

# GLOBAL SAI

## INFORME DE LA REVISIÓN GLOBAL DE LAS EFS 2020



# CONTENIDOS

TABLA DE FIGURAS	04
SIGLAS Y ABREVIATURAS	06
RESUMEN EJECUTIVO	08
ACERCA DEL INFORME DE LA REVISIÓN GLOBAL DE LAS EFS 2020	14
<b>1. EL MUNDO DE LAS EFS</b>	<b>12</b>
<b>RESEÑA DEL MUNDO DE LAS EFS Y COBERTURA MEDIANTE LA ENCUESTA GLOBAL 2020</b>	
1.1 Contexto global del desempeño de las EFS	16
1.2 Estructura regional de la INTOSAI	18
1.3 Perfil institucional de las EFS	19
1.4 Recursos financieros de las EFS	20
<b>2. INDEPENDENCIA DE LAS EFS</b>	<b>22</b>
<b>LA INDEPENDENCIA DE LAS EFS PERMANECE EN RIESGO</b>	
2.1 La independencia de las EFS se deteriora en el ámbito global	23
2.2 La falta de idoneidad del marco legal conduce a que los países de ingresos bajos sean más vulnerables a interferencias	24
2.3 Acceso reducido a la información y un seguimiento más endeble	27
2.4 La autonomía financiera y administrativa siguen siendo un desafío importante	31
<b>3. GOBERNANZA DE LAS EFS</b>	<b>34</b>
<b>LA GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA DE LAS EFS DEBERÍAN MEJORARSE</b>	
3.1 Las prácticas de gestión estratégica podrían centrarse más en las cuestiones emergentes	35
3.2 Las propias medidas de rendición de cuentas de las EFS carecen de transparencia	37
3.3 La gestión de los recursos humanos no se centra suficientemente en la profesionalización	41
<b>4. SERVICIOS DE AUDITORÍA BÁSICOS DE LAS EFS</b>	<b>48</b>
<b>NECESIDAD DE UN ENFOQUE MÁS HOLÍSTICO PARA MEJORAR EL IMPACTO DE AUDITORÍA</b>	
4.1 La adopción e implementación de las ISSAI aumentan paulatinamente	49
4.2 Reducción en el alcance de auditoría con el transcurso del tiempo	58
4.3 Mandato de las EFS en la prevención de la corrupción	61
4.4 Participación de la EFS en auditorías de género	62
4.5 Mejoras en la elaboración y publicación oportuna de los informes	63
4.6 Las EFS publican más informes de auditoría	65
4.7 La disminución del seguimiento sistemático y la gestión de las partes interesadas podría dar lugar a una reducción del impacto de auditoría	68
<b>5. DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS</b>	<b>74</b>
<b>OPORTUNIDADES PARA EL APOYO ENTRE PARES</b>	
5.1 Apoyo recibido por las EFS y necesidades futuras	75
5.2 Apoyo provisto a las EFS y oferta a futuro	80
5.3 Un significativo apoyo entre pares en el seno de las regiones de la INTOSAI	81
5.4 Apoyo mediante auditorías cooperativas y la difusión de bienes públicos globales	82
5.5 Aseguramiento de la eficacia del apoyo a las EFS	82
5.6 Coordinación del apoyo	89
<b>6. DESEMPEÑO DE LA REGIÓN</b>	<b>90</b>
<b>LAS ORGANIZACIONES REGIONALES SON RECEPTIVAS A LAS NECESIDADES DE SUS MIEMBROS</b>	
6.1 Mecanismos de gobernanza y recursos	92
6.2 Prácticas de gestión estratégica de las regiones	92
6.3 La comunicación y propugnación varía entre regiones	95
6.4 Apoyo al desarrollo de capacidades	97

**EL INFORME DE LA REVISIÓN GLOBAL DE LAS EFS 2020 BRINDA DATOS SOBRE LAS RESPUESTAS DE LAS EFS A LA ENCUESTA GLOBAL DE LA INTOSAI, ADEMÁS DE OTROS DATOS COMPARATIVOS, PARA RESPONDER EL SIGUIENTE TIPO DE PREGUNTAS:**

¿Cómo ha variado, en términos generales, el desempeño de las EFS desde 2017?

¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades que las EFS tienen ante sí en lo relativo a su desempeño?

¿De qué modo el desempeño de las EFS se correlaciona con las diferentes geografías, niveles de ingresos y situaciones democráticas?

## TABLA DE FIGURAS

### 1. EL MUNDO DE LAS EFS

Figura 1	Los miembros regionales de la INTOSAI	18
Figura 2	Modelos institucionales de EFS por regiones de la INTOSAI	19
Figura 3	Presupuestos de las EFS por población y capital	20
Figura 4	Presupuestos de las EFS por población y capital	20
Figura 5	Suficiencia de los recursos financieros por categoría de ingresos a nivel nacional y en las regiones de la INTOSAI	20
Figura 6	Suficiencia de los recursos financieros por categoría de ingresos a nivel nacional y en las regiones de la INTOSAI	20

### 2. INDEPENDENCIA DE LAS EFS

Figura 7	Comparación de las puntuaciones de las EFS en función de los principios sobre la independencia en 2017 y 2020	23
Figura 8	Índice de independencia por región	24
Figura 9	Designación y remoción de titular de la EFS según el nivel de ingresos del país	25
Figura 10	Designación y remoción del titular de la EFS según el nivel de ingresos del país	25
Figura 11	Arbitrio de la EFS para cumplir con su mandato	26
Figura 12	Libertad de interferencias en la selección de programas de auditoría según los niveles de funcionamiento del gobierno	27
Figura 13	Desempeño con relación al Principio 4 por región de la INTOSAI	28
Figura 14	Desempeño con relación al Principio 4 según los niveles de democracia	28
Figura 15	Desempeño con relación a los Principios 5 y 6 – elaboración y publicación de informes	29
Figura 16	Desempeño con relación al Principio 7 –Seguimiento de las auditorías según las regiones	30
Figura 17	Desempeño con relación al Principio 8 – autonomía financiera y administrativa según las diferentes regiones	32
Figura 18	Autoridades administrativas de las EFS relacionadas con los RR. HH.	33

### 3. GOBERNANZA DE LAS EFS

Figura 19	Planificación Estratégica y Operativa 2010-2020	35
Figura 20	Medidas de igualdad de género en el Plan Estratégico combinadas y por regiones	36
Figura 21	EFS que realizaron evaluaciones mediante el MMD-EFS en 2017 agrupadas por niveles de ingresos	37
Figura 22	EFS que comparten externamente los informes sobre los resultados del MMD-EFS	38
Figura 23	Rendición de cuentas y transparencia sobre el desempeño financiero por nivel de ingresos	39
Figura 24	Rendición de cuentas y transparencia en el desempeño financiero por región de la INTOSAI	39
Figura 25	Proporción de EFS que no disponen de un Código de Ética	40
Figura 26	Implementación del Código de Ética	41
Figura 27	Percepción global de las EFS sobre la suficiencia de su personal por nivel de ingresos del país	42
Figura 28	Gestión estratégica de los RR. HH. en las EFS	43
Figura 29	Instrumentación del desarrollo profesional por EFS en todos los ejes de auditoría	44
Figura 30a	Desarrollo del liderazgo en las EFS	45
Figura 30b	Desarrollo del liderazgo en las EFS	46

### 4. SERVICIOS DE AUDITORÍA BÁSICOS DE LAS EFS

Figura 31	Adopción de normas sobre auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento (LAS ISSAI)	49
Figura 32	Adopción de las normas de control jurisdiccional	50
Figura 33	Las EFS cumplen con los parámetros de referencia sobre normas y manuales compatibles con la ISSAI	51
Figura 34	EFS que cumplen con los parámetros del MMD-EFS en el proceso de auditoría	52
Figura 35	Clasificación de las razones de incumplimiento de las ISSAI	53
Figura 36	Combinación de diferentes tipos de auditoría en encargos de auditoría	54
Figura 37	Combinación de los objetivos del encargo para el control jurisdiccional	55
Figura 38	Gestión de la calidad – EFS que responden ‘no disponible’ respecto a alguno de los aspectos de la gestión de la calidad, por regiones	56
Figura 39	Desempeño de las EFS en el ámbito global en función de los criterios de gestión de la calidad del MMD-EFS	57
Figura 40	Desempeño en función del alcance de auditoría en lo relativo a las AF, AC, y AD	58
Figura 41	Mandato de las EFS para fiscalizar partidos políticos según los niveles democráticos	60
Figura 42	Mandato de las EFS para fiscalizar fondos de donantes por categorías de ingresos	60
Figura 43	Mandato de las EFS para luchar contra la corrupción por regiones	61
Figura 44	Mandato para abordar la corrupción vinculado con el nivel democrático	62

Figura 45	Auditorías temáticas de género	63
Figura 46	Presentación puntual por parte de las EFS del informe de auditoría anual consolidado	64
Figura 47	Desempeño de las EFS en cuanto al cumplimiento de los criterios del MMD-EFS y presentación y publicación oportunas de los informes de auditoría	64
Figura 48	Porcentaje de EFS que publica por lo menos un 80% de sus informes de auditoría en 2014-2020 (incluidas las decisiones originadas en actividades de control jurisdiccional)	65
Figura 49	EFS que publican por lo menos un 80% de sus fallos/sanciones o ninguno/a	66
Figura 50	Publicación de informes en las regiones de la INTOSAI	66
Figura 51	EFS con un sistema interno para dar seguimiento a las recomendaciones de auditoría	68
Figura 52	Sistemas de seguimiento por tipo de auditoría y regiones de la INTOSAI	69
Figura 53	Seguimiento de las decisiones derivadas del control jurisdiccional	70
Figura 54	Medida en que las entidades auditadas implementan las observaciones y recomendaciones de auditoría formuladas por las EFS (lo que incluye aquellas derivadas de las actividades de control jurisdiccional) durante los últimos tres años.	71

### 5. DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS

Figura 55	Volumen global del apoyo financiero a las EFS	75
Figura 56	Tendencias del valor del apoyo externo a las EFS, por nivel de ingresos	76
Figura 57	Tendencias en términos de valor del apoyo externo a las EFS, según clasificación, por región	76
Figura 58a	EFS que reciben y no reciben apoyo externo por región de la INTOSAI y clasificación democrática según la EIU	77
Figura 58b	EFS que reciben y no reciben apoyo externo por región de la INTOSAI y clasificación democrática según la EIU	77
Figura 59	Evaluación de la dificultad percibida por las EFS para acceder a apoyo financiero por nivel de ingresos del país	78
Figura 60	Apoyo recibido por áreas 2017-19 y cuyo desarrollo se encuentra proyectado 2020-22: Desarrollo institucional y organizacional	79
Figura 61	Apoyo recibido por áreas 2017-19 y cuyo desarrollo se encuentra proyectado 2020-22: disciplinas y temas de auditoría	80
Figura 62	EFS que responden haber recibido apoyo técnico y financiero de los siguientes tipos de organizaciones entre 2017 y 2019	79
Figura 63	Relaciones bilaterales entre EFS prestadoras y receptoras según las EFS receptoras	82
Figura 64	Relaciones bilaterales entre EFS prestadoras y receptoras según las EFS prestadoras	82
Figura 65	Número de EFS dispuestas a brindar apoyo entre pares	83
Figura 65b	Factores considerados por las EFS al decidir a qué otras EFS apoyar en carácter de pares	84
Figura 66	Aplicación de los principios vinculados con las buenas prácticas en la prestación de apoyo	84
Figura 67	Eficacia percibida de las auditorías cooperativas en el mejoramiento de la metodología de auditoría y habilidades del personal, por entidad organizadora	85
Figura 68	Los bienes públicos globales de la INTOSAI más utilizados	86
Figura 69	Aplicación de los principios vinculados con las buenas prácticas según los receptores del apoyo al desarrollo de capacidades	86
Figura 70	Factores críticos de éxito para el apoyo según las EFS receptoras	87
Figura 71	Factores que contribuyen al fracaso del apoyo según las EFS receptoras	87
Figura 72	Factores críticos de éxito para el apoyo según las EFS prestadoras	88
Figura 73	Factores que contribuyen al fracaso del apoyo según las EFS prestadoras	88
Figura 74	Clasificación de los factores de éxito de la coordinación con los donantes	89
Figura 75	Clasificación de los factores de fracaso de la coordinación con los donantes	89

### 6. DESEMPEÑO DE LA REGIÓN

Figura 76	Mapa con regiones	91
Figura 77	Mecanismos de gobernanza en las organizaciones regionales y subregionales de la INTOSAI	92
Figura 78	Presupuesto de los organismos regionales 2014-2019	93
Figura 79	Composición del personal de organizaciones regionales comparando 2017 y 2020	94
Figura 80	Perfil de competencias del personal de los organismos regionales 2017 y 2020	95
Figura 81	Elección de modalidades y asociaciones para la prestación de apoyo bilateral	97

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>AC</b>	Aseguramiento de la calidad
<b>AC</b>	Auditoría de cumplimiento
<b>AD</b>	Auditoría de desempeño
<b>AF</b>	Auditoría financiera
<b>AFROSAI-E</b>	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de los Países Africanos Anglohablantes
<b>AFROSAI</b>	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de África
<b>ARABOSAI</b>	Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>ASOSAI</b>	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Asia
<b>CAD/OCDE</b>	Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para el Desarrollo Económico
<b>CAROSAI</b>	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Caribe
<b>CC</b>	Control de calidad
<b>CDC</b>	Comité de Desarrollo de Capacidades (INTOSAI)
<b>CREFI AF</b>	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de los Países Africanos Anglohablantes
<b>EFS</b>	Entidad Fiscalizadora Superior
<b>EUROSAI</b>	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa
<b>IB</b>	[Países de] Ingresos Bajos
<b>iCAT</b>	Herramientas para la evaluación del cumplimiento de las ISSAI
<b>ICBF</b>	El Marco para el Desarrollo de Capacidades Institucionales (AFROSAI-E)
<b>IDI</b>	Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI
<b>IMA</b>	[Países de] Ingresos Medianos Altos
<b>IMB</b>	[Países de] Ingresos Medianos Bajos
<b>INTOSAI</b>	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>IPA</b>	Índice de Presupuesto Abierto
<b>ISA</b>	Normas Internacionales de Auditoría
<b>ISSAI</b>	Normas internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>KSC</b>	(Por sus siglas en inglés) Comité de Intercambio de Conocimientos (INTOSAI)
<b>MMD-EFS</b>	Marco para Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OLACEFS</b>	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
<b>PASAI</b>	Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico
<b>PEFA</b>	Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas
<b>UN Mujeres</b>	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres
<b>WGVBS</b>	Grupo de Trabajo de la INTOSAI sobre el Valor y Beneficios de las EFS



# RESUMEN EJECUTIVO

El hecho de que muchas EFS (un 37%) afronten dificultades para contratar su propio personal, sumado a que muchas de ellas informan limitaciones en cuanto a su independencia y acceso a recursos financieros, supone un riesgo para la capacidad de estas entidades de dar cumplimiento a su mandato.

## LA INDEPENDENCIA Y LIMITACIONES EN TÉRMINOS DE RECURSOS SIGUEN CONSTITUYENDO UN IMPEDIMENTO PARA EL DESEMPEÑO DE LAS EFS

Durante la última década, los retrocesos en el plano democrático y la retracción de la confianza en los gobiernos, han marcado una tendencia global. La crisis mundial derivada de la COVID-19 ha intensificado este fenómeno, y requiere la presencia de instituciones de rendición de cuentas más sólidas, que garanticen esa rendición de cuentas en contextos de crisis. Sin embargo, las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) dan cuenta de desafíos sostenidos en lo relativo a su independencia y el acceso a recursos, lo que les impide alcanzar su potencial en términos de contribuir a la correcta administración financiera y el agregado de valor para todos.

Del Informe de la Revisión Global surge que, en el ámbito mundial, las EFS registran un mayor deterioro en lo relativo a los principios atinentes a la independencia expuestos en la *Declaración de México sobre la Independencia de las EFS*, formulada oportunamente por la INTOSAI. Es más probable que las EFS localizadas en países de ingresos bajos y en aquellos cuyo ámbito democrático se encuentra acotado, afronten desventajas relacionadas con sus marcos legales e independencia fáctica.

También se observa un descenso preocupante, de un 70% a un 40%, entre aquellas EFS que informan disponer de acceso pleno a la

información necesaria para realizar su labor de fiscalización. Es razonable suponer que esta tendencia continuará, dado que muchos gobiernos han implementado leyes y medidas de emergencia que deterioran los propios sistemas de rendición de cuentas a raíz de la COVID-19.

Los impedimentos derivados de las limitaciones continuas a la independencia financiera y administrativa contribuyen a un panorama global en el que la mitad del conjunto de las EFS informa carecer de recursos suficientes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de fiscalización que sus mandatos prevén. Esta dificultad también se extiende al área de los recursos humanos, puesto que un 70% de las EFS da cuenta de carencias en este aspecto, o bien en términos de sus dotaciones de personal, o en lo relativo a las competencias de dicho personal.

Descenso de un

# 26%

entre aquellas EFS que informan tener un acceso pleno a la información necesaria para realizar su labor de fiscalización

## SI LAS EFS SE PROPONEN LIDERAR MEDIANTE EL EJEMPLO, DEBEN MEJORAR SU GOBERNANZA

La solidez en términos de capacidad organizacional y mecanismos de gobernanza, es la base para la existencia de EFS que funcionen adecuadamente. El número de EFS con Planes Estratégicos se mantiene en niveles altos de un 92%, aunque solamente un 57% de ellas informa públicamente sobre lo realizado respecto a los objetivos estratégicos trazados.

Del 72% de las EFS que confeccionan estados financieros anuales, solo un 73% los somete a una auditoría externa, y solo un 65% publica un dictamen auditoría externa. Esto es particularmente preocupante, dado

el papel de las EFS como auditores gubernamentales, y su cometido de liderar mediante el ejemplo dentro del sector público, en línea con lo establecido en el INTOSAI P-12 "El valor y beneficios de las EFS".

Se ha registrado un incremento en el número de EFS que utilizan el MMD-EFS para evaluar su desempeño, no obstante, en comparación con la última revisión, se ha registrado un retroceso en cuanto al número total de evaluaciones de desempeño informadas durante el período abordado. De las EFS que han informado haber realizado una evaluación mediante el MMD-EFS,

solamente un 18% había difundido sus resultados externamente.

En su conjunto, de estos datos se deduce una renuencia sostenida de parte de las EFS a ser transparentes con la información sobre su propio desempeño y situación financiera.



Un  
**92%**

de las EFS dispone de Planes Estratégicos y un

**79%**

los pone a disposición del público.

## LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISSAI SE VE ENTORPECIDA POR LA DEBILIDAD DE LOS SISTEMAS Y LA CARENCIA DE RECURSOS

La Revisión 2020 permite confirmar que las EFS avanzan hacia una mayor adopción de la Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (las ISSAI), en tanto un 86% de ellas informa haber adoptado tales normas de alguna forma. A pesar de ello, existe un largo camino por recorrer para lograr la implementación de las ISSAI, asimismo, de los datos emergentes de evaluaciones mediante el MMD-EFS surge que son pocas las EFS que cumplen mayoritariamente con las ISSAI en todas las etapas del proceso de auditoría. En las auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento, es substancialmente mayor la proporción de EFS que dispone de manuales compatibles con las ISSAI que aquellas cuyas prácticas son compatibles con estas normas. También es mayor el número de EFS que cumple con los parámetros de referencia de las ISSAI relativos a la planificación y ejecución de auditorías de desempeño y la elaboración de los informes correspondientes, mientras que las auditorías de cumplimiento marchan a la zaga en dicho aspecto. También se observa un tendencia preocupante en lo relativo al alcance de las auditorías. Desde 2014, dicho alcance se ha reducido levemente en las auditorías financieras y de desempeño, mientras que, en lo concerniente a las auditorías de cumplimiento, ha aumentado levemente. Puesto que para implementar las auditorías de cumplimiento de un modo compatible con las ISSAI es necesario realizar mayores esfuerzos, parte de la disminución en el alcance podría obedecer a un desplazamiento de las prioridades hacia la auditoría de cumplimiento.

Según la Encuesta Global, el motivo más común para no implementar las ISSAI es la falta de recursos. Esto también parece afectar partes esenciales del proceso de auditoría, lo que incluye la gestión de la calidad, el alcance, la elaboración de informes y el seguimiento. En cuanto a la gestión de la calidad, un 37% de las EFS informa carecer de un sistema de monitoreo de la calidad de las auditorías en cualquiera de las especialidades principales, cifra que es incluso más elevada para aquellas EFS cuyos recursos se perciben insuficientes.

Tras un descenso de un 58% reflejado en el informe correspondiente a 2017, la proporción de EFS que publican por lo menos un 80% de sus informes de auditoría se ha recuperado a un 70%. La tendencia hacia un incremento en la publicación se observa en todas las regiones (aunque un 12% informa que no ha publicado informe alguno).

Aunque este dato es positivo, debe señalarse que existe una correlación entre la suficiencia de recursos, niveles democráticos, y las posibilidades de las EFS de publicar sus informes de auditoría. Casi todas las EFS que no publicaban sus informes pertenecen a países clasificados en los niveles más bajos del índice democrático.

Finalmente, también se observa una reducción substancial en la proporción de EFS que informan disponer de un sistema de seguimiento interno de las auditorías de diferentes tipos, de un 86% en 2017 a un 65% en 2020.

Nuevamente, la existencia de sistema de seguimiento es más frecuente en las EFS que pertenecen a países de Ingresos Altos (IA), y entre aquellas que tienen acceso a recursos suficientes. Asimismo, el nivel informado de implementación de las recomendaciones de auditoría es mayor en el ámbito del control jurisdiccional que cuando se trata de auditorías de cumplimiento, desempeño y financieras, lo que indica que es menester mejorar los mecanismos de seguimiento para estas especialidades de auditoría.

El impedimento más frecuentemente informado para la implementación de las recomendaciones de auditoría es la respuesta del Poder Ejecutivo. Mientras que las EFS dan cuenta de una comunicación regular con el Poder Ejecutivo, lo involucran menos en el seguimiento de las auditorías al no solicitarle información sobre el estado de las recomendaciones formuladas o evidencias acerca de su implementación.

Lo señalado indica una necesidad de mejorar las relaciones con el Poder Ejecutivo, y/o cooperar con otras instituciones de supervisión y actores de la sociedad civil para fortalecer la implementación de las recomendaciones de auditoría. Sin embargo, como las funciones de supervisión legislativa y judicial también se perciben como obstáculos importantes para el logro de impacto, las EFS también deberían acrecentar su cooperación con ellas.

Los sistemas para la gestión de la calidad y los procesos de auditoría mantienen y promueven la realización de auditorías de alta calidad, de forma oportuna, facilitan el aprendizaje

interno, y posibilitan cerciorarse de que las EFS estén realizando su labor en concordancia con las ISSAI. Las dificultades organizacionales para desarrollar y mantener estos sistemas conllevan un incremento del riesgo para la rendición de cuentas en general, como lo confirman las puntuaciones de los indicadores totalizados correspondientes a la labor de auditoría y supervisión que surgen de la aplicación del Marco PEFA y la Encuesta de Presupuesto Abierto.

Los resultados también indican que existe la necesidad de hacer mayor hincapié en los sistemas de gestión de la calidad y la interacción con las partes interesadas, al mismo tiempo que se desarrollan las capacidades de las EFS dotadas de menos recursos, que precisan de sistemas que les permitan utilizar esos recursos del modo que genere mayor impacto.

## LAS EFS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE ADAPTARSE A TEMAS EMERGENTES, COMO, POR EJEMPLO, GARANTIZAR UNA MAYOR SENSIBILIZACIÓN A LAS CUESTIONES DE GÉNERO DE SU PARTE

Durante la última década, la composición de género de las EFS se ha mantenido balanceada y estable. Esto incluye un equilibrio de género en el personal de auditoría. Sin embargo, ello no se traduce en puestos de liderazgo y cargos superiores, donde más de dos tercios de los titulares de EFS son hombres, y menos de un 40% de la dirección superior está integrada por mujeres.

Solamente un 10% de las EFS utilizan el análisis de género como insumo de sus planes estratégicos, y la proporción de EFS que aborda cuestiones de género a través de sus estrategias es inferior a un tercio. La limitada priorización de las cuestiones de género se ve reflejada en las auditorías de las EFS. Solamente un cuarto de ellas ha realizado auditorías de género, siendo menos aun las que

han integrado cuestiones de género a sus auditorías.

Menos de un 10% de las EFS ha recibido apoyo para el desarrollo de capacidades relacionadas con cuestiones de género. Sin embargo, existe un incremento de un 20% entre las EFS interesadas en mejorar sus capacidades relacionadas con estas cuestiones en los procesos organizacionales durante el próximo período. También existe un aumento de las EFS interesadas en fortalecer el liderazgo y la comunicación mediante el desarrollo de capacidades. Asimismo, es posible que exista la oportunidad de abordar los desequilibrios de género mediante los programas de liderazgo de las EFS.



## El nivel de apoyo al desarrollo de capacidades se ha estancado.

El valor promedio anual del apoyo para el desarrollo de las capacidades de las EFS ha aumentado de USD 32 millones en 2010 a USD 88 millones en 2020.

Esto constituye un incremento de un 173%. Sin embargo, en términos de volumen, el apoyo se ha mantenido estable desde 2016. Del Informe de la Revisión Global surge que 109 EFS informaban haber recibido apoyo técnico y financiero de socios externos durante el período 2017-2019. El apoyo entre pares continúa siendo la modalidad de respaldo preferida, aunque solo un número limitado de EFS prestadoras en carácter de pares están dispuestas a financiar o conducir proyectos de desarrollo de capacidades para apoyar a otras EFS, o en condiciones de hacerlo.

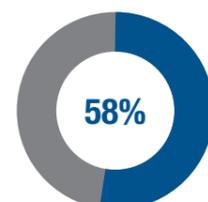
Vale la pena destacar que, en comparación con el desarrollo de las capacidades organizacionales y profesionales, la prestación de apoyo al desarrollo de las capacidades institucionales ha sido menor que durante el período anterior. Esto se correlaciona con resultados que reflejan que las EFS de países en vías de desarrollo indican que la mayor demanda se concentra en el 'ciclo de planificación estratégica' y la 'calidad de la auditoría y elaboración de informes', sumados al 'desarrollo y la capacitación profesional' y el 'entorno de control organizacional'.

Un incremento anual del

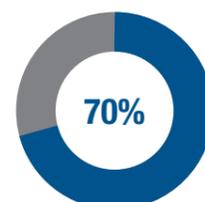
# 173%

en el valor del apoyo al desarrollo de las capacidades de las EFS entre 2010 y 2020.

### EFS que publican por lo menos un 80% de sus informes de auditoría:



2017



2020

Un **86%**

de las EFS informa haber adoptado las ISSAI.

RESUMEN EJECUTIVO

## APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES DE DIGITALIZACIÓN

Durante el período 2017-2019 solamente la mitad de las EFS en el ámbito global tenía una estrategia de digitalización como parte del Plan Estratégico. No obstante, el aumento del interés en el área es evidente, y se observa un pronunciado incremento de un 31% a un 64% de las EFS con planes para abordar el proceso de digitalización durante el próximo período trienal respecto a las cifras de 2017.

La digitalización y una mejor utilización de las oportunidades generadas por la tecnología, se han transformado en prioridades elevadas, tanto para los gobiernos como para las EFS durante

la COVID-19, debido a la necesidad de trabajar de forma remota y a la automatización de los procesos de documentación. La mitad de las EFS del mundo utiliza en gran medida documentación de auditoría digitalizada, y estos resultados coinciden con la disponibilidad de documentación digitalizada de las entidades auditadas, lo que indica que las EFS se muestran receptivas al desarrollo digital del sector público.

Un

64%

de las EFS proyecta abordar la cuestión de la digitalización durante el próximo período trienal.

## FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN PARA UN MAYOR IMPACTO DE AUDITORÍA

En este momento, dos tercios de las EFS disponen de estrategias de comunicación, y reconocen que la interacción con las partes interesadas es cada vez más importante para el logro del impacto de auditoría. Sin embargo, ellas continúan haciendo un fuerte hincapié en su comunicación con las entidades auditadas, y existen variantes regionales en cuanto a la interacción con otras partes

interesadas, como los ciudadanos, los medios y la sociedad civil. Al mismo tiempo, existe entre las EFS el deseo de fortalecer su labor con todos los tipos de partes interesadas principales. Desde la última Revisión, el número de EFS que proyectaba fortalecer la comunicación con los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial se ha duplicado, y la proporción que desea fortalecer la comunicación con los medios, los ciudadanos y la

sociedad civil se ha incrementado en un 20%.

## LAS REGIONES DE LA INTOSAI SE MANTIENEN RECEPTIVAS A LAS NECESIDADES DE LAS EFS

El Informe de la Revisión Global de las EFS indica que, aunque los organismos regionales de la INTOSAI<sup>1</sup> funcionan en su mayoría con recursos humanos y presupuestarios limitados, son receptivos a las necesidades comunicadas por las EFS y están en condiciones de centrar su apoyo en ellas. Las estrategias regionales se basan en la información suministrada por sus miembros, y abarcan las necesidades expresadas por ellos.

El apoyo ofrecido durante el período 2017-19 se centró en las capacidades de auditoría de carácter técnico, reflejando las cinco prioridades principales en sus respectivos planes estratégicos. Los perfiles del personal integrante de las Secretarías regionales también reflejan estas prioridades, con un predominio de auditores y contadores.

Las respuestas a la encuesta regional de la INTOSAI indican que, mientras que el apoyo financiero externo a los organismos regionales solamente se incrementó en algunas regiones durante el último período, la fuerte colaboración con los organismos de la INTOSAI y otros socios actuó como un factor importante para permitir a las regiones brindar un apoyo regular a sus miembros.

1. Al hacerse referencia a las regiones de la INTOSAI, en este informe se incluyen tanto aquellas que integran este organismo como las subregiones de la AFROSAI-E, la CREFIAF y, en el capítulo sobre las regiones de la INTOSAI, también la ASEANSAI.



# ACERCA DEL INFORME DE LA REVISIÓN GLOBAL DE LAS EFS 2020

Son

# 178

las EFS que completaron la Encuesta Global de la INTOSAI 2020



## Décimo

aniversario del Informe de la Revisión de las EFS

## OBJETIVO Y ENFOQUE

El objetivo de la Revisión Global es brindar una "instantánea" de las capacidades y el desempeño de las EFS en el ámbito global, sobre la base de los tres años anteriores. Originado en la Revisión Global de 2010, el Informe de la Revisión Global de la IDI 2020 marca el décimo aniversario de este ejercicio trienal.

El propósito es monitorear y detectar cambios en el desempeño de las EFS a lo largo del tiempo, e identificar áreas en las que las EFS precisan apoyo para desarrollarse. Asimismo, a través de la Revisión se analizan los resultados de las EFS considerando un contexto más amplio, mediante la observación del modo en que las EFS se desempeñan, considerando los sistemas gubernamentales y los factores económicos correspondientes,

además de efectuarse un desglose de los resultados por región de la INTOSAI.

Al igual que en revisiones previas, los datos primarios para el informe se originan en las respuestas brindadas a la Encuesta Global de la INTOSAI. En este informe se presentarán comparaciones con el Informe de la Revisión Global 2017. También se expone la evolución de determinadas áreas, remontándose a 2014 y 2010, para ofrecer una perspectiva más amplia e identificar tendencias.

El desarrollo de la encuesta ha sido el resultado de una asociación entre la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) (que gestionó la encuesta), y las regiones de la INTOSAI, los titulares de Objetivos de la INTOSAI, la Secretaría General de la INTOSAI y la Presidencia de la INTOSAI. Las organizaciones regionales de la INTOSAI también desempeñaron un papel fundamental

en la prestación de asistencia para la recopilación de las respuestas brindadas por las EFS.

El Capítulo 6, en el que se resume el desempeño de los organismos regionales, se basa en las respuestas a una encuesta regional independiente. En el Anexo 1 se presenta un resumen estadístico basado en indicadores clave.

Un elemento específico de esta edición es una síntesis de los hallazgos elaborada a partir de preguntas relacionadas con cuestiones de género, contenida en el Anexo 3. Aunque constituye una parte del informe, este anexo también podría leerse de forma independiente.

## ENFOQUE

La Revisión se basa en un análisis de las respuestas de 178 EFS que completaron la Encuesta Global de la INTOSAI 2020.<sup>2</sup> Esta encuesta, que abarca el período 2017-2019, consta de 153 preguntas relacionadas con áreas clave del desempeño de las EFS.

- Independencia y mandato
- Gobernanza, lo que incluye la gestión estratégica y la rendición de cuentas
- Servicios de auditoría básicos
- Profesionalización y gestión de los recursos humanos
- Gestión de las partes interesadas y comunicación
- Desarrollo de capacidades
- Cuestiones de carácter transversal, como las cuestiones de género e inclusión y la digitalización

Para la elaboración de este informe también se recurrió a una muestra de 42 informes resultantes de la aplicación del MMD-EFS, elaborados durante el período 2017-2020, además de utilizarse fuentes secundarias para corroborar los datos.

Asimismo, los resultados se han sometido a análisis considerando los mecanismos de gobernanza y factores económicos. Para examinar el tipo de régimen y el funcionamiento gubernamental como factores relacionados con el desempeño, se ha recurrido al *Economist Intelligence Unit (EIU) Democracy Index 2020*<sup>3</sup>, en el que se clasifican y agrupan los países por sus niveles democráticos. Algunas preguntas también se han analizado en función del indicador relativo al "funcionamiento de la categoría gubernamental" del índice EIU, que mide aspectos relacionados con la gobernanza y los frenos y contrapesos institucionales. En cuanto a la economía, las respuestas de las EFS se han analizado de acuerdo con el Índice de Nivel Económico del Banco Mundial, en el que se agrupan los

países en cuatro categorías: Ingresos Bajos (IB), Ingresos Medianos Bajos (IMB), Ingresos Medianos Altos (IMA) e Ingresos Altos (IA), para determinar si los niveles de ingresos del país se correlacionan con las capacidades y el desempeño. La suficiencia percibida de recursos también se ha aplicado como una variable para examinar las diferencias en el desempeño. Remítase al Anexo 2 para acceder a un resumen de la metodología aplicada al informe, y a una lista completa de los participantes en la Encuesta Global de la IDI 2020.



Este informe principal está dividido en seis capítulos:

EL MUNDO DE LAS EFS

INDEPENDENCIA DE LAS EFS

GOBERNANZA DE LAS EFS

SERVICIOS DE AUDITORÍA BÁSICOS DE LAS EFS

DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS

DESEMPEÑO DE LA REGIÓN

ACERCA DEL INFORME

# EL MUNDO DE LAS EFS

## RESEÑA DEL MUNDO DE LAS EFS Y COBERTURA MEDIANTE LA ENCUESTA GLOBAL 2020.



Las tendencias que debilitan la democracia, la rendición de cuentas y la transparencia también trascienden los procesos presupuestarios y de supervisión.

### 1.1 CONTEXTO GLOBAL DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS

Las EFS operan en un mundo caracterizado por un retroceso democrático. Según el *Economist Democracy Index (EIU) 2020*, solo alrededor de la mitad (un 49,4%) de la población mundial vive en algún tipo de democracia, e incluso menos (un 8,4%) reside en una “democracia plena”. En la versión 2020 de dicho índice, 75 de los 167 países y territorios abarcados por el índice, o un 44,9% de ellos, son considerados democracias.

Durante 2020, el año de la pandemia del COVID-19, la puntuación global promedio en dicho índice cayó de 5,44 en 2019 a 5,37 en 2020, lo que constituye un mínimo absoluto. La puntuación descendió debido al retroceso registrado en regiones

donde ya existía un predominio de países caracterizados como “regímenes autoritarios”. Asimismo, las puntuaciones sobre el “funcionamiento del gobierno” en el indicador EIU exhibieron un retroceso adicional desde 2019. Este indicador mide sistemas con frenos y contrapesos y sistemas gubernamentales caracterizados por la transparencia y la rendición de cuentas.

Este deterioro es la continuidad de una tendencia observada durante los últimos 12 años. El retroceso es particularmente visible en lo relativo a las libertades individuales. Según lo concluido por el *Freedom House Index*<sup>4</sup>, 2020 constituyó el 15° año consecutivo de contracción de la libertad en el ámbito mundial. Aunque estos retrocesos se

observan en todas las áreas temáticas comprendidas por el índice, las áreas en las que más comúnmente se registra una contracción son aquellas que corresponden a la función gubernamental, la libertad de expresión y credo, y el estado de derecho. Según Freedom House, el año pasado, casi un 75% de la población mundial vivía en un país que registró tal deterioro.

En 2020, el número de países libres en el mundo alcanzó su nivel más bajo desde el comienzo de un período de quince años de retroceso democrático en el ámbito global, mientras que el número de países carentes de libertad alcanzó su nivel más alto.

El Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de *Transparency International* correspondiente a 2020 también da cuenta de que la corrupción está contribuyendo a deteriorar la democracia.<sup>5</sup> Este índice, en el que se clasifican 180 países y territorios de acuerdo con sus niveles percibidos de corrupción en el sector público, refleja que la mayoría de los países realizaron progresos escasos o nulos en el combate a la corrupción durante la última década, y más de dos tercios de ellos tuvieron una calificación inferior a los 50 puntos en una escala de 0 a 100. Las investigaciones correspondientes a 2019 indican que los descensos en el índice CPI se correlacionan con retrocesos en los niveles de democracia.<sup>6</sup>

El deterioro democrático observado durante la última década constituye una parte de la tendencia agravada por la pandemia de COVID-19 ocurrida el año pasado. La pandemia afectó las puntuaciones democráticas en general, en particular, aquellas relacionadas con las libertades civiles. El EIU también da cuenta de que la “confianza en el gobierno” se vio influenciada por la percepción del modo en el que éste gestionó la pandemia. Según el Índice EIU, durante el transcurso de la pandemia, la población ha adoptado una postura más crítica frente a sus

gobiernos, aun habiendo apoyado las medidas destinadas a combatir la COVID-19

Las tendencias que debilitan la democracia, la rendición de cuentas y la transparencia también trascienden los procesos presupuestarios y de supervisión. En el Informe Global sobre Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA) correspondiente a 2020<sup>7</sup> se concluye que el mejor desempeño de los países se registra en la cuestión de la preparación presupuestaria, y el peor, en los ámbitos de auditoría interna, auditoría externa y supervisión. En la Encuesta de Presupuesto Abierto (OBS) 2019 se refleja que la transparencia presupuestaria sigue siendo limitada, con puntuaciones globales promedio de 45 sobre 100, y que la participación pública relevante en el proceso presupuestario se mantiene baja, con puntuaciones promedio de 14 sobre 100.

Los países con una buena puntuación, también exhiben puntuaciones elevadas en lo relativo a su transparencia en general. Las puntuaciones promedio globales medidas de acuerdo con el marco PEFA también indican que, en términos de transparencia fiscal, los países registran las puntuaciones más bajas en lo relativo a la información sobre desempeño en materia de prestación de servicios (PI-8) y el acceso público a la información fiscal (PI-9). De la investigación también surge que la transparencia fiscal es un factor determinante de la credibilidad presupuestaria.<sup>8</sup>

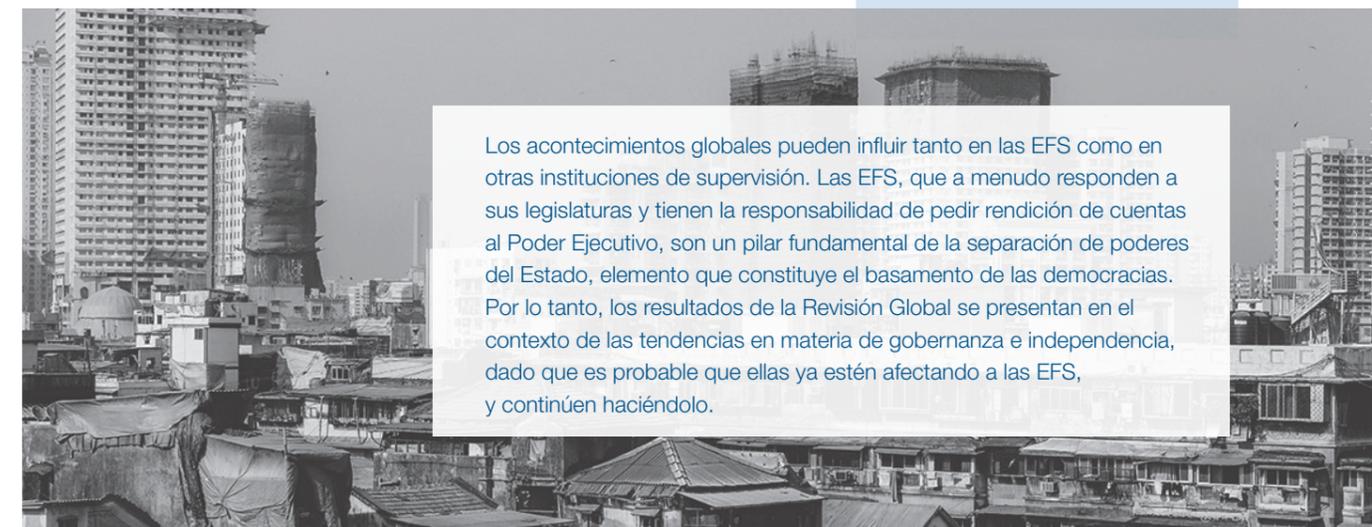
Según la Unión Interparlamentaria (IPU), los objetivos fundamentales de la supervisión por parte de la legislatura son promover las libertades y el bienestar de las personas y mejorar la gobernanza. Para las EFS de muchos países, las legislaturas constituyen un aliado en lo relativo a la rendición de cuentas por el gasto público y la prestación de servicios a los ciudadanos por parte del gobierno. La IPU señala que casi todas las legislaturas (90%) reciben informes de las EFS, pero la proporción que dispone de procedimientos claramente establecidos para el examen de los informes es mucho menor (66%).

La OBS 2019 corrobora que solo 34 países poseen una supervisión legislativa adecuada. La supervisión presupuestaria legislativa abarca la formulación, aprobación, implementación y revisión del presupuesto. En general, el desempeño es mejor en lo relativo a la aprobación del presupuesto que a su formulación, implementación y revisión.

Según la OBS 2019,

# 34

países disponen de una supervisión legislativa adecuada.



Los acontecimientos globales pueden influir tanto en las EFS como en otras instituciones de supervisión. Las EFS, que a menudo responden a sus legislaturas y tienen la responsabilidad de pedir rendición de cuentas al Poder Ejecutivo, son un pilar fundamental de la separación de poderes del Estado, elemento que constituye el basamento de las democracias. Por lo tanto, los resultados de la Revisión Global se presentan en el contexto de las tendencias en materia de gobernanza e independencia, dado que es probable que ellas ya estén afectando a las EFS, y continúen haciéndolo.

4. Freedom in the World 2021. Freedom House. [freedomhouse.org](https://freedomhouse.org)

5. Corruption Perception Index 2020. Transparency International. [www.transparency.org/cpi](https://www.transparency.org/cpi)

6. <https://www.transparency.org/en/news/tackling-crisis-of-democracy-promoting-rule-of-law-and-fighting-corruption>

7. 2020 Global Report on Public Financial Management (if it takes up space use abbreviation PFM). <https://www.pefa.org/global-report-2020/>

8. Exploring the Determinants of Budget Credibility. De Renzio & Cho (2020). IBP

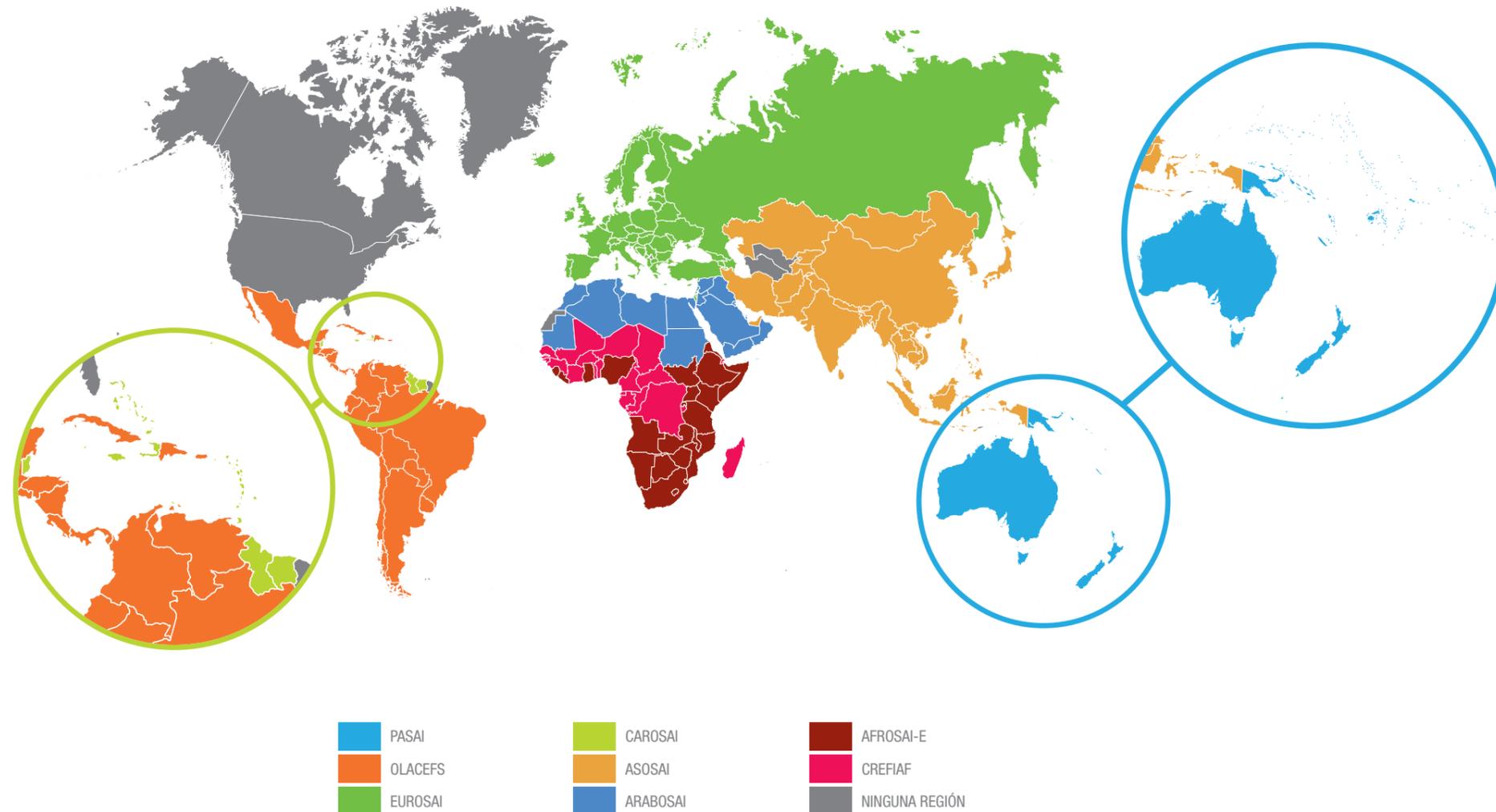
## 1.2 ESTRUCTURA REGIONAL DE LA INTOSAI

Con sus 195 miembros, la INTOSAI es la organización que reúne a todas las EFS en el ámbito mundial. Sus miembros se han agrupado en organismos regionales. Aunque existen siete organizaciones regionales oficiales de la INTOSAI, dentro de la AFROSAI también existen dos subregiones, la AFROSAI-E y la CREFIAF, que aglutinan a las EFS angloparlantes y francoparlantes, respectivamente, y dentro de la ASOSAI se encuentra el

subgrupo de la ASEANSAI. El análisis de los datos en el informe se presentará sobre la base de 8 grupos, a saber: AFROSAI-E, ARABOSAI, ASOSAI, CAROSAI, CREFIAF, EUROSAI, OLACEFS y PASAI.<sup>9</sup> Además, los países de América del Norte constituyen un grupo.<sup>10</sup>



FIGURA 1: LOS MIEMBROS REGIONALES DE LA INTOSAI



## 1.3 PERFIL INSTITUCIONAL DE LAS EFS

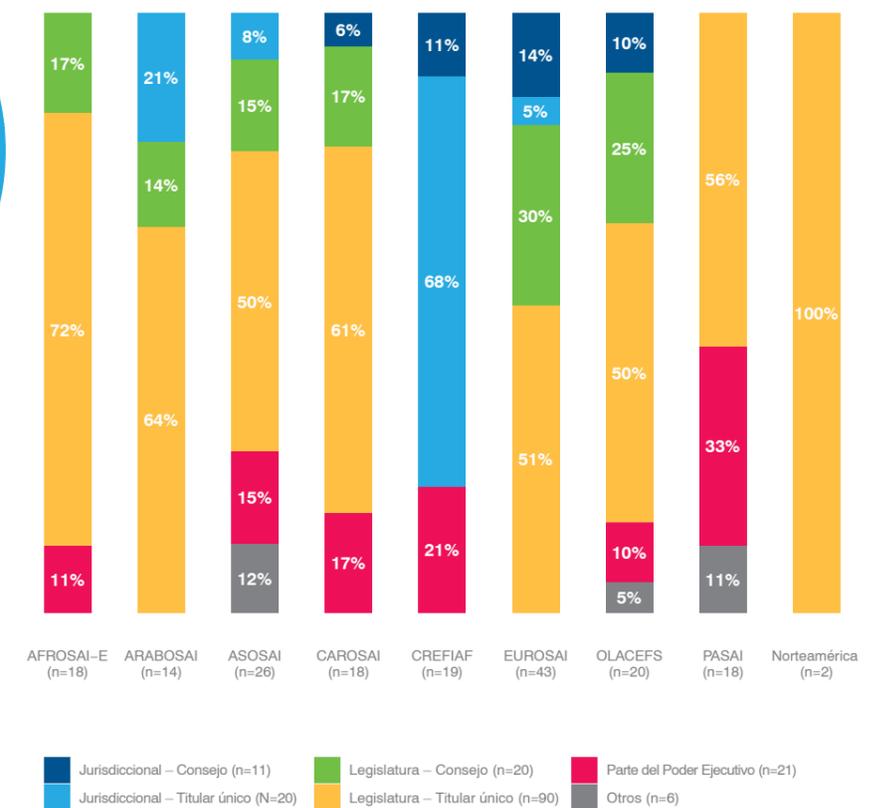
En el ámbito global, las EFS poseen diferentes perfiles institucionales relacionados con la historia y las estructuras de gobernanza del país. En la Revisión se establece una diferencia entre diversos tipos de modelo, según su relación con los tres poderes del Estado: el modelo parlamentario/legislativo, el modelo jurisdiccional y el modelo ejecutivo.<sup>11</sup> Aquellas EFS que responden a los modelos jurisdiccional y legislativo pueden diferenciarse adicionalmente sobre la base de su estructura directiva. En algunos casos, el titular de la EFS es una sola persona (Presidente o Auditor General), mientras que, en otros casos, es un Consejo Directivo el órgano que desempeña ese papel.

Algunas EFS informan tener una configuración institucional diferente, y se las agrupa en la categoría "otras". Según las respuestas a la Encuesta Global, un 68% de las EFS se organiza de acuerdo con el modelo parlamentario/legislativo. De estas, la mayoría posee un titular único (Auditor General). Un 18% de las EFS sigue el modelo jurisdiccional, mientras que un 11% de ellas forman parte del Poder Ejecutivo.

En la Figura 2 se muestra que en todas las regiones de la INTOSAI existen diversos modelos. Sin embargo, pueden observarse algunas diferencias. El modelo parlamentario/legislativo, con un titular individual, es más frecuente en la AFROSAI-E, la

CAROSAI y la ARABOSAI. El modelo jurisdiccional es más frecuente en la CREFIAF, mientras que una mayor proporción de las EFS que integran la EUROSAI funcionan bajo la conducción de un Consejo Directivo.

FIGURA 2: MODELOS INSTITUCIONALES DE EFS POR REGIONES DE LA INTOSAI



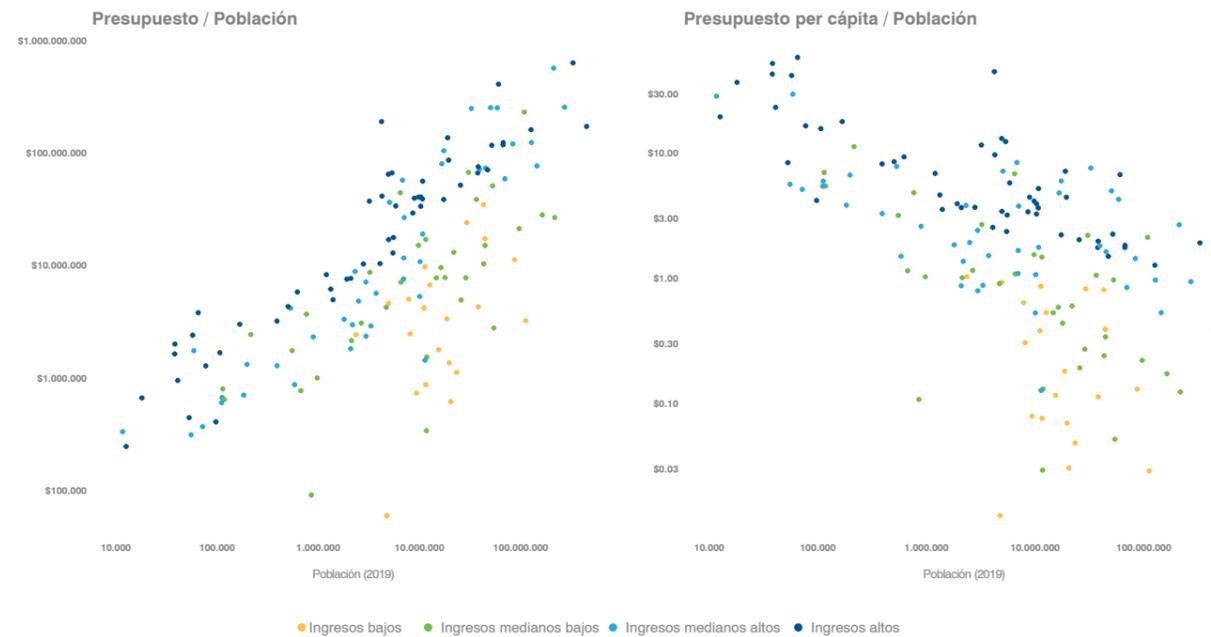
Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

8. La ASEANSAI se aborda en el marco de la encuesta regional.  
9. EFS de los Estados Unidos y Canadá, que no forman parte de una región de la INTOSAI.

## 1.4 RECURSOS FINANCIEROS DE LAS EFS

El volumen presupuestario es un factor importante para explicar los niveles de desempeño entre las EFS. Del análisis de los presupuestos de estas entidades surge que, en términos globales, existe una correlación con el volumen poblacional del país y los ingresos de ese país, medidos en función de su PIB. Las desviaciones podrían explicarse en función de los mandatos legales de las EFS.

FIGURAS 3 Y 4 PRESUPUESTOS DE LAS EFS POR POBLACIÓN Y CAPITAL



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

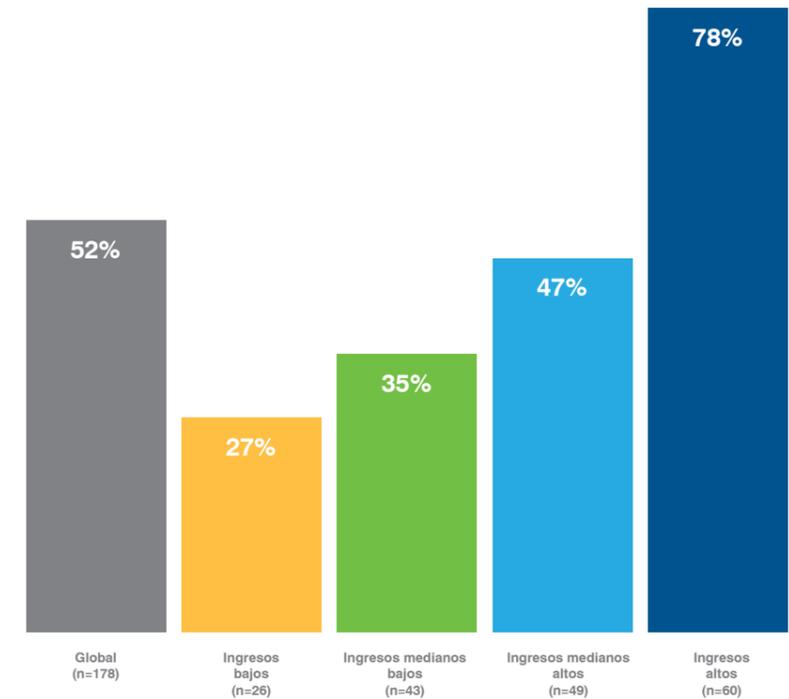
Al responder la Encuesta Global, solo un 52% de las EFS de todo el mundo informa disponer de recursos financieros suficientes para desempeñar su mandato en la medida y con la calidad esperadas. Es menos probable que los países de IB

dispongan de recursos adecuados, y los niveles de suficiencia de recursos expresados se correlacionan con las clasificaciones asociadas a los ingresos. Las EFS de la EUROSAI, América del Norte y la ASOSAI dan cuenta de una suficiencia de recursos

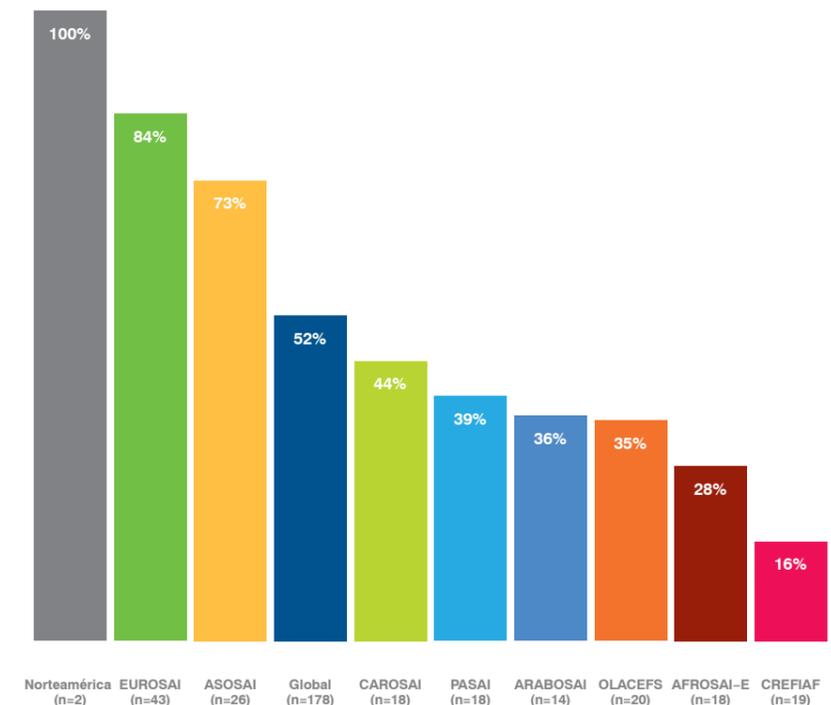
superior al promedio global. Por el contrario, las EFS de la CREFIAF, la AFROSAI-E y la OLACEFS informan la mayor cantidad de casos de subfinanciamiento.

FIGURAS 5 Y 6 SUFICIENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS POR CATEGORÍA DE INGRESOS A NIVEL NACIONAL Y EN LAS REGIONES DE LA INTOSAI

¿Su EFS considera que tiene suficientes recursos financieros para cumplir con su mandato en la medida y nivel de calidad esperados? (Porcentaje que responde 'sí').



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

02

# INDEPENDENCIA DE LAS EFS

La independencia de las EFS permanece en riesgo.



El marco legal de un

# 20%

de las EFS contiene deficiencias en lo relativo a la finalización del mandato de sus titulares.

Para que las EFS sean instituciones eficaces y creíbles, en condiciones dar cumplimiento a su mandato, es necesario que guarden independencia, tanto *de jure* como *de facto*, de la entidad auditada (el Poder Ejecutivo). Un sustrato legal bien definido es un prerrequisito esencial para el funcionamiento eficaz de las EFS. Éste debería abarcar la independencia de la EFS con respecto al Poder Ejecutivo y brindar a estas entidades facultades operativas suficientes para establecer su papel como fiscalizador externo del gobierno.

En idéntico sentido, las EFS deberían estar en condiciones de desempeñar su mandato sin interferencias ni temores a las consecuencias de su obrar.

A menudo, la independencia de una EFS refleja los sistemas de gobernanza del país, pudiendo resultar tanto un factor de facilitación como de inhibición del desempeño de estas entidades. Son otros poderes del Estado los que definen el marco legal de una EFS, y éste no se encuentra bajo el control directo de la propia entidad.

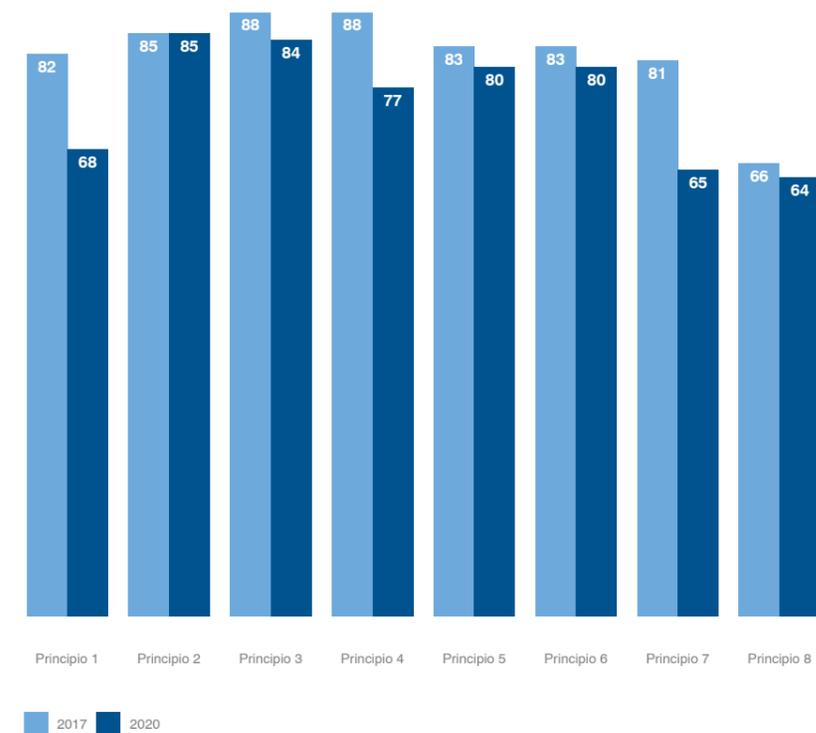
En todo el mundo, la independencia de las EFS sigue constituyendo un desafío para muchas de ellas. De la Revisión surge que, en general, se registra un retroceso sostenido, aunque leve, en los niveles de independencia desde el informe correspondiente a 2017. Además, parecen surgir nuevas amenazas a la independencia de las EFS.

## 2.1. LA INDEPENDENCIA DE LAS EFS SE DETERIORA EN EL ÁMBITO GLOBAL

En el INTOSAI-P 10 *Declaración de México sobre la independencia de las EFS*, formulada por la INTOSAI, se enuncian las condiciones para garantizar la independencia de estas entidades sobre la base de ocho principios fundamentales.<sup>12</sup> En la Figura 7 se indican los cambios de 2017 a 2020 en relación con los ocho principios, uno por uno, y en la Figura 8 se exhiben las puntuaciones correspondientes a 2020 en las regiones de la INTOSAI.

FIGURA 7 COMPARACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LAS EFS EN FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS SOBRE LA INDEPENDENCIA EN 2017 Y 2020.

Sobre la base de n=171 y n=178 de EFS encuestadas en 2017 y 2020, respectivamente.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

La tendencia global refleja un leve retroceso en siete de los ocho principios desde 2017.<sup>13</sup> Además, el Principio 8 se mantiene históricamente en su nivel más bajo entre estos principios, lo que indica que, en términos globales, las EFS afrontan mayores desafíos para su independencia financiera y autonomía administrativa.

Los ocho principios se combinan en un único 'índice de independencia' agregado.<sup>14</sup> En el ámbito regional, puede concluirse que los niveles de independencia de las EFS superan el

promedio global en tres regiones: la EUROSAI, la ASOSAI y América del Norte. Las EFS de la ARABOSAI y la CREFIAF parecen tener el menor nivel de independencia.

El retroceso producido desde 2017 es más frecuente en países con menores niveles democráticos y en aquellos de ingresos medios. Al comparar solamente aquellos países que participaron en la revisión de 2017, el mayor retroceso se observa en el continente americano (OLACEFS, CAROSAI y América del Norte) pero

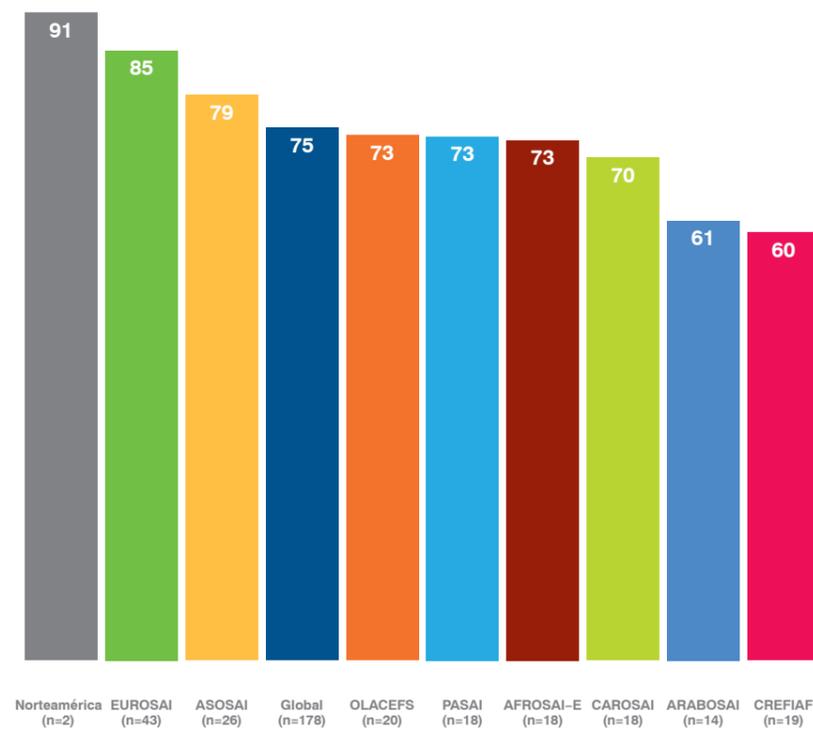
este fenómeno es global. La ARABOSAI es la única región en la que se registró una leve mejoría.

12. Para leer la Declaración de México en su totalidad, haga clic aquí.

13. Marco legal adecuado (1), acceso a la información (4) y seguimiento (7) son los indicadores en los que se registran los descensos más marcados.

14. El índice de independencia varía de '0' a '100', donde '0' indica que no existe independencia alguna respecto a los 8 principios en la totalidad de las EFS y '100', que se verifica una independencia plena respecto a los 8 principios en la totalidad de las EFS.

FIGURA 8: ÍNDICE DE INDEPENDENCIA POR REGIÓN<sup>15</sup>



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020.

## 2.2 LA FALTA DE IDONEIDAD DEL MARCO LEGAL CONDUCE A QUE LOS PAÍSES DE INGRESOS BAJOS SEAN MÁS VULNERABLES A INTERFERENCIAS

Los principios 1-3 de la Declaración de México abarcan cuestiones relacionadas con la idoneidad de los marcos legales que permiten a las EFS realizar su labor. Del análisis surge que las debilidades en los marcos legales son más frecuentes en los países de IB, exponiendo a estas EFS a un riesgo todavía mayor de carecer de la independencia suficiente para desempeñarse de manera eficaz.

En la Encuesta Global 2020 se les preguntó a las EFS en qué medida ellas perciben que el marco legal les brinda las condiciones propicias para su independencia (Principio 1).

Un 68% de las EFS percibe que el marco legislativo es adecuado. El número de EFS en las categorías de

IB, IMB, e IMA que consideran que el marco legal les brinda las condiciones adecuadas para su independencia es menor.

Del análisis surge que un marco legal inadecuado también se vincula tanto con un peor nivel de funcionamiento del gobierno, como con niveles democráticos más bajos.

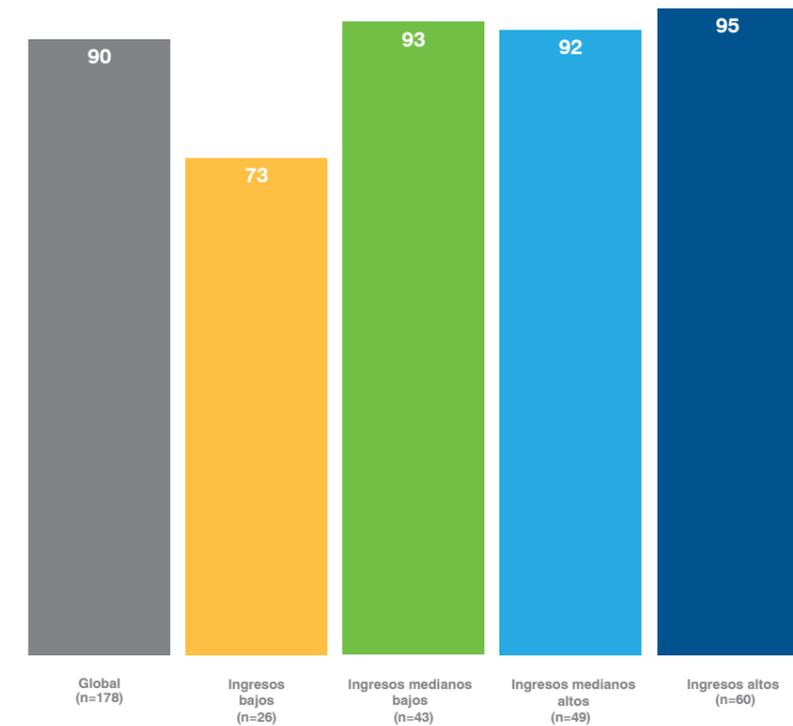
La independencia de los titulares de las EFS debería reflejarse en el marco legal y aplicarse a su designación, la renovación de ésta, o la remoción de su cargo (Principio 2). La legislación debería garantizar que tales procesos se efectúen de una manera que garantice su independencia del Poder Ejecutivo. Sin embargo, para un 20% de las EFS en un promedio global, las deficiencias

incluyen una menor protección respecto a la finalización de dicho mandato.

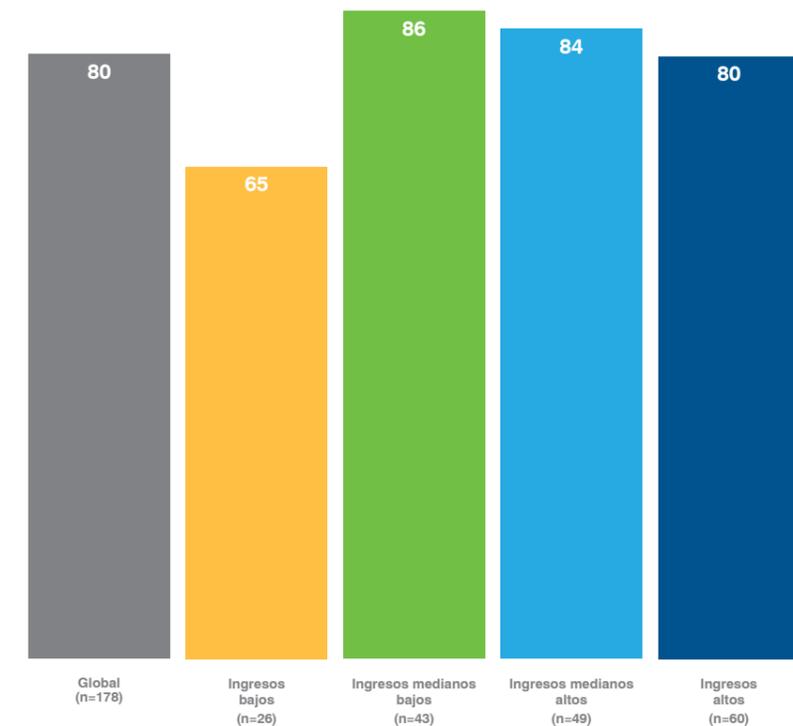
En el ámbito regional, las EFS que mayores desafíos afrontan en tal sentido son las de la CREFIAF y la ARABOSAI. En términos de ingresos por país, los países de IB parecen particularmente vulnerables respecto a la protección de los titulares de las EFS. Una protección adecuada frente a remociones es menos común para aquellas EFS que forman parte del Poder Ejecutivo.

FIGURAS 9 Y 10 DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN DEL TITULAR DE LA EFS SEGÚN EL NIVEL DE INGRESOS DEL PAÍS

Designación



Remoción



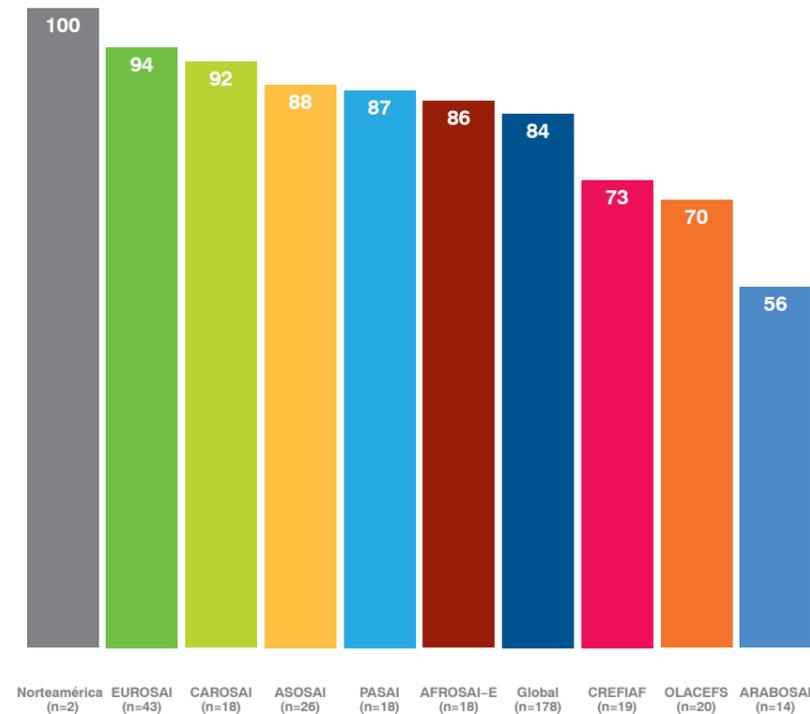
15. En el Anexo 2 se brindan detalles acerca de la metodología para el cálculo del índice de independencia.

Un mandato suficientemente amplio (Principio 3) significa que la EFS debería encontrarse facultada para fiscalizar la aplicación de los fondos públicos, la recaudación tributaria cuya percepción corresponde a entidades públicas, la legalidad y regularidad de las cuentas de las entidades públicas, la calidad de la gestión financiera y elaboración de los informes correspondientes, y la

economía, eficiencia y eficacia de las operaciones del sector público. Casi todas las EFS (99%) confirmaron que su mandato prevé la realización de auditorías financieras, de desempeño y cumplimiento, mientras que el mandato de un 23% de ellas prevé la realización de controles jurisdiccionales. Asimismo, el mandato de una minoría de EFS prevé la realización de

otras tareas, como la prestación de servicios de asesoría, evaluación de políticas públicas y auditorías previas. El mandato de la EFS para realizar auditorías regionales o locales es más limitado en países de ingresos superiores.

FIGURA 11 ARBITRIO DE LAS EFS PARA CUMPLIR CON SU MANDATO PRINCIPIO 3



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

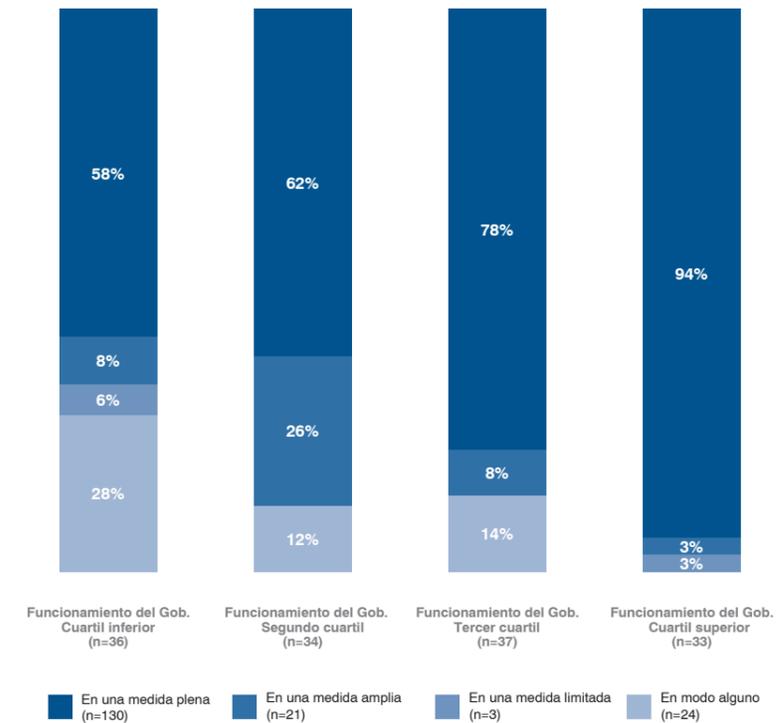
El pleno arbitrio de las EFS para desempeñar sus funciones se refleja en su capacidad para planificar y efectuar sus auditorías e informar acerca de ellas, independientemente del Poder Ejecutivo y la Legislatura. En el ámbito global, alrededor de un 84% considera que dispone de arbitrio para ello. Según este indicador, la independencia parece ser reducida en países de IB y, especialmente, en la ARABOSAI, la OLACEFS y la CREFIAP. No existen diferencias substanciales entre las

capacidades informadas para planificar y realizar auditorías, y elaborar informes sobre ellas. La capacidad para desempeñar el mandato también parece estar relacionada con el nivel de funcionamiento del gobierno, medido por el índice de Democracia de la EIU.

Como se muestra en la Figura 12, una mayoría (94%) agrupada en el nivel más alto de funcionamiento del gobierno, informa no encontrarse expuesta a indicaciones o

interferencias en la selección de sus programas de auditoría y en la ejecución de sus auditorías y elaboración de los informes correspondientes. Lo que esto indica es que aquellos países cuyos gobiernos tienen un desempeño más elevado facilitan la presencia de sistemas más sólidos, con una división más clara entre los papeles desempeñados por los políticos, la administración pública y las EFS.

FIGURA 12 LIBERTAD DE INTERFERENCIA EN LA SELECCIÓN DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA SEGÚN LOS NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

## 2.3 ACCESO REDUCIDO A LA INFORMACIÓN Y UN SEGUIMIENTO MÁS ENDEBLE

Aun cuando la EFS considere que las condiciones legales le otorgan suficiente independencia, puede seguir afrontando desafíos *de facto* en cuanto al ejercicio de esa independencia, lo que abarca desde la recopilación de evidencia de auditoría hasta la elaboración de informes. Por ejemplo, una mayoría de EFS informa que no se ve mayormente afectada por instrucciones e interferencias para la realización de sus auditorías, sin embargo, un examen del proceso en relación con los Principios 4 y 7 refleja un panorama más variopinto.

En la Encuesta Global 2020, solamente un 44% de las EFS manifestaba experimentar un acceso oportuno, irrestricto y libre a todos los documentos e información necesarios para un adecuado cumplimiento de

sus responsabilidades legales (Principio 4), lo que refleja un notorio descenso frente a un 70% que informaba disponer de pleno acceso en 2017. Aunque un 28% de las EFS mencionaba que su acceso solamente se encontraba restringido en una medida limitada, un 18% consideraba que su acceso a la información se encontraba restringido plenamente o en gran medida. Aquellos países cuya puntuación es más elevada en términos de niveles democráticos y funcionamiento del gobierno, gozan de un mejor acceso a la información por parte de sus EFS. En términos regionales, las EFS de la ARABOSAI y la OLACEFS afrontan los impedimentos más significativos a dicho acceso.

Un **44%** de las EFS manifestó gozar de forma plena de un acceso oportuno, ilimitado y libre a toda la documentación e información necesarias.

FIGURA 13 DESEMPEÑO CON RELACIÓN AL PRINCIPIO 4 POR REGIONES DE LA INTOSAI  
Principio 4: Acceso irrestricto a la información

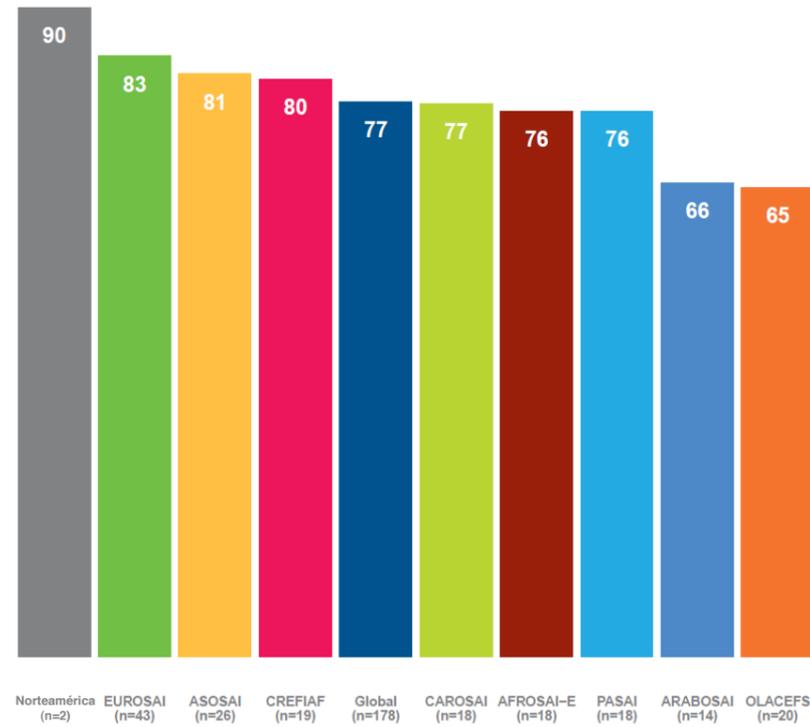
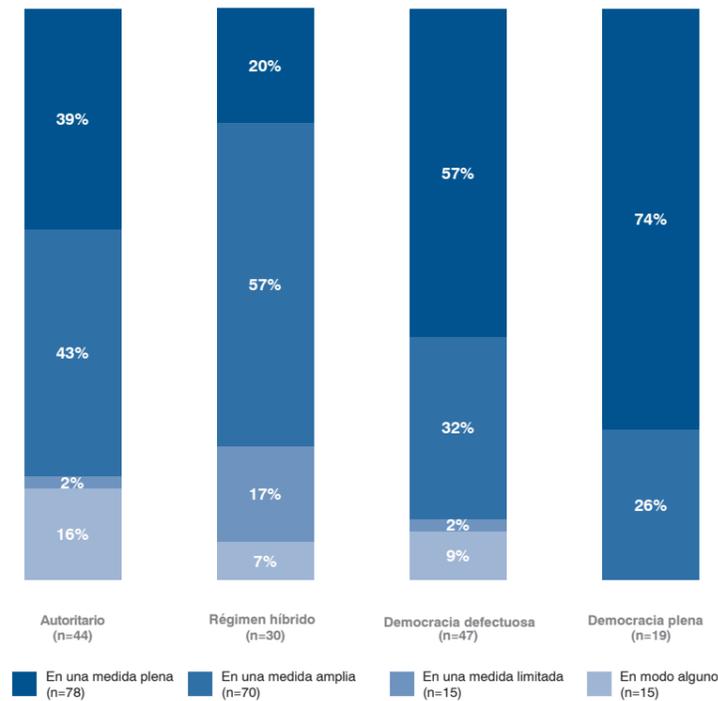


FIGURA 14 DESEMPEÑO CON RELACIÓN AL PRINCIPIO 4 SEGÚN LOS NIVELES DE DEMOCRACIA  
Principio 4: Acceso irrestricto a la información



El derecho y la obligación de informar acerca de su tarea (Principio 5) y la libertad para decidir el contenido y la oportunidad de los informes de auditoría, y publicarlos y difundirlos (Principio 6) son factores esenciales para que la EFS promueva la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos. En general, se ha registrado un leve descenso en la puntuación del índice relativo a estos principios desde 2017. En coincidencia con este descenso, hallamos un incremento en el número de EFS que manifiestan haber experimentado interferencias en términos de los Principios 5 y 6.

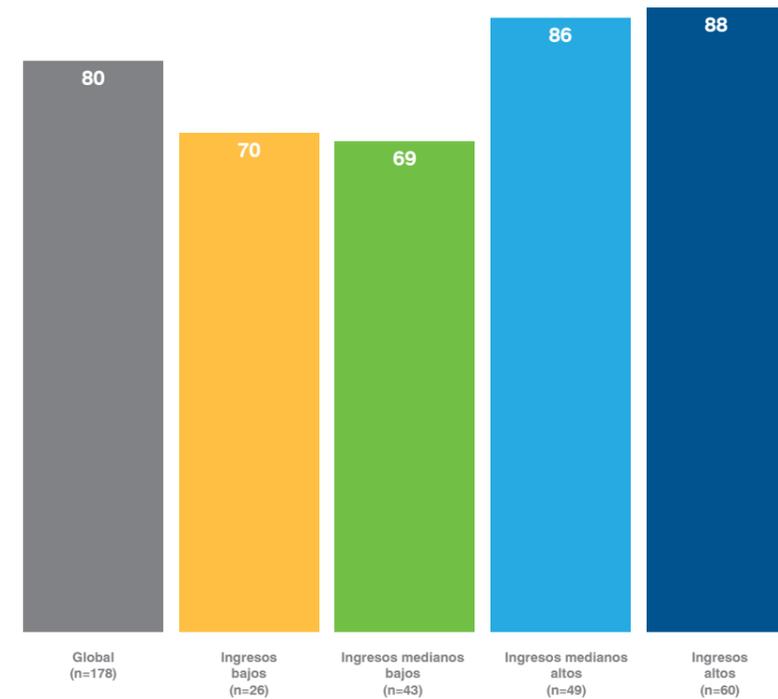
Un 71% de las EFS confirma haber gozado de total libertad para publicar y difundir sus informes de auditoría, lo que constituye un pequeño incremento desde 2017.

La libertad de publicar y difundir informes se encuentra más acotada en países de IB, y en aquellos con niveles democráticos más reducidos y un funcionamiento gubernamental más deficiente.

Un 13% de las EFS en el ámbito mundial manifiesta no disponer de facultad alguna respecto a las decisiones relativas a la elaboración de informes, su publicación y difusión, mientras que un 16% informa que su capacidad para publicar libremente sus informes se ve restringida.

FIGURA 15 DESEMPEÑO CON RELACIÓN A LOS PRINCIPIOS 5 Y 6 – ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE INFORMES

El derecho y la obligación de informar acerca de la labor de la EFS, y la libertad de decidir el contenido y la oportunidad de los informes de auditoría, y de publicarlos y difundirlos.

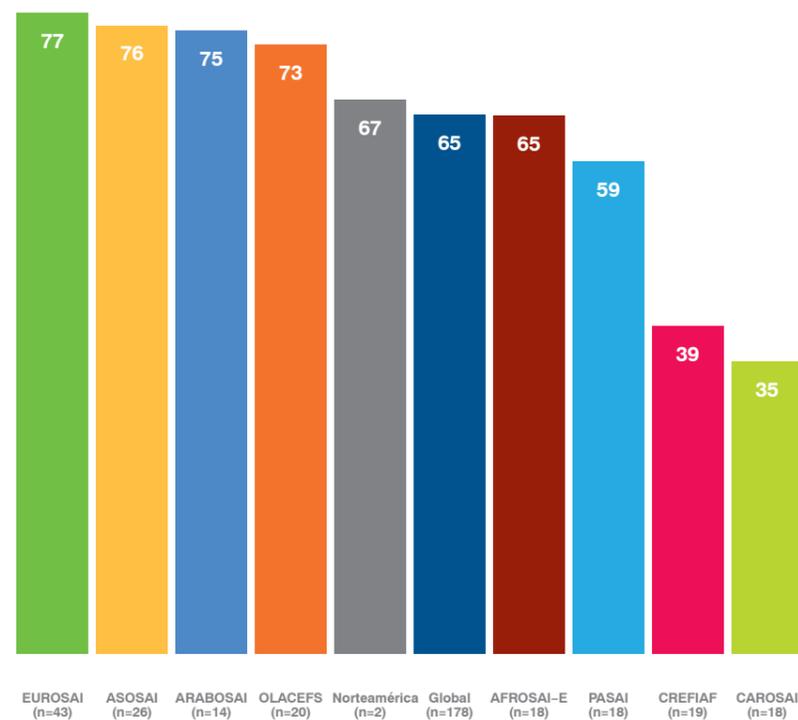


Para garantizar que las entidades auditadas aborden e implementen adecuadamente las observaciones y recomendaciones de las EFS, éstas deberían disponer de un sistema de seguimiento para verificar la implementación de sus propias recomendaciones, además de aquellas recomendaciones formuladas por la Legislatura, alguna de sus comisiones o el órgano directivo de la entidad auditada. La Encuesta Global 2020 revela que, en el ámbito global, un 65% de las EFS dispone de tal

sistema de seguimiento, lo que refleja un descenso significativo respecto al 81% registrado en 2017. Existen diferencias regionales substanciales. En el Capítulo 5 se presentan resultados clasificados por especialidad (o 'eje') de auditoría. En cuanto a la participación de la Legislatura en el proceso de seguimiento, también se observa un descenso de la proporción de EFS que da participación este órgano con regularidad.



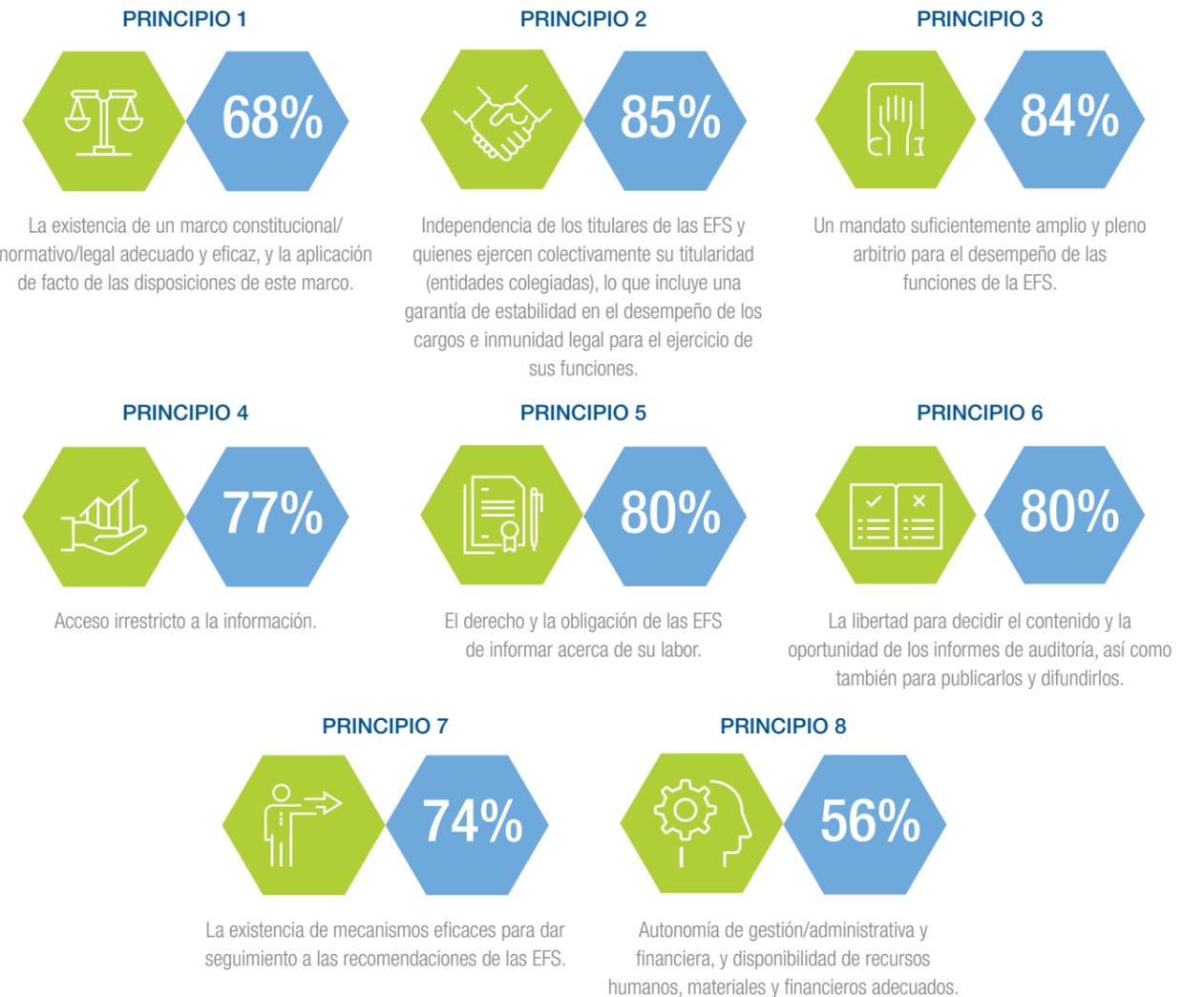
FIGURA 16 DESEMPEÑO EN RELACIÓN CON EL PRINCIPIO 7 – SEGUIMIENTO DE LAS AUDITORÍAS SEGÚN LAS REGIONES  
Existencia de mecanismos eficaces para dar seguimiento a las recomendaciones de las EFS.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

## LOS OCHO PRINCIPIOS DE LA INDEPENDENCIA DE LAS EFS

### DECLARACIÓN DE MÉXICO



## 2.4 LA AUTONOMÍA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA SIGUEN SIENDO UN DESAFÍO IMPORTANTE

El grado de independencia informado sigue siendo el más bajo en lo relativo al Principio 8 –independencia financiera y de gestión/administrativa– con una calificación promedio global de un 64%. Las EFS en la ARABOSAI y la CREFIAT son las más afectadas. Esta calificación refleja una combinación de calificaciones relacionadas con la autonomía financiera y administrativa.

El Principio 8 sigue siendo aquel respecto al cual se registra el grado de independencia más bajo, es decir, en lo relacionado con la independencia financiera y de gestión/administrativa. En este caso, la calificación promedio global es de un 64%. Las EFS en la ARABOSAI y la CREFIAT son las más afectadas. Este es el resultado

de una combinación de calificaciones relacionadas con la autonomía financiera y administrativa.

Los desafíos que las EFS afrontan varían substancialmente en cuanto a su amplitud y características y, en algunos casos, se relacionan con las particularidades propias de los sistemas de cada país.

Mientras que un 60% de las EFS informa no haber experimentado interferencias substanciales en la ejecución de su presupuesto, un 40% indica lo contrario.

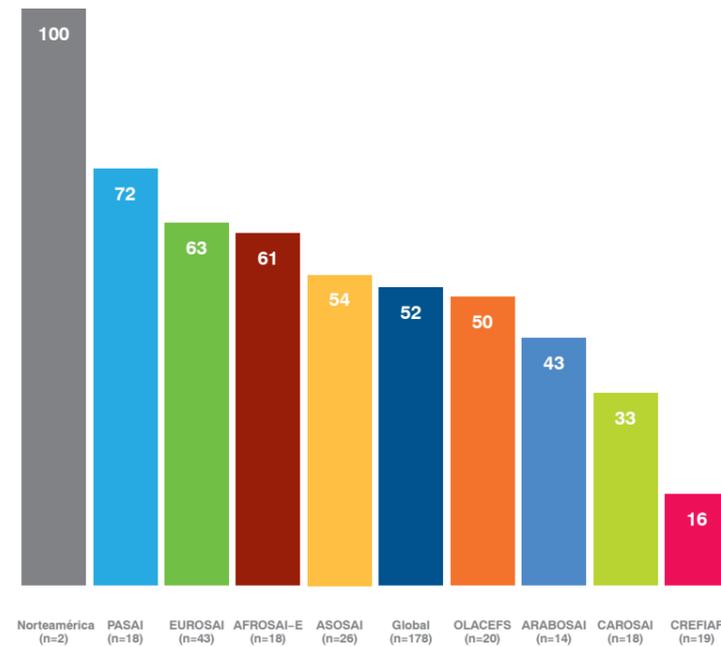
Un 86% de las EFS ejercía el control de la organización administrativa de sus oficinas (un 60% de forma plena y un 26% en una medida substancial).



Sin embargo, estas respuestas no implican descartar diferentes grados de interferencia, por ejemplo, interferencias en la transferencia de las asignaciones presupuestarias o la gestión del personal, que tal vez no se perciban como tales si ocurren con regularidad.

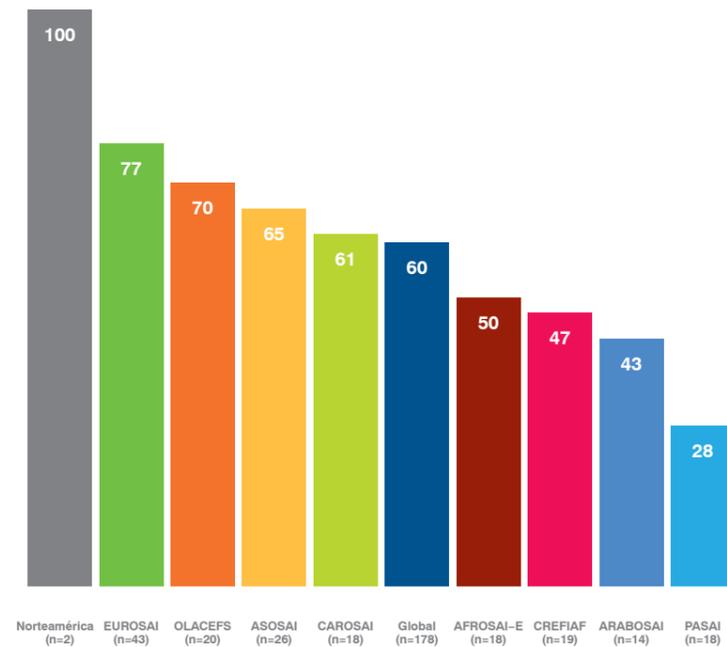
FIGURA 17 DESEMPEÑO EN RELACIÓN CON EL PRINCIPIO 8 – AUTONOMÍA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA EN LAS DIFERENTES REGIONES

Independencia en la elaboración del presupuesto



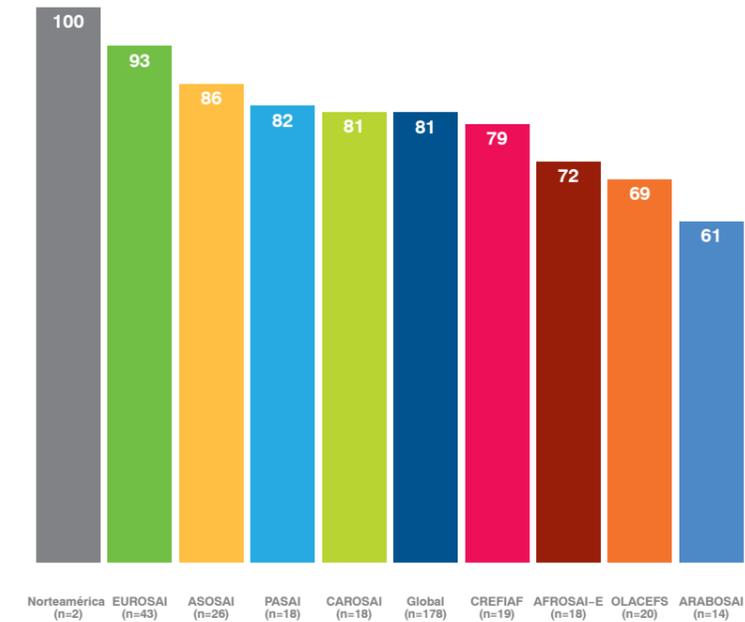
Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Independencia de interferencias del Poder Ejecutivo



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

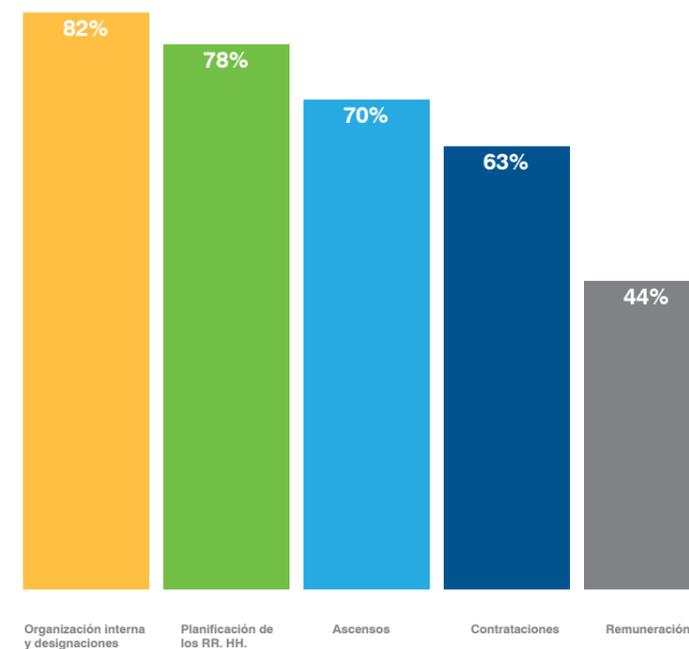
Disposición del control sobre la gestión administrativa y organizacional de nuestra oficina



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

FIGURA 18 AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EFS RELACIONADAS CON LOS RR. HH.

% de todas las EFS que indican tener el control pleno para cada opción.



Como indica la Figura 18, de las autoridades administrativas relacionadas con la gestión de los recursos humanos sujetas a medición, el control pleno de la organización interna y las designaciones alcanza su mayor proporción (82%). El control pleno de las EFS aparece en sus niveles más bajos en lo relacionado con los procesos de contratación (63%) y remuneraciones (44%).

Un **63%** de las EFS posee un control pleno de la contratación del personal.

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

03

# GOBERNANZA DE LAS EFS

La gobernanza y transparencia de las EFS deberían mejorarse.



Un **49%**

de todas las EFS cuenta con una estrategia de digitalización.

La credibilidad de la EFS al formular recomendaciones a las entidades gubernamentales depende de su reputación para gestionar su propia organización.

Como se estipula en el INTOSAI-P12 *El valor y beneficios de las EFS*, servir como modelo a seguir constituye uno de los principios al que las EFS han de adherir si pretenden que su labor tenga impacto y brindar beneficios a la sociedad.

En este capítulo, se explica el modo en que las EFS están utilizando sus planes estratégicos como instrumento de gobernanza, y que el número de EFS que está realizando evaluaciones mediante el MMD-EFS ha aumentado. Sin embargo, en el ámbito global, las EFS continúan siendo organizaciones cerradas, con una actitud introspectiva, cuya rendición de cuentas podría mejorar a través de una mayor transparencia, la realización de auditorías externas de sus propios estados financieros, y la publicación de los resultados de su desempeño.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, una mayoría de las EFS afronta dificultades relacionadas con la suficiencia de su personal. Además, el equilibrio de género que se observa a nivel de personal de auditoría no se traduce en el acceso a puestos superiores. Para abordar cualquier deficiencia, es cada vez más importante definir las competencias y los trayectos profesionales necesarios.

## 3.1 LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PODRÍAN CENTRARSE MÁS EN LAS CUESTIONES EMERGENTES

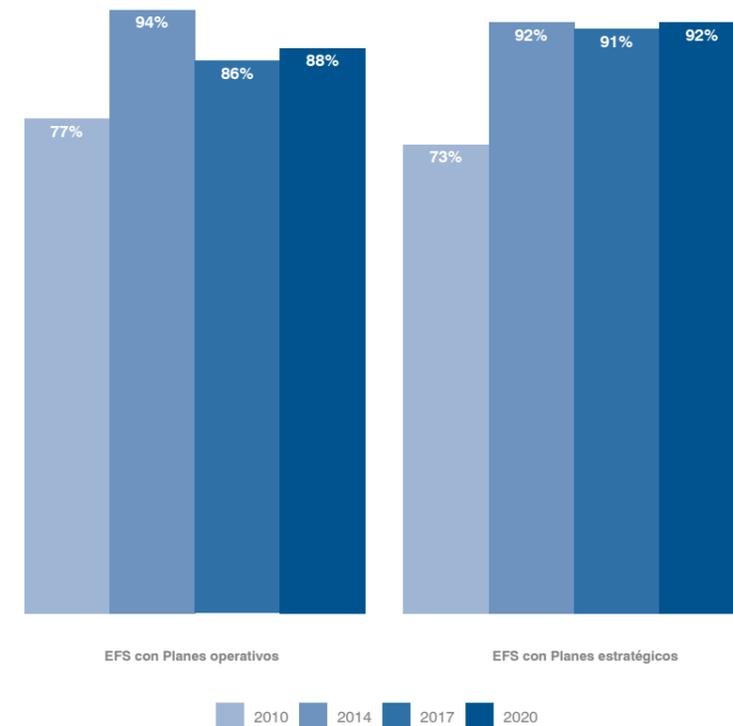
La Encuesta Global 2020 confirma que la planificación estratégica se encuentra bien consolidada como instrumento para la gobernanza de las EFS. Un 92% de las EFS en el ámbito global dispone de un Plan Estratégico, con una incidencia levemente más elevada en los países en vías de desarrollo

(93%) que en los países de IA (88%). La mayoría de estas EFS (96%) manifestó que su Plan Estratégico se basaba en una evaluación holística de sus necesidades, mientras que un 50% de estas entidades manifiesta que, como parte de su proceso de planificación estratégica, se recurrió

a la realización de evaluaciones mediante el MMD-EFS. La mayoría de las EFS (79%) pone a disposición del público sus Planes Estratégicos, lo que refleja un marcado incremento desde 2017 (32%).

FIGURA 19 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA 2010-2020

Las barras muestran el porcentaje de EFS que respondieron a cada Encuesta Global indicando que disponían de un plan.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Aunque la planificación estratégica se ha transformado en una práctica común y sostenible entre las EFS de todo el mundo, de los datos resultantes de la aplicación del MMD-EFS surge que solamente un 43% de las EFS que componían la muestra disponía de un documento de planificación estratégica de alta calidad compatible con el MMD-EFS<sup>16</sup>.

Además, la Encuesta Global indica que la planificación estratégica podría

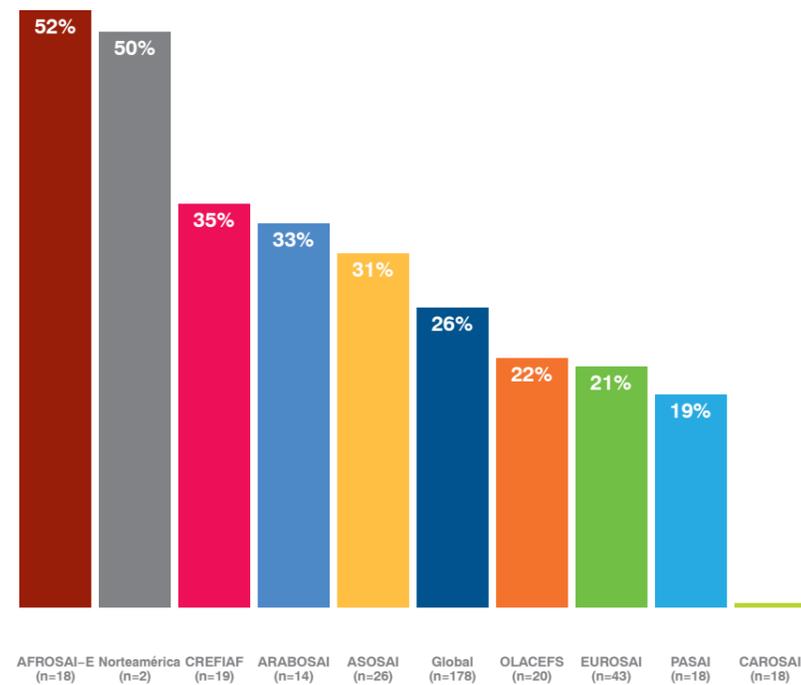
utilizarse mejor para abordar cuestiones emergentes y de carácter transversal. Solamente la mitad de todas las EFS disponía de una estrategia de digitalización como parte su Plan Estratégico (49%). En el ámbito global, solamente un 10% ha recurrido a un análisis de género como instrumento de su planificación estratégica, y son menos de un tercio las EFS que promueven la igualdad de género a nivel institucional o se comprometen a desarrollar capacidades laborales

vinculadas con cuestiones de género en sus planes estratégicos. Las EFS que más frecuentemente se ocupan de estas tres dimensiones de género en sus estrategias y planes se encuentran en la AFROSIAI-E y la CREFIAF.

Debería señalarse que las políticas y estrategias de género independientes también pueden servir como una forma de orientación de alto nivel para la labor de la EFS en materia de igualdad de género, con un enfoque en las prioridades estratégicas y el modo de implementarlas.<sup>17</sup> Ambas pueden ser relevantes para mejorar la igualdad de género y la diversidad en la organización, mediante la inclusión de cuestiones de género en los procesos de toma de decisiones y el equilibrio de género en la composición de la dirección y el personal de la EFS, y en lo relativo al fortalecimiento de una labor de auditoría que contribuya a la igualdad de género. Sin embargo, son pocas las EFS que están desarrollando y aplican estas herramientas para enderezar sus esfuerzos en pro del logro de la igualdad de género, y solamente un 29% informa tener una política de género, y un 15%, una estrategia de género.

FIGURA 20 MEDIDAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL PLAN ESTRATÉGICO COMBINADAS Y POR REGIONES

Porcentaje de las EFS que adhieren a alguno de los siguientes enunciados respecto a su plan estratégico: (i) promueve la igualdad de género a nivel institucional; (ii) nos comprometemos a incorporar la igualdad de género a nuestra labor de auditoría; (iii) nos comprometemos a desarrollar las capacidades de nuestro personal responsable para incorporar la igualdad de género a la labor de auditoría.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Un **58%** de las EFS realizó evaluaciones de desempeño durante 2017-2019

**GOBERNANZA DE LAS EFS**

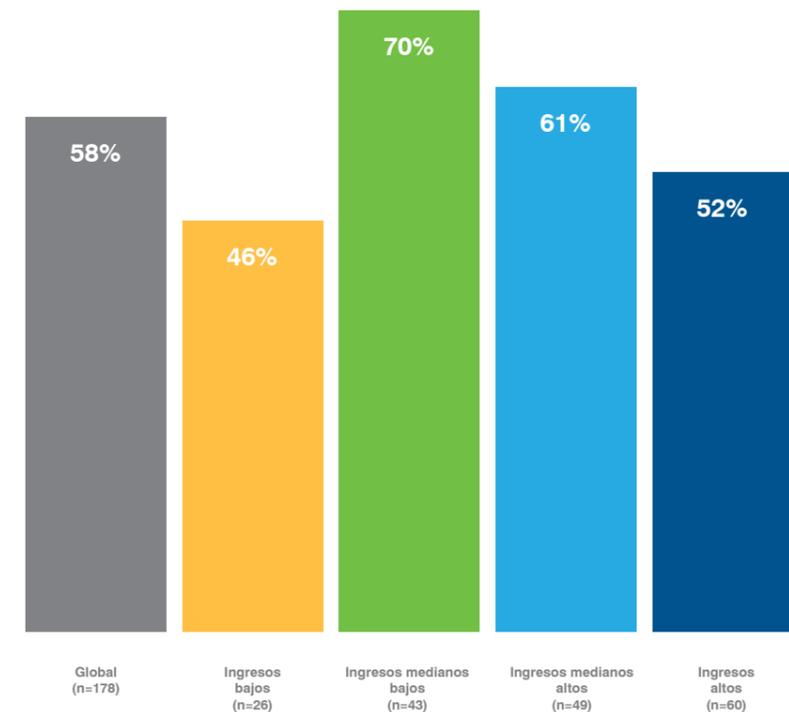
### 3.2 LAS PROPIAS MEDIDAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LAS EFS CAREN DE TRANSPARENCIA

En cuanto a la realización de evaluaciones de desempeño, se registra un descenso desde 2017, momento en el que un 62% de las EFS informaba haber realizado una evaluación de su desempeño, a un 58% durante el período 2017-19. 72 EFS de países en vías de desarrollo y 31 EFS de países de IA han realizado evaluaciones de desempeño. En la ASOSAI, la CREFIAP y la EUROSAI, la proporción de EFS que realiza evaluaciones de desempeño ha aumentado.<sup>18</sup>

El MMD-EFS es la herramienta preferida para evaluar este factor, en tanto 82 EFS informan haberlo utilizado. Sin embargo, los hallazgos relativos a la medida en que las EFS comparten sus evaluaciones de desempeño, revelan una reticencia sostenida a compartir la totalidad los resultados con las partes interesadas y el público. De todas las EFS que han efectuado una evaluación mediante el MMD-EFS, solo un 18% de ellas da cuenta de haber compartido la totalidad del informe con sus partes interesadas externas. Un 22% ha

compartido el informe con un número limitado de partes interesadas, y un 12% adicional ha compartido partes del informe. De las EFS que llevaron a cabo las evaluaciones mediante el MMD-EFS, aproximadamente la mitad de los resultados no se compartieron en modo alguno terceros ajenos a las EFS.

FIGURA 21 EFS QUE REALIZARON EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 2017-2019 AGRUPADAS POR NIVELES DE INGRESOS



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

16. Que alcanzaban las puntuaciones 3 y 4 en la primera Dimensión del Indicador EFS-3 del MMD-EFS.

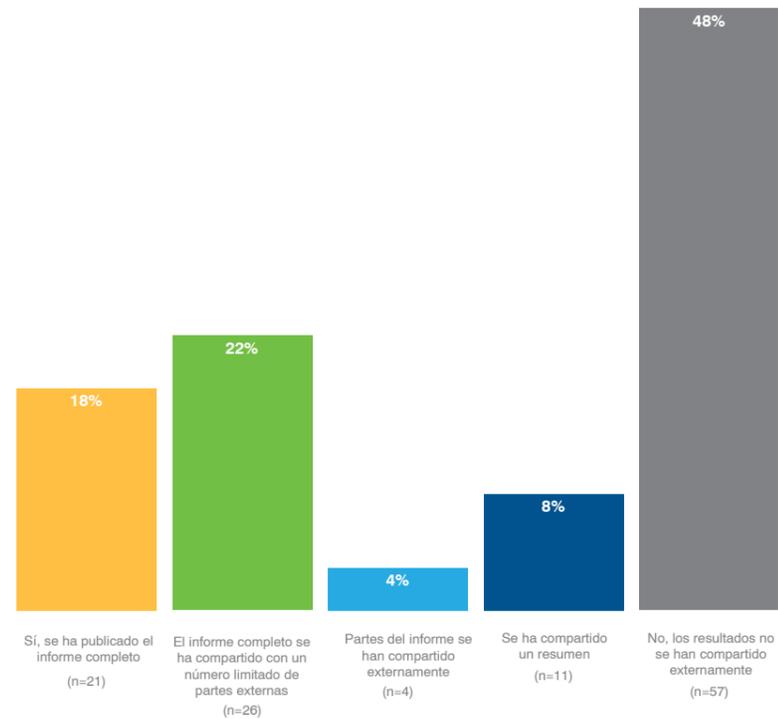
17. En la encuesta se define a una política de género como un conjunto de reglas o principios rectores en materia de igualdad de género, formulados por la EFS. Una estrategia de género es un plan integral, concebido para lograr los objetivos de la EFS en materia de igualdad de género.

18. Vinculado con la implementación de la Iniciativa sobre estrategia, medición del desempeño y elaboración de informes (SPMR) de la IDI.



Un **73%** de las EFS que confeccionan estados financieros los someten a auditorías externas.

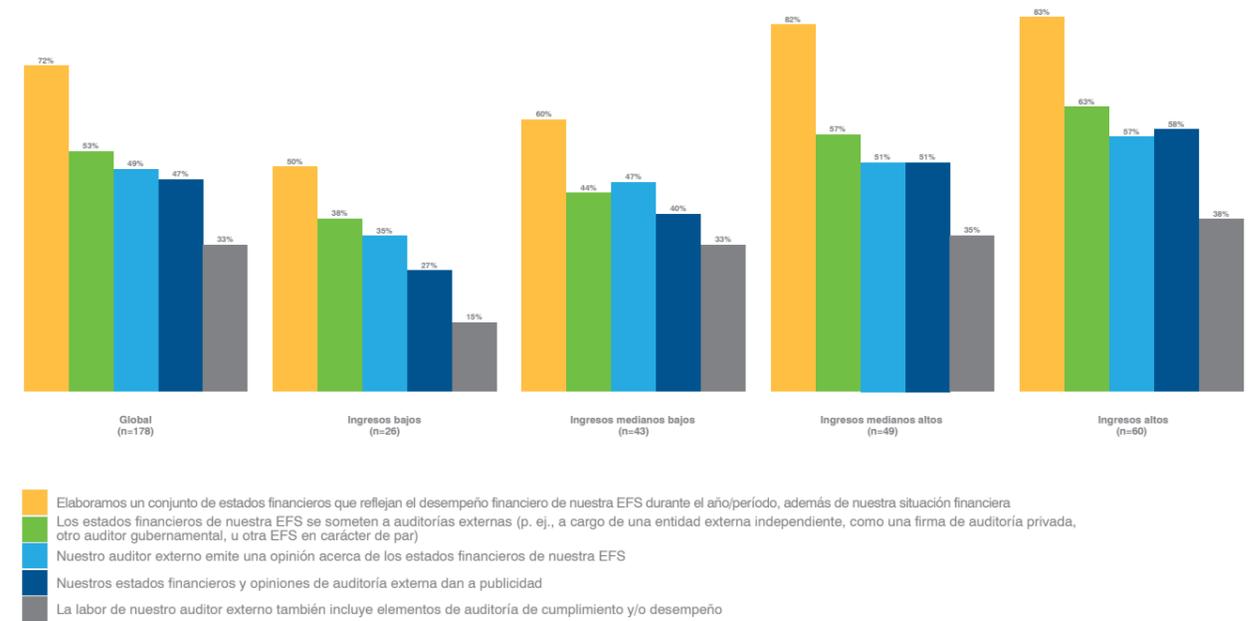
FIGURA 22 EFS QUE COMPARTEN EXTERNAMENTE LOS RESULTADOS DE LOS INFORMES DEL MMD-EFS  
Porcentaje de EFS que indica cada opción.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En los informes de la EFS sobre rendición de cuentas en el plano financiero, también se identifican cuestiones relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas. Un requisito básico para la rendición de cuentas en el plano financiero es confeccionar un conjunto de estados financieros hacia la finalización del ejercicio fiscal y exponerlos a la fiscalización de un auditor independiente. De la Encuesta Global 2020 surge que solo un 72% de las EFS confecciona estados financieros y, de ese porcentaje, solo un 73% convoca a auditores externos para su fiscalización. La mayoría de las EFS que confecciona estados financieros (pero no su totalidad (un 65%)), los publica junto con la opinión del auditor externo. En la Figura 23 se observa que el desempeño relacionado con estos criterios se correlaciona estrechamente con el nivel de ingresos del país.

FIGURA 23 RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO POR NIVEL DE INGRESOS  
Porcentaje de EFS que indican poseer cada uno de los siguientes elementos

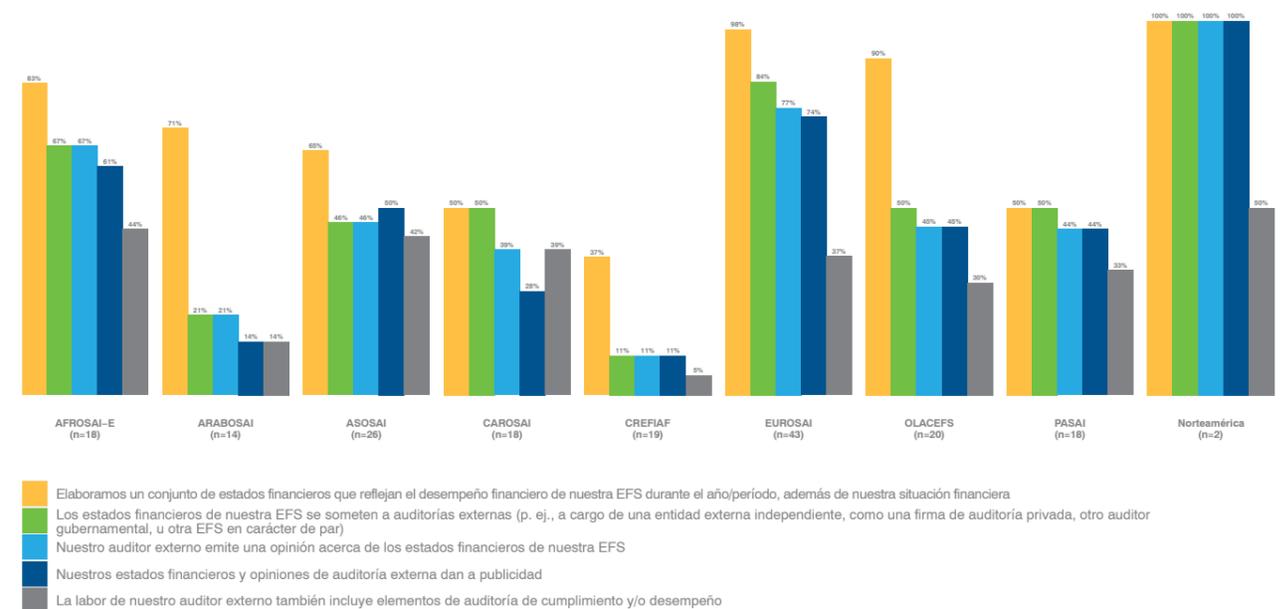


- Elaboramos un conjunto de estados financieros que reflejan el desempeño financiero de nuestra EFS durante el año/periodo, además de nuestra situación financiera
- Los estados financieros de nuestra EFS se someten a auditorías externas (p. ej., a cargo de una entidad externa independiente, como una firma de auditoría privada, otro auditor gubernamental, u otra EFS en carácter de par)
- Nuestro auditor externo emite una opinión acerca de los estados financieros de nuestra EFS
- Nuestros estados financieros y opiniones de auditoría externa dan a publicidad
- La labor de nuestro auditor externo también incluye elementos de auditoría de cumplimiento y/o desempeño

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En la Figura 24 se proporcionan datos a nivel regional. Las EFS de la EUROSAI y la AFROSAL-E son las que más habitualmente confeccionan estados financieros, los someten a un proceso de fiscalización externa y los publican. Las EFS que menos habitualmente proceden de este modo son las de la ARABOSAI y la CREFIAF. Debería señalarse que también estas regiones poseen EFS dotadas de una menor autonomía financiera y organizacional.

FIGURA 24 RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO POR REGIÓN DE LA INTOSAI  
PORCENTAJE DE EFS QUE INDICAN POSEER CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS

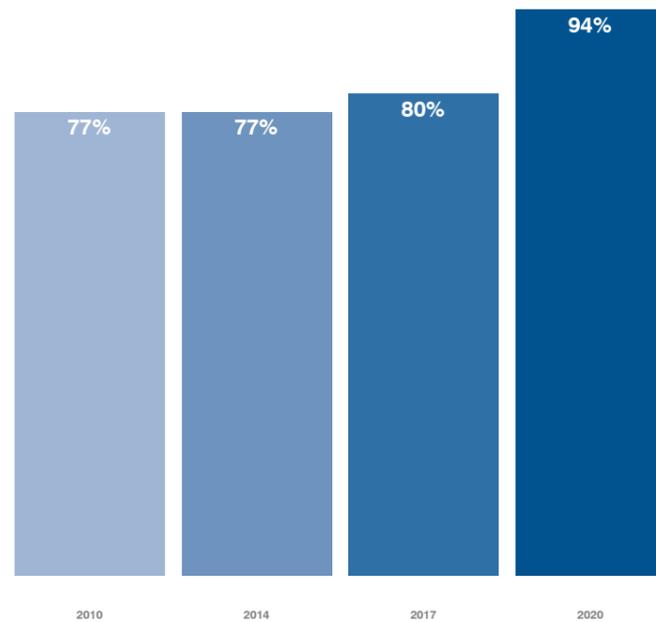


- Elaboramos un conjunto de estados financieros que reflejan el desempeño financiero de nuestra EFS durante el año/periodo, además de nuestra situación financiera
- Los estados financieros de nuestra EFS se someten a auditorías externas (p. ej., a cargo de una entidad externa independiente, como una firma de auditoría privada, otro auditor gubernamental, u otra EFS en carácter de par)
- Nuestro auditor externo emite una opinión acerca de los estados financieros de nuestra EFS
- Nuestros estados financieros y opiniones de auditoría externa dan a publicidad
- La labor de nuestro auditor externo también incluye elementos de auditoría de cumplimiento y/o desempeño

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

También es esencial para la credibilidad de la EFS que la integridad de la institución no se vea comprometida por irregularidades cometidas por integrantes de su personal. Esto ha sido reconocido por las EFS en el ámbito global desde 2010, y una proporción creciente de ellas ha adoptado un Código de Ética (ver la figura 25). De la Encuesta Global 2020 surge que una mayoría (94%) de las EFS tiene un Código de Ética. El pequeño grupo de EFS que no dispone de un Código de Ética no varía significativamente en función del país, el nivel de ingresos o la región. Los miembros de la CREFIAF cuentan con la mayor proporción de EFS sin un Código de Ética.

FIGURA 25 PROPORCIÓN DE EFS QUE NO DISPONEN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

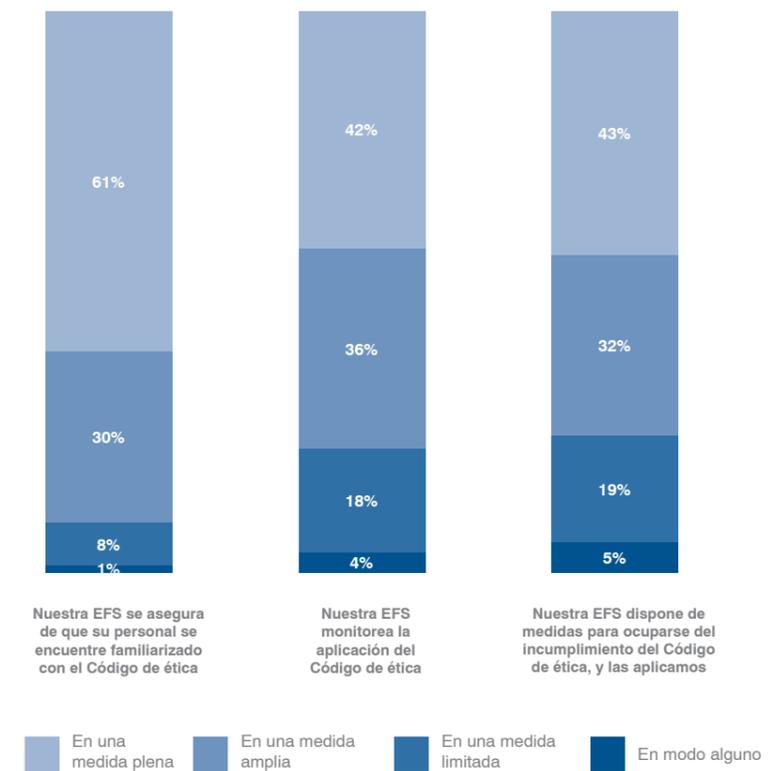


El hecho de tener un código de ética no es de por sí suficiente. También es necesario que el personal esté al tanto de ese material, que la aplicación del código se monitoree, y que se tomen medidas ante su incumplimiento.

En la Figura 26, se exhiben las dificultades que la implementación plena del Código de Ética acarrea. Los hallazgos se correlacionan con el nivel de ingresos del país. La implementación de medidas por parte de las EFS para abordar integralmente situaciones de incumplimiento aumenta en los países de ingresos altos. Más de la mitad de las EFS en el ámbito global (56%) incluye cuestiones vinculadas con la igualdad de género y la diversidad en su Código de Ética. La mayor proporción se distribuye entre la OLACEFS (70%) y la AFROSAI-E (67%).

FIGURA 26 IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Porcentaje de todas las EFS que indican cada uno de los siguientes elementos



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

### 3.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO SE CENTRA SUFICIENTEMENTE EN LA PROFESIONALIZACIÓN

El principal activo de las EFS es su personal. Para realizar una buena gestión de los recursos humanos, es necesario que las EFS atraigan y retengan talentos, sin obviar las cuestiones de género e inclusión en la contratación del personal y el desarrollo profesional. De las respuestas a la Encuesta Global 2020 surge que existe la posibilidad de hacer mayor hincapié en esta área, mediante el fortalecimiento de las competencias de los auditores y el fomento del acceso a posiciones de liderazgo.

### 3.3.1 LA INSUFICIENCIA DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROBLEMA PARA LAS EFS

Para los auditores del sector público, los requisitos en materia de competencias se amplían con la complejización de las operaciones gubernamentales. Se reconoce que es necesario que las EFS profesionalicen y fortalezcan sus recursos humanos para afrontar estos cambios en sus entornos operativos. De hecho, aproximadamente un 70% de las EFS considera que su personal resulta inadecuado ya sea en términos de (a) cantidad de personal o (b) competencias. De este 70%:



de las EFS considera que dicha deficiencia se encuentra más relacionada con la cantidad de personal disponible que con sus competencias.



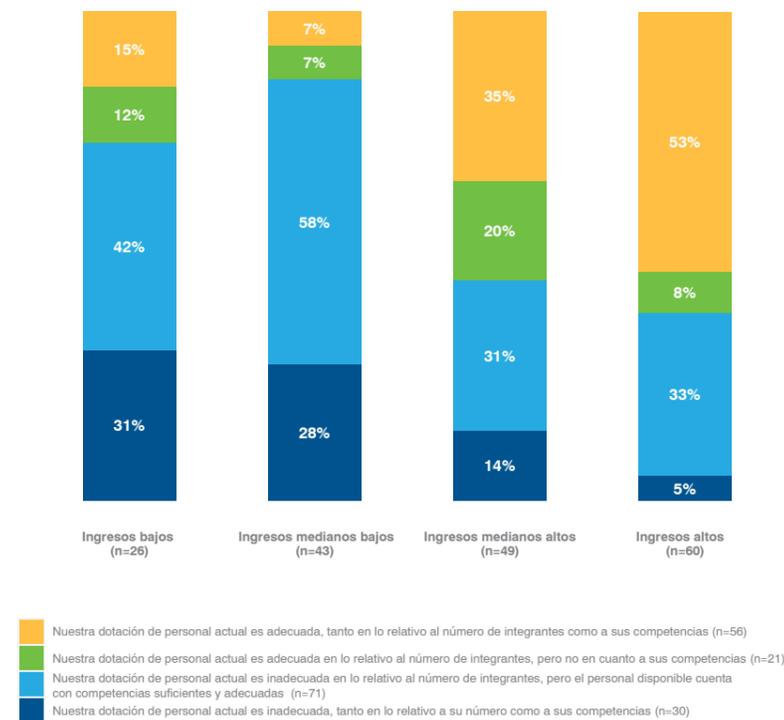
de las EFS que considera que dicha deficiencia se relaciona tanto con la cantidad de personal disponible como con sus competencias.



de las EFS considera que la deficiencia se vincula con las competencias de su personal.<sup>19</sup>

FIGURA 27 PERCEPCIÓN GLOBAL DE LAS EFS SOBRE LA SUFICIENCIA DE SU PERSONAL POR NIVEL DE INGRESOS DEL PAÍS

% de EFS que selecciona cada opción



La percepción de las EFS sobre la suficiencia de su personal se correlaciona estrechamente con el nivel de ingresos del país, y las EFS con un mejor acceso a recursos se perciben más adecuadamente dotadas en términos de personal. Remítirse a la Figura 27.

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

### 3.3.2. NECESIDAD DE DISPONER DE RR. HH. EFICACES –ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS CENTRADAS EN LA PROFESIONALIZACIÓN

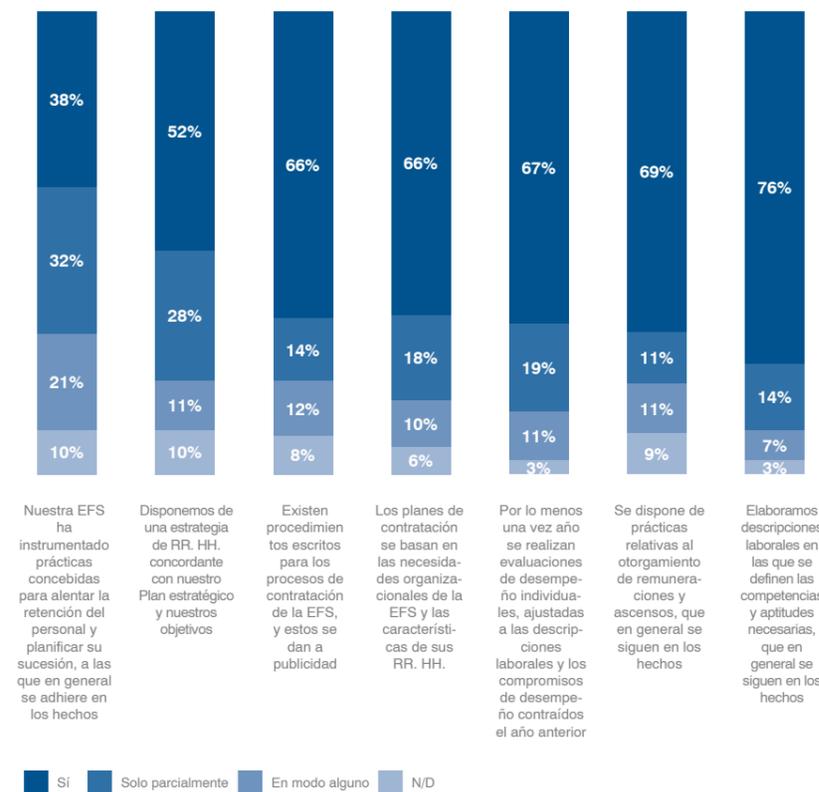
La insuficiencia en términos de dotación de personal y sus competencias, sumada a un enfoque limitado en lo relativo a la composición por género, indica que existe la necesidad de contar con herramientas eficaces para la gestión de los recursos humanos y la profesionalización del personal.

Algunas de las limitaciones en el uso de las herramientas de RR. HH. para contratar y capacitar al personal obedecen a limitaciones estructurales, que a su vez responden a una falta de

independencia. Aproximadamente un 37% de las EFS informa disponer de un control pleno sobre el proceso de contratación. Un 18% de las EFS no tiene control un control pleno de las designaciones internas<sup>20</sup>, y un 56% de las EFS no posee un control pleno de la remuneración de su personal. Remítirse también a la Sección 2.4 sobre la autonomía financiera y administrativa.

FIGURA 28 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RR. HH. EN LAS EFS

Porcentaje de EFS que indica poseer cada uno de los siguientes elementos



(Excluyendo 9/178 EFS que dieron respuestas incongruentes).

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

19. Este 15% está integrado por un conjunto integrado por un 47% de las EFS que manifiestan no poseer una independencia plena en lo relacionado con la contratación de personal nuevo.  
 20. Algunas EFS informan limitaciones en cuanto a las designaciones intra organizacionales, lo que incluso podría limitar su capacidad para reorganizar y promover a su personal de acuerdo con los sistemas gubernamentales para el desempeño en cargos oficiales.

### Las respuestas a la Encuesta Global 2020 indican lo siguiente:



de las EFS ha formulado una estrategia de RR. HH. concordante con el plan estratégico general de la propia entidad.



de las EFS ha formulado procedimientos de contratación.



de los planes de contratación basados en necesidades organizacionales precisa incluir características vinculadas con los RR. HH.



de las EFS posee descripciones de tareas escritas en las que se definen las competencias requeridas.



de las EFS realizan evaluaciones de desempeño por lo menos de forma anual.



de las EFS dispone de reglas escritas en materia de remuneración y ascensos.

Aun cuando muchas EFS se ven limitadas en términos de su capacidad para contratar su propio personal o promover y remunerar a su personal actual como una forma de reconocer e incentivar el buen desempeño, existen modalidades gestionadas internamente para el desarrollo del personal, tales como la aplicación de diferentes sendas de profesionalización. El desarrollo profesional de los auditores parece ser cada vez más importante para las EFS, y un 44% de ellas manifiesta haber incrementado su presupuesto destinado a este rubro en 2020, frente a un 36% en 2017. Sin embargo, en casi la mitad de las EFS, los presupuestos para el desarrollo profesional no han variado, y en un 12% el presupuesto se ha visto reducido. Cabe señalar que este es un aspecto adicional de las limitaciones generales en materia de recursos que la mitad de las EFS manifiesta estar experimentando.

La profesionalización debería basarse en un marco de competencias que defina con claridad las habilidades y competencias necesarias del personal de la EFS. En el ámbito global, un 65% de estas entidades informa haber desarrollado un marco de competencias en los tres ejes de auditoría (es decir, los de auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento) y más de la mitad (56%) manifiesta haber ensamblado sus procesos de RR. HH. en torno a sus marcos de competencias. Aproximadamente un 70% de las EFS cuenta con mecanismos de evaluación (total o parcialmente instrumentados) para evaluar las competencias y desempeño del auditor en relación con un marco de competencias.

Mientras tanto, más de un 30% de las EFS no dispone de un marco de competencias sobre el que se pueden erigir funciones de RR. HH.,

o estos procesos exceden su ámbito de control. Se observa que todas las EFS de la región de la AFROSAI-E y un 95% de las EFS de la OLACEFS informan haber adoptado un marco de competencias. Esto refleja una implementación generalizada de marcos de competencias desarrollados por estos organismos regionales.

La Figura 29 indica que, en el ámbito global, las EFS combinan diferentes enfoques para el desarrollo profesional de su personal. El enfoque más habitualmente utilizado es recurrir a un programa de desarrollo profesional creado internamente. Un 72% de las EFS utiliza programas desarrollados internamente para las especialidades financiera, de cumplimiento y de desempeño, y un 30% de las EFS responde que estos programas están reconocidos y los rige un organismo regulatorio educativo/profesional de carácter nacional responsable por la calidad de tales programas. En promedio, un 50% de las EFS se basa en cualificaciones profesionales del ámbito de la contabilidad para delinear sus trayectos o sendas profesionales en los tres ejes de auditoría.

Este es el camino seguido para la instrumentación de programas por

parte de los organismos regionales de la INTOSAI, en un 42%, y de programas externos (p. ej., programas universitarios), en un 41% de las EFS.

Para el desarrollo del liderazgo el camino más común parece ser la capacitación en el empleo y la orientación o asesoría brindadas por los líderes de las EFS. Además, las EFS utilizan frecuentemente programas de liderazgo instrumentados por proveedores externos (p. ej., universidades). Sin embargo, como también se indica en el Capítulo 6, las ofertas de capacitación para el desarrollo del liderazgo no sobresalen entre el apoyo al desarrollo de las capacidades ofrecido por las regiones de la INTOSAI o recibido por las EFS. Una excepción destacable es la de la *Women Leadership Academy* ofrecida por la AFROSAI, que también explica los mayores números de EFS

de la AFROSAI-E y la CREFIAP que han participado en el desarrollo de la cuestión del liderazgo (remitirse al anexo sobre género).

Un **44%** de las EFS incrementaron su presupuesto destinado al desarrollo profesional durante el período 2017-2019.

FIGURA 29 INSTRUMENTACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL POR EFS EN TODOS LOS EJES DE AUDITORÍA

Las barras muestran el porcentaje de todas las EFS que indicaron las opciones pertinentes.

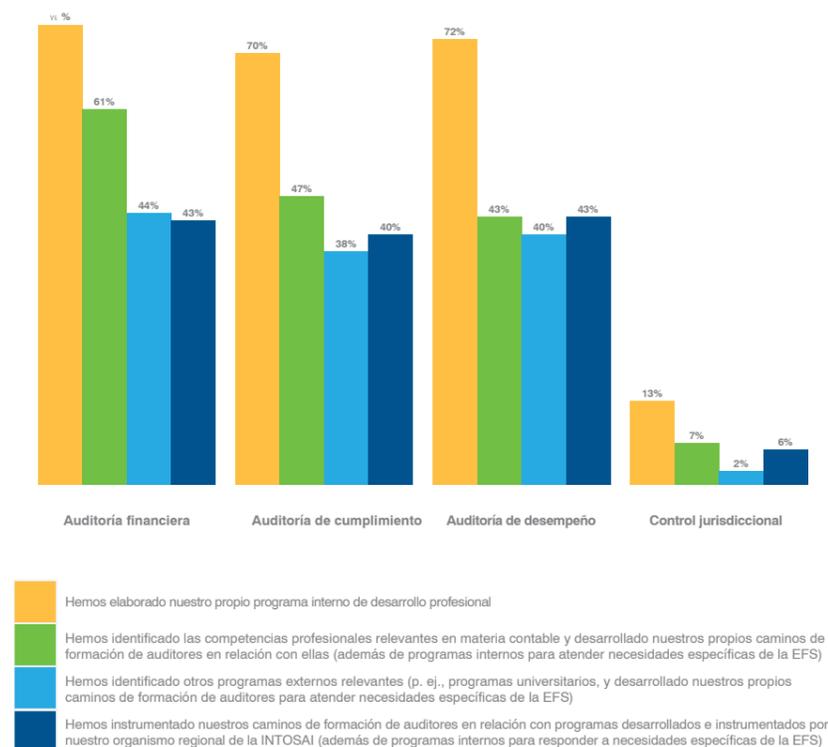
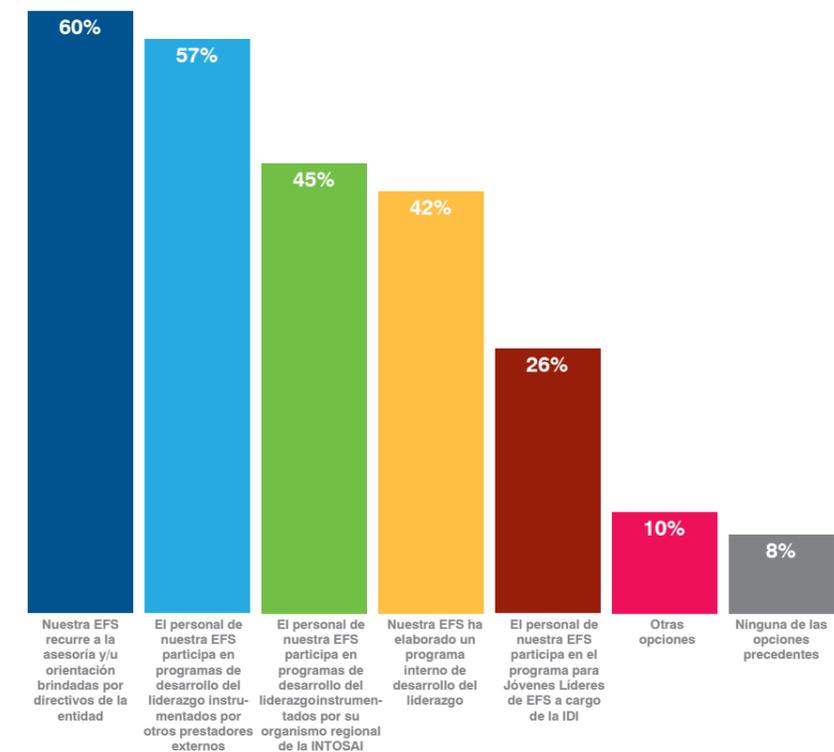


FIGURA 30A DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LAS EFS

Porcentaje de EFS que indican poseer cada uno de los siguientes elementos



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

### 3.3.3 LAS EFS PUEDEN HACER MÁS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FEMENINO

Durante los últimos diez años, la composición de género se ha equilibrado en el conjunto de las EFS. Según la Encuesta Global 2020, el personal masculino constituye un 51% y el personal femenino, un 49% del total de miembros del personal. Existen variaciones entre regiones, algunas de las cuales obedecen a cuestiones estructurales. Algunas regiones con una menor proporción de personal femenino en 2010, como la CREFIAF y la AFROSAI-E, ahora advierten un incremento en la proporción del personal femenino.

Sin embargo, del análisis por nivel de ingresos surge que los países de IB disponen de una menor proporción

de personal femenino, con solamente un 29% de mujeres frente a un 71% de hombres en 2020, y una escasa variación durante la última década.

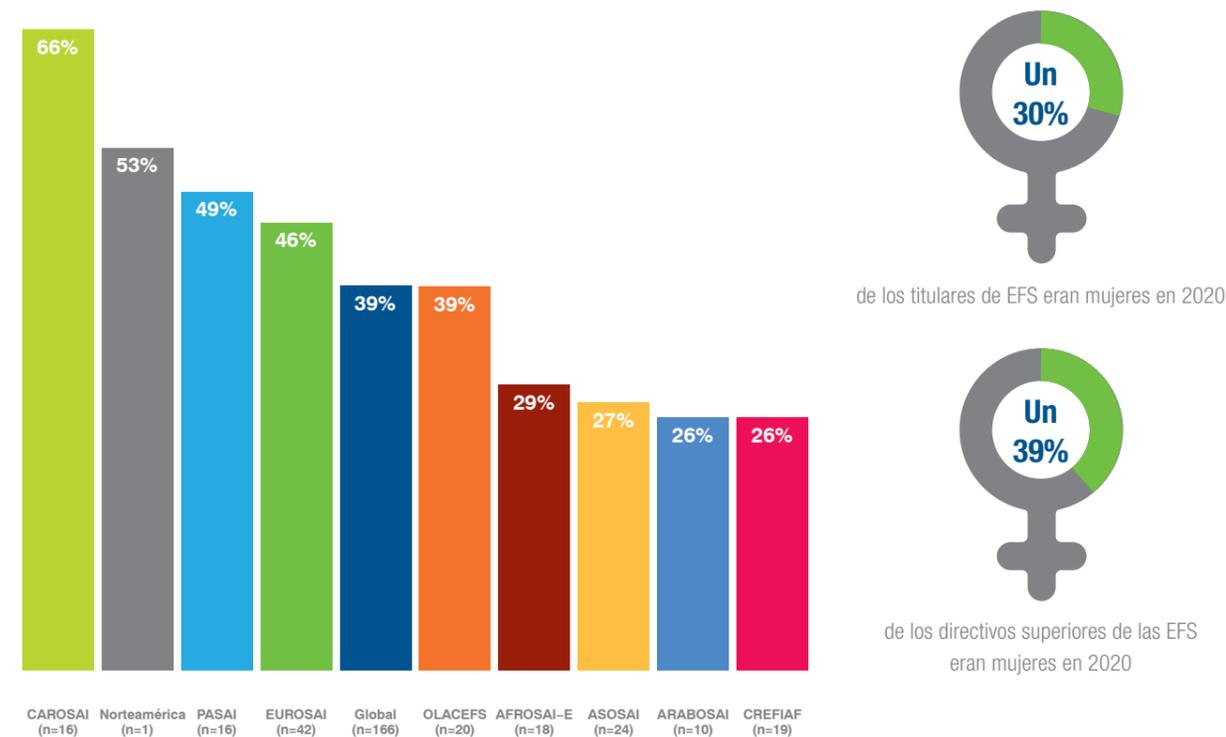
Con respecto al personal profesional de auditoría, los datos indican que la composición de género es equilibrada y que la tendencia no ha variado mucho durante los últimos diez años. Sin embargo, en cuanto a los puestos directivos –los titulares de las EFS y sus direcciones superiores– el porcentaje de hombres continúa siendo significativamente más alto.

Esto se verifica en todas las regiones y grupos de ingresos. En el nivel directivo superior, la mayoría de los titulares de las EFS son hombres (70%). Entre 2017

y 2020 se registró un cierto incremento, de un 24% a un 30%, en el número de titulares mujeres de EFS. En puestos directivos superiores, las mujeres constituían un 39% en 2020. Por lo tanto, los equipos directivos superiores son predominantemente masculinos (61%). Los países de IB tienen una proporción incluso más alta de hombres en puestos directivos superiores, la cual alcanza un 81%.

FIGURA 30B DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LAS EFS

Porcentaje de directivos superiores de la EFS que son mujeres



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Los desequilibrios de género observados en la dirección superior podrían constituir un reflejo del escaso énfasis puesto en los planes estratégicos de género, como se refleja en 3.1. En lo concerniente al abordaje de los desequilibrios de género en la titularidad de las EFS, su dirección superior, el personal profesional de auditoría y el personal de apoyo, de la Encuesta Global surge que solo un quinto de las EFS ha establecido metas orientadas a incrementar el género subrepresentado, y alrededor de un 40% de ellas responde que no considera que el desequilibrio de género constituya problema alguno en cualquiera de los puestos.

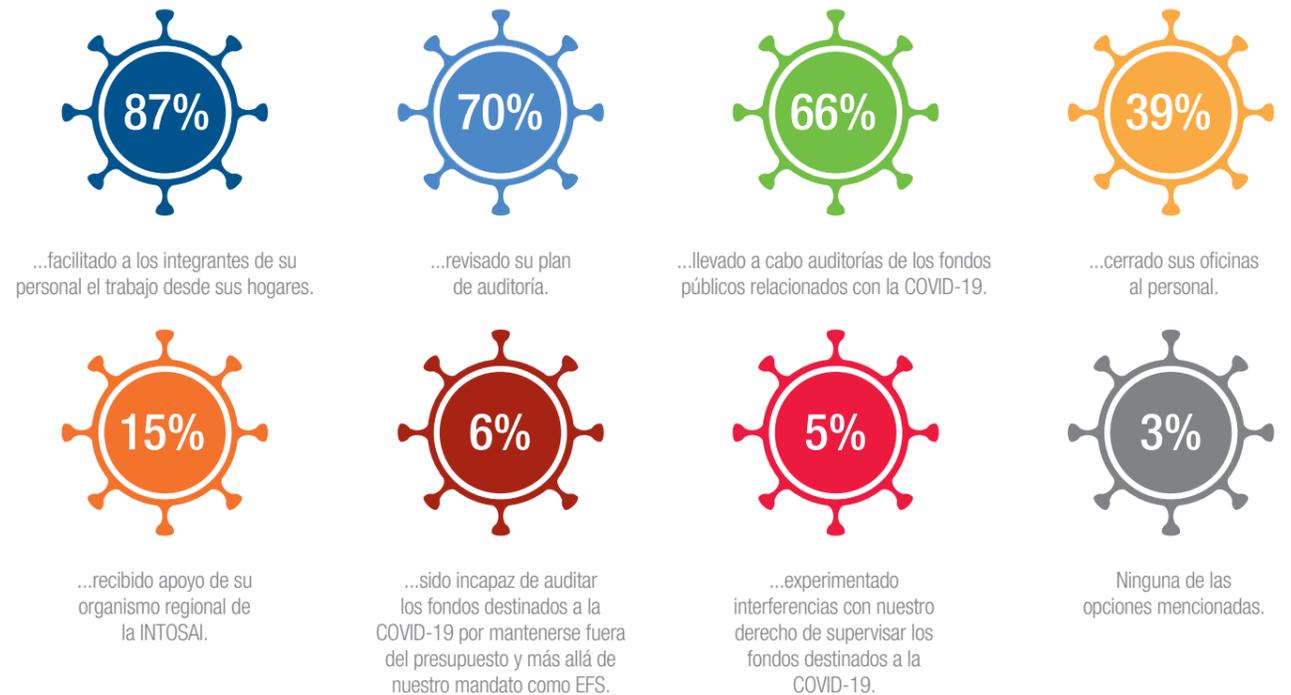
### 3.3.4 GESTIÓN DE RIESGOS / RESPUESTA ANTE LA COVID-19

En el ámbito global, un 53% posee planes de continuidad y preparación ante emergencias. Los países de ingresos más bajos se encuentran substancialmente rezagados respecto a los países de ingresos más altos. En respuesta a la pandemia de la Covid-19, las EFS han tomado diversas medidas.

De estas medidas, la facilitación del trabajo desde el hogar del personal de las EFS ocupa el lugar más alto (87%), seguida de la revisión del plan de auditoría. Un 66 por ciento de las EFS ha realizado auditorías de los fondos públicos relacionados con la Covid-19.

Un **53%** posee planes de preparación ante emergencias y continuidad en el ámbito global.

DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19, NUESTRA EFS HA...



04

# SERVICIOS DE AUDITORÍA BÁSICOS DE LAS EFS

## Necesidad de adoptar un enfoque más holístico para mejorar la impacto de auditoría



Un **74%**

de las EFS está familiarizado con la transición desde el marco de las ISSAI hacia Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP).

Este capítulo se centra en el desempeño de las EFS al realizar su tarea básica consistente en la fiscalización del sector público. Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) reconocen tres tipos genéricos de auditoría: auditoría financiera (AF), auditoría de cumplimiento (AC) y auditoría de desempeño (AD), y recientemente (2019) se ha consolidado un conjunto de Principios Profesionales para el Control Jurisdiccional (P-50), destinado a las EFS con un mandato de índole jurisdiccional.

En este capítulo se brindan detalles relativos a las cuatro disciplinas de auditoría acerca de los siguientes aspectos del desempeño:

- Adopción de las ISSAI y su cumplimiento
- Alcance de las auditorías y tipos de auditoría realizados
- Publicación y difusión de los resultados de las auditorías
- Seguimiento y relaciones con las partes interesadas

Los hallazgos se basan en las respuestas a la Encuesta Global 2020. Para superar la debilidad inherente a la información sobre el propio desempeño, en el análisis también se utilizan los hallazgos de una muestra de 42 informes resultantes de la aplicación del MMD-EFS. Estos datos sirven para realizar una triangulación con los resultados de la Encuesta Global. En el Anexo 2 se brindan detalles adicionales sobre la metodología aplicada.

La mayoría de las EFS ha adoptado las ISSAI (o normas nacionales compatibles con las ISSAI), lo cual constituye una mejora respecto a 2017. Sin embargo, la aplicación de prácticas de auditoría compatibles con las ISSAI sigue constituyendo un desafío para las EFS. Desde 2014, el alcance de las auditorías financieras y de desempeño se ha reducido, y los datos indican una mayor inclinación de las EFS a realizar auditorías de cumplimiento. No obstante, la auditoría de cumplimiento es la disciplina en la que las EFS actualmente van más rezagadas en lo atinente a la aplicación de prácticas de auditoría compatibles con las ISSAI. Muchas EFS aún prefieren realizar auditorías combinadas que

abarquen los tres tipos, y los controles jurisdiccionales a menudo se combinan con otros objetivos de auditoría.

Los plazos y la publicación de los informes de auditoría parecen haber mejorado desde la última Revisión, pero muchas EFS afrontan desafíos de carácter institucional. Las EFS perciben que la proporción más alta de implementación de las recomendaciones de auditoría por parte del Poder Ejecutivo se asocia a la actividad de control jurisdiccional.

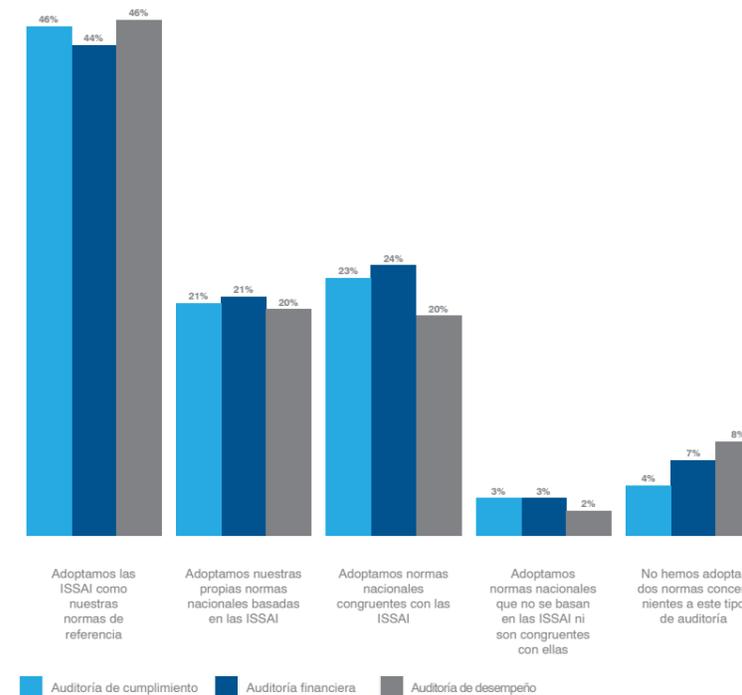
En general, un tercio de las EFS informa que no dispone de sistemas internos para monitorear la implementación de las observaciones y recomendaciones. La falta de seguimiento y el limitado

enfoque en la gestión de las partes interesadas y la comunicación con el público, indican que esta es un área en la que cabe la realización de mejoras, que podría integrarse mejor con el proceso de auditoría, y que un enfoque más holístico de la auditoría podría contribuir a mejorar su impacto.

## 4.1 LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISSAI AUMENTAN PAULATINAMENTE

### 4.1.1 ES MÁS PROBABLE QUE LOS PAÍSES EN VIAS DE DESARROLLO ADOPTEN LAS ISSAI DE FORMA DIRECTA COMO NORMAS DE AUDITORÍA

FIGURA 31 ADOPCIÓN DE NORMAS SOBRE AUDITORÍA FINANCIERA, DE DESEMPEÑO Y DE CUMPLIMIENTO (LAS ISSAI)  
Porcentaje de todas las EFS con los mandatos correspondientes que ratifica cada enunciado



De las 178 EFS que respondieron la encuesta, un 74% de las entidades está familiarizada con la transición del marco de las ISSAI hacia el Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP). Las EFS de las regiones de la CAROSAI, la CREFIAF y la PASAI son las que menos familiarizadas se encuentran con este proceso. Ello indica que la INTOSAI todavía debe trabajar en la comunicación y concienciación acerca del IFPP dentro de la comunidad de las EFS.

La proporción total de EFS que informan haber adoptado las ISSAI (86%) refleja un marcado incremento respecto al 65% registrado en 2017. Un 86% de las EFS que tiene el mandato de cubrir todos los ejes de auditoría informa haber adoptado las ISSAI sobre auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento. Un 91% de las EFS informa haber adoptado los Principios de la INTOSAI (los INTOSAI-P) (que abarcan los principios fundamentales y organizacionales).

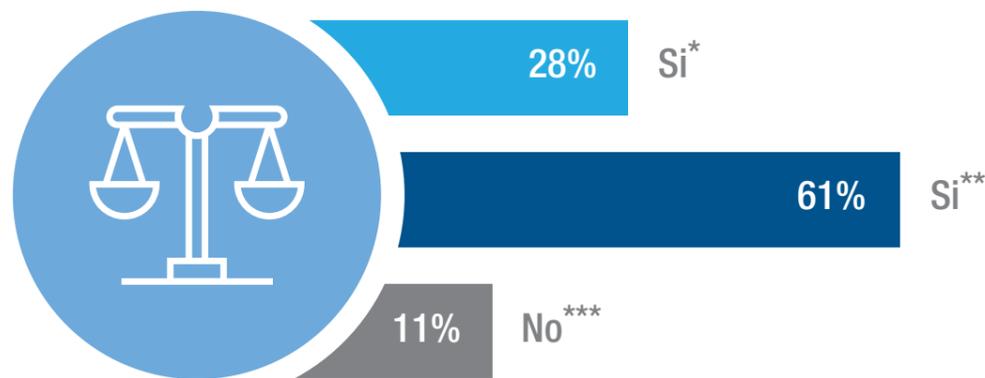
Para las EFS dotadas de un mandato de carácter jurisdiccional, la adopción del INTOSAI-P 50 (recientemente aprobado en el XXIII INCOSAI, realizado en 2019), también es relevante. La reciente aprobación del INTOSAI P-50 se refleja en los niveles de EFS que han adoptado normas/principios congruentes con el P-50, que se ubica

en un 28% (ver la figura 58). Un 61% de las EFS todavía no ha realizado una evaluación comparativa de sus normas de control jurisdiccional respecto al P-50, y un 12% informa que no ha adoptado o desarrollado principios aplicables a sus actividades de control jurisdiccional.



FIGURA 32 ADOPCIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL JURISDICCIONAL

Porcentaje de EFS que selecciona cada opción de aquellas que han indicado tener mandato para realizar actividades de control jurisdiccional



\* CONGRUENTES CON LA NORMA INTOSAI P-50 PRINCIPIOS DE LAS ACTIVIDADES JURISDICCIONALES DE LAS EFS (N=10)

\*\*PERO TODAVÍA NO HEMOS VERIFICADO NUESTRAS NORMAS PARA COMPROBAR SU COMPATIBILIDAD CON LA NORMA INTOSAI P-50. (N=22)

\*\*\* (N=4)

Fuente: Encuesta global de la INTOSAI 2020

Según la Encuesta Global 2020, es más probable que las EFS de países de IB adopten directamente las ISSAI. En países con ingresos más altos, es más común que las EFS hayan adoptado sus propias normas nacionales de auditoría, que pueden ser compatibles con las EFS o no. La diferencia en el enfoque podría obedecer a que los países de IB disponen de menos recursos (capacidades profesionales) para expandir y adaptar las ISSAI a sus circunstancias nacionales, o a la falta de normas nacionales aplicables a la auditoría pública. Otra explicación es que muchas EFS de países de IA ya disponían de normas de auditoría previamente a la adopción de las ISSAI en el XX INCOSAI, realizado en 2010.

21. La iCAT es la Herramienta de Evaluación de Cumplimiento de las ISSAI, que supone un ejercicio de 'mapeo' de las prácticas de una EFS en relación con las ISSAI.

## 4.1.2 ADOPCIÓN DE LAS ISSAI Y PRÁCTICAS DE AUDITORÍA COMPATIBLES CON LAS ISSAI

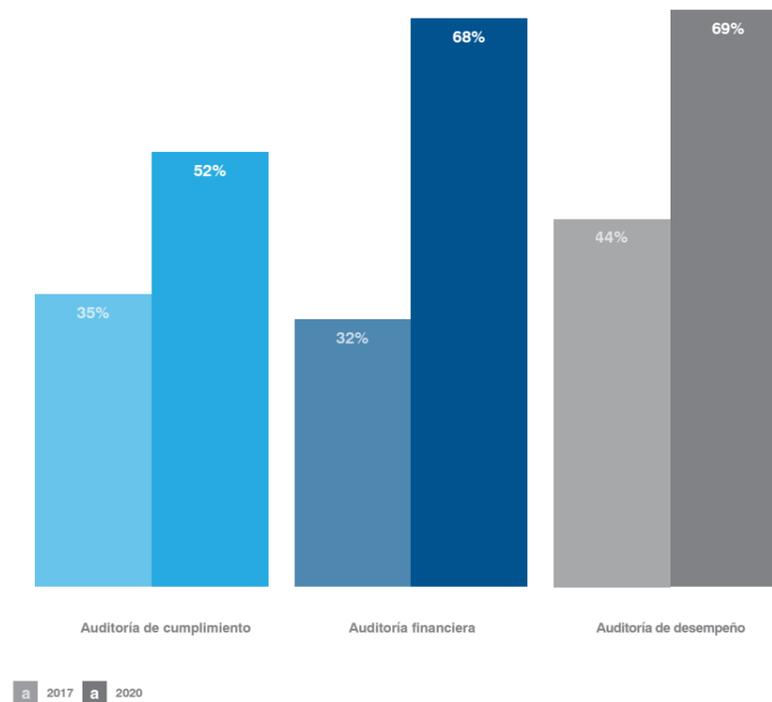
La adopción formal de las ISSAI por parte de una EFS no significa que ella disponga de prácticas de auditoría compatibles con dicho conjunto de normas. Mientras que solamente un 16% de las EFS informa que da pleno cumplimiento a las ISSAI, la mitad de las EFS considera que cumple con la mayoría de los elementos contenidos en esta normativa. Las variaciones informadas en el cumplimiento con las ISSAI no parecen guardar una correlación estrecha con el origen regional y la situación del país en términos de ingresos. De los 18 países que manifestaron no estar en situación de calificar su cumplimiento, una mayoría corresponde al grupo de IA. Presumiblemente, estas EFS o bien

no han adoptado las ISSAI o no han aplicado el MMD-EFS o las iCAT para evaluar sus prácticas.<sup>21</sup> Mientras tanto, muchas EFS de países en vías de desarrollo han participado en iniciativas de implementación conducidas por la IDI o por la región correspondiente, lo que podría explicar la razón de que estas EFS estén en condiciones de evaluar los niveles de cumplimiento de las ISSAI.

Las respuestas a la Encuesta Global 2020 sobre la implementación se corroboran mediante observaciones de datos surgidos de la aplicación del MMD-EFS, pero las cifras son levemente inferiores. Mientras que los datos informados por los propios

encuestados en la Encuesta Global indican que un 68% de las EFS da cuenta de cumplir "mayormente" con las ISSAI, la muestra basada la aplicación del MMD-EFS exhibe resultados similares en términos de manuales y normas de auditoría de las EFS compatibles con las ISSAI, pero puntuaciones significativamente inferiores en cuanto a la aplicación de procesos de auditoría compatibles con esta normativa.

FIGURA 33 LAS EFS CUMPLEN CON LOS PARÁMETROS DE REFERENCIA SOBRE NORMAS Y MANUALES COMPATIBLES CON LAS ISSAI



Fuente: Encuesta global de la INTOSAI 2020

En cuanto a los manuales/normas de auditoría, la auditoría de desempeño se ubica en la clasificación más alta, comprobándose que un 69% de las EFS cumple con los parámetros de referencia del MMD-EFS.<sup>22</sup> En el caso de la auditoría financiera, dicha proporción es de un 68%, y un 52% para auditorías de cumplimiento. Este es un acontecimiento positivo comparado con la última Revisión.

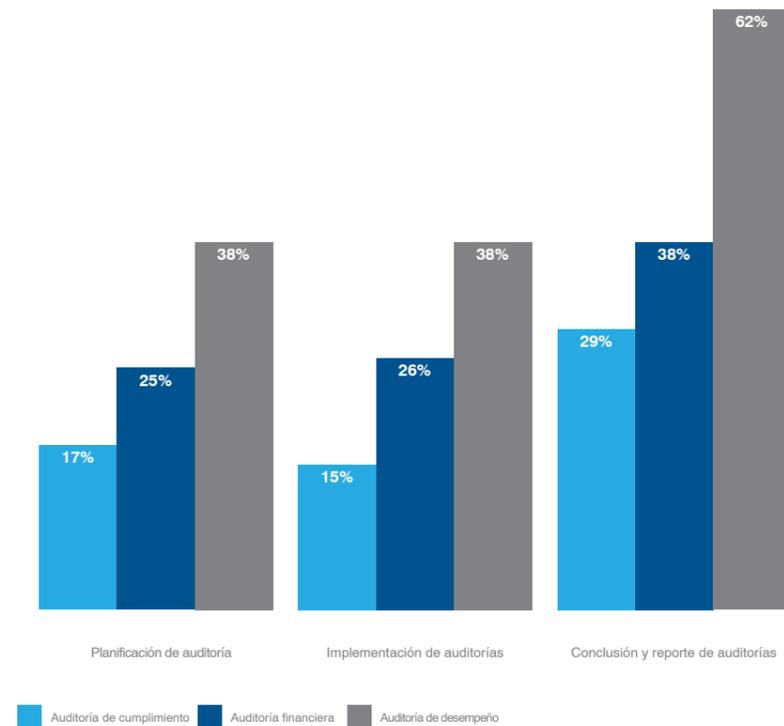
22. Una puntuación de 3 o más significa que el manual y las directrices de la EFS incluyen la mayoría de los elementos compatibles con la ISSAI pertinente.

Para el proceso de auditoría, los resultados del MMD-EFS se resumen en la Figura 34. Como es evidente, la proporción de EFS que cumple con el parámetro de referencia para cada tipo de auditoría, es inferior que en el caso de los manuales de auditoría compatibles con las ISSAI. En promedio, entre los tres tipos de auditoría, menos de un tercio de las EFS cumple con los criterios del MMD-EFS respecto a los parámetros de referencia relativos a la planificación de auditorías. Es notable que tanto para la auditoría financiera como para la de desempeño, la proporción de EFS que cumple con los parámetros de referencia es la misma tanto para la planificación como para la ejecución de auditorías

(designada como implementación en el MMD-EFS). Esto indica que las debilidades en la planificación de auditorías tienen un efecto derivado en su ejecución.<sup>23</sup> En las auditorías de desempeño se observa la mayor proporción de EFS que cumple con el parámetro de referencia relativo a la planificación y ejecución de auditorías, con un 38%. La proporción de EFS que cumple con los parámetros de referencia relativos a la elaboración de informes de auditoría es más elevada, pero ello puede obedecer a que varios criterios relativos a la elaboración de informes de centran más en las formalidades del informe.

El principal motivo enunciado del cumplimiento parcial o el incumplimiento es la falta de capacidad y recursos para implementar los requisitos.

FIGURA 34 EFS QUE CUMPLEN CON LOS PARÁMETROS DE REFERENCIA DEL MMD-EFS SOBRE EL PROCESO DE AUDITORÍA



Fuente: Encuesta global de la INTOSAI 2020

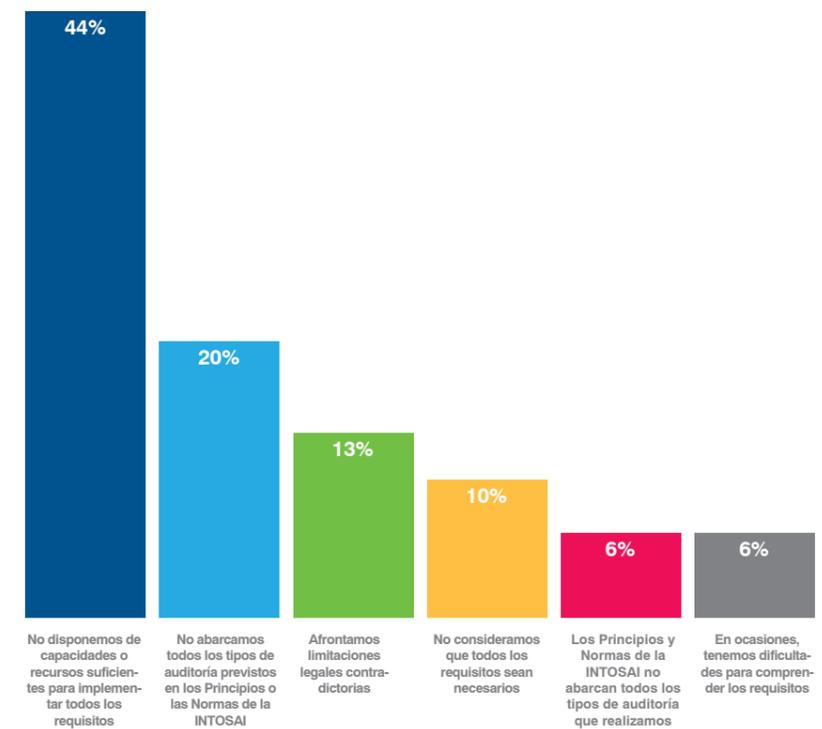
### 4.1.3 FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISSAI

Las respuestas a la Encuesta Global indican que los desafíos a la implementación de las ISSAI se relacionan con tres áreas principales: el acceso a los recursos, la combinación de tipos de auditoría y la gestión de la calidad. De las 129 EFS que han indicado que no cumplen plenamente con las ISSAI, la principal razón expresada para el cumplimiento parcial o el incumplimiento es la falta de capacidad y recursos para implementar los requisitos correspondientes. En la

práctica, esto abarca tanto deficiencias en materia de recursos humanos y financieros, como se explica en otras secciones de este informe, como debilidades en los sistemas de auditoría, evidenciadas, por ejemplo, en una falta de sistemas adecuados para la gestión de la calidad. Existe una correlación entre las prácticas vinculadas con la gestión de la calidad y el acceso a los recursos. Los datos reflejan que las EFS que informan disponer de recursos

insuficientes también es menos probable que dispongan de un sistema para monitorear la calidad de las auditorías, lo que significa que, a su vez, la insuficiencia de recursos podría afectar la capacidad de estas entidades de instrumentar los sistemas idóneos necesarios para promover la ejecución de auditorías de alta calidad.

FIGURA 35 CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS ISSAI



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En segundo lugar, un quinto de las EFS informa que no se ocupa de todos los tipos de auditoría. Esto puede obedecer a la realización de combinaciones de encargos de auditoría (por ejemplo, la combinación de auditorías de cumplimiento y financieras) o a la organización de actividades de auditoría de una forma que no se corresponden con las metodologías de auditoría, y tener otros objetivos de auditoría (por ejemplo, brindar una seguridad limitada respecto a las auditorías financieras o incluir auditorías de cumplimiento dentro de otros encargos). La forma en que las EFS se organizan, también afecta el modo en que ellas definen los objetivos de auditoría. Si las actividades de auditoría no giran en torno a los objetivos de la auditoría en cumplimiento de las normas aplicables, la consecución de tales objetivos se dificulta.

23. Evidencia anecdótica aportada por evaluadores que utilizan el MMD-EFS también indica que, si en el proceso de planificación faltan elementos críticos, ello también se refleja en la implementación.

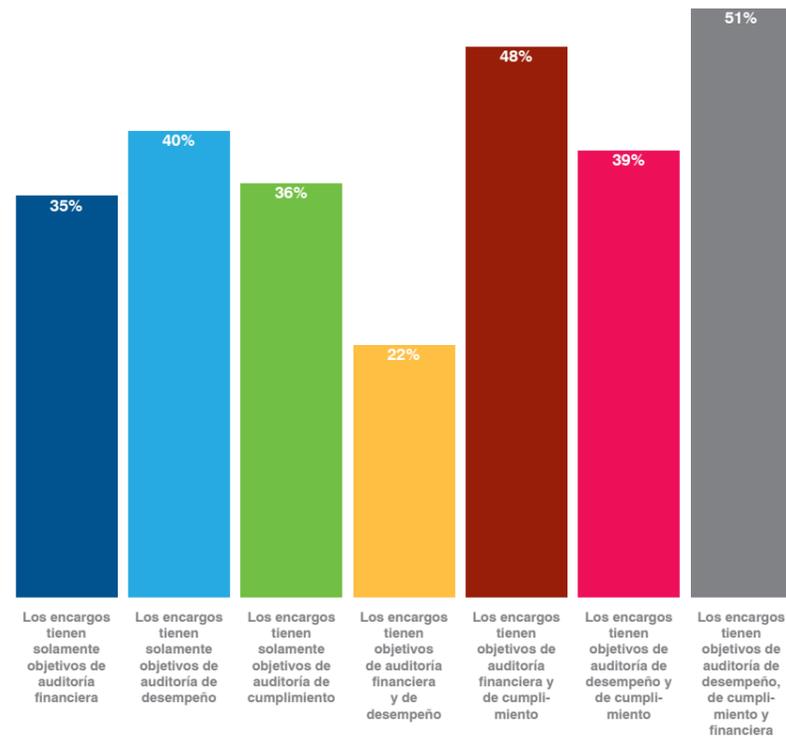
Otra cuestión es que al combinar auditorías a menudo se favorecen los objetivos de una especialidad de auditoría, en lugar de enfatizarse de forma igualitaria todas las especialidades. Los resultados parecen indicar que, para las auditorías de cumplimiento, que es la especialidad en la que las prácticas de auditoría compatibles con las ISSAI quedan más relegadas, con frecuencia se realizan en combinación con otros tipos de auditoría. En la Figura 36 se presentan

las formas más comunes en que las EFS combinan los diferentes ejes de auditoría en sus encargos. En términos de lo que se denomina 'auditoría combinada', una combinación de auditorías financiera, de desempeño y de cumplimiento es la forma más frecuente de organizar la labor de auditoría. Otras combinaciones frecuentes son la 'auditoría financiera y de cumplimiento' y la 'auditoría de desempeño y cumplimiento'. Tan solo alrededor de un 30% de las EFS parece

establecer una separación marcada entre los tres tipos de auditoría. Aunque, al parecer, la combinación de objetivos de auditoría afecta los niveles de cumplimiento, ello no significa que las EFS que proceden de este modo no pueden incrementar los niveles de cumplimiento de las ISSAI en su actual organización de las auditorías.

FIGURA 36 COMBINACIÓN DE DIFERENTES TIPOS DE AUDITORÍAS EN ENCARGOS DE AUDITORÍA

Porcentaje de EFS que indica cada opción

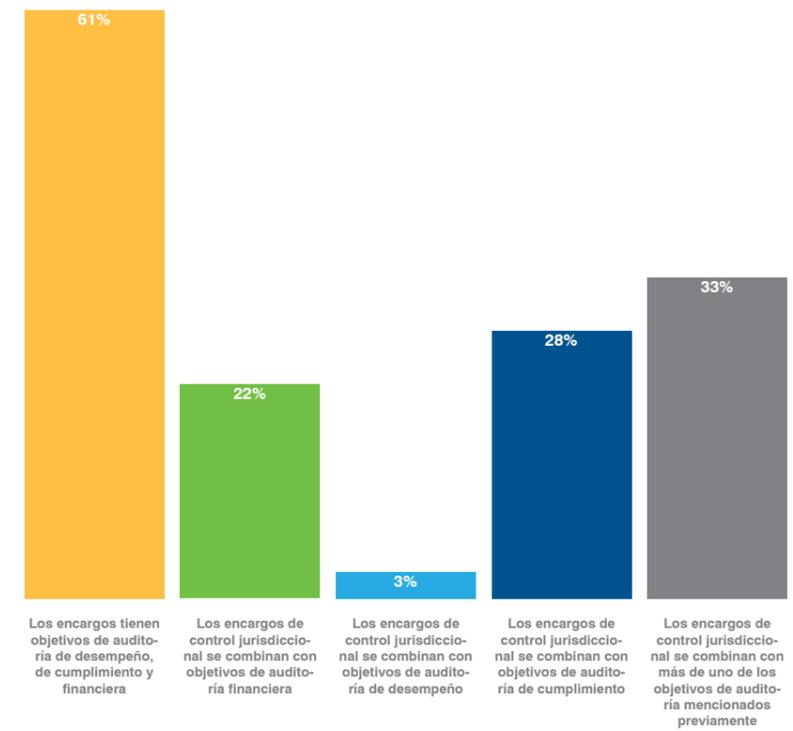


Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Cuando se trata de mandatos de control jurisdiccional, la práctica de combinar el control jurisdiccional con otros tipos de auditoría es menos frecuente. En un 61% de las EFS con este tipo de mandato, los encargos de control jurisdiccional se llevan a cabo de manera separada de otros encargos de auditoría. Excepto por aquellas EFS que informan combinar el control jurisdiccional con otros objetivos, estas EFS no dan cuenta de organizar su labor de acuerdo con los objetivos de las auditorías financieras, de cumplimiento y desempeño. Sin embargo, es necesario señalar que no existe una correlación entre estas EFS y aquellas que informan no ocuparse de estos tipos de auditoría.

FIGURA 37 COMBINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ENCARGO PARA EL CONTROL JURISDICCIONAL

Porcentaje de las EFS con un mandato vinculado con el control jurisdiccional que indica cada opción

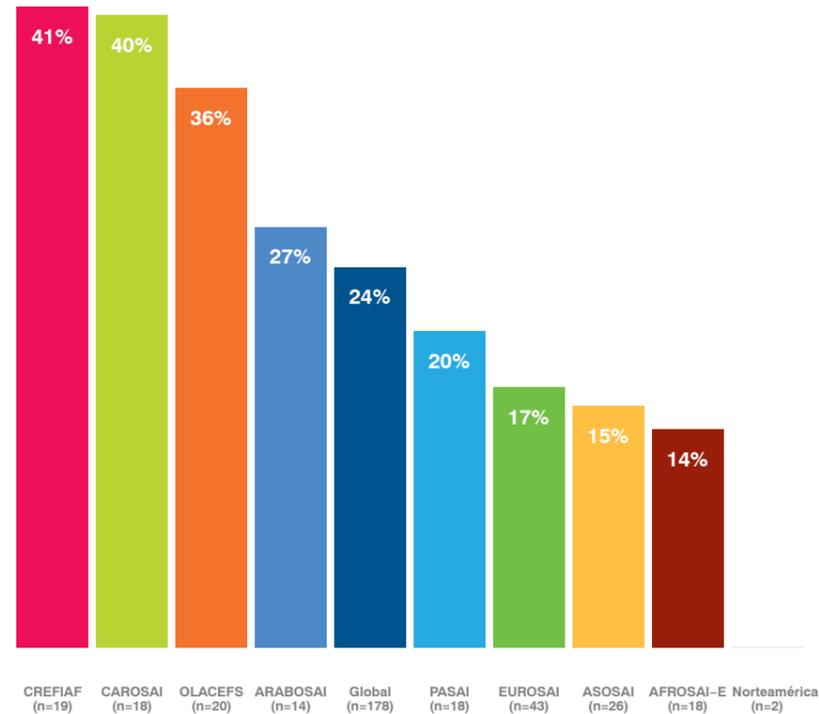


Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Finalmente, la presencia de sistemas de gestión de la calidad de las EFS dotados de solidez y robustez puede ayudar a promover las prácticas de auditoría compatibles con las ISSAI. Los datos de la Encuesta Global reflejan que, en el ámbito global, un cuarto de las EFS no dispone de características que se considere conforman un sistema de gestión de la calidad robusto. A nivel de encargo de auditoría, los resultados reflejan que un tercio de las EFS opera sin revisiones de control de calidad de los encargos vinculados con auditorías financieras (29%), auditorías de cumplimiento (27%) y auditorías de desempeño (31%). Más preocupante es el hecho de que un 37% de las EFS no dispone de un sistema para monitorear la calidad de ninguno de los ejes (o especialidades) de auditoría.

FIGURA 38 GESTIÓN DE LA CALIDAD – EFS QUE RESPONDEN ‘NO DISPONIBLE’ RESPECTO A ALGUNO DE LOS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, POR REGIONES

Porcentaje promedio de EFS que informó ‘no disponible’ respecto de las ocho características enumeradas anteriormente.



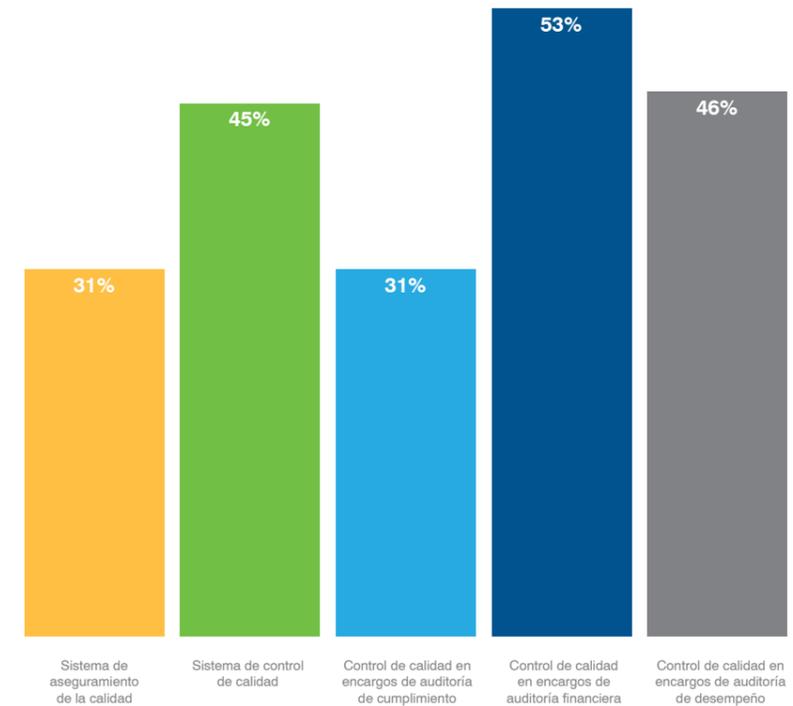
**Gestión de la calidad por parte de la EFS**



Característica	Auditoría financiera	Auditoría de cumplimiento	Auditoría de desempeño	Auditoría jurisdiccional	No disponible para ninguna
Políticas y procedimientos que definen cómo garantizar una alta calidad de los procesos y productos	82%	80%	80%	69%	20%
Autoridad delegada al personal para gestionar el control de calidad	75%	72%	68%	36%	10%
Requisitos éticos claros para todas las partes que realizan la labor	88%	90%	84%	69%	6%
Sistema para el cumplimiento de los requisitos éticos	74%	78%	71%	69%	19%
Sistema para realizar evaluaciones de los riesgos para la calidad	63%	60%	60%	33%	33%
Revisiones constantes del control de calidad de los encargos	71%	73%	69%	50%	21%
Un sistema de monitoreo para el aseguramiento de la calidad	59%	55%	52%	28%	37%
Formulación de conclusiones sobre el sistema de control de calidad por una entidad de monitoreo	48%	44%	43%	28%	49%

La muestra de evaluaciones mediante el MMD-EFS confirma que los sistemas de monitoreo de la calidad de las auditorías (lo que se conoce como aseguramiento de la calidad) se aplican con menos énfasis que los procedimientos de control de calidad. En la Figura 39 se muestra que menos de la mitad de las EFS dispone de mecanismos de gestión de la calidad compatibles con las ISSAI, tanto a nivel organizacional como de encargo de auditoría. Asimismo, en la figura se refleja que, a nivel de encargo de auditoría, el control de calidad es más sólido en la auditoría financiera, seguido de la auditoría de desempeño y la auditoría financiera.

FIGURA 39 DESEMPEÑO DE LAS EFS EN EL ÁMBITO GLOBAL EN FUNCIÓN DE LOS CRITERIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL MMD-EFS



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Los datos indican que los sistemas de control de calidad no conducen de por sí a la ejecución de más auditorías compatibles con las ISSAI. Al compararse el desempeño de las EFS en la realización de controles de calidad de las auditorías con su desempeño en la ejecución de las auditorías, se observan menores puntuaciones al ejecutar las auditorías (lo que en el MMD-EFS se denomina implementación de las auditorías) en todas sus modalidades, que respecto al control de calidad a nivel de encargo. Esto indica que los sistemas de control de calidad deberían ir acompañados de prácticas de monitoreo de la calidad para que las EFS aborden las deficiencias de un modo más sistemático.

De los resultados de la Encuesta Global 2020 surge que un 51% de las EFS manifiesta que la información de las entidades auditadas se registra en formato digital en una medida plena/amplia. Las EFS marchan apenas rezagadas respecto a esta tendencia, dado que un 49% de ellas recurre a documentación de auditoría digitalizada en una medida plena/amplia. No sorprende que, cuanto más compleja es la tecnología, menor es el uso que las EFS hace de ellas en sus prácticas de auditoría. Por ejemplo, la analítica avanzada de datos es utilizada en una medida plena/amplia por solamente un 24% de las EFS.

## 4.2 REDUCCIÓN EN EL ALCANCE DE AUDITORÍA CON EL TRANCURSO DEL TIEMPO

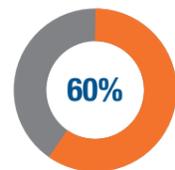
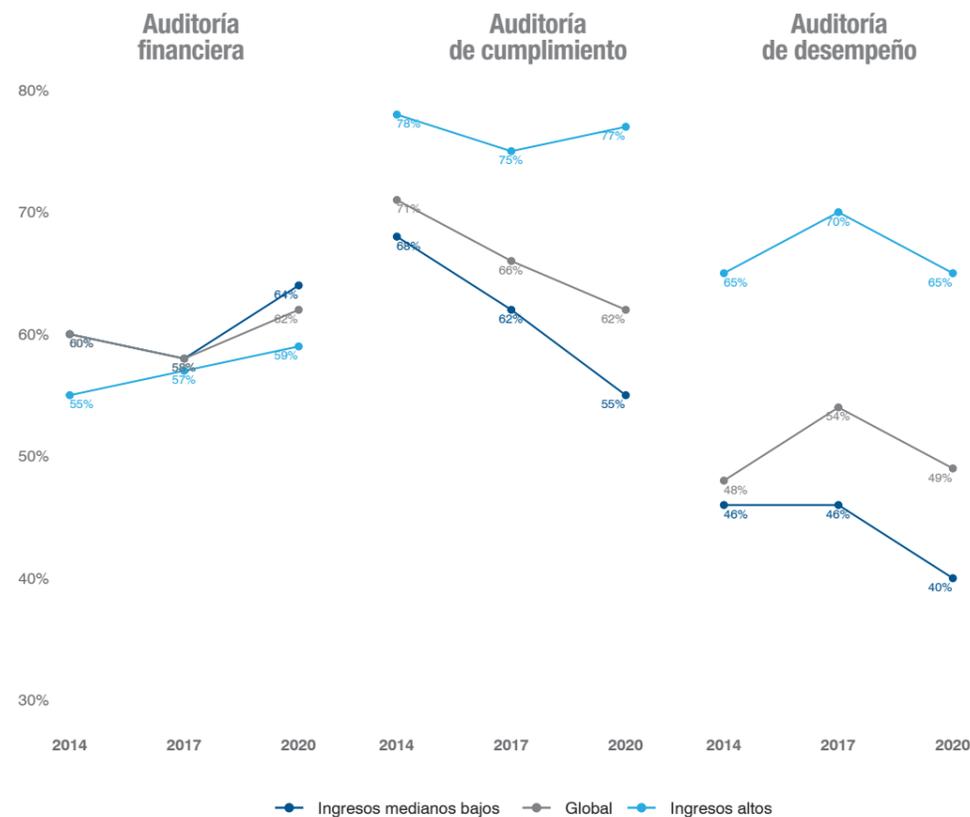
El alcance de auditoría es un indicador del grado en que la EFS cumple con su mandato de auditoría. El alcance de auditoría puede reflejar la priorización y los procesos de trabajo de la EFS, pero también pueden incidir en el acceso a recursos y la amplitud del mandato de auditoría estipulado en la legislación pertinente.

En esta sección, el alcance de auditoría de la EFS se mide en función de un conjunto de parámetros de referencia específicos para las auditorías financieras, de cumplimiento y de desempeño. Los niveles de estos parámetros de referencia son congruentes con los criterios del MMD-EFS en la dimensión de alcance de

auditoría y entre las Encuestas Globales 2014, 2017 y 2020.

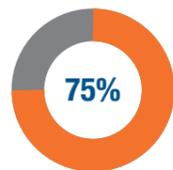
Los resultados de la Encuesta Global 2020 revelan una tendencia descendente en el alcance de las auditorías financieras y de desempeño respecto a 2014, mientras que el alcance de las auditorías de cumplimiento va en aumento.

FIGURA 40 DESEMPEÑO EN TÉRMINOS DEL ALCANCE DE AUDITORÍA DE LAS EFS EN LO RELATIVO A LAS AF, AC Y AD



### Auditoría financiera

Nuestra EFS aplica un criterio de riesgo documentado para la selección de auditorías, y por lo menos un 60% (por valor) de las entidades auditadas en función de nuestro mandato fueron sometidas a una auditoría de cumplimiento durante el último ejercicio anual de auditoría.



### Auditoría de cumplimiento

Nuestra EFS auditó por lo menos un 75% de los estados financieros recibidos.

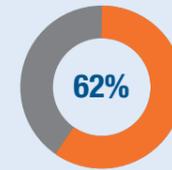


### Auditoría de desempeño

Nuestra EFS ha publicado por lo menos 10 auditorías de desempeño por año y/o un 20% de los recursos de auditoría de la EFS se han destinado a la realización de auditorías de desempeño.

Los resultados también muestran que los países en vías de desarrollo van significativamente a la zaga de los países de IA en cuanto al alcance de las auditorías financieras y de desempeño, y las diferencias parecen acentuarse. En cuanto a la auditoría de cumplimiento, los países en vías de desarrollo parecen poseer un mayor alcance de auditoría que los países de IA. Es posible que esto se correlacione con los diferentes desafíos que los países están afrontando en términos de la GFP mientras las EFS concentran sus esfuerzos en el área en la que pueden añadir mayor valor.

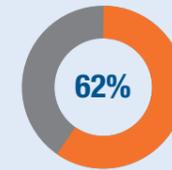
### Alcance de la auditoría financiera



En términos globales, un 62% de las EFS informó que alcanzaba los parámetros de referencia relativos al **alcance de la auditoría financiera**, que se ubica levemente por debajo del 66% informado en 2017.

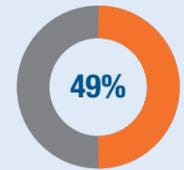
El alcance en los países en vías de desarrollo disminuyó de un 68% en 2014 a un 55% en 2020. El alcance se ubicaba por debajo del promedio global en las EFS de la CREFIAF (11%), la OLACEFS (40%) y la ARABOSAI (43%).

### Alcance de la auditoría de cumplimiento



En cuanto al **alcance de la auditoría de cumplimiento**, un 62% de las EFS en el ámbito global cumple con el parámetro de referencia, lo que refleja un incremento respecto al 58% informado en 2017. Un 64% de las EFS de países en vías de desarrollo indica que alcanza el parámetro de referencia, lo que constituye un aumento del 6% desde 2017. Las EFS de la CAROSAI (35%), la CREFIAF (42%) y la PASAI (22%) son las que más frecuentemente no alcanzaban dicho parámetro de referencia.

### Alcance de la auditoría de desempeño



En cuanto al **alcance de la auditoría de desempeño**, en el ámbito global, un 49% informa alcanzar el parámetro de referencia, es decir, una proporción levemente inferior que en 2017. Un 40% de las EFS de países en vías de desarrollo respondió que había alcanzado el parámetro de referencia, es decir, una proporción inferior a la registrada en 2017.

El alcance y los parámetros de referencia relativos a la auditoría de desempeño parecen presentar más dificultades para las EFS en la mayoría de las regiones que en el caso de las auditorías financieras y de cumplimiento. El promedio en la AFROSAI-E (28%), la CAROSAI (24%), la CREFIAF (16%), la OLACEFS (35%) y la PASAI (44%) se ubica por debajo del promedio global.

El alcance también se ve afectado por la amplitud del mandato de la EFS, así como también por las priorizaciones que ella realiza. En la práctica, el acceso a los recursos y la cantidad de personal incidirán en la capacidad de cumplir con el mandato en lo relacionado con el alcance.

Los mandatos de las EFS difieren en cuanto al grado de cobertura de los niveles locales y regionales de gobierno, además del gobierno central o federal, que forma parte del mandato de todas (100%) las EFS. Puede observarse que es más probable que el mandato de los países de IA se limite al gobierno central, registrándose un mayor nivel de cobertura de los gobiernos regionales y municipales entre las EFS de países en vías de desarrollo. Esto podría relacionarse con un nivel más alto de descentralización fiscal en muchos países de IA.

El mandato de casi todas las EFS (95%) incluye la fiscalización de las empresas de propiedad estatal (EPE), administraciones tributarias y ministerios de defensa. Esto apenas varía en las diferentes regiones de la INTOAI.

Se observa una mayor divergencia en el mandato de fiscalizar entidades que no forman parte del gobierno, como

los partidos políticos y las organización no gubernamentales (ONG). Esta divergencia no parece tener una raíz regional, sino que se vincularía con el nivel democrático. En países en los que la puntuación del índice democrático es elevada, es menos probable que la EFS se ocupe de la fiscalización de los partidos políticos.

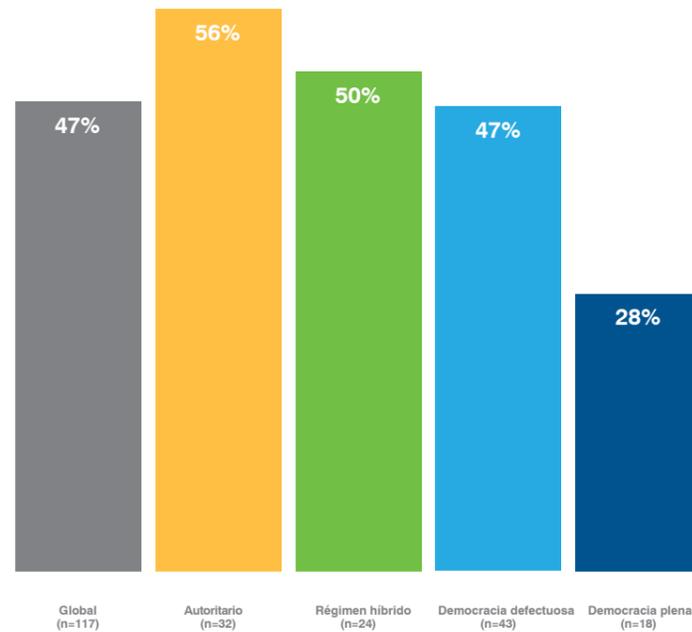
Otra divergencia en el mandato se relaciona con la auditoría de los fondos de donantes. Esto sucede con mayor frecuencia en países de ingresos medios y puede reflejar una combinación de EFS dotadas de mayor capacidad y la presencia de proyectos financiados por donantes.

El mandato de un

# 95%

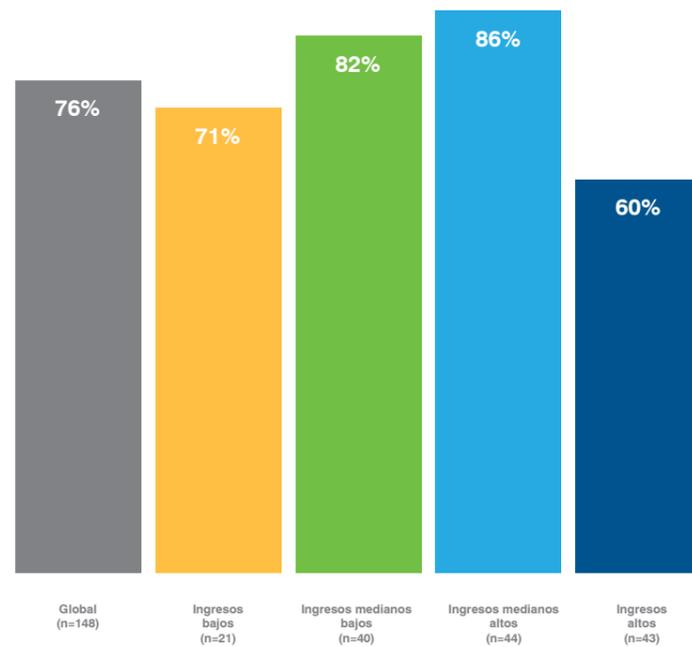
de las EFS incluye la fiscalización de las empresas de propiedad estatal (EPE), administraciones tributarias y ministerios de defensa.

FIGURA 41 MANDATO DE LAS EFS PARA FISCALIZAR PARTIDOS POLÍTICOS SEGÚN LOS NIVELES DEMOCRÁTICOS  
Partidos políticos



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

FIGURA 42 MANDATO DE LAS EFS PARA FISCALIZAR FONDOS DE DONANTES SEGÚN LOS TIPOS DE INGRESOS  
Fondos de donantes



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

### 4.3 MANDATO DE LAS EFS EN LA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

Como parte integral del sistema de GFP del país, las EFS cumplen un rol preventivo y disuasivo en la lucha contra la corrupción mediante la investigación y el descubrimiento de casos de malversación de fondos. Sin embargo, aunque es posible que las EFS hayan adoptado una actitud más receptiva frente a los desafíos que la corrupción plantea, existen grandes divergencias respecto a cuán lejos pueden llegar para abordar cuestiones relacionadas con el fraude y la corrupción.

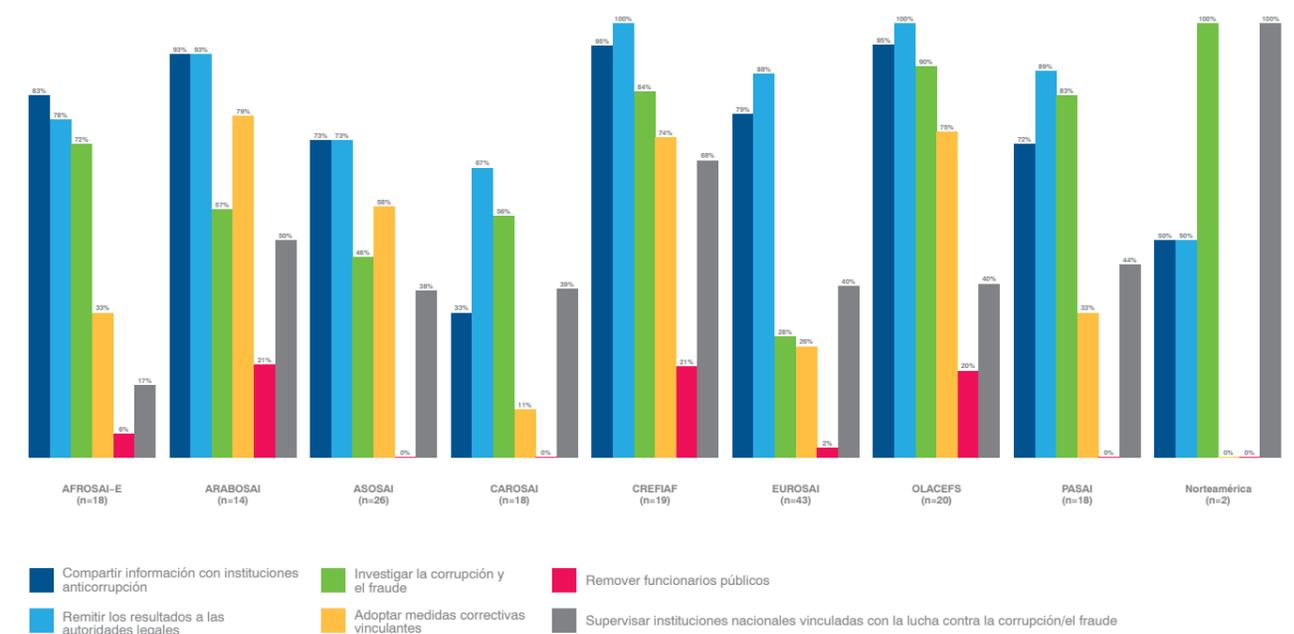
La mayoría de las EFS (85%) puede remitir potenciales casos de corrupción a las entidades competentes con facultades persecutorias. Un 78% de las EFS tiene el mandato de compartir información con instituciones especializadas en la lucha contra la corrupción, tal como se reflejaba en las respuestas a la Encuesta Global

2017. La mayoría de las EFS (60%) tiene el mandato de investigar casos de corrupción y fraude por sí mismas –un incremento de un 5% frente a las cifras de 2017. Casi la mitad de las EFS (45%) tiene el mandato de dictar medidas correctivas de aplicación obligatoria, y un 42% de las EFS ejerce la supervisión de las instituciones nacionales cuyo propio mandato consiste en investigar casos de corrupción y fraude. Este último dato refleja un incremento de un 3% en comparación con 2017. Un número muy reducido de EFS (7%) tiene el mandato de remover a funcionarios públicos por responsabilidades de carácter financiero vinculadas con las cuentas públicas.

Un **60%** de las EFS tiene el mandato de investigar casos de corrupción y fraude por sí mismas.

FIGURA 43 MANDATO DE LAS EFS PARA LUCHAR CONTRA LA CORRUPCIÓN POR REGIONES

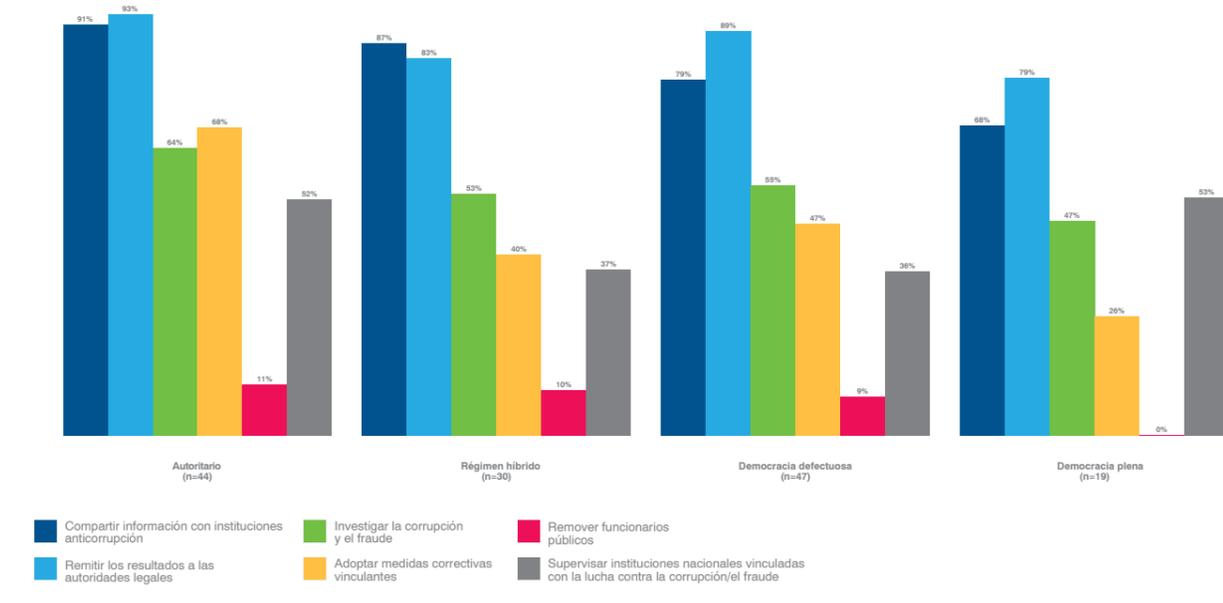
Porcentaje de EFS que indica poseer cada uno de los siguientes mandatos.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

El mandato de luchar contra la corrupción se correlaciona con la situación del país en términos de ingresos y niveles democráticos. En la Figura 44 se refleja que el mandato de investigar la corrupción y el fraude es más fuerte en países con menores niveles democráticos. En las democracias plenas, es menos probable que las EFS tengan el mandato disponer la aplicación de medidas correctivas de aplicación obligatoria.

FIGURA 44 MANDATO DE COMBATIR LA CORRUPCIÓN VINCULADO CON EL NIVEL DEMOCRÁTICO  
Porcentaje de EFS que indica poseer cada uno de los siguientes mandatos.



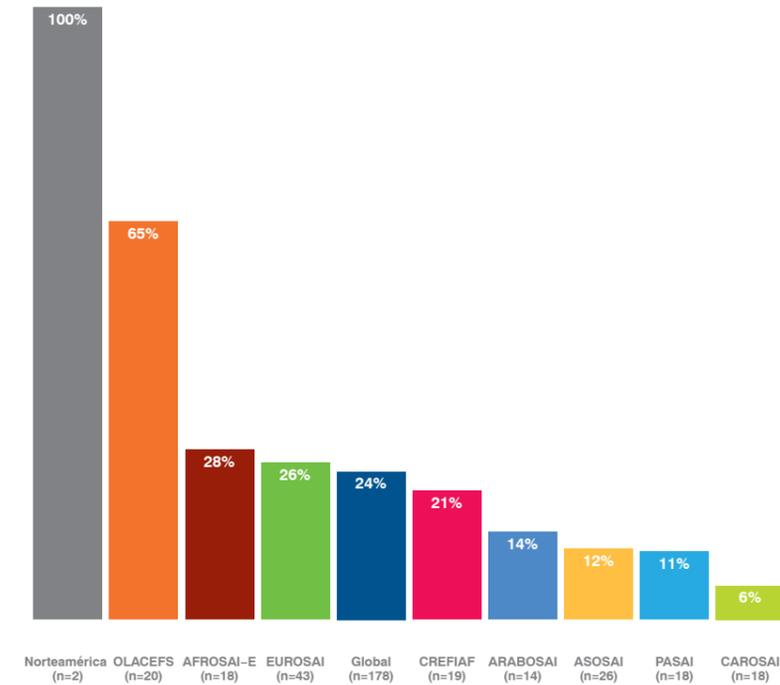
Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

## 4.4 PARTICIPACIÓN DE LA EFS EN AUDITORÍAS DE GÉNERO

En el contexto de las EFS, podemos definir a la auditoría de género como aquella cuyo propósito es contribuir al logro de la igualdad entre géneros y el empoderamiento de mujeres y niñas. Durante los últimos tres años, un 24% de las EFS en el ámbito global ha realizado auditorías de género. La proporción alcanza su mayor nivel en la OLACEFS (un 65% de las EFS ha realizado auditorías de género), seguida de la AFROSAI-E (con un 28%). Vale la pena destacar que de los países de IB, solamente un 15% ha realizado auditorías de género.

FIGURA 45 AUDITORÍAS TEMÁTICAS DE GÉNERO

Porcentaje de EFS que ha realizado este tipo de auditoría durante el período 2017-2019.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

El análisis indica que el alto porcentaje de las auditorías de género realizadas en la OLACEFS deriva de la participación de las EFS en alguna auditoría cooperativa de la preparación de los gobiernos para la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 sobre la igualdad de género. Aparte de estas auditorías vinculadas con el ODS-5, en el ámbito global, un 16% de las EFS han llevado a cabo otras auditorías de género.



SERVICIOS DE AUDITORÍA BÁSICOS DE LAS EFS

## 4.5 MEJORAS EN LA ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN OPORTUNA DE LOS INFORMES

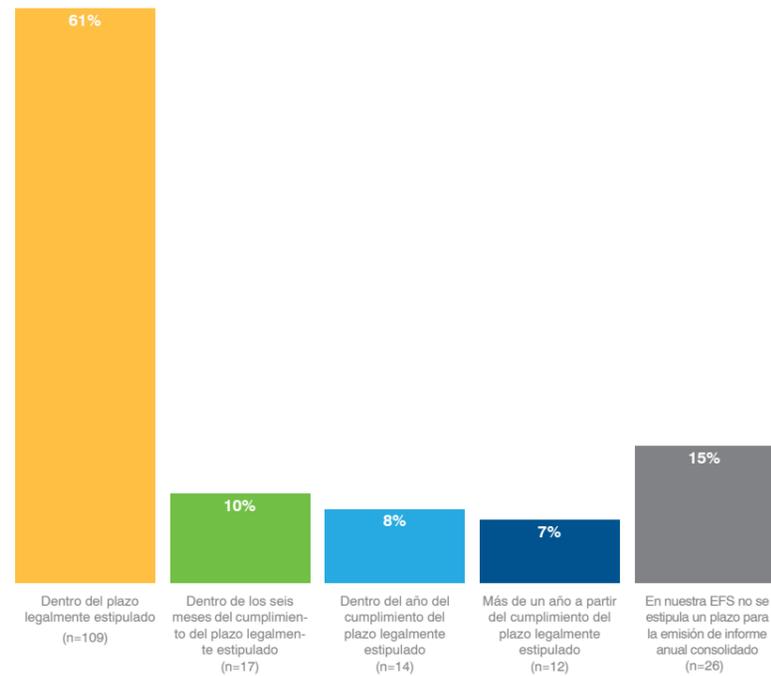
Tras el proceso de auditoría, los resultados se presentan en informes de auditoría a la entidad auditada y otras partes interesadas pertinentes. Sin embargo, el impacto de la auditoría depende del uso de los resultados, de modo tal que los informes de auditoría deberían ser de alta calidad, presentarse oportunamente, y las EFS esforzarse por lograr que sus mensajes lleguen a destino.

Los informes de auditoría presentados de manera oportuna aseguran la formulación de conclusiones y recomendaciones relevantes. De las respuestas a la Encuesta Global 2020 surge que una mayoría de las EFS (61%) ha presentado su informe anual consolidado a la Legislatura dentro del plazo previsto por ley (ver la Figura 46). Esto refleja un leve incremento en comparación con 2017.

Un **61%**

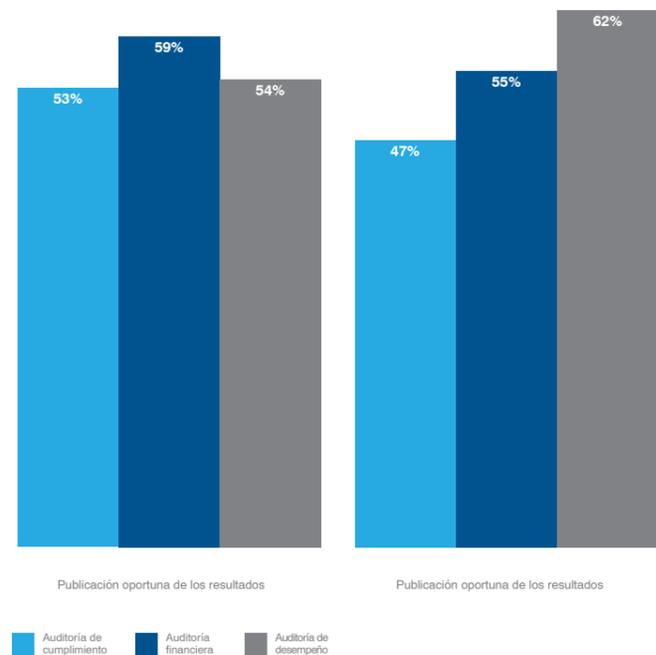
de las EFS ha presentado su informe de auditoría anual consolidado a la Legislatura dentro del plazo estipulado.

FIGURA 46 PRESENTACIÓN OPORTUNA DEL INFORME DE AUDITORÍA ANUAL CONSOLIDADO POR PARTE DE LAS EFS  
Porcentaje de EFS que indica cada opción.



La muestra utilizada para la aplicación del MMD-EFS corrobora los resultados vinculados con la oportunidad. De dichos resultados surge con claridad que la presentación oportuna de los informes de auditoría anuales consolidados por parte de las EFS guardan una fuerte correlación con el nivel de ingresos del país, lo que indica que existe un vínculo con los recursos a su disposición.

FIGURA 47 DESEMPEÑO DE LAS EFS EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MMD-EFS Y LA PRESENTACIÓN Y PUBLICACIÓN OPORTUNAS DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA



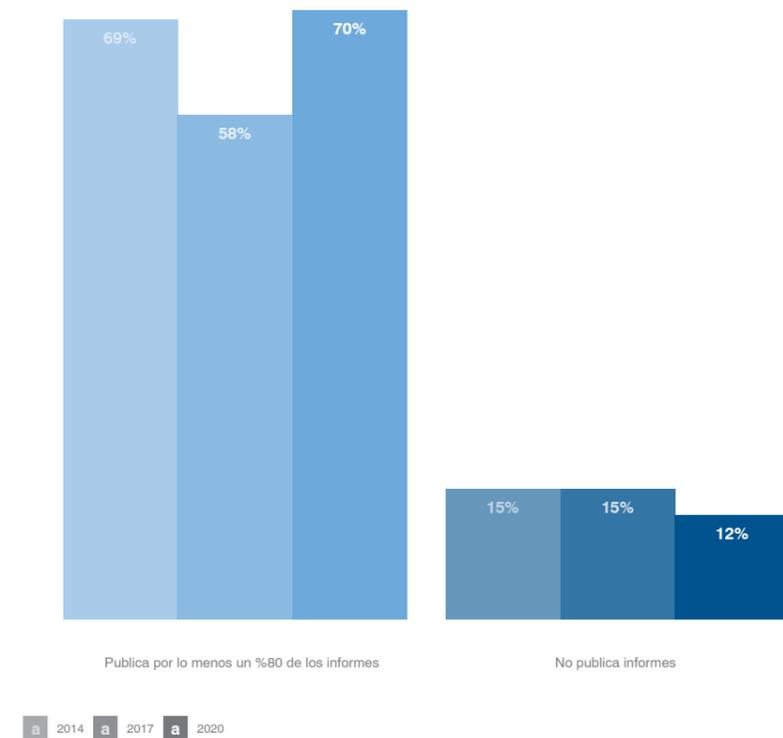
## 4.6 LAS EFS PUBLICAN MÁS INFORMES DE AUDITORÍA

Las EFS desempeñan un papel importante en cuanto al empoderamiento del público para exigir rendición de cuentas a los gobiernos y responsabilizarlos mediante provisión de información objetiva y el acceso oportuno a los informes de auditoría. Comúnmente, el marco legal de las EFS estipula los derechos y obligaciones de informar acerca de su labor y, específicamente, las facultades discrecionales de la EFS para

decidir acerca de la oportunidad de la publicación y difusión de sus informes de auditoría. De las respuestas a la Encuesta Global 2020 surge que un 70% de las EFS publica por lo menos un 80% de sus informes de auditoría. Este es un resultado alentador luego del descenso de un 69% a un 58% registrado en 2017.

En el ámbito global, un 12% de las EFS no ha publicado informe alguno durante los últimos tres años, lo que resulta levemente inferior al 15% registrado en 2017. La CREFIAF contiene la mayor proporción de EFS que no ha publicado informe alguno durante el período 2017-2019 (47%).

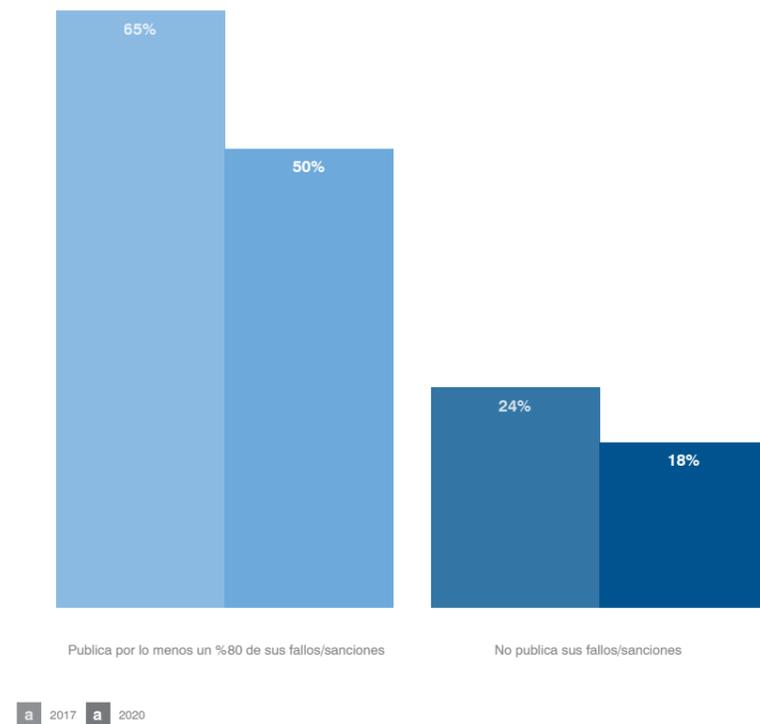
FIGURA 48 PORCENTAJE DE EFS QUE PUBLICA POR LO MENOS UN 80% DE SUS INFORMES DE AUDITORÍA EN 2014-2020 (LO QUE INCLUYE LAS DECISIONES EMANADAS DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL JURISDICCIONAL)



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

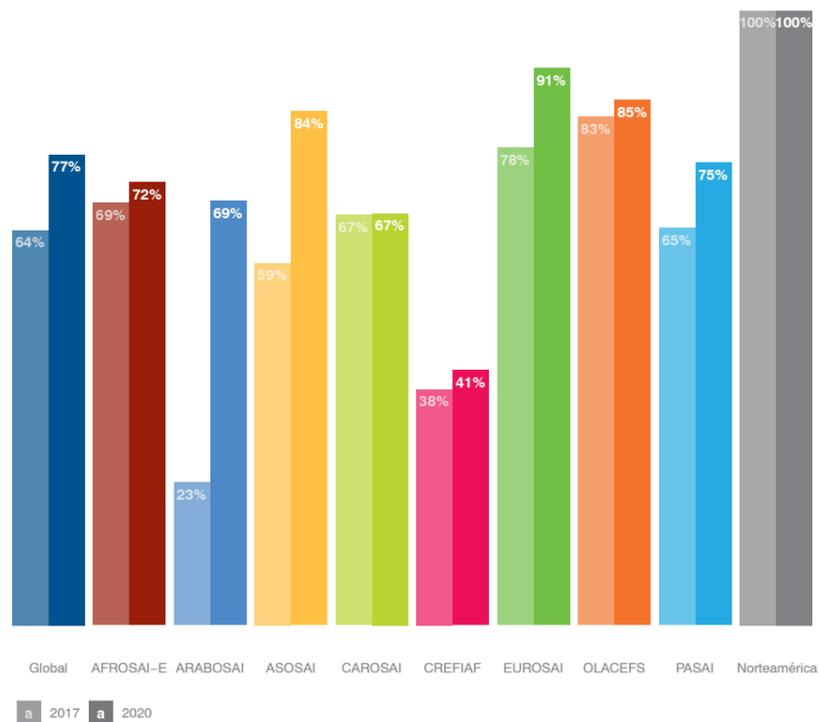
Los hechos positivos asociados a la publicación de los resultados de los informes de auditoría financiera, de cumplimiento y de desempeño, no se observan en las decisiones derivadas de las actividades de control jurisdiccional. La proporción de EFS que publica los resultados en relación con el número total de EFS cuyo mandato supone dicho control, ha descendido significativamente de un 65% en 2017 a un 50% en 2020 (no existen datos relativos a 2014). Sin embargo, también existe un descenso en cuanto a las EFS que informan que no publican ninguno de sus fallos, de un 24% a un 18%.

FIGURA 49 EFS QUE PUBLICAN POR LO MENOS UN 80% DE SUS FALLOS/SANCIONES O NINGUNA



Excepto por la publicación de los fallos/decisiones judiciales, de los resultados de la Encuesta Global 2020 surge que el número de EFS que publica informes de auditoría va en aumento en todas las regiones (remitirse a la Figura 50), observándose un incremento particularmente elevado en la ARABOASAI.

FIGURA 50 PUBLICACIÓN DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA EN LAS REGIONES DE LA INTOSAI



Es posible que el acceso a los recursos y las limitaciones estructurales expliquen parte de la variación en la publicación de los informes de auditoría. En primer lugar, se observa que, en el caso de las EFS de países menos democráticos, la publicación de los informes es menos frecuente, lo que indica que es posible que algunas EFS experimenten limitaciones en cuanto a su capacidad de informar al público, producto de su entorno político.

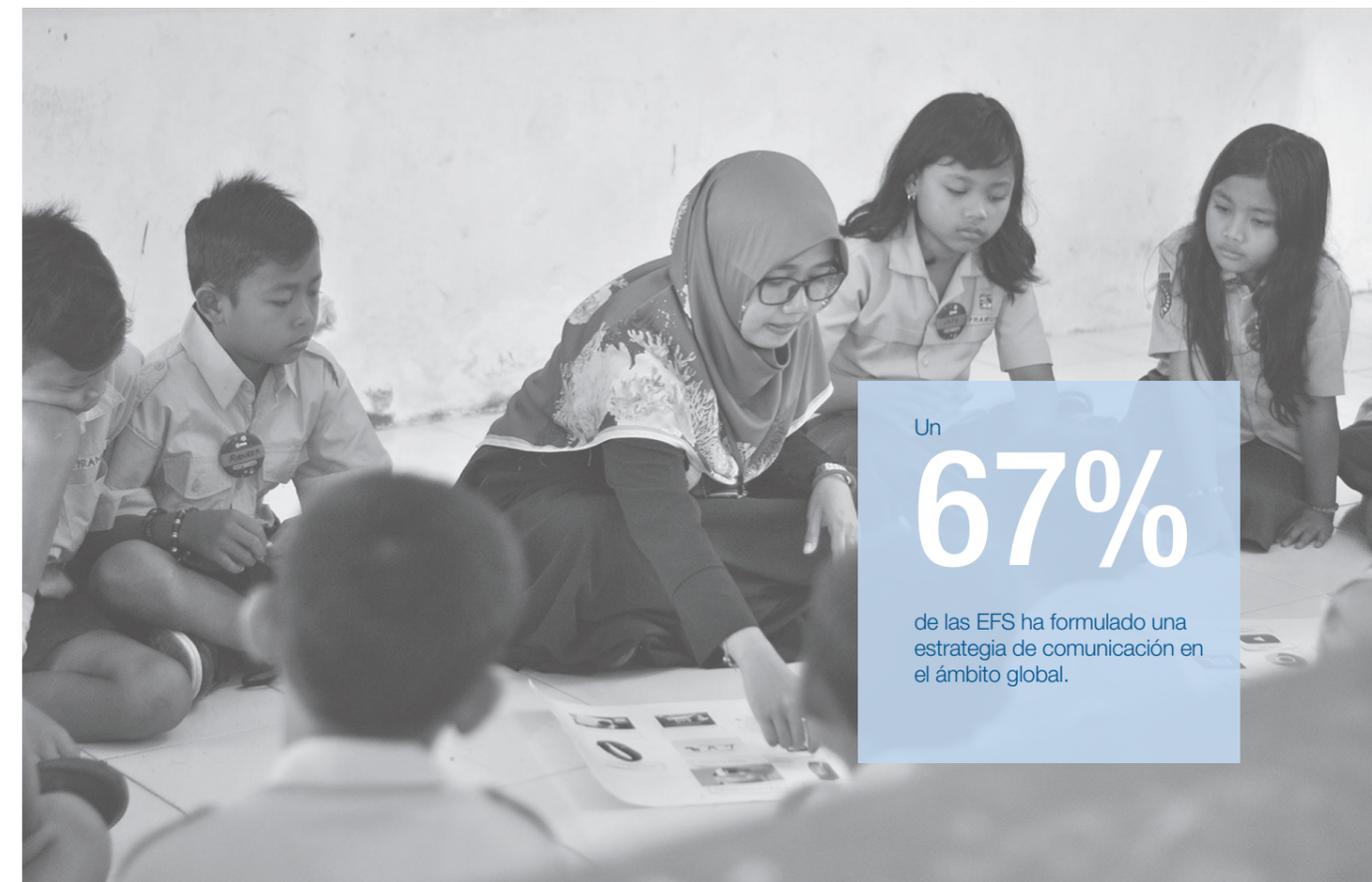
El análisis también indica una correlación entre la publicación y el modelo institucional de la EFS. Las EFS que forman parte del Poder Ejecutivo publican sus informes menos frecuentemente. Quizá esto se relacione con el hecho de que, posiblemente, las EFS desempeñen un papel diferente en la rendición de cuentas como parte del Poder Ejecutivo, dirigiendo el informe principalmente a éste, en lugar de al público. Para otros modelos institucionales, la cifra de publicación también es más baja cuando se trata de EFS organizadas conforme al modelo jurisdiccional, con un titular único, lo que explica los números más bajos de publicación de fallos de EFS

jurisdiccionales, según lo expuesto previamente.

En segundo lugar, solamente un 57% de las EFS que informan que no disponen de suficientes recursos logran publicar un 80% de sus informes, frente a un 83% en aquellos casos en los que las EFS afirman disponer de suficientes recursos. Esto indica que la planificación para la publicación, que forma parte del proceso de auditoría, podría requerir para algunas EFS competencias y recursos financieros adicionales que permitan la instrumentación de prácticas sostenibles.

En el ámbito global, un 67% de las EFS ha formulado una estrategia en una medida amplia o plena. En el ámbito regional, cabe destacar el sólido desempeño de la AFROSAI-E. Un 65% de las EFS informa haber establecido un departamento de comunicaciones exclusivamente destinado a atender los requerimientos de los medios. Un número más bajo de EFS (60%) monitorea la cobertura de su labor por parte de los medios, y un número incluso menor de ellas utiliza boletines de prensa y organiza conferencias de

prensa sobre sus informes de auditoría. Por lo demás, se considera que las EFS actúan de un modo tradicional en sus formas de comunicarse con el público respecto a sus informes, y solamente la mitad de las EFS emitió un comunicado de prensa para lanzar su informe anual durante el último año (2019). Esta comunicación tradicional también podría explicar en parte la razón por la cual un 64% de las EFS informa que se comunica regularmente con las organizaciones de la sociedad civil solo de un modo limitado, o no lo hace en modo alguno. Respecto a los ciudadanos en general, la mitad de las EFS manifiesta que se comunica con ellos de forma regular.



Un **67%** de las EFS ha formulado una estrategia de comunicación en el ámbito global.

## 4.7 LA DISMINUCIÓN DEL SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO Y LA GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS PODRÍA DAR LUGAR A UNA REDUCCIÓN DEL IMPACTO DE AUDITORÍA

En esta sección se aborda la capacidad de las EFS dar seguimiento a los resultados, a través de sistemas de seguimiento implementados en todos los ejes de auditoría, incluyendo a las partes interesadas en los procesos de seguimiento y la tasa general de implementación de las recomendaciones observada. Estas cuestiones son esenciales para analizar cualquier falta de impacto que una EFS pueda experimentar al presentar sus informes de auditoría.

De los datos de la Encuesta Global 2020 surge que un promedio de 65% de las EFS encuestadas posee un sistema interno para dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones formuladas por las entidades auditadas en las especialidades de auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento. Esto refleja una marcada reducción respecto al 86% registrado en 2017. El descenso se observa en todas las regiones.

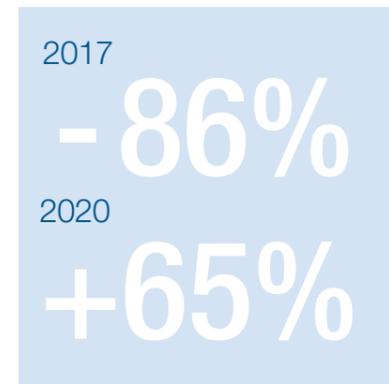
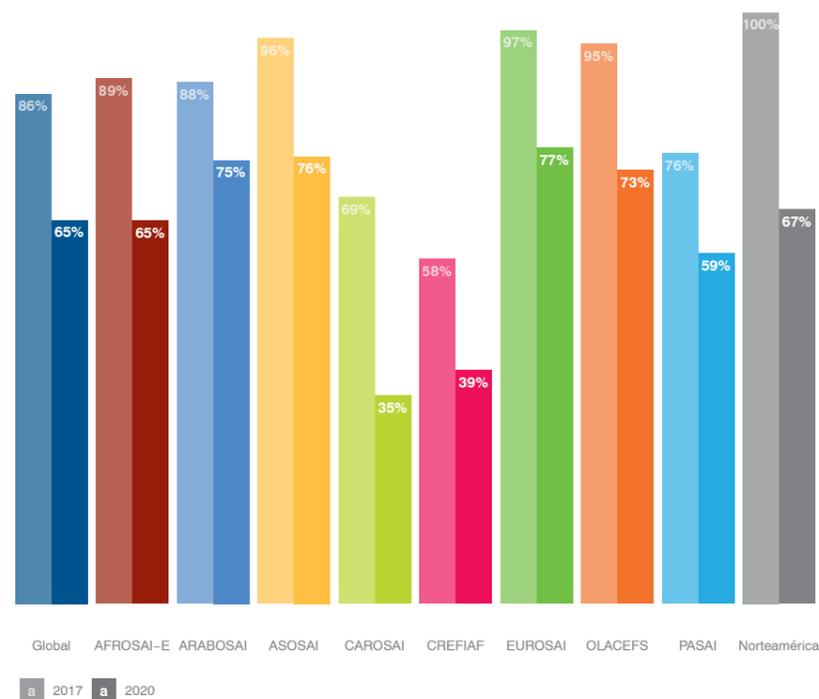


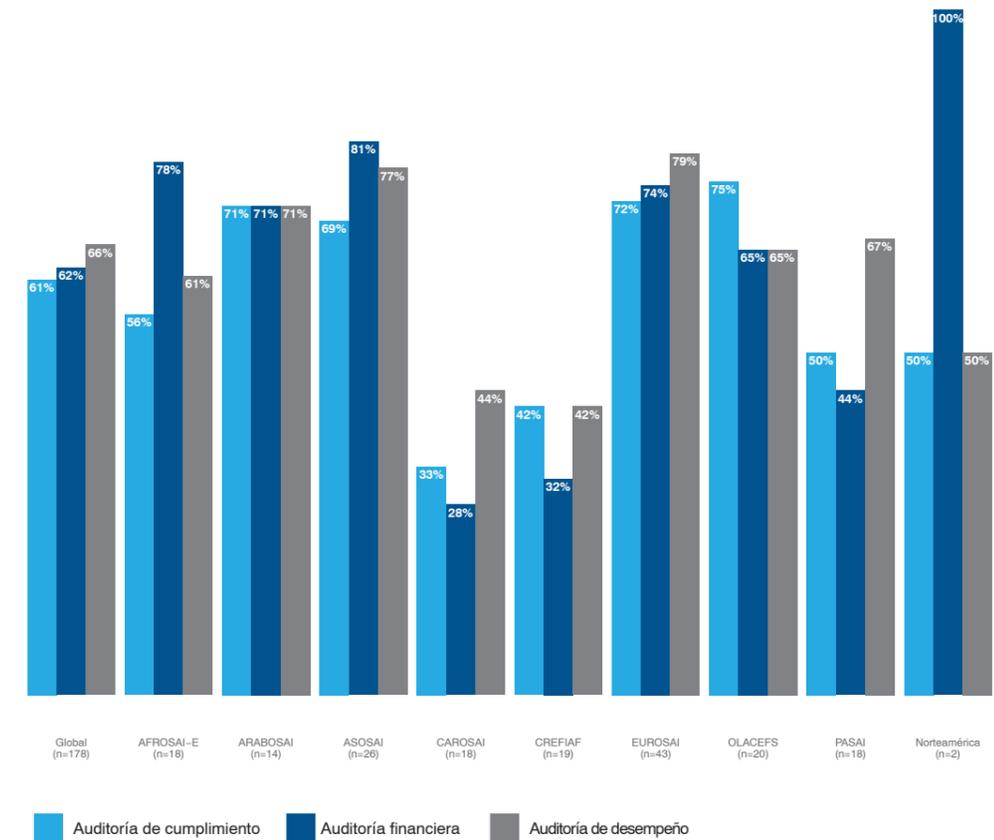
FIGURA 51 EFS CON UN SISTEMA INTERNO PARA DAR SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Como se indica en la Figura 52, el mayor número de EFS dispone de un sistema de seguimiento enfocado en la auditoría de desempeño. Pueden observarse variaciones regionales. En la CAROSIAI y la CREFIAP parece efectuarse un seguimiento menos sistemático de las auditorías, en todas las especialidades.

FIGURA 52 SISTEMAS DE SEGUIMIENTO POR TIPO DE AUDITORÍA Y REGIONES DE LA INTOSAI

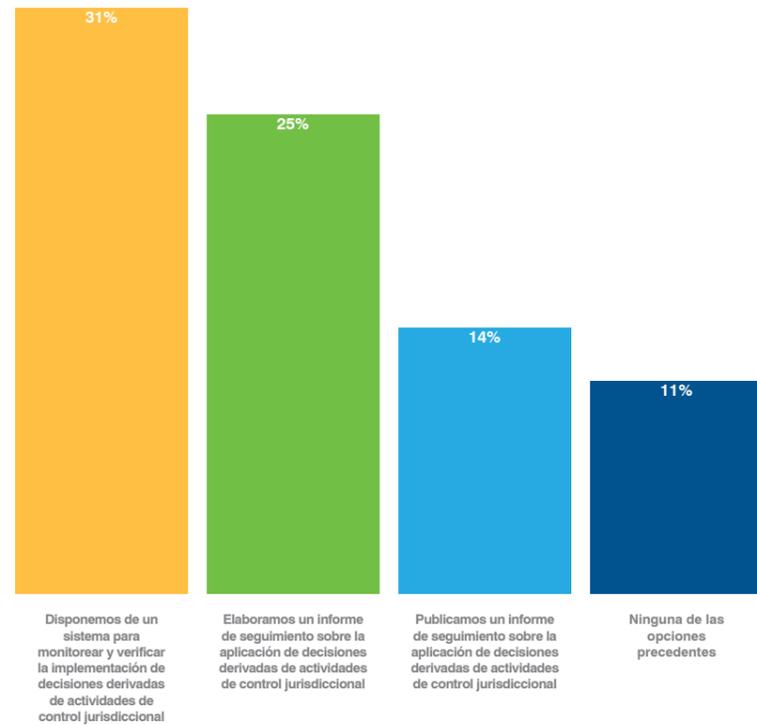


Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Los resultados de la Encuesta Global 2020 se respaldan en la muestra de EFS que realizaron una evaluación mediante el MMD-EFS. La proporción general de EFS es significativamente inferior a la informada por ellas en la Encuesta Global, pero mediante el MMD-EFS se evalúan las prácticas previstas en el sistema de seguimiento, así como la existencia de tal sistema, lo que incluye la presentación y publicación de los informes de seguimiento.

El porcentaje de EFS con sistemas de seguimiento de las decisiones de control jurisdiccional es mucho más reducido que para los otros tres ejes de auditoría. Esta conclusión se correlaciona con el bajo número de sistemas de seguimiento en la región de la CREFIAP y en países de IB. Los resultados pueden obedecer a variaciones en los mandatos y procesos posteriores a los fallos y toma de decisiones: por ejemplo, limitaciones relacionadas con la identificación de responsables, o prácticas vinculadas con la derivación a fiscalías cuando existe evidencia de infracciones a los códigos penales.

FIGURA 53 SEGUIMIENTO DE DECISIONES DERIVADAS DEL CONTROL JURISDICCIONAL  
Porcentaje de las 36 EFS con un mandato basado en el control jurisdiccional que indica cada opción



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Además de una disminución en la labor de seguimiento, las cifras son incluso inferiores en lo relativo a la presentación de informes de seguimiento a los Poderes Legislativo o Judicial.

Menos de un 40% de las EFS presenta informes de seguimiento, y menos de un tercio de ellas informa dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones formuladas. Nuevamente, ambas situaciones podrían derivar de un enfoque carente de sistematicidad, pero también de la falta de conocimientos acerca del grado de implementación, que sería el resultado de la calidad de la labor de seguimiento realizada.

Un indicador del impacto de la labor de las EFS es la medida en que el Poder Ejecutivo implementa las recomendaciones formuladas por ella. Según los informes presentados por las propias EFS, solamente la mitad de las recomendaciones se implementa mayoritaria o plenamente. Las cifras son más elevadas cuando se trata de actividades de control jurisdiccional, donde un 67% de las recomendaciones se clasifican como mayoritaria o plenamente implementadas. Del análisis surge que los mayores niveles de democracia se correlacionan con niveles más elevados de implementación de las recomendaciones. Las tasas de implementación vinculadas con la auditoría financiera, de cumplimiento y de desempeño, también se correlacionan con el nivel de ingresos del país. Según las respuestas a la

Encuesta Global 2020, el obstáculo más importante para la generación de impacto de auditoría en el ámbito global es la respuesta del Poder Ejecutivo, en virtud de lo informado por un 60% de las EFS, mientras que un 80% de determinadas regiones informa que la respuesta del Poder Ejecutivo es el obstáculo principal.<sup>24</sup>

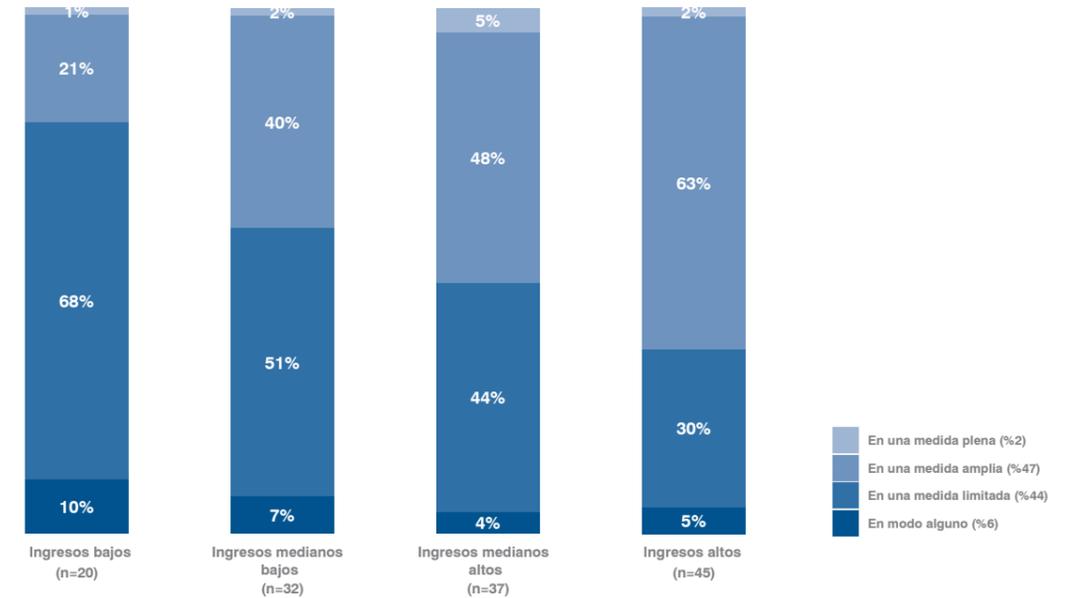
Menos de un 40%

de las EFS presenta informes de seguimiento a la Legislatura o el Poder Judicial.

24. CAROSAI, PASAI y ARABOSAI.

FIGURA 54 MEDIDA EN QUE LAS ENTIDADES AUDITADAS IMPLEMENTAN LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA FORMULADAS POR LAS EFS (INCLUIDAS LAS DE CONTROL JURISDICCIONAL) DURANTE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

Los porcentajes se basan en la medida en que las EFS informan que sus recomendaciones de auditoría son implementadas, promediando auditorías de cumplimiento, financieras y de desempeño.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

La falta de seguimiento por parte del Poder Ejecutivo se ve corroborada por los resultados expuestos en el reciente informe de la IDI-IBP, *All Hands on Deck*, en el que se señalaba que la implementación por parte del Poder Ejecutivo es el eslabón más débil del ecosistema de auditoría y supervisión. De los datos de la Encuesta de Presupuesto Abierto surge que, en una escala de 0 a 100, la puntuación promedio de la respuesta del Poder Ejecutivo a nivel global es de apenas 13. Las razones de la exigua tasa de respuesta a las recomendaciones pueden ser su carácter técnico, que impiden una buena comprensión de éstas; que no existen incentivos suficientes para poner en práctica las medidas recomendadas; o la adopción de actitudes defensivas de parte de la entidad auditada.

Si estos factores fuesen válidos, las EFS deberían trabajar más en pro de comunicar los hallazgos y resultados de su labor a la entidad auditada. Una observación interesante es que, según lo informado, la implementación de las recomendaciones es más elevada cuando se trata de actividades de control jurisdiccional, lo que tal vez indique que la imposición legal subyacente a las recomendaciones incentive a determinadas entidades auditadas responde a los resultados de las auditorías.

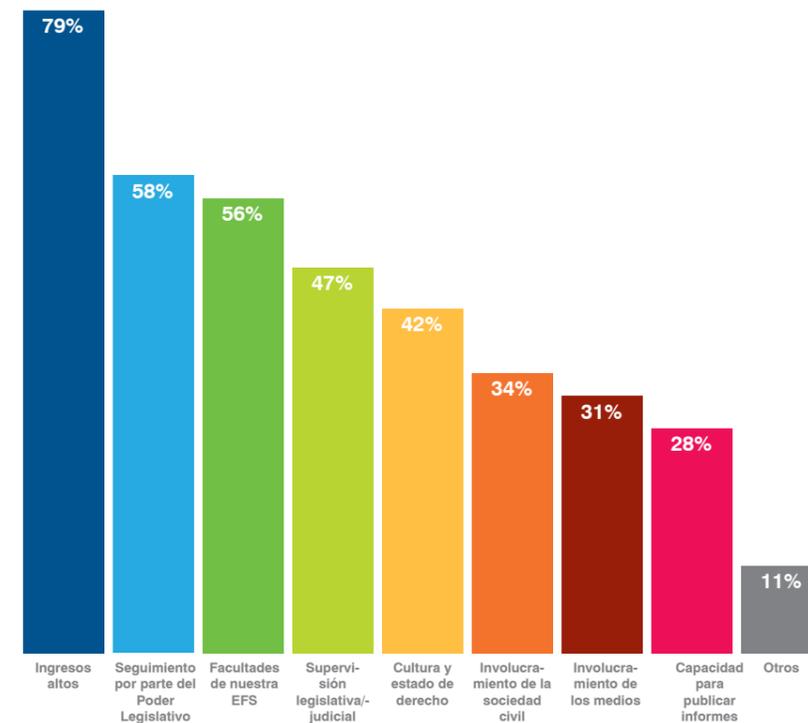
En la Encuesta Global, un 63% de las EFS informa que se comunica regularmente con el Poder Ejecutivo, mientras que las cifras son mayores respecto a las entidades auditadas (85%). Sin embargo, menos de la mitad de las EFS manifiesta dar participación al Poder Ejecutivo en el sistema de seguimiento mediante la solicitud de opiniones sobre las recomendaciones o de evidencia vinculada con la implementación de tales recomendaciones. Nuevamente, en este caso, las cifras son mayores respecto a las entidades auditadas, registrándose, no obstante, variaciones regionales, en tanto cinco regiones informan porcentajes menores al promedio en términos de participación regular. Esto indica que es posible que la interacción regular con las entidades auditadas tenga un carácter menos estratégico,

tanto en términos del abordaje de la debilidad sistémica, como del hallazgo de formas de establecer un diálogo que fomente la comprensión de los resultados presentados. Estas debilidades también pueden observarse en los datos de la Encuesta de Presupuesto Abierto (OPA), en la que el seguimiento independiente, como parte del ecosistema de auditoría y supervisión, tiene un promedio global de 28 sobre 100. Dados los aspectos negativos informados por las EFS acerca de los sistemas de seguimiento, lo exiguo de estas cifras relativas a las consultas con el Poder Ejecutivo y el seguimiento de las respuestas brindadas por éste, indican que los resultados del impacto de auditoría no mejorarán mientras no se priorice el seguimiento de las auditorías como una

modalidad de rendición de cuentas por parte del Poder Ejecutivo. La capacidad de generar impacto de las EFS también depende de sus habilidades para interactuar con otras partes interesadas. La supervisión legislativa es un componente clave de la rendición de cuentas, sin embargo, ello supone que las legislaturas hagan uso de los informes de auditoría de manera oportuna. En general, un 75% de todas las EFS informa que se comunica regularmente con la legislatura, pero solo un 47% de ellas informa que involucra a este órgano regularmente en lo relativo al seguimiento de las discusiones acerca del grado de implementación de las recomendaciones.

### OBSTÁCULOS MÁS IMPORTANTES PARA LOGRAR IMPACTO DE AUDITORÍA

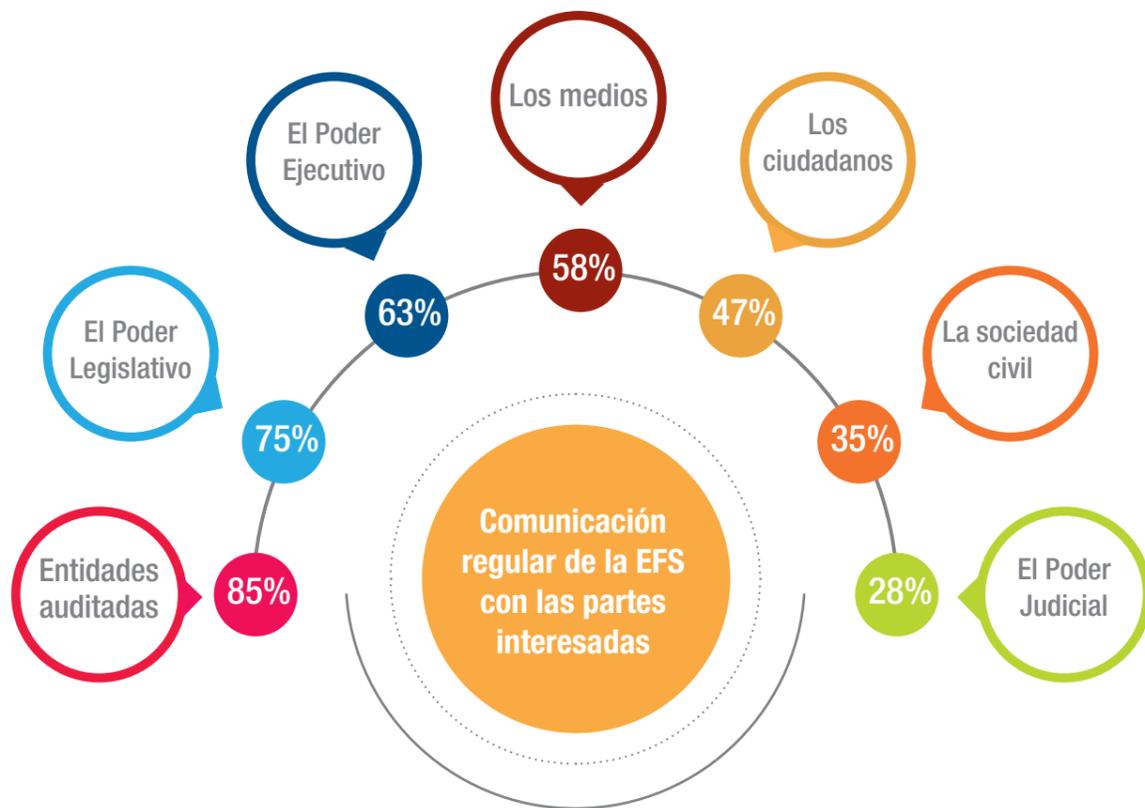
Porcentaje de EFS que selecciona cada respuesta



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Se observa un descenso desde la última Revisión. La CREFIAF sobresale, en tanto un 53% de sus EFS responde que nunca da participación a legislatura, mientras que solo un 5% de los encuestados manifiesta dar participación a las legislaturas con regularidad. También debería señalarse que, de los informes sobre los obstáculos para logro del impacto de auditoría surge que el segundo obstáculo más importante se observa en la supervisión legislativa, en tanto un 44% informa que se trata de uno de los obstáculos principales. El informe *All Hands on Deck* revela una puntuación bastante exigua en términos de supervisión legislativa, pero también indica que esa supervisión se ve impedida por limitaciones a la capacidad, por ejemplo, en lo relativo a las habilidades de los integrantes de la comisión respectiva, haciéndose también referencia a estudios que dan cuenta de una carencia de facultades legales y apoyo político. También se observa que la falta de comunicación con la Legislatura se correlaciona con bajos niveles de democracia.

Otro aspecto de la gestión de las partes interesadas para el logro de impacto podría consistir en presentar cuestiones tales como los hallazgos de auditoría a las instituciones pertinentes, lo que incluye la remisión de hallazgos relacionados con casos de corrupción y malversación de fondos. En general, la proporción de EFS que informa comunicarse regularmente con el Poder Ejecutivo es baja, ubicándose en un 28% en ámbito global. Los números son más elevados cuando se trata de EFS que responden al modelo jurisdiccional y aquellas que forman parte del Poder Ejecutivo. La participación regular del Poder Judicial es muy baja, en tanto un 12% de EFS informa dar cuenta a este poder acerca de sus tareas de seguimiento. Aunque es de esperar que el intercambio con el Poder Ejecutivo sea menos común para muchas EFS, lo reducido de estas cifras también indica que se están perdiendo oportunidades de establecer intercambios y la posibilidad de exponer casos de malversación de fondos y potencial corrupción, lo cual, nuevamente reduce indirectamente el impacto de la labor de la EFS.

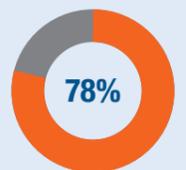


Fuente: Encuesta Global INTOSAI 2020

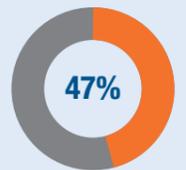


### Participación regular de las partes interesadas en el seguimiento

#### Legislatura

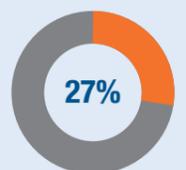


Comunicación con la Legislatura

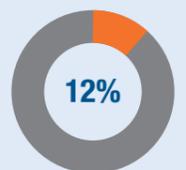


Seguimiento con la Legislatura

#### Judicial



Discusión regular con el Poder Judicial



Seguimiento con el Poder Judicial

05

# DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS

## Oportunidades para el apoyo entre pares



# USD 88m

El valor del apoyo al desarrollo de las capacidades de las EFS en el ámbito global se ha mantenido estable en alrededor de USD 88 millones durante los últimos siete años.

En este capítulo se examina el apoyo al desarrollo de las capacidades de las EFS, tanto desde la perspectiva de los receptores como de los prestadores de apoyo. Se explora el apoyo recibido por las EFS o alineado con sus planes de desarrollo de capacidades a futuro identificados, y el apoyo provisto a las EFS por entidades pares y otros actores, además de la disponibilidad futura de apoyo entre pares. También se analizan otras formas de apoyo, como las auditorías cooperativas y la difusión de Bienes Públicos Globales (BPG). Finalmente, se examina la eficacia del apoyo y los mecanismos de coordinación.

A pesar de los incrementos del gasto destinado al desarrollo en el ámbito global, en este capítulo se expone cómo el apoyo a las EFS se ha estancado en los últimos años, e incluso descendido en términos reales. La inmensa

mayoría de las EFS de países en vías de desarrollo recibe apoyo externo, aunque es menos probable que las EFS ubicadas en países con menores niveles democráticos reciban apoyo, lo que se conjuga con las políticas de desarrollo de los donantes. En los últimos años, se ha registrado un incremento del financiamiento destinado a iniciativas de desarrollo de las capacidades de las EFS en el plano global, contrarrestado ello por una reducción en el número de países con programas de apoyo bilateral significativos. Muchas EFS continúan afrontando desafíos para la movilización de apoyo en pro del desarrollo de capacidades, especialmente para las EFS de países de IB y cuando son las propias EFS las que se proponen implementar proyectos de apoyo.

Aunque desde el propio seno de la comunidad de la INTOSAI se brinda un apoyo substancial, la mayor parte

de este apoyo —especialmente cuando se trata de proyectos de envergadura— requiere en última instancia del financiamiento de donantes. Hacia el futuro, las EFS continúan priorizando el desarrollo en los ejes de auditoría básicos, la calidad y planificación de las auditorías, la gestión estratégica, la aplicación del MMD-EFS, la independencia y el desarrollo profesional. Algunas de las prioridades emergentes son la gestión de los recursos humanos, la gobernanza de las TIC, el liderazgo y la comunicación, y el apoyo para la fiscalización de la gestión de la deuda pública.

Existe un pequeño núcleo de EFS dotadas de gran experiencia en liderar proyectos de apoyo entre pares, y están surgiendo varios prestadores más entre ellas; sin embargo, la mayoría de estas entidades solamente están dispuestas y en condiciones de brindar apoyo a proyectos entre pares u ofrecer un respaldo más acotado y focalizado a otras EFS. Aunque una gran parte del apoyo entre pares tiende a ser conducido por países de IA e IMA, especialmente de la EUROSAI y la OLACEFS, también se brinda un apoyo

substancial entre EFS que integran las diversas agrupaciones regionales e idiomáticas.

Las EFS enfatizan que, para lograr el éxito, es necesario que el apoyo sea concordante con la estrategia de la EFS beneficiaria y ella asuma la propiedad de este apoyo, con una fuerte participación del personal de la entidad fiscalizadora. La insuficiencia de financiamiento, las limitaciones en materia de recursos humanos y las deficiencias relativas a la coordinación y comunicación se ponen de relieve

como factores críticos que pueden afectar el apoyo. La eficacia del apoyo también puede mejorarse a través de mecanismos de coordinación de donantes que conduzcan a la creación de un foro para el diálogo y la rendición de cuentas regulares, y garanticen una comunicación eficaz y un adecuado conocimiento del contexto nacional.

## 5.1 APOYO RECIBIDO POR LAS EFS Y NECESIDADES FUTURAS

### 5.1.1 EL APOYO GLOBAL AL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS SE HA ESTANCADO USD 88 MILLONES

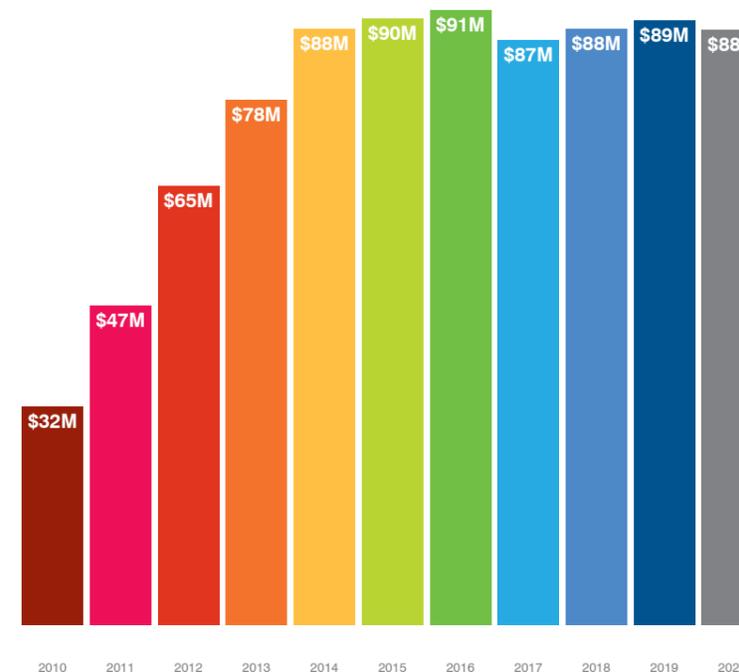
Luego de un incremento inicial posterior a la conformación de la Cooperación INTOSAI-Donantes en 2010, el valor del apoyo al desarrollo de las capacidades de las EFS en el ámbito global se ha mantenido estable en alrededor de USD 88 millones durante los últimos siete años. Dado que estas cifras se reportan a precios corrientes, en términos reales, lo señalado equivale a una reducción

del apoyo a las EFS, en un momento en que el gasto para el desarrollo a nivel mundial ha venido en alza. Aunque existe la posibilidad de que la base de datos no contenga toda la información sobre el gasto destinado al desarrollo de las capacidades de las EFS, aún preocupa que el apoyo a éstas se haya amesetado, en el mejor de los casos.

Como sería de esperar, se sigue brindando más apoyo a las EFS de países de menores ingresos. En 2020 parece observarse un pequeño desplazamiento en el apoyo de los países IMA a aquellos de IMB.

FIGURA 55 VOLUMEN GLOBAL DEL APOYO FINANCIERO A LAS EFS<sup>26</sup>

En millones de dólares estadounidenses

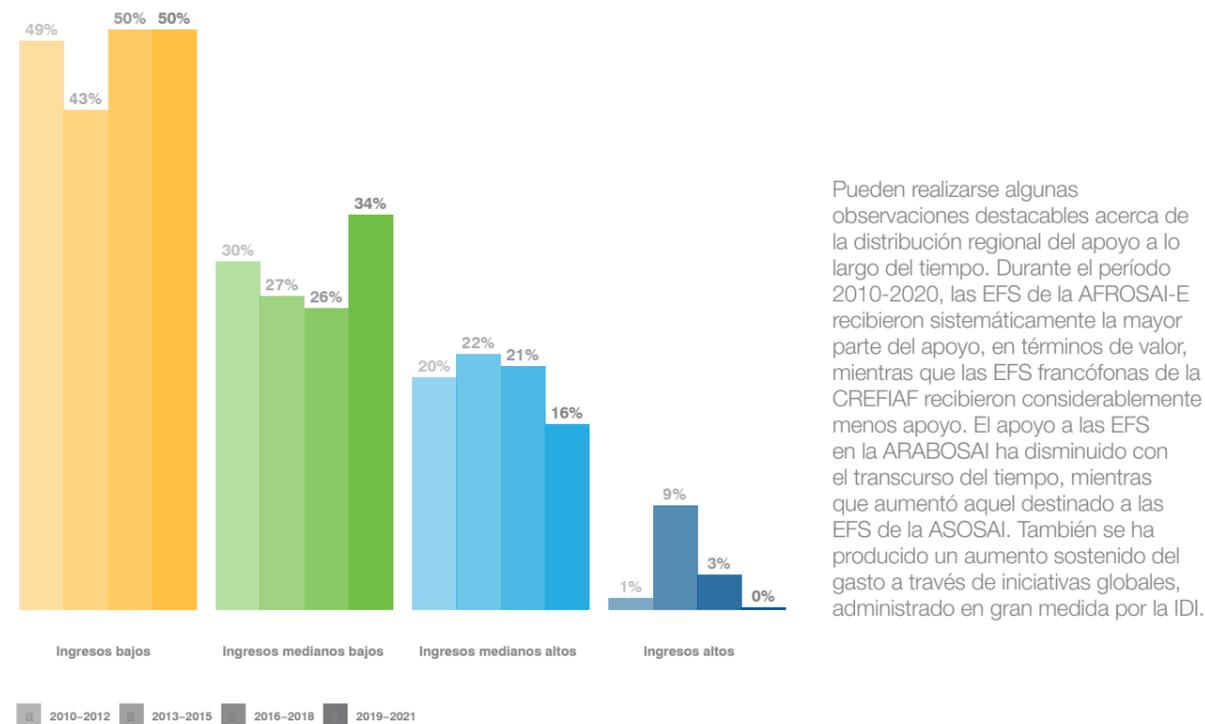


En un momento en el que el gasto destinado al desarrollo en el ámbito global ha venido en aumento, las cifras de la Revisión reflejan una caída en el apoyo a las EFS en términos reales.

26. Cifra basada en datos extraídos de la Base de Datos sobre el Desarrollo de Capacidades en las EFS.

FIGURA 56 TENDENCIAS DEL VALOR DEL APOYO EXTERNO A LAS EFS, POR NIVEL DE INGRESOS<sup>27</sup>

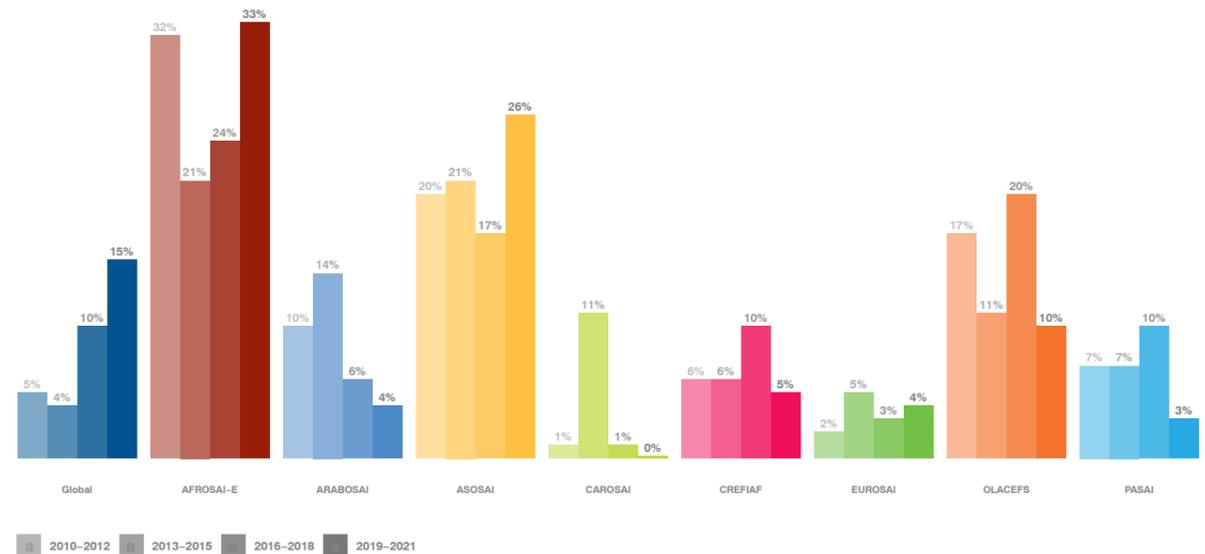
La figura muestra un desglose del nivel de ingresos en función del apoyo financiero (en dólares) destinado a EFS individuales (en contraposición al apoyo regional/global).



Pueden realizarse algunas observaciones destacables acerca de la distribución regional del apoyo a lo largo del tiempo. Durante el período 2010-2020, las EFS de la AFROSAI-E recibieron sistemáticamente la mayor parte del apoyo, en términos de valor, mientras que las EFS francófonas de la CREFIAF recibieron considerablemente menos apoyo. El apoyo a las EFS en la ARABOSAI ha disminuido con el transcurso del tiempo, mientras que aumentó aquel destinado a las EFS de la ASOSAI. También se ha producido un aumento sostenido del gasto a través de iniciativas globales, administrado en gran medida por la IDI.

FIGURA 57 TENDENCIAS DEL VALOR DEL APOYO EXTERNO A EFS, POR REGIÓN<sup>28</sup>

La figura muestra una separación a nivel de región de la proporción del apoyo financiero (en dólares) que fue a las EFS individuales y regiones de las EFS, sumado a la proporción de apoyo para la labor a escala global.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

27. Cifra basada en datos extraídos de la Base de Datos sobre el Desarrollo de Capacidades en las EFS.  
28. Cifra basada en datos extraídos de la Base de Datos sobre el Desarrollo de Capacidades en las EFS.

## 5.1.2 LA MAYORÍA DE LAS EFS RECIBE APOYO, PERO LA PERTENECIENTES A PAÍSES MENOS DEMOCRÁTICOS SE ENCUENTRAN EN RIESGO DE SER DEJADAS ATRÁS

94 EFS (80% de los encuestados) de países en vías de desarrollo recibieron apoyo para el desarrollo de capacidades de socios externos (y un 61% de las EFS a nivel global). Sin embargo, la principal razón de la falta de apoyo externo a los países en vías de desarrollo no se vincula con la región, sino con el nivel democrático del país, en tanto las EFS ubicadas en los niveles más bajos índice democrático de la EIU

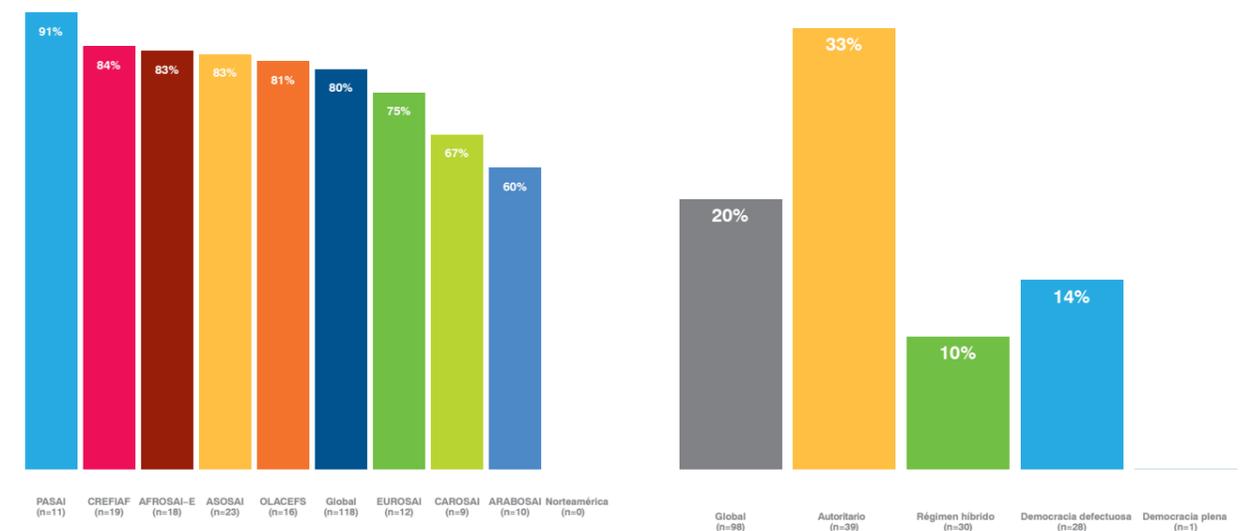
constituyen, a su vez, el grueso de las que no reciben apoyo. Esto refleja la importancia atribuida a la democracia pertinente a las políticas de la mayoría de los socios para el desarrollo.

Un **80%** de los encuestados de países en vías de desarrollo recibieron apoyo para el desarrollo de sus capacidades de socios externos.

FIGURA 58 A Y B EFS QUE RECIBEN Y NO RECIBEN APOYO EXTERNO POR REGIÓN DE LA INTOSAI Y CLASIFICACIÓN DEMOCRÁTICA SEGÚN LA EIU

Porcentaje de EFS no pertenecientes al grupo de ingresos altos en cada región que informan haber recibido apoyo para el desarrollo de capacidades (el cómputo regional muestra el número total de EFS no pertenecientes al grupo de ingresos altos por región).

Porcentaje de EFS no pertenecientes al grupo ingresos altos que informan no haber recibido apoyo para el desarrollo de capacidades (el cómputo grupal muestra el número total de EFS no pertenecientes al grupo de altos ingresos por región).



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Aunque estos datos reflejan que la mayoría de las EFS recibe apoyo, no se considera el volumen y la duración de ese apoyo. Las EFS con necesidades significativas en materia de desarrollo de capacidades a menudo requieren un apoyo sostenido. El porcentaje de países en vías de desarrollo que se beneficia de alguna iniciativa substancial para el desarrollo de capacidades (en términos de volumen o de duración), aumentó de un 34% en 2019 a un 36% en 2020, pero se redujo respecto al 41% informado en 2017.<sup>29</sup> Parece haber menos proyectos de apoyo a largo plazo a nivel de EFS, lo que se condice con la intensificación del enfoque en los programas globales.

29. Base de datos sobre el desarrollo de capacidades en las EFS, porcentaje de países en vías de desarrollo que durante los años abarcados por el estudio se han beneficiado de alguna iniciativa significativa para el desarrollo de capacidades (es decir, una iniciativa superior a USD 0,3 millones destinados a la EFS, y/o cuya duración sea igual o mayor a los dos años).

### 5.1.3 DIFICULTADES PARA OBTENER APOYO FINANCIERO CUANDO LA EFS ES LA ENTIDAD EJECUTORA

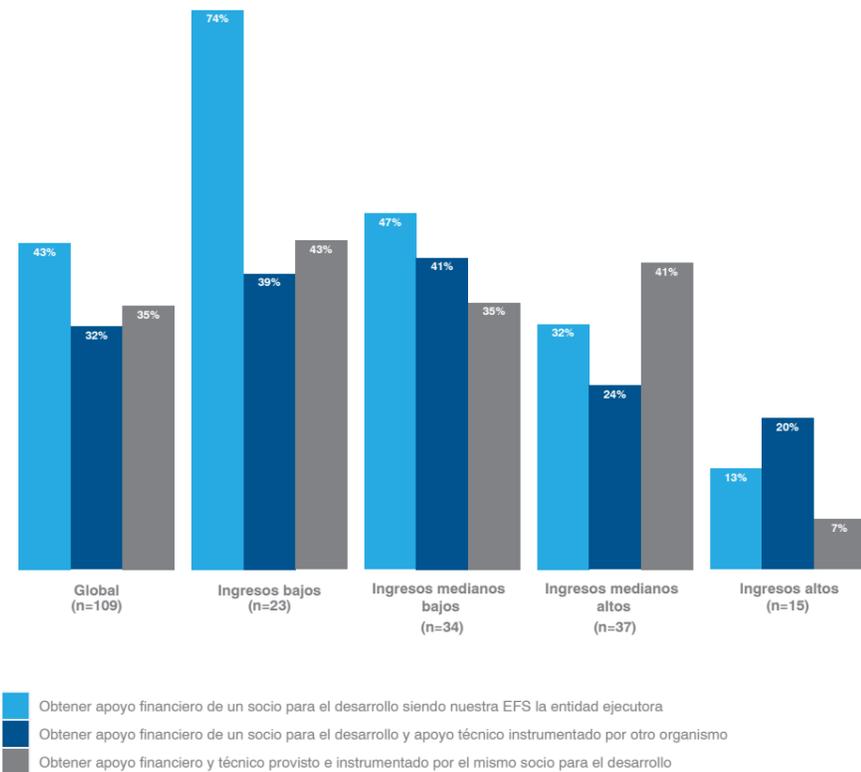
Un 43% de las EFS receptoras de apoyo de socios externos halló dificultades para obtener respaldo financiero para el desarrollo de sus capacidades. Las EFS daban cuenta de que las dificultades relativas a la movilización de apoyo para la realización proyectos se acrecentaban cuando eran las propias EFS las encargadas de ejecutarlos. Un 74% de las EFS de países de IB informaba acerca de tal dificultad. Por el contrario, las EFS hallaban menor dificultad

para la obtención de apoyo financiero externo cuando las iniciativas estaban concebidas para ser ejecutadas por otro organismo, como la IDI, otras EFS, organismos regionales de la INTOSAI o prestadores externos, que cuando se trataba de iniciativas concebidas para ser ejecutadas por el socio para el desarrollo a cargo del financiamiento. Análisis posteriores de estos resultados por región revelan patrones similares, excepto en los casos de la EUROSAI y la CAROSAI.

Un **74%** de las EFS en los países de ingresos bajos encontraba dificultades para obtener apoyo para proyectos a ser ejecutados por la propia EFS.

FIGURA 59 EVALUACIÓN DE LA DIFICULTAD PERCIBIDA POR LAS EFS PARA ACCEDER A APOYO FINANCIERO POR NIVEL DE INGRESOS DEL PAÍS

Porcentaje de las EFS que recibió apoyo para el desarrollo de capacidades que indicaba que el acceso al apoyo financiero les resultaba 'difícil' o 'un tanto difícil'.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

### 5.1.4 PRIORIDADES EN EVOLUCIÓN PARA EL DESSARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS

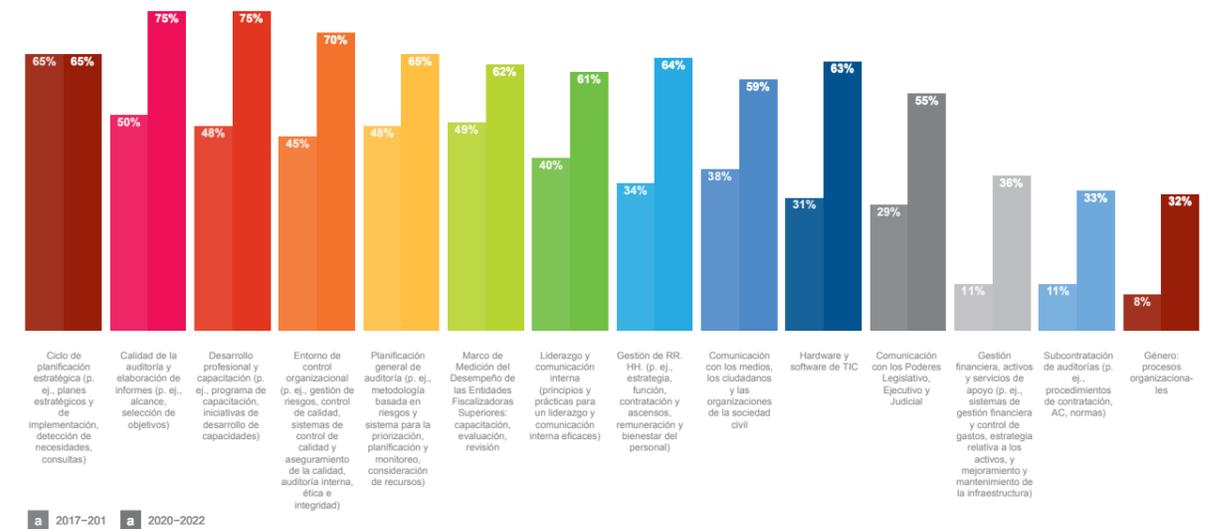
Un 96% de las EFS informa tener la intención de desarrollar sus capacidades durante los próximos tres años, y la mayoría se propone recurrir a socios externos para ello. Las excepciones son las EFS en el grupo de países de IA e IMB, particularmente en la EUROSAI, además de algunas EFS en la ASOSAI y la ARABOSAI.

Mediante las siguientes cifras se exponen y comparan áreas en las que las EFS recibieron apoyo durante los últimos tres años y se proyectaron áreas de desarrollo hacia el futuro. En los últimos tres años, las EFS se han centrado en el ciclo de planificación estratégica, habiendo recibido apoyo en ese sentido dos tercios de las EFS. Otras áreas comunes son los sistemas

de calidad y planificación de las auditorías, el MMD-EFS, el entorno de control organizacional, la independencia de las EFS, y el desarrollo profesional y la capacidad para transmitir formación. Hacia el futuro, las EFS continúan planificando el desarrollo en estas áreas, pero existen otras tantas áreas nuevas que están cobrando importancia. Ellas abarcan la gestión de los recursos humanos, la gobernanza de las TIC, el liderazgo y la comunicación –interna, con los ciudadanos y los medios, además de con los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Un **96%** de las EFS informa que tiene la intención de desarrollar sus capacidades durante los próximos tres años.

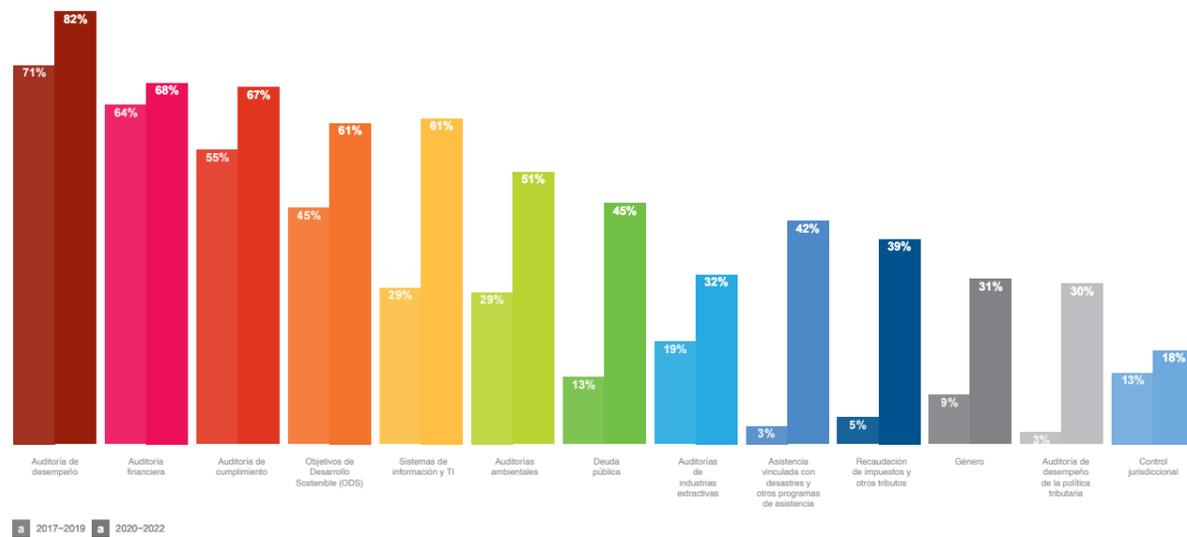
FIGURA 60 APOYO RECIBIDO POR ÁREAS 2017-19 Y CUYO DESARROLLO SE ENCUENTRA PROYECTADO 2020-22: DESARROLLO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En cuanto a los ejes y temas de auditoría, como es de esperar, los tres ejes de auditoría básicos predominan en lo relativo al apoyo brindado recientemente y el proyectado. Los temas específicos en los que se realiza mayor hincapié son las auditorías de los ODS, las auditorías de tecnologías informáticas (TI) y sistemas de información (SI), y las auditorías medioambientales. Hacia el futuro, un número creciente de EFS proyecta mejorar las auditorías de TI y SI, además de las auditorías de la deuda pública, asociándose ambas áreas a prioridades y riesgos crecientes debido a la pandemia de COVID-19.

FIGURA 61 APOYO RECIBIDO POR ÁREAS 2017-19 Y CUYO DESARROLLO SE ENCUENTRA PROYECTADO 2020-22: DISCIPLINAS Y TEMAS DE AUDITORÍA



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

### El desarrollo de capacidades sobre cuestiones de género es limitado.

Solamente un 8% de las EFS da cuenta de haber recibido apoyo para la capacitación en cuestiones de género en los procesos organizacionales y un 8%, sobre cuestiones de género en temas específicos de auditoría. Existe un enfoque un tanto más elevado en cuanto a la capacitación sobre

cuestiones de género en las regiones de la CREFIAF, la OLACEFS y la AFROSAI-E. Unas pocas EFS de las regiones de la OLACEFS y la EUROSAI informan haber recibido apoyo para el desarrollo de las capacidades en materia de género en procesos organizacionales y auditorías sobre

cuestiones de género específicas. En el ámbito global, aproximadamente un cuarto de las EFS informan tener planes para desarrollar capacidades en materia de género durante los próximos tres años.

## 5.2 APOYO PROVISTO A LAS EFS Y OFERTA A FUTURO

En esta sección se examinan los organismos que financian y prestan el apoyo recibido por las EFS.

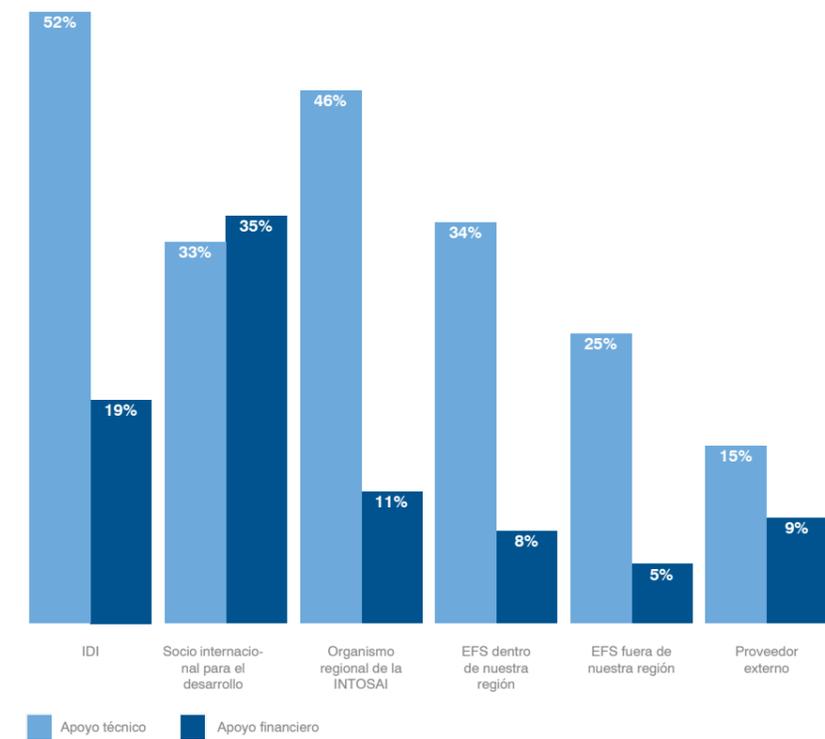
### 5.2.1 LA COMUNIDAD DE LA INTOSAI Y LOS DONANTES DESEMPEÑAN PAPELES ESENCIALES EN LA MOVILIZACIÓN DEL APOYO

En la Encuesta Global se consultó a las EFS acerca de los organismos que prestaban apoyo financiero y técnico para sus proyectos de desarrollo de capacidades. Desde la perspectiva de los receptores del apoyo, la IDI y los organismos regionales de la INTOSAI eran los actores más frecuentemente señalados como prestadores de apoyo técnico, y los donantes internacionales predominaban en lo relativo a la prestación de apoyo

financiero. Adviértase, no obstante, que estas respuestas no se encuentran ponderadas por el valor de los proyectos de apoyo: algunos de los proyectos más importantes en términos de valor se encuentran respaldados por prestadores externos. Mientras tanto, el apoyo financiero prestado por la IDI y los organismos regionales de la INTOSAI, aunque habitual, suele ser de pequeña escala –usualmente provisto a través del financiamiento de los costos

de personal y la participación de la EFS en eventos y, en última instancia, gran parte de este apoyo se encuentra financiado por donantes. Sin embargo, las cifras dan cuenta tanto del grado de participación de la comunidad de la INTOSAI en la prestación de apoyo, como del rol esencial de los donantes en su financiamiento, además de la prestación de apoyo técnico.

FIGURA 62: EFS QUE RESPONDEN HABER RECIBIDO APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO DE LOS SIGUIENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES ENTRE 2017 Y 2019



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

## 5.3 UN SIGNIFICATIVO APOYO ENTRE PARES EN EL SENO DE LAS REGIONES DE LA INTOSAI

Entre las modalidades de apoyo al desarrollo de capacidades, el más frecuentemente utilizado es el apoyo entre EFS ('entre pares').<sup>30</sup> Desde hace mucho tiempo, las EFS manifiestan una preferencia por el apoyo entre pares por sobre aquel proveniente de actores ajenos a la comunidad,<sup>31</sup> aunque esto depende del área de apoyo específica de que se trate. Durante el período 2017-2019, el apoyo entre pares constituyó el 70% de todo el apoyo recibido (por incidencia, no por valor) por las EFS de países en vías de desarrollo (94 EFS).

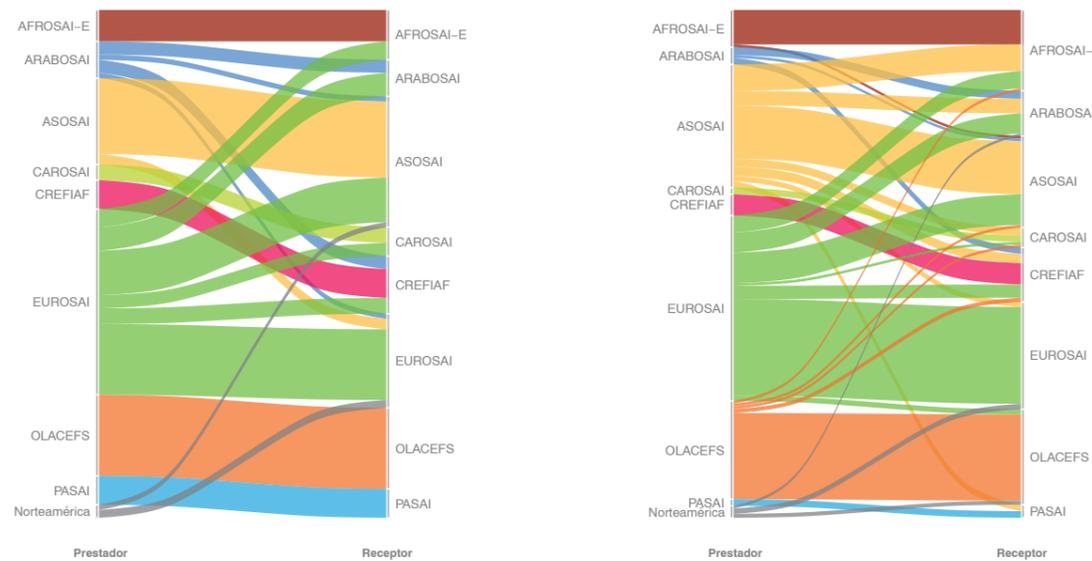
De la Encuesta Global 2020 surge que 71 EFS (40%) indican haber brindado apoyo para el desarrollo de capacidades a otras EFS durante el período 2017-2019, frente a 87 EFS en 2017.

Como se señala más adelante, solamente 67 EFS indicaban tener la intención de continuar prestando apoyo en el futuro, prolongándose de ese modo la tendencia descendente en la cantidad de prestadores de apoyo entre pares.

Lo más común es que las EFS reciban apoyo de otras EFS dentro de su región, en lugar de por fuera de ella. Esto refleja en parte el hecho de que muchas regiones de la INTOSAI también se basan una comunidad de idiomas de trabajo: las EFS cuyos idiomas son el árabe, el francés y el español a menudo buscan el apoyo de otras EFS que puedan brindárselo en esos idiomas. Las siguientes cifras resumen la frecuencia del apoyo entre pares prestador/receptor sobre la base de las regiones de la INTOSAI, desde la perspectiva del receptor y el prestador.

30. El apoyo prestado por la IDI y los organismos regionales de la INTOSAI también se caracteriza como apoyo entre pares.  
31. Remitirse al Informe de la Revisión Global 2017.

FIGURAS 63 Y 64 RELACIONES BILATERALES ENTRE EFS PRESTADORAS Y RECEPTORAS SEGÚN LAS EFS RECEPTORAS  
El grosor de la barra indica el número de relaciones prestador-receptor por categoría; los datos corresponden a las EFS receptoras.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En la AFROSAI-E, la ASOSAI, la CREFIAF, la EUROSAI, la OLACEFS y la PASAI fluye un apoyo significativo entre EFS de la misma región. Las EFS de la EUROSAI son las que más sobresalen en términos de apoyo interregional. Al analizar los mismos datos por grupo de ingresos, surge que, mientras que el apoyo fluye principalmente desde los países de IA e IMB, los países de IMB también aportan un apoyo significativo.

### 5.3.1 67 EFS DISPUESTAS A BRINDAR APOYO A SUS PARES EN EL FUTURO

Aunque habitualmente las EFS expresan una preferencia por el apoyo entre partes, esta demanda presupone la existencia de suficientes EFS en condiciones de brindar dicho apoyo y dispuestas a hacerlo.

**67 EFS respondieron que están dispuestas a brindar apoyo a sus pares durante los próximos tres años. De estas, 26 estaban dispuestas a conducir el apoyo.**

Sin embargo, solamente cuatro EFS informan disponer de recursos propios para financiar el apoyo, mientras que las otras 22 necesitan financiamiento externo. Mientras que aquellas que conducen el apoyo se encuentran principalmente en la EUROSAI (9) y la

OLACEFS (5), había por lo menos una EFS en tales condiciones en cada región. Mientras que en la Encuesta Global no se indagaba acerca de la experiencia anterior y la cuantía del apoyo que las EFS podían conducir y financiar, la base de datos sobre el desarrollo de capacidades indica que seis EFS han conducido un conjunto de proyectos para el desarrollo de las capacidades en estas entidades durante los últimos cinco años. Esto demuestra la existencia de un conjunto de prestadores a pares ya establecidos y emergentes para el futuro.

Lo más habitual es que las EFS estén dispuestas a apoyar (en lugar de conducir) iniciativas de desarrollo entre pares.

Esto incluye la asignación de personal en comisión para proyectos gestionados por terceros, que la

EFS participe en carácter de socia secundaria en un proyecto, o la facilitación de iniciativas de intercambio de conocimientos. Otras 41 EFS indicaban que estaban dispuestas a brindar apoyo de esta forma, de las cuales 14 informaban disponer de los recursos para financiar tal apoyo, mientras que 27 manifestaban que podían brindarlo si dispusiesen de financiamiento externo. No sorprende que aquellas EFS que informaban estar en condiciones de financiar el apoyo entre pares se encontraban principalmente en países de IA e IMB. Sin embargo, algunas de esas EFS afrontan la restricción de que tal apoyo solamente podría brindarse mediante un mecanismo de recuperación de gastos, y/o a través de sus organismos de desarrollo en condiciones de igualdad.

FIGURA 65 NÚMERO DE EFS DISPUESTAS A BRINDAR APOYO



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En conclusión, parece haber suficientes EFS en condiciones de brindar apoyo a iniciativas para el desarrollo de las capacidades de las EFS en carácter de pares, y un número razonable de EFS dispuestas a conducir tales iniciativas, de poder obtenerse financiamiento externo.

**Sin financiamiento externo, no puede satisfacerse la demanda de apoyo entre pares.**

Solamente seis EFS prestadoras reciben de la Legislatura un presupuesto exclusivamente destinado a financiar actividades de desarrollo, mientras que muchas otras utilizan una proporción de su financiamiento básico para tales propósitos. Más de la mitad de las EFS puede brindar apoyo solamente si éste es financiado por un socio externo. A pesar de la abundancia de prestadores de apoyo potenciales, la experiencia también nos demuestra que existen dificultades para encontrar

coincidencias con lo requerido por las EFS, a lo que se suma el hecho de que muchas de estas entidades se centran en la prestación de apoyo entre pares dentro de su propia región o grupo lingüístico. Asimismo, dada la reticencia entre la comunidad de donantes a financiar apoyo para EFS que se encuentran en el extremo inferior del índice de democracia y la poca cantidad de EFS en condiciones de financiar tal apoyo en carácter pares, existe el riesgo de que aquellas sean dejadas atrás.

### 5.3.2 FACTORES QUE IMPULSAN EL APOYO ENTRE PARES

La mayoría de las EFS que brindan apoyo entre pares tienen políticas, principios y prácticas que orientan el modo de decidir a qué EFS brindar apoyo, y la forma de brindarlo. Los factores determinantes más comunes son la naturaleza del apoyo solicitado, la coincidencia de ese apoyo con los conocimientos técnicos específicos de la propia EFS, y si el apoyo brindado puede financiarse. Por lo tanto, es la capacidad de la EFS proveer aquello que se le solicita lo que da impulso al apoyo –en lugar de consideraciones

más amplias asociadas al desarrollo, tales como el compromiso con un cambio sostenible dentro de la EFS y el sistema de rendición de cuentas y la probabilidad de que dicho cambio tenga lugar.

El idioma de trabajo, la similitud del modelo de EFS y la prioridad asignada al país (es decir, las relaciones bilaterales históricas), también son importantes, lo que indica que la mayoría de las EFS se centrarán en la misma región o grupo de países, y tal vez estén menos predispuestas a considerar la prestación

de apoyo en nuevas geografías. Esto explica en parte la abundancia de EFS dispuestas a apoyar a sus pares en la AFROSAI-E, y los desafíos que en ocasiones se afrontan para lograr la movilización de apoyo en favor de las EFS de la CREFIAF, cuyas necesidades son similares o mayores.

FIGURA 65B FACTORES CONSIDERADOS POR LAS EFS AL DECIDIR A QUÉ OTRAS EFS APOYAR EN CARÁCTER DE PARES

En la figura se muestra la frecuencia con que cada factor potencial fue mencionado por una EFS prestadora frente al número promedio, considerando todos los factores (el promedio se establece en un 100%).



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

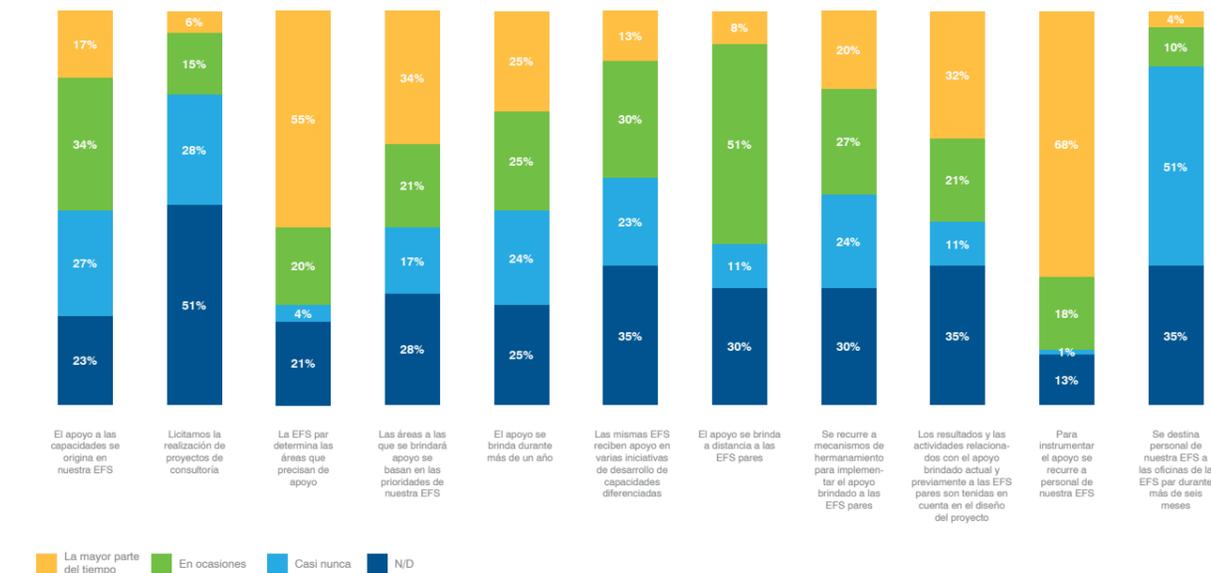
Una vez decididos los países en los que se centrará el apoyo entre pares, la mayoría de las EFS prestadoras brindan dicho apoyo de acuerdo con las buenas prácticas en la materia. La mayoría de las EFS responde que las áreas que para las que se prestará apoyo son aquellas determinadas por su par, aunque casi la mitad de ellas también considera las prioridades de su propia EFS al decidir tales áreas.

Solamente un 25% de las EFS que dieron una respuesta manifestaron que a menudo brindan apoyo durante más de un año, lo que indica que una gran proporción del apoyo entre pares es de carácter focalizado y a pequeña escala. Sin embargo, 34 EFS respondieron que utilizan mecanismos de hermanamiento para brindar apoyo a otras EFS. Solamente 16 EFS (en su mayoría de la EUROSAI) se postulan regularmente

para proyectos de consultoría, y muy pocas EFS (11) poseen personal asignado a las oficinas de sus pares. Para la mayoría de las EFS, el apoyo se brinda con asiduidad creciente de manera remota, tendencia que parece destinada a continuar en el marco de la 'nueva normalidad' –lo que subraya adicionalmente la importancia del apoyo a la inversión en la gobernanza de las TIC para las EFS.

FIGURA 66 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS EN MATERIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA PRESTACIÓN DE APOYO

Porcentaje de las 71 EFS que brindaban apoyo al desarrollo de las capacidades indicando cada uno de los siguientes factores



**DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS**

Fuente: Encuesta global de la INTOSAI 2020

**5.3.3 FACTORES QUE IMPULSAN EL APOYO ENTRE PARES**

La mayoría de las EFS que brindan apoyo entre pares tienen políticas, principios y prácticas que orientan el modo de decidir a qué EFS brindarán apoyo, y la forma de brindarlo. Los factores determinantes más comunes son la naturaleza del apoyo solicitado, y la coincidencia de ese apoyo con los conocimientos técnicos específicos de la EFS, además de la posibilidad de financiamiento de ese apoyo. Por lo tanto, es la capacidad de la EFS de proveer aquello que se le solicita lo que de impulso al apoyo –en lugar de

consideraciones más amplias asociadas al desarrollo, tales como el compromiso con un cambio sostenible dentro de la EFS y el sistema de rendición de cuentas y la probabilidad de que dicho cambio tenga lugar.

El idioma de trabajo, la similitud del modelo de EFS y la prioridad asignada al país (es decir, las relaciones bilaterales históricas), también cobran relevancia, lo que indica que la mayoría de las EFS se centrarán en la misma región o grupo de países, y tal vez estén menos predispuestas a considerar la prestación

de apoyo en nuevas áreas geográficas. Esto explica en parte la abundancia de las EFS dispuestas a brindar apoyo a sus pares en la AFROSAI-E, y los desafíos que en ocasiones se afrontan para lograr la movilización de apoyo en favor de las EFS de la CREFIAF, cuyas necesidades son similares o mayores.

**5.4 APOYO MEDIANTE AUDITORÍAS COOPERATIVAS Y LA DIFUSIÓN DE BIENES PÚBLICOS GLOBALES**

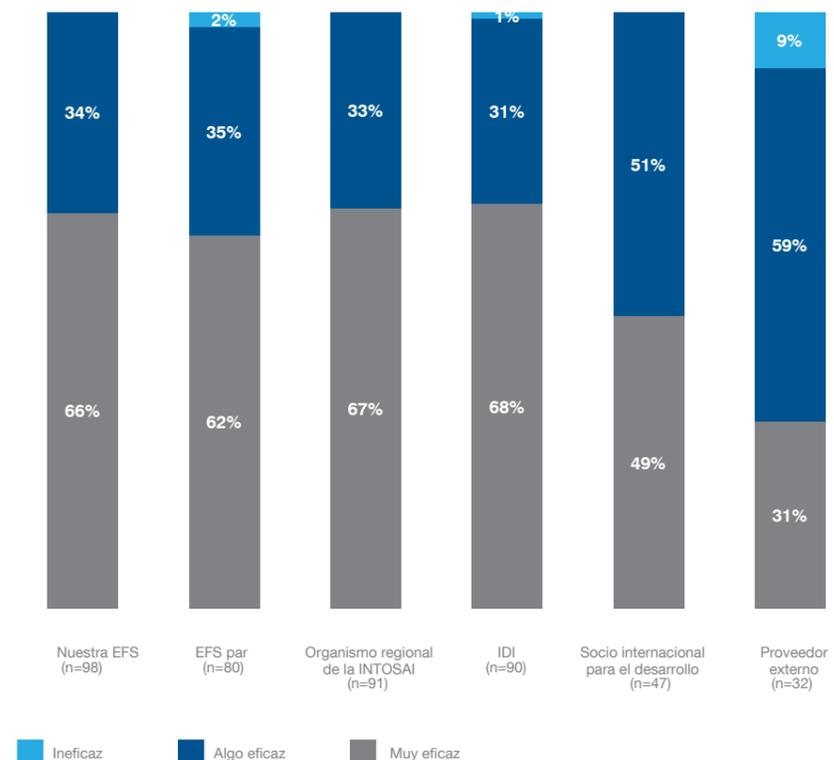
Además de la asistencia financiera y técnica, sumada al apoyo entre pares, también es posible lograr un desarrollo significativo de las capacidades a través la instrumentación de auditorías cooperativas<sup>32</sup> y la difusión de los Bienes Públicos Globales (BPG). Un 75% de las EFS encuestadas –de todas

las regiones– participó en auditorías cooperativas, destacándose aquellas de países con IMA. La mayoría de las EFS ha participado en auditorías cooperativas instrumentadas por ellas mismas (98), organismos regionales de la INTOSAI (91), la IDI (90) y otras EFS (80). Se percibe que las

auditorías cooperativas organizadas por la comunidad de las EFS son significativamente más eficaces para el mejoramiento de la metodología de auditoría y las habilidades del personal que aquellas organizadas por otros prestadores.

FIGURA 67 EFICACIA PERCIBIDA DE LAS AUDITORÍAS COOPERATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA Y LAS HABILIDADES DEL PERSONAL, POR ENTIDAD ORGANIZADORA

Para las EFS participantes en las auditorías cooperativas instrumentadas, por tipo de organizador



32. Las auditorías cooperativas son aquellas en las que varias EFS trabajan en la misma auditoría o en auditorías similares, al mismo tiempo, a menudo bajo la orientación de otra entidad, produciéndose un intercambio de conocimientos y experiencias incorporados al proceso.

Fuente: Encuesta global de la INTOSAI 2020

Muchos organismos de la comunidad de la INTOSAI tienen un extenso historial de desarrollo y difusión de los Bienes Públicos Globales para facilitar el desarrollo de capacidades. Se les preguntó a las EFS si desde 2017 se utilizaron BPG de diferentes organismos de la INTOSAI, y si los consideraron útiles.

En el ámbito global, los BPG más utilizados son el Código de Ética de la INTOSAI, las Declaraciones de México y Lima y el MMD-EFS, seguidos de cerca por los manuales de la IDI sobre el Código de Ética, la auditoría de desempeño y la auditoría de cumplimiento. Los productos desarrollados por los organismos regionales de la INTOSAI se utilizan profusamente en esas regiones, pero también se utilizan en cierta medida en otras. En el Anexo puede accederse a un análisis adicional de la utilización de los BPG.

FIGURA 68 LOS BIENES PÚBLICOS GLOBALES DE LA INTOSAI MÁS UTILIZADOS

Organismo de la INTOSAI	Número de BPG	BIENES PÚBLICOS GLOBALES MÁS UTILIZADOS
Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI	15	Guía de implementación de la ISSAI 30 - Código de Ética Manual de implementación de las ISSAI sobre Auditoría de desempeño Manual de Implementación de las ISSAI sobre Auditoría de cumplimiento
Comité de Normas Profesionales de la INTOSAI	16	ISSAI 130 Código de Ética Declaración de México sobre la Independencia de las EFS Declaración de Lima
Comité de Desarrollo de Capacidades (CBC) de la INTOSAI	18	MMD-EFS Herramienta IntoSAINT GUID 1900 – Guía para revisiones entre pares
Comité de Intercambio de Conocimientos (KSC) de la INTOSAI	31	GUID 5100 – Orientación sobre auditoría de sistemas de información GUID 5202 – Desarrollo sostenible: el papel de las EFS GUID 5201 – Auditoría ambiental y auditoría de la regularidad
EUROSAI	4	Directrices de la INTOSAI sobre auditoría de la ética en el sector público, para la implementación de la ISSAI 30 Directriz de la EUROSAI sobre el uso social y la transparencia de las auditorías del sector público EUROSAI: Serie Innovaciones
AFROSAI-E	14	AFROSAI-E: Manual de Auditoría Financiera AFROSAI-E: Manual de Auditoría de Desempeño AFROSAI-E: Manual de Auditoría de Cumplimiento
PASAI	9	PASAI: Manual de Auditoría Financiera PASAI: Manual de Auditoría de Desempeño PASAI: Manual de Aseguramiento de la Calidad
AFROSAI	1	AFROSAI: Estrategia de Género y Desarrollo (2015)

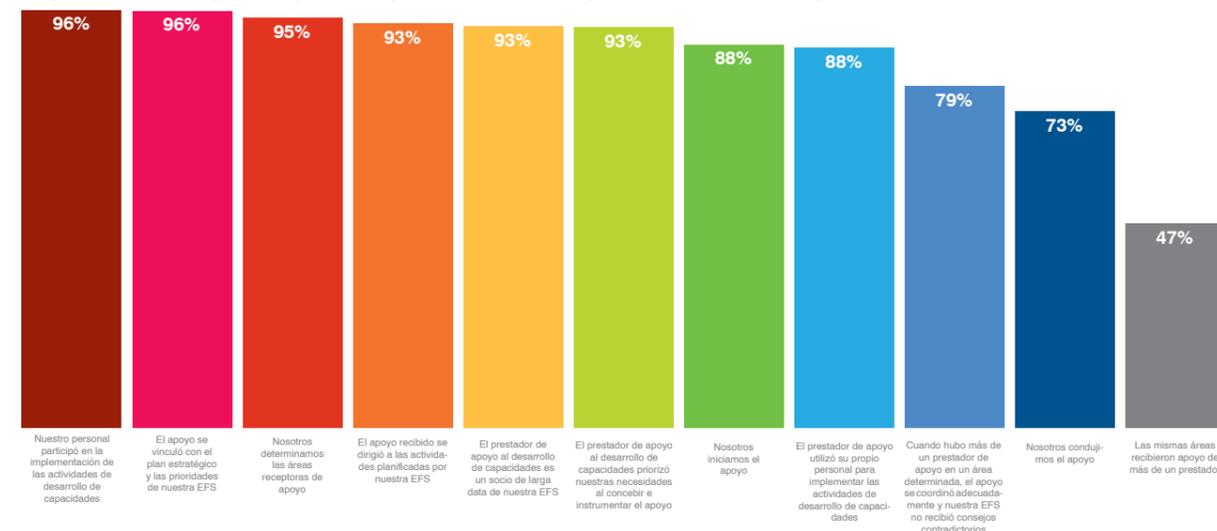
## 5.5. ASEGURAMIENTO DE LA EFICACIA DEL APOYO A LAS EFS

### 5.5.1 EFICACIA DEL APOYO A LAS EFS

Según los receptores de apoyo, la mayoría de los principios sobre la eficacia de la ayuda en materia de prestación de apoyo se han aplicado de forma amplia. Ocho de los once principios fueron aplicados en por lo menos un 88% de los países. Los principios mencionados con mayor frecuencia fueron aquellos relativos a la participación del personal de la EFS en la implementación del apoyo y la alineación de éste con el plan estratégico. Sin embargo, cabe destacar que una proporción más limitada de EFS (73%) indicaba que era la entidad receptora la que conducía el apoyo. Esto tal vez indique limitaciones en cuanto a la asunción por parte de la EFS de la propiedad de algunas iniciativas orientadas al desarrollo de capacidades.

FIGURA 69 APLICACIÓN DE PRINCIPIOS VINCULADOS CON BUENAS PRÁCTICAS SEGÚN LOS RECEPTORES DEL APOYO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Perspectivas de los receptores respecto a la aplicación de las buenas prácticas al desarrollo de capacidades



DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS

Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

En la encuesta también se indagaba acerca de los factores de éxito y fracaso del apoyo al desarrollo de capacidades, tanto desde la perspectiva del prestador como de la del receptor. Según la percepción de las EFS receptoras, los factores más críticos que contribuyen a la ejecución exitosa de las iniciativas de apoyo son el vínculo con las prioridades estratégicas de la EFS, el conocimiento de la materia, la inclusión del personal de la EFS receptora en la iniciativa y una comunicación clara. Los factores que contribuyen al fracaso del apoyo se relacionan con la insuficiencia de fondos, las limitaciones en términos de recursos humanos, las deficiencias en cuanto a la coordinación y la comunicación, la carencia de flexibilidad de los procedimientos y la falta de conocimiento del país.

FIGURA 70 FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL APOYO SEGÚN LAS EFS RECEPTORAS

En el gráfico se muestra la frecuencia con la que cada factor de éxito potencial fue mencionado por una EFS receptora en comparación con el número promedio de menciones considerando todos los factores (el promedio se establece en un 100%).

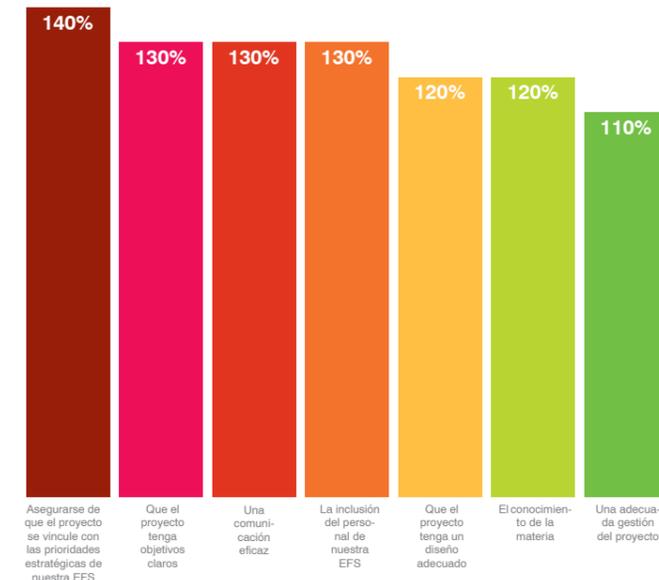
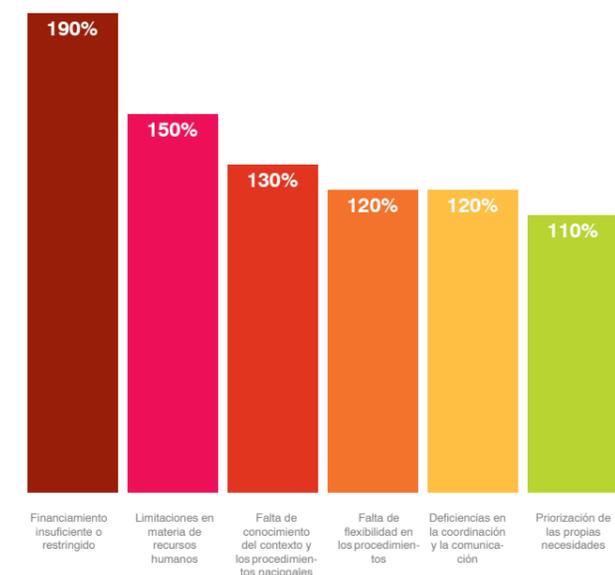


FIGURA 71 FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FRACASO DEL APOYO SEGÚN LAS EFS RECEPTORAS

En el gráfico se muestra la frecuencia con la que cada factor de fracaso potencial fue mencionado por una EFS receptora en comparación con el número promedio de menciones considerando todos los factores (el promedio se establece en un 100%).



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

También se le formuló a los prestadores la misma pregunta sobre los factores críticos para el éxito y el fracaso del apoyo. (Dado que la encuesta solamente se dirigió a las EFS, no se recabaron las perspectivas de prestadores que no fuesen EFS). Los factores señalados como críticos para el éxito por los prestadores son el compromiso de la dirección de la EFS, el conocimiento sobre la materia y una comunicación eficaz. Entre los factores críticos que contribuían al fracaso se mencionaba, nuevamente, la insuficiencia de financiamiento, las barreras idiomáticas y la deficiente asignación de tiempo del personal de la EFS al proyecto.

FIGURA 72 FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DEL APOYO DE ACUERDO CON LOS PRESTADORES DE LAS EFS

En el gráfico se muestra la frecuencia con la que cada factor de éxito potencial fue mencionado por una EFS receptora frente al número promedio de menciones considerando todos los factores (el promedio se establece en un 100%).

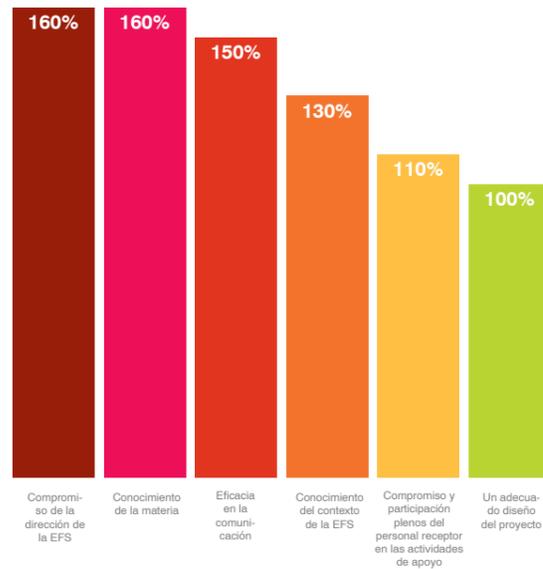
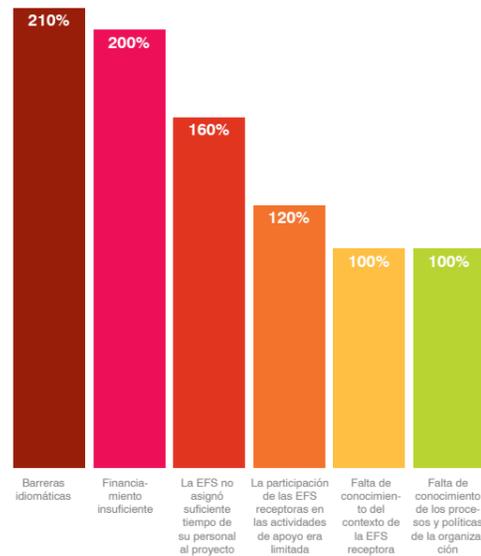


FIGURA 73 FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FRACASO DEL APOYO SEGÚN LAS EFS PRESTADORAS

En el gráfico se muestra la frecuencia con la que cada factor de fracaso potencial fue mencionado por una EFS prestadora frente al número promedio de menciones considerados los factores (el promedio se establece en un 100%).



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Al comparar estos factores con aquellos descritos por las EFS receptoras de apoyo surgen las siguientes conclusiones:

- El conocimiento sobre la materia es esencial tanto desde el punto de vista del receptor como del prestador.
- Mientras que los receptores enfatizan la alineación con la estrategia, los prestadores señalan la importancia de la asunción de propiedad por parte de la EFS receptora. Ambos elementos se encuentran relacionados.
- Mientras que los prestadores hacen hincapié en una comunicación eficaz, las EFS receptoras señalan la importancia de incluir al personal de la EFS en el proyecto. Ambos elementos se encuentran relacionados.
- La insuficiencia de financiamiento, las limitaciones en términos de recursos humanos y las deficiencias en términos de coordinación y comunicación (incluidas las barreras idiomáticas) se consideran los factores limitantes más comunes para el éxito de las EFS prestadoras y receptoras de apoyo.

## 5.6 COORDINACIÓN DEL APOYO

Se ha registrado un leve incremento en la proporción de EFS de países en vías de desarrollo que dispone de un grupo de coordinación de donantes que respalda sus actividades de desarrollo de capacidades, de un 42% en 2017 a un 44% en 2020. Entre las 97 EFS en las que existe más de un donante, 56 de ellas confirmaron haber constituido un grupo de coordinación de donantes. Los países en los que esta práctica es

más común son los países de IMB de la CREFIAF, la AFROSAI-E y la ASOSAI. El éxito de este mecanismo se determinó principalmente mediante reuniones regulares con las partes interesadas (39%) y una buena comprensión del contexto nacional. Entre los factores que contribuían al fracaso de la coordinación con los donantes, un 24% de las EFS mencionó la falta de un foro de coordinación/debate exclusivo (para el diálogo sobre

políticas) enfocado en la auditoría (o la rendición de cuentas). Asimismo, un 21% hizo referencia a deficiencias en la comunicación y un 18% señaló la falta de comprensión del contexto nacional.

FIGURA 74 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA COORDINACIÓN CON LOS DONANTES

En el gráfico se muestra la frecuencia con la que cada factor de éxito potencial fue mencionado por una EFS receptora frente al número promedio de menciones considerando todos los factores (el promedio se establece en un 100%).

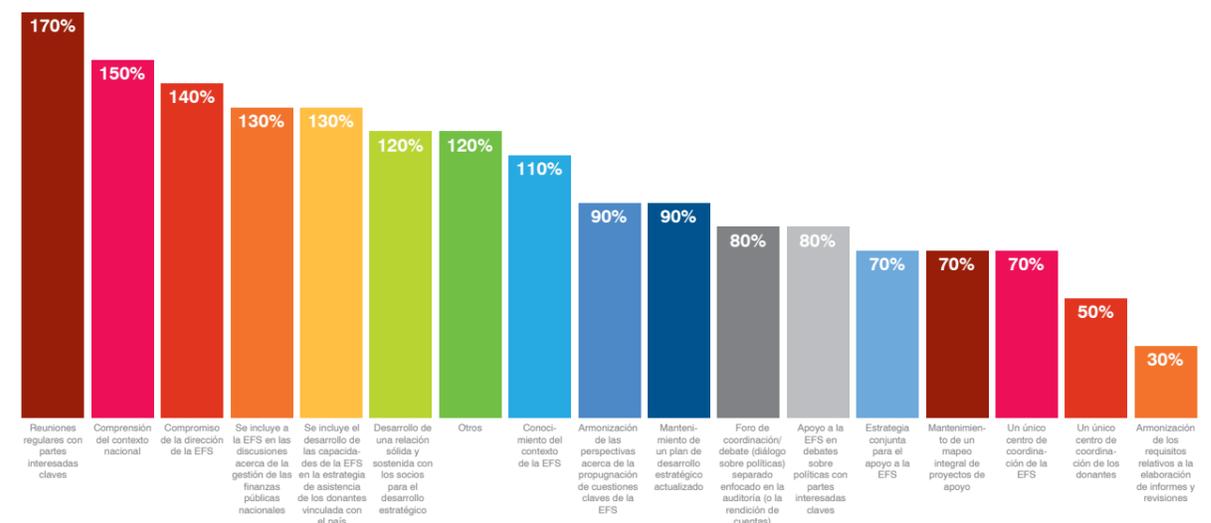
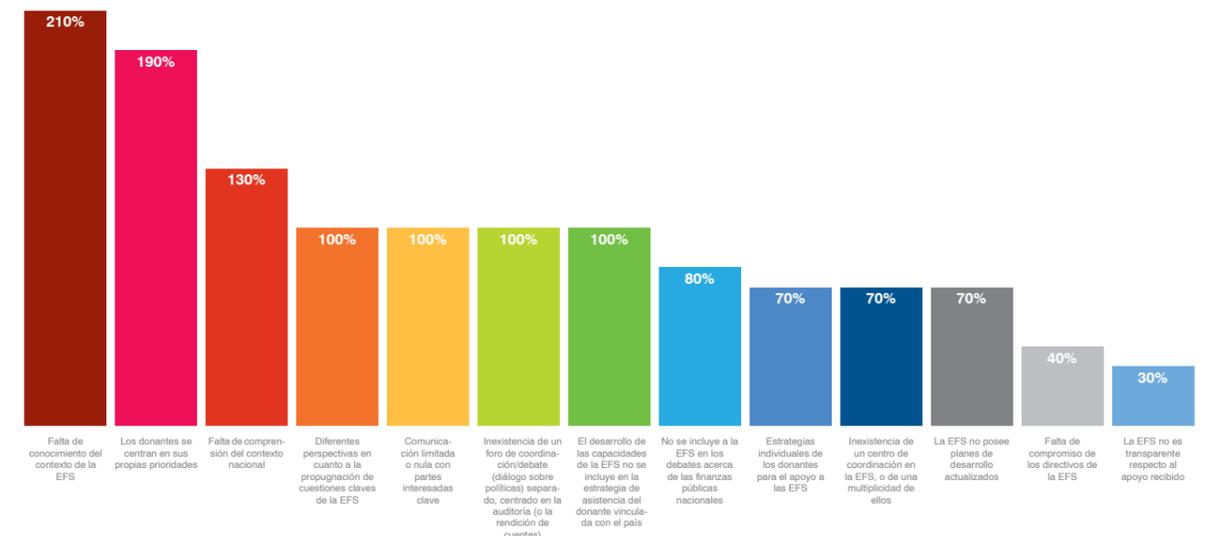


FIGURA 75 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE FRACASO DE LA COORDINACIÓN CON LOS DONANTES

En el gráfico se muestra la frecuencia con la que cada factor de fracaso potencial fue mencionado por una EFS receptora frente al número promedio de menciones considerando todos los factores (el promedio se establece en un 100%).



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

06

# DESEMPEÑO DE LA REGIÓN

LAS ORGANIZACIONES REGIONALES SON RECEPTIVAS A LAS NECESIDADES DE SUS MIEMBROS.



4 de 10 regiones

experimentaron un aumento del financiamiento externo desde 2017.

Las EFS de todo el mundo se agrupan en organismos regionales que les brindan apoyo, normalmente en función de su idioma o pertenencia geográfica. A través de una encuesta regional separada, se recopilaron respuestas de diez organismos regionales y subregionales de la INTOSAI, destacándose la AFROSAI, la AFROSAI-E, la ARABOSAI, la ASEANSAI, la ASOSAI, la CAROSAI, la CREFIAF, la EUROSAI, la OLACEFS y la PASAI.<sup>33</sup> Ellas apoyan y representan a las EFS de diferentes modos, de acuerdo con sus mandatos particulares, la composición de sus miembros y sus respectivos contextos.

Este capítulo se basa en un análisis de las respuestas regionales. Mediante la encuesta se procuró obtener información acerca de la estructura de gobernanza de estas organizaciones, y de sus prácticas consideradas en función de los principios delineados en el Marco de Profesionalización Regional del Comité de Creación de Capacidades (CBC) de la INTOSAI. En este marco se identifica el valor añadido por las organizaciones regionales a través de cuatro dimensiones estratégicas.

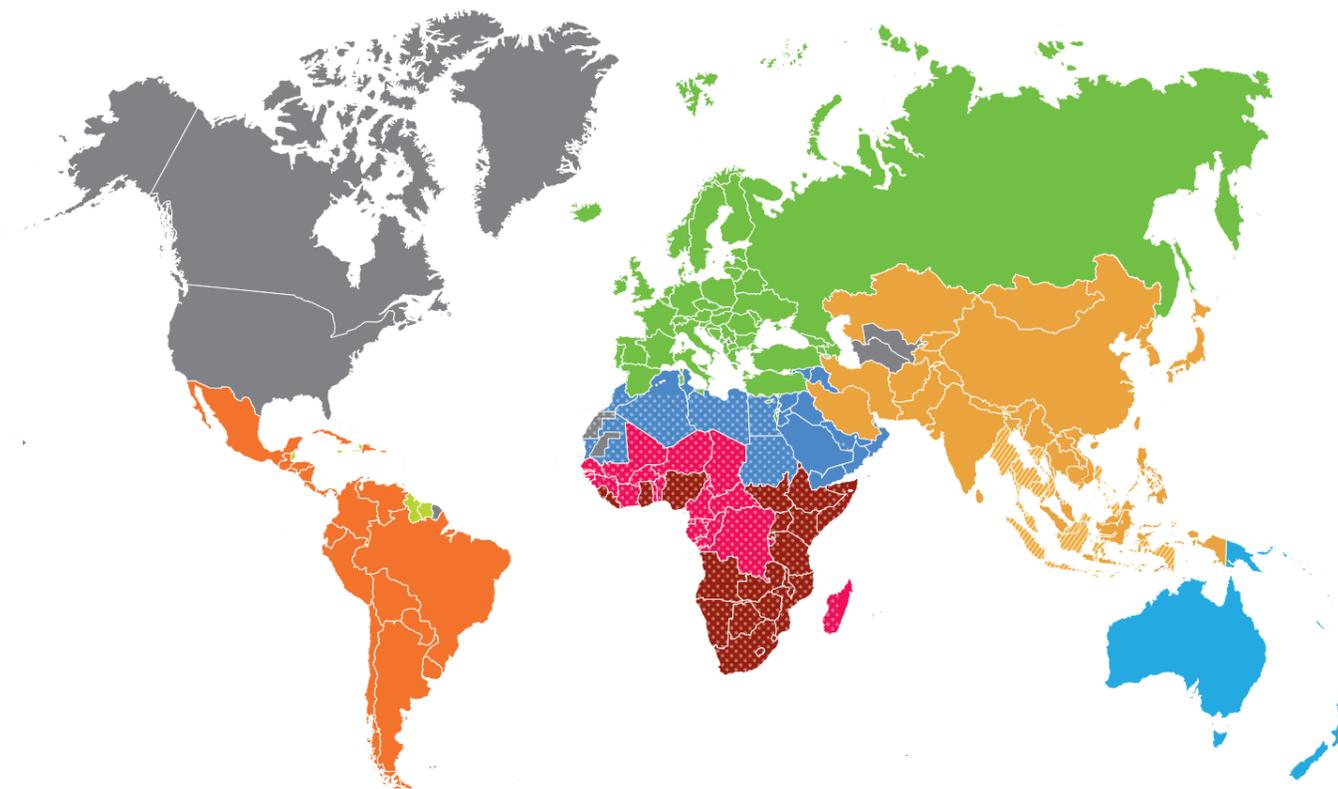
Elas son (1) Gobernanza, organización y sostenibilidad, (2) Gestión estratégica, (3) Propugnación y comunicación, y (4) Apoyo al desarrollo de capacidades. Cada dimensión se considera importante, pero el énfasis puede variar según las circunstancias de la región. Este capítulo apunta a resumir el rol que los organismos regionales de la INTOSAI desempeñan en la actualidad, e identificar dónde existen oportunidades para continuar explorando.

Todas las regiones de la INTOSAI tienen planes estratégicos y, en su conjunto, las principales prioridades estratégicas incluyen la profesionalización de los auditores y la mejora de las prácticas de auditoría. De forma similar, el apoyo técnico ofrecido por las regiones a sus miembros se corresponde con estas prioridades estratégicas y se centra en el desarrollo de capacidades relacionadas con la tarea de auditoría. Las Secretarías Regionales son pequeñas y bastante diversas, sin embargo, todas las organizaciones facilitan o brindan apoyo técnico relacionado con la realización de auditorías.

Con suma frecuencia, conducen la implementación y adaptación de las normas de la INTOSAI en su región. Las prioridades estratégicas parecen haberse establecido de acuerdo con las necesidades expresadas y la información provista por las EFS que las integran. De las respuestas a la encuesta regional también surge que la mayoría de las regiones depende del apoyo financiero externo, así como de los aportes realizados por sus miembros. Asimismo, a menudo, se asocian con otros organismos de la INTOSAI o socios técnicos para brindar apoyo a sus miembros.

6 regiones

informan que dependen en gran medida del apoyo en especie.



\* La AFROSAI abarca la totalidad del continente africano

\*\* La ASEANSAI constituye un subgrupo y sus miembros también integran la ASOSAI

33. Siete de estas regiones se consideran regiones oficiales de la INTOSAI.

## 6.1 MECANISMOS DE GOBERNANZA Y RECURSOS

En la primera sección se presentan las estructuras de gobernanza y el perfil de las diferentes regiones.

FIGURA 77 MECANISMOS DE GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES REGIONALES Y SUBREGIONALES DE LA INTOSAI

ESTRUCTURA	AFROSAI	AFROSAI-E	ARABOSAI	ASEANSAI	ASOSAI	CAROSAI	CREFIAP	EUROSAI	OLACEFS	PASAI
Secretaría Ejecutiva	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asamblea General	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Consejo Directivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comité de Intercambio de Conocimientos (KSC)	✓			✓						
Comité de Desarrollo de Capacidades (CBC)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Grupos de Trabajo					✓			✓	✓	
Coordinación de Cuestiones de Género	✓	✓							✓	
Función de Apoyatura Técnica		✓	✓							✓

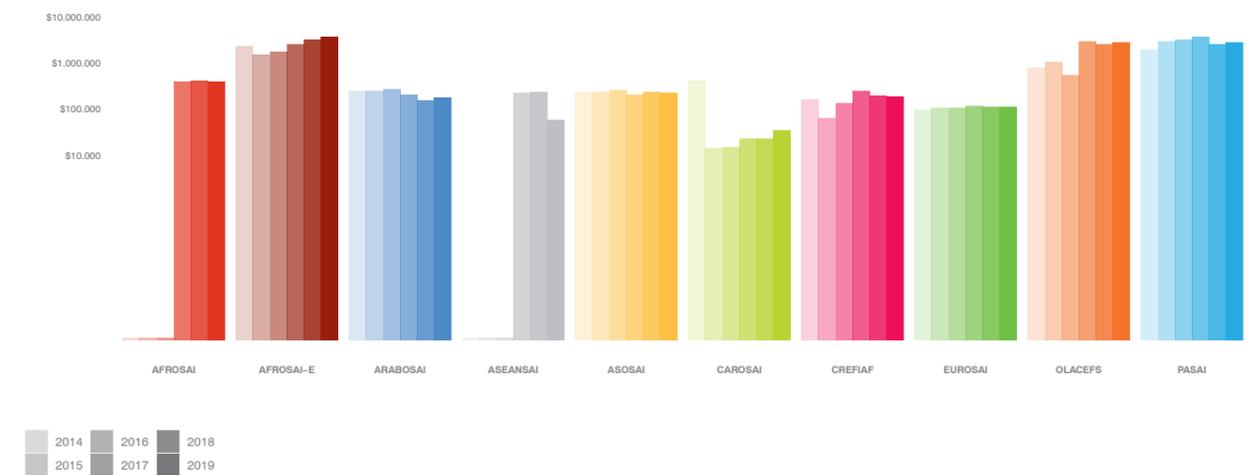
Las estructuras de gobernanza pueden diferir entre regiones, reflejando sus particularidades, necesidades de sus miembros y autonomía. Casi todas las regiones poseen una Secretaría Ejecutiva. En siete regiones, la Secretaría es el principal órgano de ejecución del Plan Estratégico, a la vez que todas las regiones dependen de la Secretaría para la prestación de apoyo logístico y administrativo.

Todas las regiones cuentan con un órgano equivalente a un Consejo Directivo, que es el órgano decisor con funciones ejecutivas en la región. Casi todas las regiones responden a los miembros que las integran en una Asamblea General.

### 6.1.1 LOS PRESUPUESTOS DEPENDEN DEL FINANCIAMIENTO BÁSICO

Las regiones dieron cuenta de un incremento en los presupuestos totales en siete de diez de ellas desde 2017. Los informes también indican que solamente en cuatro regiones se produjo un aumento del financiamiento externo originado en socios para el desarrollo o instituciones asociadas, mientras que seis regiones habían incrementado sus presupuestos autofinanciados. Los presupuestos informados indican una variación en la composición del financiamiento. La mayor parte del presupuesto consiste en financiamiento básico (como las cuotas por membresía y las proporciones del presupuesto cubiertas por la EFS anfitriona). Durante el período 2017-2019, se ha producido un incremento en la proporción del financiamiento afectado a fines específicos proveniente de socios para el desarrollo, particularmente de la AFROSAI-E, la PASAI y la CREFIAP.

FIGURA 78 PRESUPUESTO DE LOS ORGANISMOS REGIONALES 2014-2019



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Si se compara el financiamiento durante los últimos seis años (2014-2019), las respuestas indican que los presupuestos de algunas regiones se incrementaron en términos reales, mientras que otras se mantuvieron en los mismos niveles presupuestarios, con algunas oscilaciones interanuales. Las fluctuaciones podrían obedecer a factores tales como la duración de los contratos con socios para el desarrollo y los plazos para la presentación de cuotas por membresía. La comparación del promedio de los presupuestos correspondientes a 2014-2016 y 2017-2019, indica un marcado incremento en los casos de la AFROSAI-E, la CREFIAP y la OLACEFS, con incrementos más pequeños en la PASAI, pero una reducción de más de un 20% del presupuesto total en la ARABOSAI,

la ASOSAI y la CAROSAI. Respecto a este último dato, según parece, la reducción se vincula particularmente con fondos destinados a proyectos que ya no figuran en los presupuestos 2017-2019.

También vale la pena señalar que cuatro secretarías regionales informan que necesitan financiar los costos de secretaría separadamente del presupuesto regional y obtener el grueso del presupuesto para sus actividades por sí mismas. Seis regiones también manifiestan que, en gran medida, dependen de la ayuda en especie para ejecutar las actividades planificadas. La mitad de las regiones informa que la insuficiencia de recursos humanos y financieros constituye un desafío para la ejecución de sus Planes Estratégicos.

El personal a tiempo completo en las regiones promedia entre

3 y 5

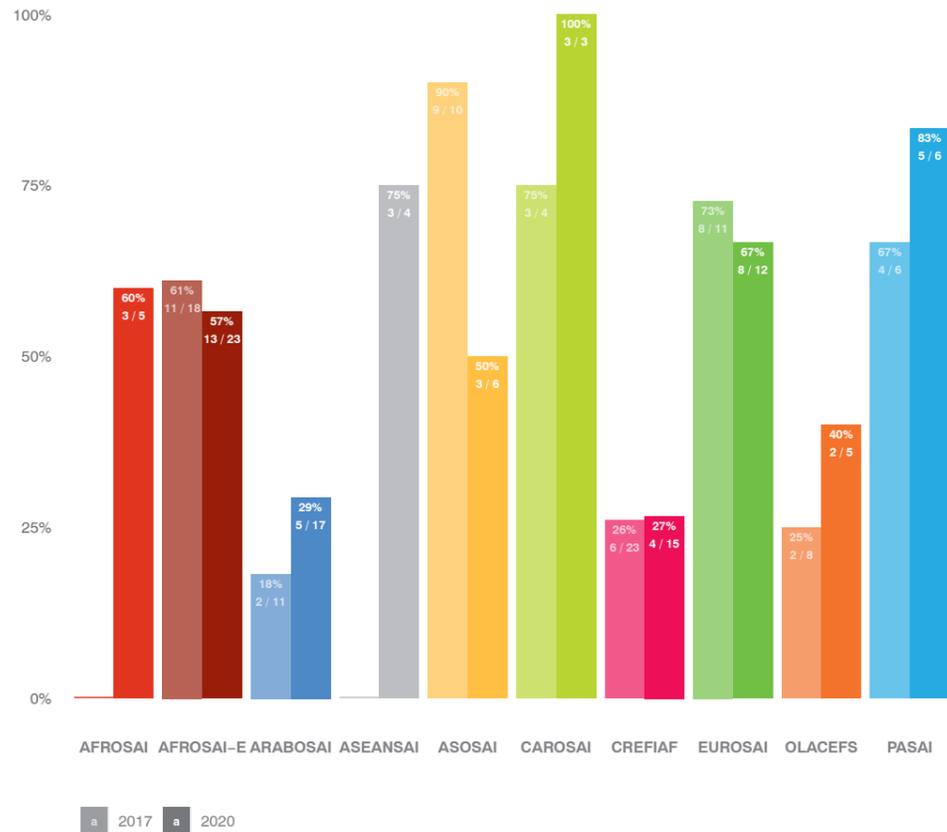
integrantes.

### 6.1.2 PEFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL ENFOCADO EN LA AUDITORÍA

De lo informado sobre la dotación de personal, surge que las Secretarías Regionales siguen siendo órganos bastante pequeños, compuestos por hasta 20 personas. Con la excepción de la AFROSAI-E, donde el personal trabaja a tiempo completo, en promedio, la dotación de personal a tiempo completo equivale, en promedio a 3 a 5 personas.

En cuanto a la composición de género, se han producido cambios mínimos desde la última Revisión. La CAROSAI, la EUROSAI y la PASAI con las regiones cuyas Secretarías tienen la proporción más elevada de representación femenina en su personal.

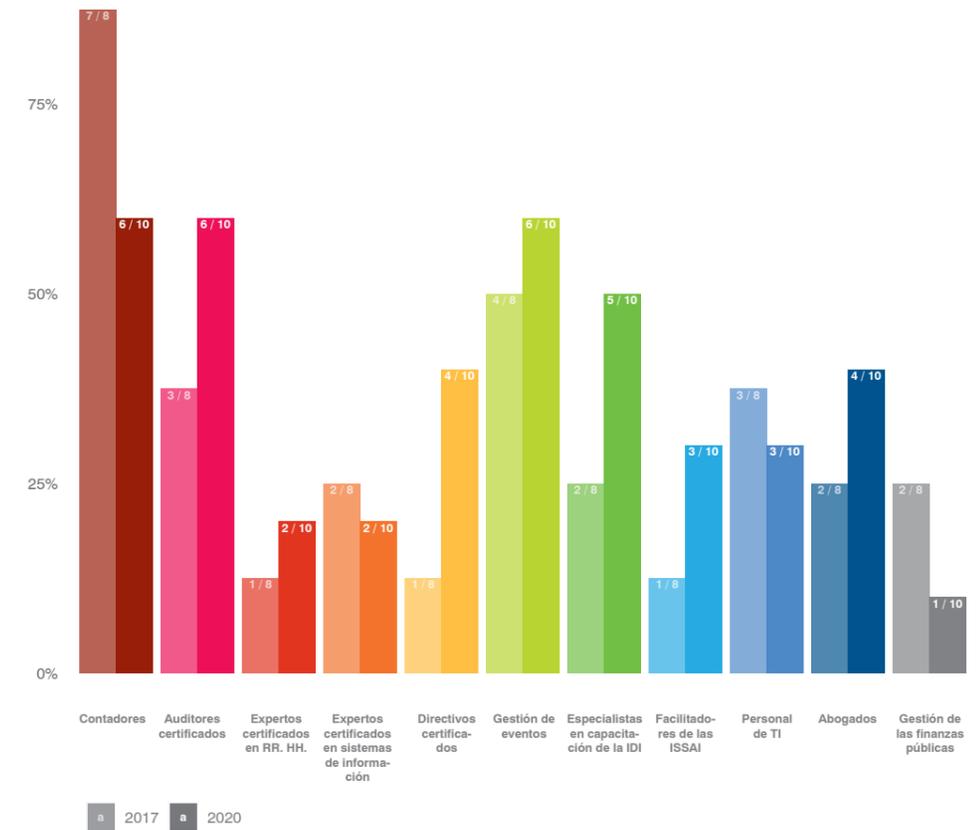
FIGURA 79 COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES COMPARANDO 2017 Y 2020  
Los rótulos muestran el porcentaje de personal femenino en cada año, además de la fracción.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

Las Secretarías Regionales brindan numerosos servicios a sus miembros, entre ellos, la facilitación del apoyo al desarrollo de capacidades, propugnación y apoyo a la organización de eventos regionales. De las cifras informadas por las regiones surge que la mayoría del personal de la Secretaría está constituido por contadores y/o auditores certificados, o directores de eventos. Cabe destacar que las competencias relacionadas con TI, RR. HH. y jurídicas son las que menos representación tienen, pero esto también parece reflejarse en las actividades de las regiones, como puede verse a continuación.

FIGURA 80 PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LOS ORGANISMOS REGIONALES 2017 Y 2020  
Los rótulos muestran cuántos de los ocho (2017) o diez (2020) organismos regionales de EFS informaban acerca de cada competencia.



Fuente: Encuesta Global de la INTOSAI 2020

## 6.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS REGIONES

Los resultados de la encuesta regional confirman que todas las regiones tienen un Plan Estratégico, y que para su implementación se formulan y utilizan Planes Operativos. La mayoría también informa que monitorea la ejecución de su Plan Estratégico.

LAS 5 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PRINCIPALES SOBRE LAS QUE INFORMAN LAS REGIONES.



También debería señalarse que una gran mayoría de las regiones indica brinda apoyo para la independencia y la gestión estratégica de las EFS como prioridades estratégicas.

Solamente las mitad de las regiones indica que el género es una prioridad estratégica. En su respuesta, la EUROSAL también manifiesta que, en lugar de identificar prioridades específicas, sus prioridades estratégicas se definen de un modo más amplio, que abarca tanto el desarrollo profesional como el apoyo al desarrollo de las capacidades institucionales.

**Casi todas las regiones dan cuenta de haber evaluado las necesidades de todos sus miembros, mediante la realización de encuestas entre sus miembros y conversaciones conducentes al desarrollo de Planes Estratégicos.**

En la CAROSAL y la PASAL no solo se utilizan los aportes de los miembros como insumo de sus planes, sino también, en una mayor medida, se establecen vínculos con los Planes Estratégicos de las EFS miembro. Casi todas las regiones dan cuenta de haber evaluado las necesidades de sus miembros mediante la realización de encuestas y conversaciones orientadas a la formulación de los Planes Estratégicos. La mitad de las regiones también indica haber utilizado los propios datos sobre el desempeño de sus EFS miembro como insumo para la planificación.

Solamente tres regiones, la CAROSAL, la CREFIAF y la PASAL utilizaron análisis de género para la confección de sus planes estratégicos.

En lo relacionado con el monitoreo y la elaboración de informes, la variación es mayor, pero la tendencia es que las regiones se enfoquen más en estos

aspectos a los efectos de la confección de los informes internos. Nueve de diez regiones informan disponer de mecanismos para monitorear el Plan Estratégico, además de los Planes Operativos, pero dos regiones también señalan la necesidad de monitorear y evaluar los recursos para un mejor monitoreo del desempeño en relación con aquél.

La PASAL es la región que informa disponer de prácticas más alineadas con los principios del marco de profesionalización regional del CBC. Asimismo, informa haber llevado a cabo una planificación tanto de sus recursos humanos como financieros para todas las actividades, habiendo proyectado y monitoreado los costos relativos a su estrategia, y utilizado un sistema de monitoreo de costos que permite la presentación de información a las partes interesadas, además de cumplir en gran medida con las buenas prácticas en materia de elaboración de informes. En líneas generales, las regiones utilizan sistemas de información para el procesamiento de sus datos sobre desempeño en una medida limitada, y solo dos regiones han confeccionado un registro de riesgos.

La PASAL es la región que informa disponer de prácticas más alineadas con los principios del marco de profesionalización regional del CBC. Asimismo, informa haber llevado a cabo una planificación tanto de sus recursos humanos como financieros para todas las actividades, habiendo proyectado y monitoreado los costos relativos a su estrategia, y utilizado un sistema de monitoreo de costos que permite la presentación de información a las partes interesadas, además de cumplir en gran medida con las buenas prácticas en materia de elaboración de informes. En líneas generales, las regiones utilizan sistemas de información para el procesamiento de sus datos sobre desempeño en una medida limitada, y

solo dos regiones han confeccionado un registro de riesgos.

Para la evaluación y elaboración de informes, las prácticas son variadas y, al parecer, existe la posibilidad de introducir una mayor transparencia. Las regiones informan que utilizan evaluaciones internas, encuestas a los miembros y el diálogo con éstos como insumo para la implementación de sus planes anuales y estratégicos. Ocho de las diez regiones que respondieron manifiestan haber realizado una evaluación formal de su desempeño y, en consonancia con el enfoque de evaluación, solo tres regiones recurrieron a evaluadores externos para examinar sus planes.

Aunque casi todas las regiones informan haber publicado algún tipo de informe financiero y de rendición de cuentas con una periodicidad anual, solo una ha desarrollado un informe de desempeño que integra aquellos de todas las entidades operativas de la región. Solamente una región, la PASAL, publica los resultados de revisiones entre pares y evaluaciones externas independientes.

La escasa utilización y difusión de la información sobre desempeño no solamente afecta la gestión estratégica de las regiones, sino que, más específicamente, limita el potencial de una adecuada gestión del conocimiento mediante la incorporación de la información existente a procesos relacionados, logrando que el conocimiento actual sea útil en diversos proyectos.

Un **50%** de las regiones indica que las cuestiones de género constituyen una prioridad estratégica en su respuesta.

## 6.3 LA COMUNICACIÓN Y PROPUGNACIÓN VARÍA ENTRE REGIONES

Es importante que los organismos regionales se comuniquen con sus miembros, por un lado, y representen los intereses de sus miembros mediante una comunicación más amplia con múltiples partes interesadas, por el otro. No hay una tendencia clara en lo relativo a la comunicación y las prácticas llevadas a cabo, y la proyección hacia el exterior varía entre regiones, tanto en su forma como en su frecuencia.

Las seis regiones informan tener una estrategia de comunicación que prevé una proyección hacia las partes interesadas, y en la que se identifican los objetivos, las partes interesadas y los mensajes clave. Cinco de estas seis también manifiestan que la estrategia de comunicación es concordante con el plan estratégico. Sin embargo, solamente la EUROSAL y la CREFIAF

monitorean con regularidad la implementación de la estrategia de comunicación, y solamente la CREFIAF procura obtener comentarios y sugerencias aportados por las partes interesadas como parte del monitoreo.

**Todas las regiones utilizan sitios web para comunicarse con las EFS miembro, además del público general.**

Con este fin, también recurren a las redes sociales. Solo tres regiones poseen personal dedicado a la comunicación, y solo dos de ellas tienen un sistema para monitorear la

cobertura de la región además de sus EFS miembro por parte de los medios. Sobre la base de las respuestas a la encuesta, una mayoría de las regiones ha sido activa en promover el papel de las EFS en foros regionales externos y propugnar el fortalecimiento institucional de las EFS miembro. Una mayoría también informa encontrarse activa en la conformación de sociedades tanto en representación de la región como de las EFS miembro.

## 6.4 APOYO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES

### 6.4.1 ES NECESARIA LA ASOCIACIÓN CON ORGANISMOS Y DONANTES DE LA INTOSAL PARA BRINDAR APOYO BILATERAL

Ocho regiones manifiestan ser prestadoras directas de apoyo para el desarrollo de las capacidades de sus miembros. Seis de ellas también informan haber prestado apoyo adicional a sus miembros a raíz de la pandemia de la COVID-19, sin embargo, no se especifica de qué se trata este apoyo. A continuación, se expone el apoyo brindado durante el período 2017-2019.

FIGURA 81 ELECCIÓN DE MODALIDADES Y ASOCIACIONES PARA LA PRESTACIÓN DE APOYO BILATERAL



**Número de regiones que ofrecen diversos tipos de apoyo regularmente**

2	Programas de formación y certificación.	2	Formación en el empleo (a solicitud).	6	Herramientas o material técnico (p. ej., manuales, guías) para las EFS miembro.	2	Apoyo para la utilización de aplicaciones informáticas.	1	Capacitación sobre cuestiones de género en apoyo de la integración de estas cuestiones a la labor de auditoría de las EFS.
4	Apoyo específico/focalizado in situ (p. ej., auditorías especializadas).	2	Apoyo mediante la utilización de plataformas de capacitación electrónica (e-learning).	5	Apoyo para realizar análisis de necesidades y elaborar planes estratégicos.	3	Capacitación en materia de liderazgo y gestión.	0	Capacitación sobre cuestiones de género en apoyo a la igualdad de género en la EFS en su carácter de organización.

De las respuestas a la encuesta surge que el tipo más común de apoyo brindado por las regiones consiste en herramientas y materiales técnicos. La mitad de las regiones manifiesta brindar regularmente apoyo para la detección de necesidades y la planificación estratégica.

La conformación de sociedades con otros organismos globales de la INTOSAI parece importante para facilitar la prestación de apoyo al desarrollo de capacidades. Esto puede incluir trabajar con la IDI, con un apoyo focalizado, o recurrir a expertos técnicos de los comités de la INTOSAI (el Comité de Normas Profesionales (PSC) y sus subcomités), y agregar valor a la labor sobre las disciplinas de auditorías correspondientes.

La encuesta también refleja que de solo dos regiones que indican brindar regularmente capacitación en el empleo, ambas manifiestan hacerlo en cooperación con un organismo de la INTOSAI.<sup>34</sup> Cuatro regiones brindan apoyo específico *in situ*, tres de ellas en cooperación con un organismo de la INTOSAI. Este no es el caso de aquellos actores que brindan apoyo ocasional, lo que indica que la conformación de asociaciones constituye una necesidad para instrumentar un apoyo directo más regular a los miembros. Tres de diez regiones brindan regularmente capacitación en materia de liderazgo, sin embargo, ninguna lo hace en colaboración con organismos globales de la INTOSAI, lo que refleja la falta de un enfoque en la capacitación para

el liderazgo dentro de la INTOSAI, circunstancia que también se observó en las EFS que respondieron la encuesta dirigida a ellas.

**Cuando se trata de factores que conducen al éxito de la intervención, la mayoría de las regiones señala la buena gestión de proyectos como el factor fundamental.**

A esto le sigue de cerca el aseguramiento de que el proyecto se encuentre vinculado con las prioridades estratégicas de la región, y disponer de objetivos claros para ese proyecto. Las regiones también indican esto ayuda a tener un buen vínculo sus propias prioridades y las del donante, como reflejo de la necesidad de recibir colaboración externa para brindar apoyo a los miembros de forma regular. Entre las razones alegadas respecto a los fracasos, el factor más común indicado es la falta de recursos humanos. Esta experiencia también se corresponde con lo exiguo de las dotaciones de personal en las regiones, a lo que se agrega la dependencia de la ayuda en especie en la mayoría de ellas. Cuando se trata del papel de las organizaciones regionales como prestadores de apoyo para las EFS en orden a la obtención de financiamiento bilateral y apoyo técnico, solamente dos regiones informan que brindan regularmente respaldo al desarrollo de propuestas de apoyo, mientras que tres

regiones regularmente intermedian para el hallazgo de soluciones en respuesta a las solicitudes de las EFS en procura de ayuda.

Cabe destacar que casi ninguna de las regiones brinda apoyo mediante capacitación a distancia (*e-learning*) o apoyo relativo a las aplicaciones de software (2/10 en ambos casos). Esto indica que las modalidades electrónicas para el apoyo destinado al desarrollo de capacidades aun marchan a la zaga. Ello podría explicarse por el hecho de que son pocos los organismos regionales que disponen del personal dotado de las competencias específicas en materias de TIC, según lo indica la información brindada por el personal en la Sección 1. Asimismo, el apoyo para la capacitación sobre cuestiones de género, ya sea dirigido al ámbito organizacional o para la integración a la labor de auditoría es muy irregular.



34. Se les consultó a las regiones si colaboraban con un organismo de la INTOSAI, pero no se preguntó con cuál.

## DESEMPEÑO DE LA REGIÓN



7 de 10

Para la profesionalización de la labor de auditoría, la mayoría de las organizaciones regionales asume la tarea de prestar apoyo sobre la aplicación de las ISSAI.

## 6.4.2 APOYO CENTRADO EN LA PROFESIONALIZACIÓN EN MATERIA DE AUDITORÍA

Para la profesionalización en el campo de la auditoría, la mayoría de las organizaciones regionales asume la tarea de prestar apoyo sobre la aplicación de las ISSAI (7 de 10); apoyo que, además, se encuentra adaptado a la región (8 de 10). Dichas organizaciones también brindan actualizaciones técnicas (7 de 10) y responden a consultas técnicas (7 de 10).

Aunque seis de diez regiones dicen haber entablado colaboración con organismos a cargo de la formulación de normas, menos de la mitad manifiesta haber realizado aportes al marco de competencias de las INTOSAI o facilitado insumos para la metodología de desarrollo de la INTOSAI, o realizado tareas de investigación, y solo dos de ellas han conformado consejos consultivos con miembros no pertenecientes a la INTOSAI, como las instituciones académicas.

Esta información coincide con las respuestas sobre áreas temáticas en las que las regiones han ofrecido apoyo durante el período 2017-2019. La mayoría de los organismos regionales ha brindado apoyo en las tres disciplinas de auditoría principales:

desempeño, cumplimiento y financiera, además de la metodología para la gestión de calidad. Seis regiones ofrecían apoyo sobre los ODS, y cinco sobre gobernanza digital. Nuevamente, solo una región ofrecía apoyo en materia de auditoría de género.

También se les solicitó a las regiones que indiquen qué actividades habían realizado para respaldar el fortalecimiento institucional y la profesionalización y metodología de las EFS. En respaldo del fortalecimiento institucional, las regiones parecen desempeñar un papel de entidad iniciadora, coordinadora o promotora. Siete de diez organizaciones regionales ayudaron a implementar mecanismos para identificar las necesidades de las EFS, como el MMD-EFS, y, de forma similar, coordinaron el intercambio de recursos sobre la base de las necesidades de dichas entidades. Seis regiones informan haber promovido los principios de la ética y la integridad dentro de las EFS, y solo dos, haber apoyado la planificación estratégica. Cuatro regiones informan haber brindado apoyo o asesoramiento en

materia del fortalecimiento del marco legal y la independencia.

El apoyo relativo a la comunicación con las partes internas fue mencionado entre las cinco principales prioridades estratégicas por la totalidad de los organismos regionales. Sin embargo, solo cinco de diez han ofrecido desarrollo de las capacidades relacionadas con esta materia durante los últimos tres años.

Aunque en el marco del CBC se realiza una cobertura amplia del apoyo a los recursos humanos y el liderazgo, habitualmente se lo considera parte del fortalecimiento organizacional. Respecto a la pregunta acerca de los temas ofrecidos vinculados con el desarrollo de las capacidades organizacionales, como los recursos humanos y las habilidades propias del liderazgo, es menor la frecuencia con la que tales temas recibían apoyo a través de iniciativas regionales.

**Gracias a todas nuestras EFS por contribuir a esta importante encuesta e informe.**

El Informe de la Revisión Global fue compilado por la Unidad de Fundamentos Globales de la IDI.

Para más detalles, incluidos los anexos, visite: [www.idi.no](http://www.idi.no).



INTOSAI Development Initiative  
Stenersgata 2  
0184 Oslo, Norway

© 2021 INTOSAI Development Initiative

Editora principal del Informe de la Revisión Global 2020  
Camilla Fredriksen  
Diseño a cargo de Quadrant Communications Ltd.  
Visualización de datos a cargo de Sean Brocklebank

ISBN: 978-82-303-5211-3

V0101

