la correcta utilización de los recursos públicos, las EFS tienen un rol importante que ejercer en este proceso. Ellas pueden realizar aportes valiosos para que las repuestas de sus países frente al COVID-19 sirvan para proteger vidas, maximizar el valor de las prestaciones, beneficiar adecuadamente a grupos vulnerables y tanto a hombres como a mujeres de forma igualitaria, acrecentar la confianza en el gobierno, y minimizar los riesgos vinculados con la mala administración y la corrupción.

---

2. Loyaza and Pennings (2020): Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19: A Primer for Developing Countries. World Bank Group Research and Policy Brief Nr. 26.

3. Remitirse también al documento publicado conjuntamente por la IDI, el Servicio de Auditoría de Sierra Leona, la Comisión General de Auditoría (GAC) de Liberia y la Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de los Países Africanos Francoparlantes (CREFIAP). "Rendición de cuentas en un momento de crisis", en el que se recopilan hallazgos y ejemplos de auditorías vinculadas con epidemias y desastres, como la crisis del ébola en Sierra Leona y Liberia, y se formulan sugerencias de posibles medidas para las EFS y socios para el desarrollo que operan en contextos de países en vías de desarrollo y mayor vulnerabilidad <https://www.idi.no/en/covid-19-paper>.

Las EFS tienen un papel relevante que desempeñar en todas las etapas de una crisis. Al iniciarse la respuesta de emergencia ante esa crisis, pueden interactuar con los gobiernos y procurar asegurarse anticipadamente de que el gasto público de emergencia se erogará en concordancia con las leyes y reglamentos correspondientes. Muchas EFS ya han emitido mensajes focalizados e implementado medidas específicas a tal fin<sup>4</sup>. En estas circunstancias, también pueden brindar asesoramiento para que los sistemas y prácticas de gestión financiera conserven su idoneidad y capacidad de rendición de cuentas.

Más adelante, en el ejercicio de su labor esencial de fiscalización, las EFS deberían trabajar para verificar externamente si los fondos de emergencia se destinaron a los fines previstos, o si determinadas leyes, normas y reglamentos (por ejemplo, en materia de compras y contrataciones en contextos de emergencia, control de infecciones, gestión de crisis y provisión de información) se cumplieron e implementaron correctamente. Las auditorías de desempeño sobre temas esenciales, como los planes y sistemas de preparación para afrontar crisis nacionales, la eficacia y eficiencia del sector sanitario y las operaciones de recuperación, o la equidad y calidad de la prestación de asistencia social de emergencia, constituyen otro foco de atención importante para las EFS a la luz del COVID-19.

*Sin embargo, es factible que las propias EFS afronten desafíos serios debido a la pandemia...*

Las propias EFS tampoco son inmunes a los efectos del virus. Ellas están expuestas a una diversidad de desafíos, como, por ejemplo, una reducción de su personal y dificultades de orden práctico para el trabajo desde el hogar, al carecer de acceso a sistemas y expedientes, y dada la imposibilidad de realizar auditorías cuando las visitas físicas están vedadas. Aunque estos son riesgos de carácter operativo, a nivel estratégico las EFS también afrontan la amenaza importante de perder relevancia. Especialmente en aquellos casos en los que no exhiban un accionar temprano y proactivo, sin perder de vista las circunstancias de la crisis, las EFS corren el riesgo de quedar relegadas, dado que el gasto de emergencia a menudo conlleva una mengua o suspensión de los frenos y contrapesos ejercidos por el Poder Legislativo, y del escrutinio de los actos de gobierno mediante la labor de auditoría.

A mediano plazo, el aumento de las presiones fiscales debido a la necesidad de financiamiento de emergencia y las graves pérdidas económicas, acarrearán una disminución de los ingresos del sector público. A raíz de lo cual, es probable que las EFS vean reducidos sus presupuestos, al igual que otras instituciones del sector público. Y es probable que esto acentúe aun más otra de las disyuntivas que las EFS afrontan, en este caso, garantizar la legalidad y conservar

---

4. Por ejemplo, la Oficina de Rendición de Cuentas (GAO) de los EE. UU. habilitó una línea especial para informar acerca de casos de mala administración del gasto de emergencia relacionado con el COVID. La EFS de Nueva Zelanda ha brindado asesoramiento al Tesoro y al Comité de Respuesta ante Epidemias. El Auditor General de Sudáfrica se ha presentado en la televisión para destacar el rol de la EFS y ofrecer apoyo al gobierno. La EFS de Sierra Leona ha emitido un comunicado en el que se resumen las leyes y reglamentos que rigen el gasto de emergencia y el rol de la EFS en este proceso.

su condición de instituciones relevantes. Es posible que las EFS enfrenten decisiones difíciles respecto al modo de cumplir con su mandato legal, por un lado, e instrumentar medidas de respuesta al COVID-19 que sean adecuadas y relevantes desde la perspectiva de la auditoría independiente, por el otro. También es posible que la reducción del presupuesto afecte la independencia de estas entidades y, por lo tanto, su capacidad de desempeñarse con eficacia y mantener su relevancia.

*... y será necesario que mejoren sus procesos de gestión estratégica y se agilicen más.*

Será necesario que las EFS piensen y actúen de manera estratégica, tanto en el plano interno como en el externo, para minimizar los riesgos del COVID-19 para sus instituciones y trabajar en esta trascendente oportunidad de acrecentar su relevancia y aporte a la mejora de las vidas de los ciudadanos a los que sirven, y no desaprovecharla. Esto demandará tanto un ajuste de su enfoque estratégico, como una eficaz reestructuración de sus operaciones para paliar los efectos de la crisis. Una cualidad clave que las EFS han de desarrollar es la agilidad operativa y estratégica. Esto supone la capacidad de prever, identificar, responder y adaptarse a los nuevos desafíos emergentes de su entorno cambiante, de una manera eficaz.

Por lo tanto, el objetivo de este documento orientativo es abordar, desde la perspectiva de la gestión estratégica, las probables incidencias de la pandemia para las EFS. Es decir, los riesgos y oportunidades, además de las posibles opciones y cambios de carácter estratégico y operativo, de los que la gerencia de la EFS debería ocuparse para garantizar el cumplimiento de su mandato, mejorar su desempeño y añadir valor en el contexto de la crisis del COVID-19.

## II. Etapas de la respuesta de una EFS al COVID-19

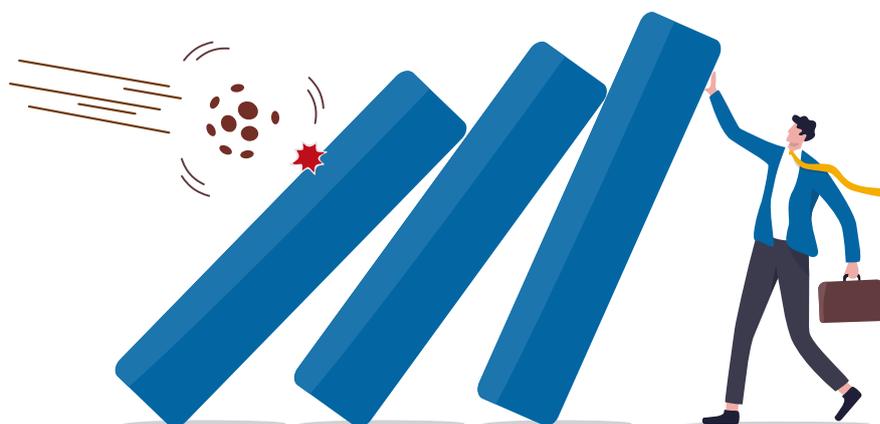
**A medida que la pandemia del COVID-19 avanza, pueden distinguirse varias etapas de respuesta:**



- **Respuesta a la emergencia:** en primer lugar, las EFS ya están lidiando con las consecuencias inmediatas de la crisis. Algunas de esas consecuencias se vinculan con la paralización más amplia del sector público, y algunas EFS interrumpido sus actividades. Sin embargo, la gran mayoría de ellas ha optado por instruir a su personal que continúe trabajando desde sus hogares. En esta etapa, la atención debería enfocarse en que todas aquellas tareas que puedan realizarse, se realicen, sin comprometer la calidad. Para la dirección de las EFS, este también es un momento crucial para comenzar a interactuar externamente con actores institucionales claves.

- **Preparación para nuevas tareas y desafíos:** en segundo lugar, y a la brevedad posible, será necesario que las EFS comiencen a prepararse para nuevas tareas y desafíos, tanto de índole estratégica como operativa. Asimismo, es posible que deban ocuparse de nuevas tareas, como las auditorías en tiempo real, o la prestación de asesoramiento especializado a partes interesadas claves. Y estas tareas demandarán un desarrollo acelerado de nuevos métodos y procesos. Será necesario realizar una revisión del plan operativo anual (incluido el plan de auditoría), pero probablemente también sea necesario ajustar las prioridades estratégicas de largo plazo. En esta etapa, será menester que la EFS cimente su respuesta a largo plazo y comience a desarrollar las metodologías y habilidades necesarias para abordar los nuevos temas de auditoría emergentes de la pandemia.
- **Finalización de los planes organizacionales modificados:** esto significa que, en la tercera etapa, cuando la situación comience a normalizarse y la gente pueda reanudar el trabajo en la oficina, la EFS debería estar en condiciones de transitar eficazmente de ocuparse del cúmulo de auditorías atrasadas, a avanzar con las prioridades asociadas al desarrollo de capacidades esenciales, manteniendo en simultáneo el enfoque en la crisis del COVID-19 y las respuestas de la EFS a la pandemia. La evaluación de la respuesta interna ante la crisis, y asegurarse de incluir a un amplio grupo de partes interesadas internas y externas para potenciar la relevancia y generar conciencia acerca de la nueva dirección y compromisos de la EFS, serán factores esenciales.
- **Implementación y planificación para el futuro:** en un plazo más prolongado, la última etapa se centrará en la concreción de los nuevos planes. En este sentido, es necesario que la EFS se asegure de que la calidad, tanto de su labor habitual como de aquella relacionada con la crisis, sea consistente y concordante con el plan estratégico. En esta última etapa, una tarea adicional será la de concentrarse en un desempeño ágil y la prevención de crisis a largo plazo.

El resto de este documento orientativo contiene una reseña de las incidencias para la gobernanza y la gestión estratégica de las EFS en cada una de las cuatro etapas. En él se enumeran decisiones importantes que la gerencia de la EFS deberá tomar, y se presentan algunas soluciones que podrían considerarse.



### III. Etapa 1: Respuesta a la emergencia

Para enfrentar el virus y contener su avance, la gran mayoría de los países ha instrumentado medidas de distanciamiento social, entre las que se destacan el trabajo desde el hogar y el cierre de instituciones educativas. Estas derivaciones inmediatas de la crisis requieren una respuesta de primera línea de las EFS.

Las instituciones del sector público, como las EFS, han dispuesto que su personal trabaje desde sus hogares, a menudo con muy escasa anticipación. Y en muchos casos, dicho personal no estaba preparado para esta nueva situación en términos de llevarse consigo los expedientes y la información necesarios de sus oficinas y ordenadores. Asimismo, en algunas EFS, también existen restricciones rigurosas en cuanto a la posibilidad de acceder a expedientes con contenido probatorio alojados en servidores y sistemas seguros. Además, puede suceder que el equipamiento y la infraestructura de TI y comunicaciones resulten insuficientes. Las auditorías en curso para las que debe recabarse evidencia física se paralizarán. Otro desafío directamente relacionado con las medidas de distanciamiento social son las dificultades para la coordinación interna cuando la gente no puede reunirse en persona. Esto puede agravarse en aquellos países que carecen de un acceso generalizado a servicios de Internet y telefonía, o donde tales servicios son inestables o demasiado caros. Por otra parte, muchos integrantes del personal de las EFS han tenido que combinar las tareas laborales con la atención de sus hijos, lo que conlleva una reducción significativa de su capacidad a corto plazo. En este contexto, las gerencias de las EFS deberían lograr un equilibrio entre la necesidad de que las operaciones esenciales sigan su curso, a pesar de la reducción de la capacidad, y priorizar la salud y seguridad de su personal.

En el entorno político externo de muchas EFS, las consecuencias inmediatas de la pandemia se han asociado a la ampliación de las facultades del Poder Ejecutivo y la modificación de los sistemas de frenos y contrapesos para posibilitar un manejo rápido del gasto de emergencia. En este contexto, la amenaza específica para las EFS es la de quedar marginadas del debate en curso sobre la forma de minimizar los riesgos de corrupción y garantizar una supervisión suficiente de los recursos públicos. Este riesgo se acentuará para aquellas EFS que operan en entornos en los que los sistemas de frenos y contrapesos ya exhiben deficiencias en circunstancias normales. Por ende, las EFS deberían actuar de forma proactiva e identificar oportunidades y vías de acceso para mantener su relevancia en esta coyuntura política. Esto supondría desarrollar una comunicación y mensajes fundamentales específicos en diversos formatos, acordes al contexto local, que permitirían a la EFS participar en su ámbito externo con confianza y autoridad en la materia.

DESAFÍOS / RIESGOS / OPORTUNIDADES	POTENCIALES OPCIONES / DILEMAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en cuanto a la capacidad del personal.</li> <li>• Dificultades en la coordinación interna.</li> <li>• Probabilidad de que el personal sienta preocupación y temor por su salud y seguridad.</li> <li>• Acceso limitado a sistemas y expedientes internos, por ejemplo, aquellos vinculados con auditorías en curso.</li> <li>• Falta de equipamiento y TI.</li> <li>• Problemas de coordinación externa con partes interesadas claves, es decir, mayores dificultades para acceder a los Poderes Legislativo y Ejecutivo.</li> <li>• Las auditorías se paralizan dadas las complicaciones para realizar visitas de campo a clientes y acceder a expedientes manuales.</li> <li>• Debido a limitaciones inmediatas, la EFS no puede cumplir con su mandato en el corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo garantizar la salud y seguridad del personal y observar las normas de distanciamiento social asociadas a la pandemia, sin discontinuar por completo la labor.</li> <li>• De qué modo garantizar un enfoque inclusivo respecto a la capacidad laboral esperada del personal, considerando su situación familiar, roles de género, discapacidades, situación económica, etc.</li> <li>• Cómo mantener la relevancia en el contexto del COVID-19 y hacer hincapié en el rol esencial de la EFS como salvaguarda del gasto público cuando el foco y el poder se concentran en el Ejecutivo, y posiblemente las facultades del Legislativo de supervisar el gasto se vean disminuidas con la aplicación de las leyes de emergencia</li> <li>• Cómo evitar entorpecer la respuesta del gobierno ante la situación de emergencia, mientras se brinda puntualmente a los usuarios previstos, las partes interesadas y el público información destinada a sostener la rendición de cuentas y el aprendizaje.</li> </ul>

## RESPUESTAS POSIBLES DESDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

### En el plano interno:

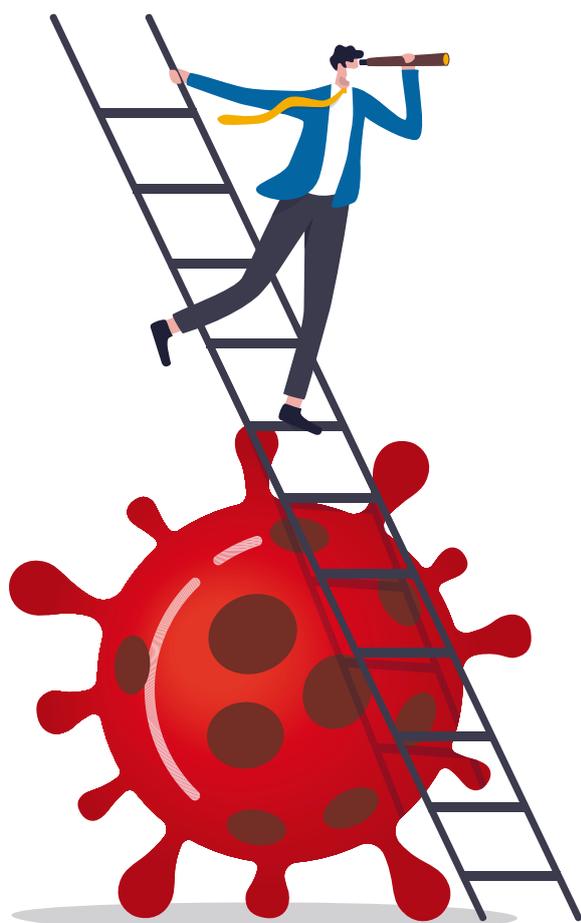
- Constituir dentro de la EFS una task force o una estructura similar que se ocupe de evaluar y monitorear las diversas medidas gubernamentales (leyes, reglamentos, políticas), asegurándose de que la entidad se mantenga al corriente de todas las derivaciones posibles para la rendición de cuentas de la respuesta del Poder Ejecutivo al COVID-19.
- Conformar un equipo de gestión de crisis, al que se le encomiende la tarea de gestionar los riesgos operativos y se lo faculte para ello.
- Planificar toda labor que debiera ser continuada durante este período, si ello fuese posible<sup>5</sup>.
- Mantener una comunicación interna clara y regular para asegurarse de que el personal esté al corriente del modo en que la organización está elaborando su respuesta.
- Centrarse en el bienestar del personal.
- Asegurar la comunicación y coordinación con las oficinas regionales.
- Examinar y preparar sistemas de teletrabajo.
- Reconocer cuáles son las prioridades inmediatas y urgentes en esta etapa, pero ejemplo mediante el aprendizaje logrado a través de la experiencia de pares.

### En el plano externo:

- Considerar la elaboración de una respuesta institucional a la brevedad posible, por ejemplo, mediante la emisión de una declaración sobre la crisis, el punto de vista de la EFS y su respuesta a los medios.
- Mejorar la comunicación y la cooperación con los Poderes Ejecutivo y Legislativo, para garantizar que los procesos asociados al gasto regulados en leyes de emergencia se ajusten a los requisitos esenciales.
- Comunicar a las partes interesadas relevantes todos los desafíos afrontados para dar cumplimiento al mandato de la entidad en el corto plazo.
- De ser factible, acudir a socios para el desarrollo y utilizar dichos canales con fines de coordinación, por ejemplo, en el marco de grupos de trabajo para la GFP.
- Ponerse en contacto con socios para el desarrollo para discutir acuerdos de financiamiento y proyectos para el desarrollo de capacidades en curso.

---

5. Remitirse a la Serie 3i de la IDI sobre el Abordaje de las auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento (próximamente) en tiempos del COVID-19, que contiene información detallada sobre qué auditar, y cuándo y cómo hacerlo, según la situación y el contexto de la EFS: <https://www.idi.no/en/3i-covid-19>



#### IV. Etapa 2: Preparación para nuevas tareas y desafíos

Para muchas EFS, y según la gravedad de la pandemia en la población local y las medidas aplicadas específicamente en el país en cuestión, es probable que la necesidad de trabajar desde el hogar o concurrir limitadamente a la oficina continúe durante un período extenso. Por lo tanto, es esencial que, tan pronto como se establezcan nuevas rutinas de trabajo a distancia y el personal clave esté en condiciones de reanudar su actividad, ya sea desde su hogar o la oficina, la EFS realice un examen más minucioso de la situación actual. La entidad debería evaluar y poner en marcha el proceso de toma de decisiones relativo a la modalidad de respuesta a la crisis a más largo plazo. Si la EFS se propone mantener su relevancia, garantizar la rendición de cuentas y desempeñar un papel más destacado en el apoyo al aprendizaje y la preparación para crisis futuras, es imperativo que dicha tarea se inicie a la brevedad posible. Dadas las circunstancias, es probable que tal tarea y la toma de decisiones preliminares se concentren en el personal gerencial central, mientras que las deliberaciones más amplias en el seno de la EFS solo podrán realizarse una vez normalizada la situación.

La preparación para las nuevas tareas y desafíos derivados del COVID-19 que probablemente prefiguren la labor de la EFS durante los años venideros, requerirá una consideración estratégica. La evaluación crítica de las prioridades del plan estratégico de la entidad, la reformulación de los planes operativos (incluido el plan de auditoría) y el inicio de la labor preparatoria para el desarrollo de las capacidades específicas requeridas en esta situación, tendrán una importancia fundamental. Para muchas EFS, este proceso de reasignación de prioridades también implicará la consideración del riesgo asociado a la obtención de recursos a mediano plazo, debido a los efectos económicos negativos de la pandemia y la contracción esperada de los ingresos públicos. Sin embargo, aunque es probable que la pandemia tenga un efecto importante sobre las prioridades estratégicas y operativas de las EFS, en proceso de modificación, debería prestarse la debida consideración a no desatender otras prioridades claves que conservan su validez, como garantizar la calidad de la labor de auditoría, cumplir con el mandato, liderar mediante el ejemplo y preservar los progresos alcanzados mediante la realización de esfuerzos sostenidos en pro del desarrollo de las capacidades de estas instituciones.

DESAFÍOS / RIESGOS / OPORTUNIDADES	POTENCIALES OPCIONES / DILEMAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para realizar consultas estratégicas sobre las prioridades redefinidas en el plan estratégico (internas y externas).</li> <li>• Un alto grado de incertidumbre sobre, por ejemplo, el financiamiento, la duración y la amplitud de la respuesta a la emergencia en el ámbito nacional.</li> <li>• Oportunidad de recurrir a lecciones pasadas de crisis similares en áreas que requieren atención específica, por ejemplo, las compras y contrataciones en el sistema de salud, estados financieros, etc.</li> <li>• Mejoras en los sistemas y rutinas de TI y comunicaciones para el teletrabajo que puedan aportar una mayor eficiencia a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como tomar decisiones a conciencia, tanto a nivel estratégico como operativo, considerando el elevado grado de incertidumbre acerca del modo en que la pandemia evolucionará, y cómo ella afectará a la EFS.</li> <li>• Cómo enfocar la atención del personal en el pensamiento prospectivo y la adopción de una actitud proactiva, en lugar de reactiva, si la comunicación y la coordinación continuasen viéndose dificultadas.</li> <li>• Cómo dar una respuesta coherente ante las incidencias del COVID-19 si el mandato de la EFS fuese limitado, por ejemplo, en lo atinente a la realización de auditorías de desempeño o de aplicación de fondos extrapresupuestarios.</li> <li>• Cómo preparar una respuesta consistente si la eficiencia y eficacia de la EFS continuasen viéndose afectadas significativamente.</li> </ul>

**POSSIBLE STRATEGIC MANAGEMENT RESPONSES****En el plano interno:**

- Revisar y actualizar el plan (los planes) operativo(s) actual(es) de manera frecuente, considerando la situación en curso.
- Si existiesen planes separados para la realización de auditorías, el desarrollo de capacidades, la gestión del área de recursos humanos, etc., será necesario examinarlos de forma conjunta y tener un panorama completo de las operaciones y los planes actuales de la EFS.
- Monitorear el registro de riesgos de la EFS (si lo hubiese) y mantenerlo actualizado.
- Iniciar una evaluación más completa del plan de auditoría anual y la probabilidad de que pueda llevarse a la práctica a la luz de las circunstancias actuales.
- Encomendar al equipo de planificación estratégica la tarea de examinar las incidencias a largo plazo del COVID-19 en la labor de la EFS.
- Examinar la labor preexistente sobre temas relevantes y, posiblemente, objetivos nacionales, que puedan incidir en la determinación de prioridades.
- Al revisar los planes estratégicos y operativos, atenerse a los principios fundamentales en materia de determinación de prioridades, como la relevancia, y la viabilidad política, técnica y financiera.
- Plantear escenarios diferentes, tanto para el plan estratégico como para el plan operativo, con atención a la evaluación de riesgos e incidencias en la EFS.
- Determinar necesidades y deficiencias en materia de capacidades con relación a las nuevas prioridades e iniciar la elaboración de respuestas: por ejemplo, el desarrollo de nuevas metodologías de auditoría para la realización de auditorías en tiempo real, capacitación del personal, posibilidad de atraer expertos externos, o mejorar los procedimientos de respuesta ante riesgos y/o gestión de crisis.
- Organizar de forma secuencial la labor de auditoría y desarrollo de capacidades considerando las posibles limitaciones en términos de financiamiento y dotación de personal.

**POSSIBLE STRATEGIC MANAGEMENT RESPONSES****En el plano externo:**

- Intensificar la comunicación y coordinación con actores externos claves (el Poder Ejecutivo, auditoría interna, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, inspecciones u otras entidades de supervisión, etc.) y reconocer plataformas, canales y procedimientos idóneos para la comunicación.
- Clarificar con el Poder Ejecutivo cuáles son los requisitos básicos en términos contabilidad y presentación de informes financieros, para asegurarse de que los controles aplicados al gasto de emergencia satisfagan las expectativas sobre rendición de cuentas y transparencia, y comunicarlos a todos los niveles gubernamentales / todo tipo de organismos generadores de gastos.
- Iniciar o profundizar el diálogo con las entidades auditadas para lograr consensos y establecer principios / acuerdos relativos al modo de abordar las consecuencias de las demoras en el acceso a los datos y la labor de auditoría pertinentes a estas entidades.
- Mantenerse al corriente de los cambios producidos en el entorno de la GFP (en particular, las compras y contrataciones, gestión de tesorería y deuda conforme a la normativa sobre gastos de emergencia, presentación de estados financieros, etc.) y considerar las incidencias en lo relativo a la auditoría.
- Estudiar la posibilidad de obtener financiamiento externo para la realización de determinados tipos nuevos de auditoría, liberando de este modo recursos para otras tareas.
- Concienciar acerca de potenciales desafíos para el mandato legal de la entidad que afecten sus posibilidades de contribuir de un modo significativo y relevante al abordaje de los efectos de la pandemia, y considerar la posibilidad de incorporar a la estrategia modificada de la EFS un objetivo enfocado en la independencia de la entidad.



### V. Etapa 3: Finalización de los planes organizacionales modificados

Aunque la cronología puede variar en función de la respuesta a nivel nacional y según la gravedad de la crisis, se espera que, en última instancia, la situación generada por el COVID-19 revierta en lo que se ha dado en llamar “la nueva normalidad”. Es probable que el distanciamiento social y las nuevas formas de trabajo continúen a mediano plazo, e incluso a largo plazo. Una vez que pueda reanudarse el trabajo en la oficina y la EFS, comenzar a retomar sus operaciones con mayor plenitud, será el momento de finalizar las actividades preparatorias a partir de las nuevas circunstancias y del rol de la entidad, probablemente potenciado a la luz de la pandemia. En esta etapa, será necesario que la EFS tome sus decisiones finales respecto a las prioridades estratégicas y operativas a corto y mediano plazo, sobre la base de consultas tanto internas como externas. Además, tendrá la difícil tarea de optar entre cumplir con su mandato de la forma más completa posible, y reasignar recursos humanos y capacidades escasos a potenciales nuevas áreas de auditoría. En el ejercicio de esa opción, las EFS deberán determinar qué parte de su labor probablemente añada más valor en términos de eficiencia, eficacia y rendición de cuentas por el gasto público, y la probabilidad de que ello suceda.

DESAFÍOS / RIESGOS / OPORTUNIDADES	POTENCIALES OPCIONES / DILEMAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un probable efecto positivo sobre la motivación y la eficiencia cuando la gente tenga la oportunidad de interactuar presencialmente.</li> <li>• Deberá retomarse una gran cantidad de tareas interrumpidas por el trabajo a distancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo equilibrar los esfuerzos por sacar adelante el cúmulo de auditorías atrasadas, por un lado, y centrarse en los nuevos roles y responsabilidades asociados a la pandemia y así mantener la relevancia, por el otro.</li> </ul>

- Es probable que un número significativo de entidades auditadas, cuyas operaciones también se han visto afectadas por la crisis, no estén en condiciones adecuadas para (de buena fe) presentar la información que la EFS necesita para cumplir con su mandato. Por ejemplo, los estados contables necesarios para la realización de auditorías financieras, las cuentas para el control jurisdiccional, etc.
- La fuerza laboral puede permanecer disminuida, por ejemplo, debido a la aplicación de medidas de cuarentena o, si la EFS careciese de independencia organizacional básica, cuando personal de la entidad hubiese sido transferido a otras instituciones.
- Es posible que partes interesadas externas procuren interferir con la selección de temas de auditoría, o dirigirla.
- Cómo resistirse a la tentación de asumir demasiadas tareas nuevas y atractivas desde lo externo, relegando otras tareas importantes que, aunque parezcan menos atractivas, posiblemente conserven su relevancia (por ejemplo, haciendo demasiado hincapié en un tipo de auditorías, en detrimento de otras).
- Cómo determinar correctamente los plazos adecuados para auditar determinadas áreas, dadas las elevadas expectativas de las partes interesadas en términos de puntualidad de las auditorías. Por ejemplo, una auditoría integral del sistema sanitario realizada demasiado tempranamente puede ejercer una presión indebida sobre un sistema que aún afronta las consecuencias de la pandemia sin haber producido aún todos los resultados.
- Cómo resistir a las presiones externas para que se realicen tareas adicionales (por ejemplo, en respuesta a solicitudes motivadas políticamente) mientras las capacidades aún se están desarrollando.
- Como garantizar tanto la amplitud como la profundidad de las respuestas, dadas las deficiencias de capacidad y las necesidades de desarrollo existentes. Por ejemplo, es posible que la cobertura de diversos temas de auditoría (p. ej., sistemas de atención sanitaria, regulaciones bancarias, gestión de riesgos y respuestas ante crisis y/o desastres, programas de asistencia monetaria y otros tipos de asistencia, etc.) requiera la contratación y/o capacitación de personal asignado a cuestiones específicas.

- Cómo cumplir con los requisitos legales mientras se añade valor y se cobra mayor relevancia como institución, cuando las capacidades y recursos son (aun) más escasos.
- Cómo evitar sobrecargar al personal y garantizar la calidad de su labor, dada la necesidad de combinar las tareas actuales con las nuevas.

### RESPUESTAS POSIBLES DESDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

#### En el plano interno:

- Identificar mecanismos idóneos y eficaces para realizar consultas internas más exhaustivas sobre las prioridades establecidas en los planes estratégico y operativo, a partir de las decisiones tomadas inicialmente.
- Comunicar la visión de la dirección / gerencia de la EFS acerca de la crisis.
- Recabar información sobre las necesidades, puntos de vista y expectativas del personal.
- Brindar información definitiva a todo el personal, y la posibilidad de formular preguntas y recibir respuestas.
- Finalizar los nuevos planes estratégicos y operativos, incluido el plan de auditoría anual para el siguiente período, y asegurarse de que estos documentos se difundan tanto interna como externamente
- Asegurarse de que los sistemas de monitoreo y presentación de informes de la EFS concuerden con las nuevas prioridades, y que la información sobre el desempeño, necesaria para la toma de decisiones, se presente de manera puntual.
- Comenzar a trabajar en las lecciones aprendidas en las Etapas 1 y 2, por ejemplo, en lo concerniente al mejoramiento de las políticas y procedimientos sobre gestión de riesgos o crisis en la EFS, recurriendo para ello a los comentarios y sugerencias de las unidades / task forces responsables, etc.

**En el plano externo:**

- Procurar, sobre la base de una preselección de prioridades, la realización de una consulta más amplia con las partes interesadas.
- Entablar con las entidades auditadas un diálogo que incluya las auditorías planificadas y pospuestas, para considerar sus perspectivas sobre los planes de auditoría modificados, el abordaje de las auditorías pospuestas, y las tareas de planificación conexas.
- De ser posible, cerciorarse de la situación relativa al financiamiento provisto por socios para el desarrollo.
- Comunicar y generar conciencia en los medios sobre la respuesta integral de la EFS frente al COVID-19.
- Procurar interactuar con un conjunto más amplio de partes interesadas (los medios, las organizaciones de la sociedad civil, grupos de interés dedicados a temas tales como la atención sanitaria o la protección social, actores no tradicionales, etc.) para lograr apoyo en favor de la nueva agenda de la EFS.



## VI. Etapa 4: Implementación y planificación para el futuro

En un plazo más prolongado, el foco de la EFS se centrará en garantizar la calidad de la implementación de sus planes estratégicos, aplicando para ello un proceso de monitoreo y operativo consistente y regular. Asimismo, es posible que la EFS considere intensificar sus actividades de comunicación: tanto aquellas relacionadas con la demostración de sus propios logros y desempeño, como con el mejoramiento de la visibilidad de su labor de auditoría. Esto ayudará a la EFS a instalar y potenciar su imagen como institución relevante en el período subsiguiente a la pandemia. Será necesario compartir, analizar y, toda vez que ello sea posible, difundir ampliamente los informes y hallazgos de auditoría importantes.

La labor a más largo plazo debería centrarse particularmente en ratificar las lecciones aprendidas y respaldar la prevención y mitigación de posibles crisis futuras de índole similar. Puede que ello requiera la ampliación de auditorías sobre temas como la gestión de crisis, los sistemas de protección sanitaria y social, o la reconsideración de las auditorías existentes en su etapa de planificación, si correspondiese, para abordar tales temas/aspectos. El modo de evaluar las medidas tomadas durante una crisis es un principio importante de toda labor relacionada con el estado de preparación y la EFS debería examinar su propia respuesta y tratar de aprender de ella. Dicha labor implicaría el desarrollo o fortalecimiento de los mecanismos/ planes/otras medidas pertinentes, con miras a lograr una mayor resiliencia en el manejo de futuras crisis, demostrando los esfuerzos que la EFS realiza en la práctica para ser una organización modelo en materia de gestión de crisis.

DESAFÍOS / RIESGOS / OPORTUNIDADES	POTENCIALES OPCIONES / DILEMAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible que las EFS continúen afrontando desafíos en términos financieros y de recursos humanos.</li> <li>• La implementación de planes estratégicos y operativos puede convertirse en un proyecto carente de realismo si esos planes fuesen demasiado ambiciosos para la coyuntura actual.</li> <li>• Riesgo reputacional si la EFS no pudiese cumplir con los compromisos comunicados externamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo garantizar la objetividad e independencia de toda la labor de la EFS y sus informes.</li> <li>• Cómo maximizar las oportunidades de aprendizaje a través de los diferentes tipos de labor.</li> <li>• Como asegurarse de que el desempeño mejore integralmente respecto a todas las prioridades sujetas a revisión, cuando es probable que algunas áreas de trabajo reciban más atención tanto interna como externamente.</li> </ul>

#### POSSIBLE STRATEGIC MANAGEMENT RESPONSES

##### En el plano interno:

- Elaborar planes operativos que tengan un carácter integral y concuerden con el plan estratégico.
- Garantizar un monitoreo regular de la implementación, con un enfoque específico en la gestión de riesgos.
- Adherir a las buenas prácticas en materia de planificación operativa, ajuste y (r) establecimiento de prioridades, y tomar decisiones sobre la base de información relativa al desempeño, la relevancia y la viabilidad, con un enfoque a largo plazo.
- Evaluar constantemente, para detectar oportunidades de extender la labor relacionada con la prevención y mitigación de posibles crisis futuras.

##### En el plano externo:

- Brindar información puntual y transparente sobre la labor realizada, tanto en los informes sobre el desempeño de la EFS, como en los informes de auditoría anuales y de las auditorías especiales. Esto incluye la exposición de hallazgos surgidos de una evaluación de la propia respuesta en términos de gestión de crisis y lecciones aprendidas, y las medidas a implementar para fortalecer la resiliencia frente a futuras crisis.
- Trabajar en la provisión de información asequible al usuario y comprensible para el público en general sobre temas de interés específico (p. ej., auditorías relacionadas con el sistema sanitario).
- Interactuar tanto con los actores institucionales como con los medios para asegurar una adecuada comprensión de los hallazgos.

