



PLAN ESTRATÉGICO

2019 - 2023



PLAN ESTRATÉGICO

2019 - 2023



TABLA DE CONTENIDOS

Mensaje del Consejo Directivo de la IDI	3
Mensaje del Dr. Harib Al Amimi	5
A. RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA IDI 2019-2023	6
Visión, Misión y Principios de la IDI	7
Síntesis del Plan Estratégico: La Propuesta de Valor de la IDI	8
Prioridades Estratégicas de la IDI	10
B. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE LA IDI	12
¿Por qué apoyar a las EFS?	13
¿De qué modo contribuye la IDI?	13
Ejes de Trabajo de la IDI	15
Prioridades Transversales de la IDI	25
Fundamentos Globales de la IDI	26
C. SELECCIÓN DE CARTERAS Y MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	32
Equilibrio del Apoyo entre los Niveles Global, Regional y de EFS	33
Implementación del Programa Bilateral de la IDI	35
Integración de una perspectiva de Género en todo el Plan Estratégico de la IDI	36
Aseguramiento de la Eficiencia, Inclusión y Consideraciones relativas al Cese del Apoyo a Nivel de EFS	37
El Enfoque de Implementación de la IDI	38
D. DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LA IDI	40
Equipo Profesional, Sistemas Más Fuertes	41
Fortalecimiento de las Relaciones con las Partes Interesadas y Aprovechamiento del Apoyo	41
Buena Gobernanza y Sostenibilidad Financiera	42
Cambio Climático y Medio Ambiente	43
Supervisión y Evaluación	43
E. MARCO DE RESULTADOS DE IDI Y GESTIÓN DE RIESGOS	44
Marco de Resultados	45
Supuestos y Gestión de Riesgos	48
Anexo 1. El Contexto del Plan Estratégico de la IDI	51
Anexo 2. Esquematización de las Prioridades Estratégicas de la IDI y la INTOSAI	57
Siglas	59

MENSAJE DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA IDI

Nos complace presentar el Plan Estratégico de la IDI 2019-2023. En este plan se expone el modo en que la IDI apoyará a las EFS de países en vías de desarrollo en sus esfuerzos por mejorar sosteniblemente su desempeño y capacidades en beneficio de sus ciudadanos. Las evaluaciones y comentarios recibidos de algunas EFS y otros socios reflejan que la IDI ha tenido un éxito considerable en la implementación de su Plan Estratégico 2014-2018. Este nuevo plan se basa en éxitos anteriores de la INTOSAI y la IDI, y en él se demuestra una clara ambición de ampliar el apoyo a las EFS de países en vías de desarrollo, sobre la base de la previsibilidad y sostenibilidad en áreas críticas para el desempeño de las EFS, con miras a incrementar la eficacia del apoyo.

Las EFS dependen del entorno en el que operan. El Informe de la Revisión Global de las EFS 2017 reflejaba que el desempeño de estas entidades está mejorando en muchas áreas, aunque algunas de ellas continúan padeciendo serias limitaciones en áreas críticas como las de la independencia y la profesionalización. Una modificación estratégica importante de este plan es la incorporación de ejes de trabajo a largo plazo, que conllevarán un apoyo ampliado, holístico y personalizado a las EFS en las áreas de independencia, gobernanza, profesionalismo y relevancia. Esto es coincidente con las necesidades expresadas por las EFS y los desafíos claves señalados en el Informe de la Revisión Global.

Reconociendo que cada EFS afronta desafíos y oportunidades singulares, adherimos a los esfuerzos continuos por brindar apoyo a nivel de EFS dentro de cada eje de trabajo, y de forma bilateral, a aquellas EFS que afrontan desafíos substanciales. Esto se complementará con el enfoque principal de la IDI centrado en iniciativas regionales y globales, asegurándose de que ninguna EFS sea dejada atrás. También nos complace la incorporación de cuestiones de género a este Plan Estratégico. Creemos que esto conllevará un aumento de la atención prestada a dichas cuestiones dentro de la IDI y un incremento de la concientización, el pensamiento innovador y la inclusión de cuestiones de género en el modo en que las EFS realizan sus auditorías. Aunque la IDI está constituida como una persona jurídica independiente, es un organismo de la INTOSAI, según lo estipulado en los Estatutos de la INTOSAI y en su Plan Estratégico. Por consiguiente, este plan se basa en los logros de la INTOSAI, como las Normas Internacionales de las EFS, coincide con el Plan Estratégico de la INTOSAI, y apunta a los objetivos estratégicos y las prioridades transversales de dicha organización.

La IDI procura liderar mediante el ejemplo en la comunidad de las EFS. En la elaboración de este plan se asignó la más alta prioridad a la consulta con las partes interesadas. La IDI realizó una encuesta y análisis de las partes interesadas, seguidos de focus groups presenciales y a través de videoconferencias. Los resultados se sintetizaron para establecer un conjunto de cuestiones claves, que luego se examinaron con mayor profundidad para desarrollar una serie de alternativas estratégicas. La dirección estratégica y las opciones emergentes se analizaron con mayor profundidad con los Comités, las Regiones y los donantes de la INTOSAI. En la reunión de junio de 2018, el Consejo Directivo de la IDI determinó la dirección estratégica de este plan, tras lo cual se elaboró y publicó el documento del Plan Estratégico para una consulta más amplia de las partes interesadas previamente a su tratamiento y aprobación en la reunión del Consejo Directivo de la IDI de noviembre de 2018. En noviembre de 2018, el Consejo Directivo de la INTOSAI apoyó una moción mediante la cual se instaba al Congreso 2019 de la INTOSAI a refrendar este plan. Este proceso consultivo fue concebido de modo tal de asegurar la congruencia con el Plan Estratégico de la INTOSAI, y una apropiación generalizada dentro de la comunidad de la INTOSAI y entre otras partes interesadas, como los donantes, los organismos de la ONU y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pertinentes.

Tenemos grandes ansias de trabajar con la comunidad de la INTOSAI, los socios para el desarrollo y otras partes interesadas en la implementación de este Plan Estratégico como un esfuerzo concertado y un aporte al fortalecimiento de la auditoría del sector público en beneficio de los ciudadanos de todo el mundo.

MENSAJE DEL DR. HARIB AL AMIMI

Presidente de la Entidad de Auditoría Estatal de Emiratos Árabes Unidos, y
Presidente del Consejo Directivo de la INTOSAI

Me da un gran placer brindar un mensaje de apoyo al Plan Estratégico de la IDI 2019-23. Es imposible subestimar el rol de la IDI durante mi gestión como Presidente de la INTOSAI. Un desafío crítico manifestado durante última década ha sido lograr un equilibrio entre la ambición de alcanzar una mayor eficacia y la realidad afrontada por las EFS en lo relativo a sus capacidades.

La IDI es, en gran medida, nuestros ojos y oídos; no obstante, esta organización también debe demostrar su valor a todas sus partes interesadas, incluidos los socios para el desarrollo. Y esto puede conllevar dificultades, como las derivadas de los intentos de demostrar resultados en plazos más breves de lo que tal vez sea realista. Un buen ejemplo de ello es la implementación de las ISSAI. El Programa 3i ha venido desarrollándose durante más de 6 años y arrojado resultados substanciales. Sin embargo, las expectativas iniciales de los socios para el desarrollo y la comunidad de auditoría eran que este proceso podría realizarse en un período más breve. Es con esta idea en mente es que recibimos con beneplácito el surgimiento de los ejes de trabajo. La independencia de las EFS afronta desafíos, el panorama de la auditoría evoluciona constantemente, y se espera la obtención de más logros con recursos a menudo más escasos. En este marco, la estrategia a largo plazo en pro de EFS profesionales, bien gobernadas e independientes es esencial. Todos estos atributos son necesarios para garantizar nuestra relevancia y sostenibilidad permanentes. Y ello es lo que la IDI continuará facilitando en nuestro contexto de EFS.

La otra pregunta importante que esta estrategia efectivamente aborda es el 'cómo'. Los modelos para la conformación de asociaciones con las EFS, las Regiones y otras partes interesadas pueden ser complejos, y es necesario que las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas sean precisos. Los diferentes enfoques se ven también complementados por iniciativas ya consolidadas de la IDI, como el Manual de Gestión Estratégica de las EFS. El potencial éxito de estos proyectos presupone como requisito esencial asegurar la disponibilidad del mejor enfoque para los diversos tipos de intervenciones. En este sentido, la IDI tiene un criterio abierto e innovador, y ofrece modelos interesantes. Otro papel esencial desempeñado por la IDI es el de repositorio de información para la comunidad de la INTOSAI. La 'Encuesta Global y el Informe de la Revisión Global de las EFS' permiten a la IDI desempeñar un papel importante en cuanto al acercamiento entre las comunidades de donantes y la INTOSAI. También genera un circuito de realimentación importante entre la política y normas globales y la experiencia obtenida a partir de la implementación a nivel nacional.

Las presentaciones realizadas por la IDI en foros esenciales de la INTOSAI reflejan las ideas de partes interesadas claves, sirviendo asimismo como instrumentos de referencia para las EFS. Los conocimientos expertos de la IDI acerca del entorno de las EFS permiten una interpretación esclarecedora que se extiende más allá de la labor de consultoría típica. Sus conocimientos y experiencia constituyen una forma de rendición de cuentas para todos los miembros de la INTOSAI. Y ello es algo que yo aprecio.

Una observación final se relaciona con el éxito de la IDI durante el último ciclo estratégico. El aumento del personal y los programas ofrecidos e implementados es algo que toda la comunidad de la INTOSAI recibe con beneplácito. Este éxito conduce naturalmente a muchas de las ideas e iniciativas incluidas en el Plan Estratégico. Tengo toda la confianza de que en este próximo ciclo traerá consigo aún más de la energía, el entusiasmo y los resultados positivos a los que nosotros, como comunidad de las EFS, nos hemos acostumbrado.





A

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA IDI 2019 – 2023



Visión, Misión y Principios de la IDI

NUESTRA VISIÓN

Entidades Fiscalizadoras Superiores eficaces, responsables e inclusivas que influyan positivamente en la calidad de la gobernanza y en la prestación de servicios del sector público para brindar valor y beneficios a los ciudadanos.

NUESTRA MISIÓN

la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI brinda apoyo a las Entidades Fiscalizadoras Superiores de países en vías de desarrollo para el mejoramiento sostenible de su desempeño y capacidades. La IDI integra la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y trabaja en conjunto con la INTOSAI, los Comités de Objetivos, las Organizaciones Regionales, las EFS, y otros socios, en pro del logro de EFS independientes, bien gobernadas, profesionales y relevantes.

NUESTROS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

la labor de la IDI responde a tres principios fundamentales. Estos principios se han desarrollado a lo largo del tiempo en virtud de nuestros valores como organización y de nuestra dilatada experiencia profesional y organizacional. Ellos se refuerzan recíprocamente y contribuyen al logro de la Visión y Misión de la IDI.

Figura 1 Principios Fundamentales de la IDI

UNA IDI EFICAZ

- Responde a las necesidades de las EFS.
- Se esfuerza por el logro de la excelencia profesional.
- Contribuye al desempeño de las EFS y lo facilita.
- Innova y se adapta al entorno cambiante de las EFS.
- Colabora con la INTOSAI y otros socios en pro del logro de un cambio positivo sostenible.
- Promueve la cooperación interna y el espíritu de equipo.

UNA IDI RESPONSABLE

- Actúa de forma ética y respetuosa.
- Rinde cuentas a través de la medición del desempeño y la presentación de los respectivos informes.
- Dispone de procesos abiertos y transparentes.

UNA IDI INCLUSIVA

- Promueve y apoya la igualdad de género y la diversidad en todas sus formas.
- Brinda oportunidades de participación igualitarias.
- No deja a nadie atrás al tomar en cuenta las necesidades de los diferentes tipos de EFS y su personal, incluidas las entidades más vulnerables.

Síntesis del Plan Estratégico: La Propuesta de Valor de la IDI

La IDI es un **organismo de la INTOSAI** autónomo y sin fines de lucro cuyo mandato consiste en ayudar a las Instituciones Fiscalizadoras Superiores (EFS) de países en vías de desarrollo a mejorar de un modo sostenible su desempeño y capacidades.

La IDI se ha constituido como una **parte integrante de la comunidad de la INTOSAI** y posee el mandato único de atender las necesidades de todas las EFS de países en vías de desarrollo, sin estar sujeta a los intereses geográficos o políticos específicos de ningún país. Se encuentra gobernada por Titulares de EFS destacados, designados en función de sus méritos profesionales, y está dotada de profesionales experimentados provenientes de las comunidades de las EFS, la auditoría y los donantes. Asimismo, puede recurrir a la asistencia financiera y en especie de EFS y donantes de todo el mundo. Esto la convierte en **un socio confiable de todos los organismos, las regiones y las EFS de la INTOSAI**, y le posibilita reunir a las comunidades de EFS y donantes, y obtener recursos para las iniciativas de desarrollo de capacidades en beneficio de todas las EFS de los países en vías de desarrollo. La labor de la IDI se sustenta en éxitos de la INTOSAI como las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (las ISSAI). La IDI maximiza su valor para las EFS al centrarse en áreas en las que su situación y experiencia singulares le otorgan una ventaja comparativa respecto a otros prestadores de apoyo. A partir de 2019, la IDI realizará dos modificaciones estratégicas:

- centrará sus esfuerzos en **cuatro ejes de trabajo** enfocados en el logro de **EFS independientes, bien gobernadas, profesionales y relevantes**. Estos ejes se implementarán en los niveles global, regional y de EFS. Los ejes de trabajo incluirán el desarrollo e implementación de Bienes Públicos Globales (BPG), lecciones aprendidas, e iniciativas educativas. También se prevé la conformación de cuerpos de especialistas, la actuación como centro de conocimientos e innovación, la realización de una labor de comunicación y propugnación, y la prestación de apoyo a EFS con necesidades similares;
- se incorporará plenamente una **perspectiva de género** a través de diversas medidas, lo que incluye la inclusión gradual de un análisis de género al diseño y la implementación de todas las iniciativas de la IDI.

La IDI continuará brindando apoyo **a nivel de EFS** para facilitar el cambio sostenible, tanto dentro de los ejes de trabajo como en su calidad de prestador de última instancia de apoyo bilateral. Este apoyo se dirigirá a dos grupos: primero, a aquellas EFS que demuestren compromiso con las iniciativas de la IDI y disposición a participar en ellas, pero precisen un apoyo más profundo para garantizar un cambio sostenible; y segundo, las EFS consideradas en situación de fragilidad¹, y otras EFS que afronten desafíos considerables en lo relativo a su desarrollo. La participación de la IDI en el diálogo global sobre políticas de prestación de apoyo a las EFS, sumada a la experiencia obtenida a partir de la implementación de normas de auditoría a nivel nacional, la ubica en una posición singular para actuar como mecanismo de realimentación clave entre las políticas y la práctica. Esto incluye la provisión de información valiosa a la INTOSAI, que es el organismo a cargo la formulación de normas vinculadas con la auditoría pública externa.

La IDI también cumple **un papel global en el fortalecimiento del apoyo a las EFS**. Ello a través del respaldo brindado a socios estratégicos, como las Regiones de la INTOSAI, y de la medición y supervisión del desempeño de las EFS, la determinación coincidencias entre las necesidades de las EFS y los prestadores de apoyo, y la propugnación y comunicación orientadas a mantener y fortalecer el apoyo a las EFS. Este rol global incluye funciones coincidentes con los objetivos del **Memorándum de Entendimiento suscrito entre las comunidades de la INTOSAI y los Donantes**, sobre la base de la coordinación y el diálogo entre la Cooperación INTOSAI-Donantes y la IDI.

La particular situación de la IDI le permite brindar su apoyo mediante un enfoque sostenible, basado en necesidades, que empodera a las EFS a la vez que promueve la receptividad a cuestiones de género y la cooperación entre pares como elementos esenciales para el desarrollo de capacidades a largo plazo. Este enfoque combina la teoría con la aplicación práctica a través de iniciativas tales como las evaluaciones organizacionales facilitadas, las auditorías cooperativas, la educación profesional y los mecanismos de revisión de la calidad. Asimismo, amalgama el **desarrollo de capacidades institucionales, organizacionales y profesionales** para gestar un cambio sostenible en materia de **independencia, gobernanza, profesionalismo y relevancia de las EFS**.

EL ESTADO GLOBAL DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (2017)

Las EFS de todo el mundo afrontan numerosos desafíos vinculados con el fortalecimiento de sus capacidades y desempeño orientados a brindar valor y beneficios a los ciudadanos. A menudo, estas entidades operan en entornos condicionados que carecen de sistemas básicos de transparencia y rendición de cuentas. En algunos casos, las EFS también deben tratar con legislaturas que no respaldan plenamente su labor ni recurren a ella. En el siguiente diagrama se resume el estado global de las capacidades y el desempeño de las EFS. En general, las EFS de países en vías de desarrollo marchan a la zaga del resto, mientras que las de los países menos desarrollados –incluidos muchos estados en situación de fragilidad– se encuentran considerablemente atrasadas en la mayoría de las áreas.

Figura 2 El Estado Global de las Capacidades y el Desempeño de las EFS



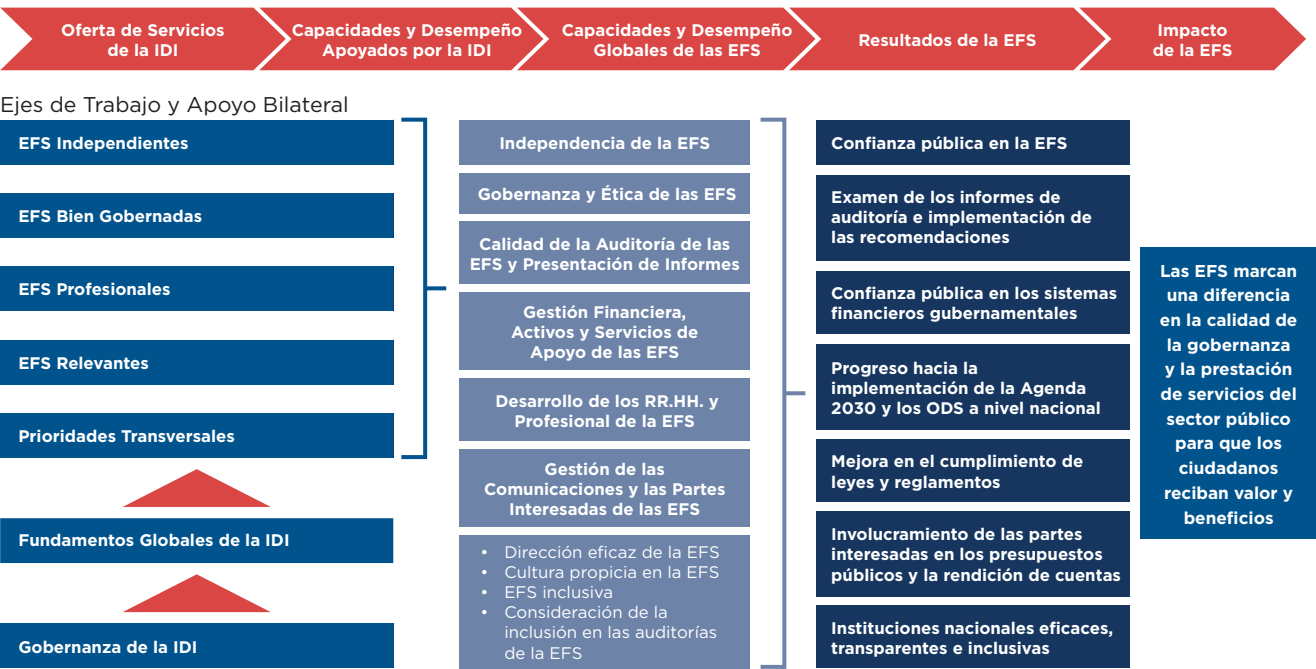
Fuente: Informe de la Revisión Global de las EFS 2017 realizada por la IDI

¹ Debido a la inexistencia de un léxico común a todos los organismos de la INTOSAI y los socios para el desarrollo, la IDI continuará utilizando como punto de partida la definición de situación de fragilidad y la Lista armonizada de situaciones de fragilidad publicada por el Grupo Banco Mundial. Sin embargo, en cada eje de trabajo, la IDI también considerará la prestación de apoyo a otras EFS de países en vías de desarrollo que no se encuentran incluidos en la lista, pero en los que la EFS afronta dificultades importantes para su desarrollo.

Prioridades Estratégicas de la IDI

Como respuesta a las necesidades y los desafíos afrontados por las EFS, la IDI ha identificado un conjunto de prioridades estratégicas dirigidas a agregar valor a las EFS. Ellas se traducen en **cuatro ejes de trabajo**, complementados por prioridades de carácter transversal. Asimismo, **cuatro fundamentos globales** fortalecerán cada eje de trabajo y la exitosa implementación de este plan. El marco de resultados expuesto a continuación contiene las prioridades estratégicas, lo que se precisa para abordarlas con eficacia, y lo que la IDI espera se logre a partir de ellas. Al establecer estas prioridades estratégicas, la IDI reconoce que las necesidades y expectativas relacionadas con el desarrollo de las EFS son infinitas, mientras que los recursos son limitados. Por lo tanto, la IDI concentrará sus recursos en línea con sus prioridades estratégicas de modo tal de gestionar el riesgo de dispersarlos en demasía.

Figura 3 Marco de Resultados de la IDI



MODIFICACIONES ESTRATÉGICAS PARA AUMENTAR EL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD

El punto de partida para el Plan Estratégico 2019-23 es reconocer la necesidad de mejorar la sostenibilidad de los cambios en materia de desempeño y capacidades de las EFS, e incrementar el impacto que éstas tienen en las vidas de los ciudadanos. Ello supone la prestación de un apoyo a más largo plazo y con mayor previsibilidad; más centrado en las prioridades fundamentales de las EFS, mejor integrado, con mayor receptividad a las cuestiones de género, y más eficaz en el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la IDI. Esto a su vez se vincula con dos cambios estratégicos para la IDI:

- un desplazamiento de programas a **ejes de trabajo** –un apoyo regular y sostenido al desarrollo de las capacidades de las EFS, abarcando en cada caso una red de funciones conectadas dentro de estas entidades;
- la integración de una **perspectiva de género** en todo el Plan Estratégico. La IDI integrará análisis de cuestiones de género al diseño e implementación de sus iniciativas y fortalecerá las capacidades internas en materia de género.

El desplazamiento hacia ejes de trabajo supone un reconocimiento adicional de la importancia del **apoyo a nivel de EFS** para maximizar la sostenibilidad y el impacto de los cambios en el desempeño de las EFS. La IDI comenzó a brindar apoyo a nivel de EFS durante el anterior período de planificación estratégica y procurará consolidarlo como una característica esencial del enfoque en ejes de trabajo.

Estos cambios estratégicos también acarrearán las siguientes profundas consecuencias para la IDI como organización, los tipos de apoyo proporcionados por ella, y la forma de brindar el apoyo.

- **Crecimiento:** los cambios estratégicos demandarán un incremento gradual del personal y los recursos financieros de la IDI. Los ejes de trabajo requieren un uso más intensivo de recursos que los programas, dado que incluyen un componente global más significativo. También incluyen apoyo a nivel nacional a aquellas EFS que precisan una asistencia más profunda para garantizar la sostenibilidad del cambio. Asimismo, la IDI intensificará su labor sobre la independencia de las EFS, ampliará el apoyo bilateral, y procurará incorporar una perspectiva de género a todas las iniciativas.
- **Equilibrio entre los roles de facilitador y prestador de apoyo:** desde su condición de facilitador, la IDI se asociará con los organismos de la INTOSAI (especialmente con las Regiones) y les brindará apoyo para el desempeño de su papel de prestadores. Esto también facilitará la determinación de coincidencias entre las EFS y los prestadores de apoyo. Desde su rol de prestador, la IDI brindará apoyo a grupos de EFS vinculados con cada eje de trabajo, además de brindar un apoyo limitado a EFS en situaciones de fragilidad conforme a su política de bilateralidad (como prestador de última instancia).
- **Asociaciones Estratégicas:** la conformación de asociaciones ha sido, y continuará siendo, uno de los principios fundamentales de la IDI. El incremento de la amplitud y profundidad de la labor de la IDI demandará la conformación de asociaciones más profundas y de mayor duración con los organismos de la INTOSAI, las Regiones y otras organizaciones. La IDI incorporará la conformación de asociaciones a su enfoque de ejecución, estudiará modelos asociativos innovadores, y gestionará los riesgos relacionados con la conformación de asociaciones mediante la prestación de apoyo para el fortalecimiento de socios claves, cuando corresponda, entre otros métodos.
- **Focalización del apoyo a nivel de EFS:** dentro de cada eje de trabajo, la IDI brindará un apoyo focalizado a nivel de EFS basado en procesos de selección transparentes. Este apoyo se dividirá entre dos categorías de EFS. La primera categoría comprenderá aquellas entidades que hayan exhibido un fuerte compromiso con el desarrollo de capacidades mediante su participación en iniciativas de la IDI, pero precisan de un apoyo adicional para garantizar la sostenibilidad de sus mejoras. La segunda categoría abarcará aquellas entidades que actualmente operan en entornos difíciles y afrontan desafíos substanciales.
- **Que ninguna EFS atrás:** la IDI conservará una cartera de iniciativas equilibrada, que comprenda iniciativas dependientes de capacidades maduras en materia de auditoría y organizacional, iniciativas adaptadas a EFS en sus etapas iniciales de desarrollo, y apoyo a aquellas EFS cuyos sistemas de auditoría básica u otros sistemas no funcionan.
- **Asegurarse de que los recursos se direccionen eficazmente:** para asegurarse de que los recursos encomendados a la IDI se utilicen con eficacia, esta organización dejará en claro sus principios en materia de prestación de apoyo, y formulará directrices sobre la implementación, supervisión y seguimiento de las condiciones de disposición de las EFS para iniciar el trabajo conjunto, además de declaraciones de compromiso. Los incumplimientos persistentes y substanciales de las declaraciones de compromiso de una EFS pueden derivar en la imposición de nuevas condiciones para la prestación de apoyo en el futuro, o incidir en la participación futura de la EFS en iniciativas de la IDI.

TRANSICIÓN HACIA EL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

La IDI proyecta realizar la transición hacia sus nuevas prioridades estratégicas y realizar los cambios correspondientes durante la primera mitad del período del Plan Estratégico. En algunas áreas, el cambio hacia ejes de trabajo ya se ha iniciado, mientras que en otras, la IDI dispone de una cartera de programas existentes que se ofrecerán a las EFS participantes en sus formatos actuales. El crecimiento de la IDI será gradual. No se espera que estos procesos se encuentren finalizados sino hasta fines de 2021. Este crecimiento y la transición propuesta dependen de las posibilidades de la IDI de lograr un incremento substancial de sus recursos. La IDI procurará activamente ampliar su apoyo financiero básico (no asignado a fines específicos), y el apoyo concordante con los ejes de trabajo y otras prioridades estratégicas. Asimismo, se asegurará de que el apoyo recibido concuerde con el Plan Estratégico de la IDI y brinde a esta organización flexibilidad de independencia en cuanto a su implementación. La revisión de mitad de período del Plan Estratégico servirá para determinar en qué medida se ha concretado la transición hacia el nuevo Plan Estratégico.



B PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE LA IDI

¿Por qué apoyar a las EFS?

Una auditoría gubernamental externa eficaz es un componente esencial de la gestión de las finanzas públicas (GFP) y la buena gobernanza. También tiene un efecto positivo en el desempeño del sector público y en la reducción de la corrupción. La auditoría del sector público también se reconoce como un factor clave en la recuperación de la confianza en los gobiernos y en el fortalecimiento de las relaciones sociedad-Estado.

Las EFS son partes interesadas claves en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ellas lideran mediante el ejemplo al desempeñarse como instituciones eficaces, responsables e inclusivas, utilizando sus auditorías para resaltar oportunidades de mejora de la prestación de servicios a los ciudadanos por parte de las entidades del sector público.

Asimismo, las EFS son socios claves de las organizaciones para el desarrollo que canalizan sus fondos a través de los sistemas gubernamentales de países en vías de desarrollo. Las EFS ayudan a estas organizaciones a gestionar sus riesgos en términos fiduciarios y de la eficacia del desarrollo. Es por ello que los ciudadanos, los gobiernos y los socios para el desarrollo se benefician de contar con EFS más fuertes (ver también el Anexo 1).

¿De qué modo contribuye la IDI?

La IDI contribuye a que las EFS sean más eficaces, responsables e inclusivas al permitir a estas entidades marcar una diferencia en la gobernanza del sector público y en la prestación de servicios en beneficio de los ciudadanos. Para que las EFS cumplan este rol, deberían contribuir al logro de resultados asociados a una mejora en el cumplimiento de las normas en pro de alcanzar los ODS. Para ello, una EFS debería elaborar informes de auditoría profesionales y relevantes, liderar mediante el ejemplo en el sector público, y comunicarse de un modo eficaz con las partes interesadas. Esto supone EFS dotadas de personal profesional, capacidad organizacional, un marco institucional adecuado donde puedan actuar de forma independiente, y una gobernanza y un entorno de la GFP eficaces. Las EFS también requieren un liderazgo fuerte y una cultura que favorezca el empoderamiento, la inclusión y la eficacia.

Los componentes de una EFS eficaz, inclusiva y responsable se exhiben a continuación en el **Marco de Gestión Estratégica de las EFS** de la IDI. Seis dominios (A-F)² relativos a las capacidades y el desempeño de las EFS contribuyen a los resultados de estas entidades y su rol para el mejoramiento de las vidas de los ciudadanos. **Toda la labor de la IDI se orienta, en última instancia, a mejorar las capacidades y el desempeño de las EFS de países en vías de desarrollo sobre la base de este modelo.** La IDI respalda a las EFS a través de cuatro ejes de trabajo (y tres prioridades transversales), como se ilustra en la Figura 3 que antecede. Estas son las **prioridades estratégicas** de la IDI y se definen adicionalmente a continuación.

² Estos dominios concuerdan con el Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (el MMD-EFS), utilizado para evaluar las necesidades de estas entidades y medir su desempeño a lo largo del tiempo, sobre la base de las ISSAI y otras buenas prácticas internacionales.

DEFINICIÓN DE GÉNERO

Género refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada, en un momento determinado, considera adecuados para hombres y mujeres. Además de los atributos y oportunidades sociales relacionados con ser masculino y femenino, y con las relaciones entre hombre y mujeres y niños y niñas, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres y entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente y se aprenden mediante procesos de socialización. Son específicos de un contexto/momento y variables. El género determina lo que es esperado, aceptado y valorado en una mujer o en un hombre en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades desarrolladas, el acceso a recursos y el control de éstos, y las oportunidades de toma de decisiones. El género es parte de un contexto sociocultural más amplio, al igual que otros criterios importantes para el análisis sociocultural, como la clase, la raza, el nivel de pobreza, el grupo étnico, la orientación sexual, la edad, etc.

Source: UN Women

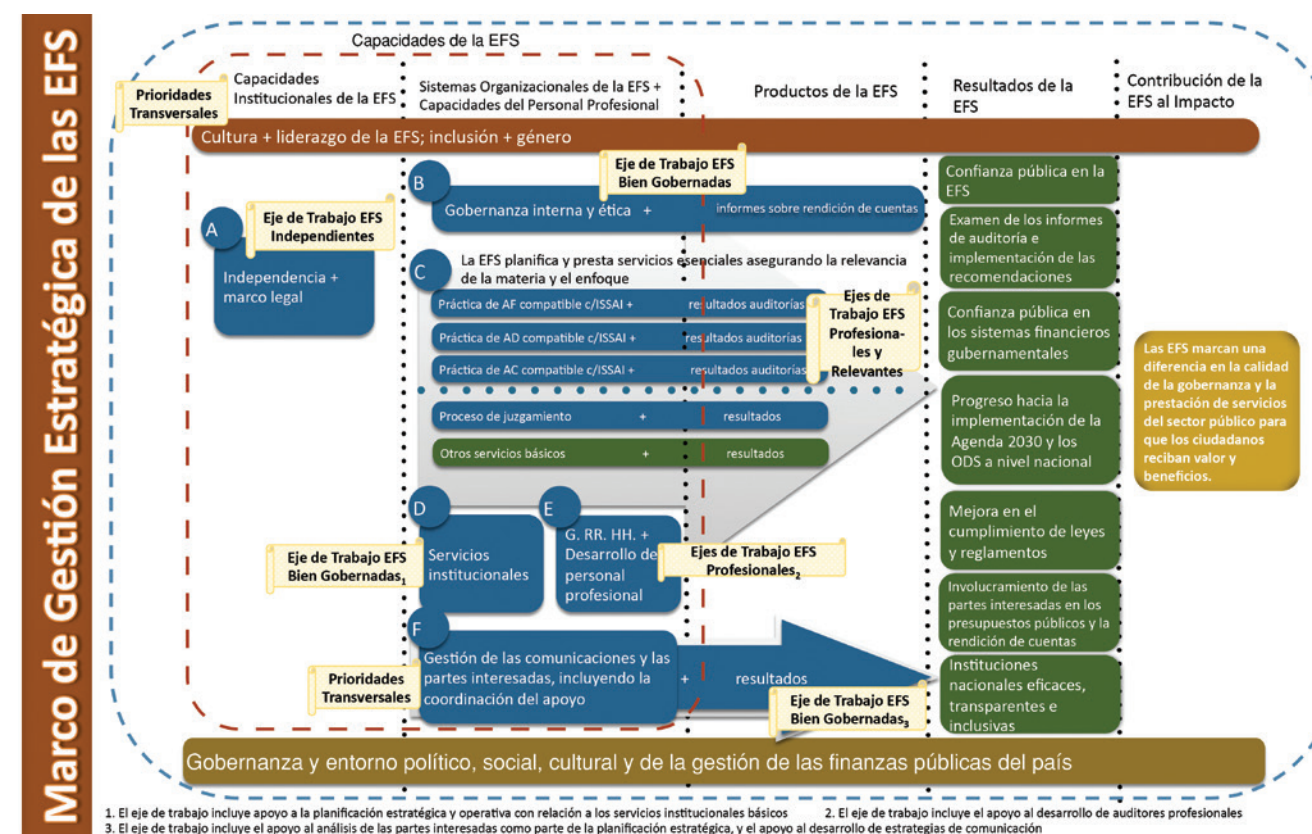
¿QUÉ SIGNIFICA INTEGRAR CUESTIONES DE GÉNERO A LA LABOR DE LA IDI?

Las EFS son organismos de supervisión claves que pueden desempeñar un papel importante en el mejoramiento de la igualdad de género mediante, por ejemplo, la auditoría y presentación de informes sobre la implementación de leyes nacionales, reglamentos, políticas y convenciones internacionales en materia de género, en términos del fortalecimiento de las relaciones Sociedad-Estado, la democracia y la prestación de servicios. El Objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas tiene como cometido lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. El ODS 5 y los demás ODS constituyen un basamento importante para la labor de las EFS y, por ende, de la IDI. Para esta organización, la integración de una perspectiva de género al Plan Estratégico 2019-2023 implica que su cartera:

- beneficie en última instancia a hombres, mujeres, niños y niñas, a la vez que se procura el empoderamiento de mujeres y niñas;
- integre cuestiones de género a los contextos de diversas iniciativas de la IDI;
- garantice una participación equilibrada en función del género en las iniciativas de la IDI y la facilitación de éstas;
- sea gestionada por una organización que en sí misma propenda al equilibrio y la igualdad de género

La IDI supervisará, medirá y presupuestará la integración de una perspectiva de género en todo su Plan Estratégico. En el Capítulo C se brindan ejemplos acerca del modo en que la IDI se propone integrar las cuestiones de género.

Figura 4 Marco de Gestión Estratégica de las EFS



Ejes de Trabajo de la IDI

Un eje de trabajo es una función de apoyo continua y regular mediante la cual la IDI ayuda a las EFS a mejorar su desempeño y capacidades. Por el contrario, los programas de la IDI eran un conjunto de actividades temporarias, concebidas para brindar apoyo a un grupo específico de EFS. Mientras que los programas brindaban apoyo en áreas específicas, los ejes de trabajo sostienen una red de funciones interconectadas dentro de una EFS, ofreciendo así un apoyo más integrado. En general, los programas tenían un horizonte cronológico de breve a mediano, de entre dos y tres años. Los ejes de trabajo se conciben a largo plazo y están previstos para continuar no sólo durante un mismo plan estratégico, sino a lo largo de múltiples períodos de planes estratégicos. Dentro de los ejes de trabajo, el apoyo y la capacitación se encontrarán a disposición permanente de todas las EFS, y no sólo de aquellas que participen en determinados momentos de un programa.

Figura 5 Cambio Estratégico de Programas a Ejes de Trabajo





Una EFS independiente es un pilar fundamental de los sistemas nacionales de integridad y gobernanza. La independencia de una EFS respecto de los órganos del Poder Ejecutivo auditados por ella³ reviste una importancia esencial para su rol en términos de rendición de cuentas ante el público y generación de confianza entre los órganos estatales y la sociedad. No obstante, de las evidencias⁴ surge que los niveles de independencia financiera y operativa son bajos (y van en descenso) en muchas regiones del mundo. Los titulares de las EFS afrontan una protección limitada frente a remociones injustificadas; las EFS, una interferencia creciente en sus presupuestos por parte del Ejecutivo; y muchas EFS, restricciones en cuanto a la determinación del alcance y la publicación de los resultados de su labor.

Los principios de la independencia de las EFS se manifiestan en las declaraciones de la INTOSAI de Lima y México. Este eje de trabajo apoyará los esfuerzos de la INTOSAI orientados a la **“promoción y apoyo a las EFS independientes”** como una prioridad transversal de su Plan Estratégico 2017-2022. En virtud de su Plan Estratégico 2014-18, la IDI inició implementaciones piloto relacionadas con la independencia de las EFS. Este Plan Estratégico prevé un incremento del apoyo, para combinar el apoyo global y la concientización, con un apoyo fortalecido a más EFS para fortalecer su independencia. Componentes de los Ejes de Trabajo

EFS INDEPENDIENTES – COMPONENTE 1

CONCIENTIZACIÓN GLOBAL Y APOYO A LAS EFS INDEPENDIENTES

La concientización acerca de la importancia de la independencia de las EFS y los desafíos afrontados por ellas es esencial para la gestación de un entorno propicio para el cambio. La adopción de las resoluciones A/66/209 y A/66/228 de la ONU ha otorgado a la IDI y la Comunidad de la INTOSAI una herramienta para colocar la independencia de las EFS en la agenda global. Por otra parte, en los Informes sobre las Revisiones Globales de las EFS 2014 y 2017 se han señalado deficiencias relativas a la situación en materia de independencia. La concientización de la independencia de las EFS realizada por la IDI se centrará en:

- a. **Demostrar el valor y beneficios de las EFS independientes en el fortalecimiento de la rendición de cuentas, la transparencia y la integridad.** La IDI trabajará globalmente con socios claves como la INTOSAI, la ONU, los donantes, órganos parlamentarios y organizaciones de la sociedad civil (OSC) para ubicar el tema de la independencia de las EFS en la agenda global. La IDI procurará asegurarse de que aquellas personas que toman decisiones y ejercen influencia a nivel global, regional y nacional, comprendan la importancia de la independencia de las EFS como facilitadoras de una mejora en la rendición de cuentas del sector público.
- b. **Establecimiento de una función de conocimientos acerca de la independencia de las EFS para analizar tendencias globales y regionales y aprender lecciones.** La situación excepcional de la IDI el permite recopilar, analizar y divulgar de un modo sistemático datos relativos a la independencia de las EFS a lo largo del tiempo, y procurará mantener y fortalecer el intercambio de información acerca del desarrollo de la independencia de las EFS, posibilitando de ese modo un enfoque más informado y eficaz del fortalecimiento de la independencia de estas entidades en el ámbito mundial.

³ Y en aquellos países que han adoptado un modelo judicial, la equidistancia de la EFS de los Poderes Legislativo y Ejecutivo.

⁴ Informe sobre la Revisión Global de las EFS 2017, IDI.

c. **Movilización de un apoyo expeditivo mediante la concientización de aquellas EFS que afrontan amenazas o desafíos a su independencia.**

Una vez obtenida, es necesario que la independencia de una EFS se sostenga. Los entornos políticos e institucionales de todos los países se encuentran en un constante estado de flujo, y a menudo plantean nuevas amenazas para la independencia de las EFS. Estas amenazas pueden plasmarse rápidamente en modificaciones a la constitución nacional, o en las leyes de presupuesto o auditoría, o en intentos de destitución de los titulares de las EFS o propuestas para abolirlas. Por ende, la IDI desarrollará su capacidad de asistir a las EFS que afronten amenazas a su independencia. Esto incluirá el establecimiento y conservación de canales de información para mantener la vigilancia ante amenazas a la independencia de las EFS, y desarrollar un servicio que esté en condiciones de movilizar expeditivamente el apoyo en favor de las EFS. Este apoyo supondría la mancomunación de actores globales, regionales y nacionales que aseguren una respuesta coordinada y coherente a amenazas a la independencia de las EFS.

INDEPENDENCIA DE LAS EFS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INTOSAI 2017-2022



La INTOSAI promueve y apoya enfáticamente aquellos marcos legales que prevén mandatos de auditoría amplios y el acceso ilimitado a la información necesaria, y posibilitan la publicación irrestricta de los informes de las EFS. Asimismo, respalda la independencia organizacional y financiera de las EFS, puesto que sólo las EFS totalmente independientes, idóneas y profesionales pueden garantizar la rendición de cuentas, transparencia, buena gobernanza y correcta utilización de los fondos públicos.

EFS INDEPENDIENTES – COMPONENTE 2

PRESTACIÓN DE APOYO FOCALIZADO A NIVEL DE EFS PARA EL LOGRO DE LA INDEPENDENCIA

A partir de las lecciones aprendidas de su programa piloto sobre la independencia de las EFS, la IDI brindará apoyo a un mayor número de entidades para el fortalecimiento de su independencia a través de las siguientes acciones:

- a. **Prestación y coordinación del apoyo.** Por ejemplo, mediante la esquematización de la situación actual (tanto legal como fáctica) en lo relativo a la independencia de las EFS (en función de las ISSAI 1 y 10, o utilizando herramientas como el MMD-EFS); la elaboración de una estrategia para el mejoramiento de la independencia de las EFS; el apoyo a la formulación de legislaciones adecuadas; la revisión de proyectos de ley; y la ayuda a las EFS para responder a amenazas emergentes a su independencia.
- b. **Facilitación de la interacción con las partes interesadas a nivel nacional en apoyo de la independencia de las EFS.** La IDI asistirá a las EFS en su interacción con partes interesadas claves para movilizar el apoyo en favor de una mayor independencia. Dichas partes interesadas pueden ser las legislaturas, los donantes, actores de la GFP, y OSC, buscándose generar conciencia acerca de las EFS y sus beneficios, y obtener apoyo en favor de su independencia. Algunas de las medidas a aplicar incluyen la participación de las EFS en el diálogo sobre políticas, la conformación de un grupo de trabajo sobre rendición de cuentas integrado por partes interesadas claves, o el apoyo al desarrollo y la implementación de una estrategia conjunta para el fortalecimiento institucional de las EFS.

c. **Gestión de las expectativas acerca de la independencia.** Las mejoras logradas en la independencia de las EFS conllevarán un acrecentamiento de las expectativas de las partes interesadas, tanto respecto a estas entidades como a su personal. La IDI brindará apoyo a las EFS para que ellas gestionen esas expectativas y proyecten una mejora en la capacidad organizacional de su personal, asegurándose de que la mayor independencia lograda vaya acompañada de una mejora en el desempeño de la EFS.

EFS INDEPENDIENTES – COMPONENTE 3

FACILITACIÓN DE ASOCIACIONES EFICACES E INTERACCIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS EN APOYO DE LA INDEPENDENCIA DE LAS EFS

En este caso lo que se aborda es la implementación eficaz de los componentes Uno y Dos, mediante la conformación de asociaciones y el fortalecimiento de los socios para la independencia de las EFS a nivel global, regional y nacional; del siguiente modo:

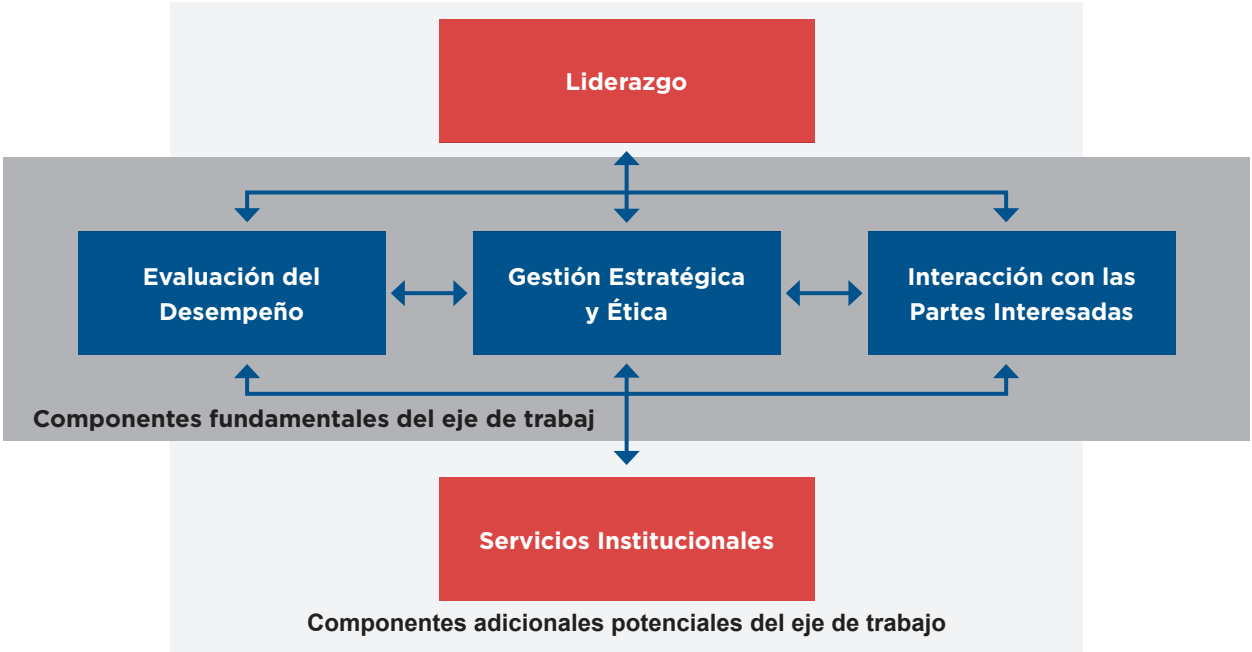
- a. **Organismos Regionales de la INTOSAI.** Se prevé la creación de una plataforma de interacción con las EFS dentro de cada región (las cuales suelen afrontar desafíos similares), y convocar a otras organizaciones regionales de rendición de cuentas. Aunque el formato diferirá según la región, las asociaciones podrían incluir un trabajo conjunto para esquematizar la situación de independencia y los desafíos afrontados por las EFS en una misma región, y la creación y utilización de plataformas regionales que promuevan la independencia de estas entidades. Además, la IDI procurará que las plataformas regionales sean utilizadas para que las EFS compartan experiencias y aprendan mutuamente acerca de la aplicación de medidas eficaces para fortalecer la independencia.
- b. **Organizaciones Globales y Regionales de Rendición de Cuentas.** Para maximizar el impacto de las iniciativas de concientización de la IDI, será importante convocar a grupos de partes interesadas relevantes en condiciones de mejorar la transmisión de los mensajes de la IDI, y llegar a grupos de partes interesadas más amplios. Esto puede abarcar organizaciones globales y regionales de Comités Legislativos (p. ej., comités de cuentas públicas) y OSC internacionales relevantes centradas en la rendición de cuentas y la transparencia.
- c. **La Comunidad del Desarrollo.** A nivel global, la IDI interactuará con la comunidad del desarrollo para propugnar la independencia de las EFS, comprender mejor los desafíos institucionales inherentes al fortalecimiento de la independencia de estas entidades, y el modo de superarlos, formular estrategias globales conjuntas para el fortalecimiento de la independencia de las EFS, y promover un uso más intensivo de los informes de auditoría generados por ellas. A nivel nacional, la independencia de las EFS suele formar parte de un diálogo más amplio sobre políticas que abarca la gobernanza y las reformas de la GFP, y en el que la comunidad del desarrollo puede desempeñar un rol fundamental. Por ende, la IDI procurará asociarse a donantes para desarrollar una posición común y coordinada y un mensaje sobre la independencia de las EFS, y apoyar con su influencia combinada los esfuerzos orientados a fortalecer la independencia de estas entidades.



Las EFS deberían liderar mediante el ejemplo y garantizar la buena gobernanza en todas sus operaciones, actuando como instituciones modelo para las entidades gubernamentales y del sector público en lo relativo a la rendición de cuentas, transparencia e integridad. Este es un principio esencial de la ISSAI 12: *El Valor y los Beneficios de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – Marcando una Diferencia en las Vidas de los Ciudadanos*. La buena gobernanza de una EFS es también fundamental para garantizar su credibilidad y capacidad de realizar auditorías de alta calidad que tengan un impacto. Supone la planificación, supervisión, evaluación y gestión del desempeño de la EFS; la observancia de normas técnicas; la promoción de una cultura de la integridad; la conducción del cambio organizacional; la comunicación e interacción con las partes interesadas; y la conformación de asociaciones fuertes.

Del Informe de la Revisión de la IDI 2017 surge que casi todas las EFS tienen un Plan Estratégico. Sin embargo, el MMD-EFS brinda un basamento sólido para fortalecer y supervisar estos planes estratégicos y para medir los cambios resultantes en el desempeño de las EFS y en su capacidad a lo largo del tiempo, tanto a nivel global o regional como local. Del Informe sobre la Revisión también surgen áreas importantes para la realización de mejoras relacionadas con la implementación de los Códigos Éticos de las EFS y el mejoramiento de la interacción, y comunicación entre ellas y las partes interesadas.

Figura 6 EFS Bien Gobernadas – Componentes del Eje de Trabajo



Componentes de los Ejes de Trabajo

EFS BIEN GOBERNADAS – COMPONENTE 1

MEJORAR LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS

La eficacia de las EFS se asocia a su condición de organizaciones de aprendizaje que se esfuerzan constantemente por mejorar su desempeño. Las EFS deberían tener como práctica normal la realización de evaluaciones de desempeño rigurosas, holísticas y basadas en evidencias, realizadas a intervalos regulares, que sirvan como base de referencia y medida de progreso. Por lo tanto, la IDI respaldará este proceso alentando y apoyando a las EFS en la utilización de la metodología del MMD-EFS. La IDI facilitará y apoyará las evaluaciones, ofrecerá capacitación para conformar un mejor cuerpo de asesores en materia del MMD-EFS, y garantizará la calidad de las evaluaciones disponiendo una revisión independiente de la adhesión a la metodología de esta herramienta. Asimismo, cooperará estrechamente con las Regiones y el CDC de la INTOSAI en su carácter de líder en materia de gobernanza estratégica respecto al MMD-EFS, para asegurar la aplicación continua de dicha herramienta. Las evaluaciones de desempeño también constituyen un insumo clave del Componente 2 que sigue.

EFS BIEN GOBERNADAS – COMPONENTE 2

FORTALECER LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LAS EFS

La gestión estratégica parte de la comprensión de la situación actual de una EFS (Componente 1) y las expectativas de sus partes interesadas, lo cual puede servir como base para el desarrollo de un plan estratégico que defina las modificaciones deseadas en el desempeño de la EFS con el transcurso del tiempo. La IDI asistirá a las EFS en áreas clave del proceso de gestión estratégica, entre ellas:

- La elaboración de planes estratégicos y operativos.
- El establecimiento de un sistema de supervisión relacionado.
- La presentación de informes periódicos sobre el logro de metas y objetivos operativos.
- La toma de decisiones estratégicas sobre la base del progreso observado (vinculado con el Componente 1).

Los procesos relacionados con la gestión estratégica deberían sostenerse en sistemas y prácticas que garanticen la conducta profesional y el comportamiento ético. En el marco de este componente, la IDI también asistirá a las EFS en el fortalecimiento de su integridad mediante, por ejemplo, el apoyo a la elaboración de Códigos de Ética de acuerdo con la ISSAI 30, y al desarrollo de sistemas para garantizar la implementación práctica del Código de Ética.

EFS BIEN GOBERNADAS – COMPONENTE 3

APOYO A LAS EFS EN EL FORTALECIMIENTO DE SU INTERACCIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS

La eficacia con la que las EFS desempeñan su rol de exigir a los gobiernos rendición de cuentas por el uso de los recursos no sólo depende de la calidad de su labor de auditoría. También es esencial que estas entidades trabajen asociadamente con la función de rendición de cuentas de la Legislatura y el Poder Ejecutivo, de modo tal que puedan utilizar los hallazgos de auditoría y poner en práctica los cambios deseados. Asimismo, una interacción sostenida con otras partes interesadas, como los medios, las OSC, y los ciudadanos también puede conllevar mejoras. Del informe sobre la Revisión Global de las EFS 2017 surgen limitaciones substanciales en cuanto al alcance y la naturaleza de la interacción con las partes interesadas, lo que incluye una falta de comunicación general con éstas, más allá de la publicación de los informes de auditoría.

La IDI brindará apoyo a las EFS en sus esfuerzos por identificar oportunidades externas para una interacción más eficaz con sus partes interesadas mediante:

- el desarrollo de estrategias de interacción y comunicación con las partes interesadas, lo que incluye la esquematización y priorización de las partes interesadas;
- la prestación de apoyo a nivel de EFS para que estas entidades implementen sus estrategias de interacción con las partes interesadas e inicien intercambios con partes interesadas claves; y
- la recopilación de buenas prácticas y actualizaciones de la guía de la IDI sobre interacción con las partes interesadas.

FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES

La presencia de servicios institucionales fuertes (lo que incluye la gestión de recursos humanos y financieros) también es un elemento clave para asegurarse de que las EFS estén bien gobernadas. La IDI se ocupará de observar las necesidades de las EFS en estas áreas, y si los recursos lo permitiesen, considerará la expansión de estos ejes de trabajo para abordar necesidades comunes y emergentes de las EFS.



Las EFS fortalecen la rendición de cuentas, la transparencia y la integridad mediante la auditoría independiente de las operaciones del sector público y la presentación de informes sobre sus hallazgos. En la ISSAI 12 se exhorta a las EFS a realizar auditorías de acuerdo con sus mandatos y normas profesionales aplicables. En 2010, la INTOSAI adoptó las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (las ISSAI). El cumplimiento de las ISSAI otorga credibilidad y garantiza que la labor de las EFS se rija por las mismas normas en todo el mundo. Desde 2012, la IDI ha brindado apoyo a las EFS mediante la implementación de la Iniciativa de Implementación de las ISSAI (el Programa 3i). El Plan Estratégico de la INTOSAI 2017-2022 hace hincapié en la importancia de la implementación de las ISSAI conforme a la Prioridad Transversal 3 de la INTOSAI y pone de relieve el rol de la IDI como *‘un mecanismo esencial de la INTOSAI para reunir apoyo “en el terreno” para la implementación de las normas profesionales’*. El apoyo a la implementación de las ISSAI sigue siendo el área a la que mayor prioridad asignan las EFS. Del Informe sobre la Revisión Global de la IDI 2017 surge que, aunque se han realizado algunos avances, la mayoría de las EFS no dispone aún de normas compatibles con las ISSAI. Son pocas las EFS que han implementado plenamente estas normas, y las EFS en general precisan una mejora en los sistemas de control y aseguramiento de la calidad para medir y fortalecer la calidad de sus auditorías.

El recorrido de una EFS hacia el cumplimiento con las ISSAI es un proceso gradual, que requiere el mejoramiento de las capacidades de la entidad en términos institucionales, de su personal profesional, y organizacionales para cumplir con las ISSAI correspondientes y realizar auditorías de alta calidad. El eje de trabajo ‘EFS Profesionales’ tiene por objetivo apoyar a las EFS en el fortalecimiento de su nivel de profesionalismo y la realización de auditorías de alta calidad mediante la asistencia en el tránsito hacia el cumplimiento de las ISSAI por parte de las EFS. La IDI apoyará a las EFS ayudándolas a evaluar sus necesidades con relación a la implementación de las ISSAI, facilitando el desarrollo de capacidades mediante la formación profesional y el apoyo al desarrollo profesional, y mejorando la calidad de las auditorías mediante el desarrollo de mecanismos de control y aseguramiento de la calidad.

De acuerdo con este eje de trabajo, la IDI logrará una cartera equilibrada al diversificar su oferta y brindar una gama de productos y soluciones que comprendan situaciones diferentes, p. ej., los BPG. Asimismo, la formación profesional será accesible a todas las EFS, las soluciones regionales se encontrarán disponibles en diferentes idiomas de la IDI para diferentes ejes de auditoría, y la labor a nivel de EFS permitirá la adecuación a la situación y el apoyo en profundidad.

Componentes de los Ejes de Trabajo

EFS PROFESIONALES – COMPONENTE 1

APOYO A LAS EFS PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISSAI

Conforme a este componente, la IDI mantendrá sus BPG, las Herramientas de Evaluación del Cumplimiento de las ISSAI y la Guía (para AF, AD, y AC). Además, ayudará a las EFS determinar las consecuencias de la adopción de las ISSAI y a esquematizar sus prácticas de auditoría para determinar las ISSAI aplicables y las capacidades necesarias para cumplir con esas ISSAI. Al esquematizar las prácticas actuales, la IDI también apoyará a las EFS en la interacción con las partes interesadas nacionales para determinar sus expectativas, lograr una comprensión acabada del mandato de la EFS, y concientizar a las partes interesadas acerca de la relevancia de las ISSAI y la labor realizada estas entidades. El apoyo de la IDI también podría incluir la revisión de las evaluaciones de necesidades de implementación de las ISSAI realizadas por las EFS y formular comentarios y sugerencias a las EFS. La IDI continuará promoviendo el cumplimiento de las ISSAI como medio para la creación de valor y el logro de beneficios para los ciudadanos. El apoyo brindado se basará en las necesidades de las EFS y se implementará mediante iniciativas globales y regionales, o como parte del apoyo focalizado a la implementación de las ISSAI a nivel de EFS.

EFS PROFESIONALES – COMPONENTE 2

FACILITACIÓN DEL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EFS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISSAI

En función de este componente, la IDI mantendrá sus BPG y Manuales de Implementación de las ISSAI (para AF, AD y AC), y difundirá su uso. La IDI también brindará apoyo a las EFS en su interacción con las partes interesadas externas para fortalecer o crear marcos que propicien la realización de auditorías compatibles con las ISSAI, p. ej., marcos aceptables para la presentación de información financiera.

Las EFS necesitan una masa crítica de personal capacitado profesionalmente para realizar auditorías de alta calidad y desempeñarse como organizaciones profesionales. En este Plan Estratégico, la IDI abrirá su educación profesional a auditores de las EFS. Específicamente, pasará de ofrecer educación sólo al personal de EFS seleccionado para participar en determinados programas, a generar oportunidades para que todo el personal de las EFS, en todo el mundo, mejore su profesionalismo. Esto incluirá la Iniciativa de la IDI para la Educación Profesional de Auditores de EFS (PESA), que se implementará como proyecto piloto durante los primeros años de este Plan Estratégico y continuará en años posteriores, si la implementación piloto resultase exitosa. La implementación piloto de la iniciativa PESA se basa en el Marco de Competencias de la INTOSAI para Profesionales de Auditoría del Sector Público de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, desarrollado por la Task Force de la INTOSAI sobre Profesionalización de los Auditores (TFIAP), que responde al CDC de la INTOSAI. El marco de competencias define competencias transversales y funcionales para la realización de auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento. Estas competencias se vinculan directamente con la realización de auditorías financieras, de desempeño y de cumplimiento compatibles con las ISSAI. La IDI también brindará formación a Jóvenes Líderes de las EFS y a personal de estas entidades en diversos niveles directivos, además de ofrecer capacitación a los capacitadores y a especialistas en eLearning y aprendizaje combinado.

IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE LA INICIATIVA PESA 2018-2022

Se trata de una iniciativa educativa basada en competencias, implementada como proyecto piloto, para auditores de EFS (financieros, de desempeño y de cumplimiento). Su propósito es desarrollar un curso alternativo relevante para la profesionalización de las EFS; obtener experiencia en el uso del marco de competencias educativas de la INTOSAI; y evaluar la factibilidad de ampliar dicho proyecto piloto a una iniciativa regular. La versión piloto de la iniciativa PESA se implementará en idioma inglés en todas las Regiones de la INTOSAI.

Esta iniciativa piloto, que se espera alcance los 600 auditores de EFS, combinará educación mediante eLearning, apoyo presencial opcional, y experiencia en auditoría a nivel de EFS. Diseñada para profesionales especializados en los tres ejes de auditoría y enfocada en ellos, en ella se abordarán por separado las competencias funcionales requeridas en cada uno de los ejes señalados, con un elemento común que abarque las competencias transversales. También se incluirá el desarrollo de una cartera inicial de desarrollo profesional, una evaluación basada en competencias, y educación profesional continua.

Para esta implementación piloto, la IDI mantendrá su sociedad con la TFIAP, el CNP de la INTOSAI, el SAD, el SAC, y las Regiones de la INTOSAI. Asimismo, se estudiarán y conformarán asociaciones estratégicas más amplias con EFS seleccionadas, universidades, organismos profesionales y entidades normativas.

El apoyo al desarrollo de las capacidades organizacionales para la implementación de las ISSAI se determinará sobre la base de necesidades específicas de las EFS individuales. Tal apoyo podría incluir asesoramiento sobre el desarrollo de una metodología de auditoría, la facilitación de auditorías basadas en las ISSAI, apoyo para la revisión y la implementación de estructuras y procesos organizacionales para la aplicación de las ISSAI, y la facilitación de las iniciativas de intercambio de conocimientos para dicha implementación. Con miras a mejorar el profesionalismo de las EFS, se integrará el fomento de la innovación en las prácticas de auditoría y el aprovechamiento de los avances tecnológicos, en función del desarrollo logrado en virtud de los ejes de trabajo pertinentes. El apoyo mencionado se brindará a través de iniciativas globales, regionales y a nivel de EFS.

EFS PROFESIONALES – COMPONENTE 3

MEJORAMIENTO DE LOS MECANISMOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DE LAS AUDITORÍAS

La IDI apoyará a las EFS en el mejoramiento de la calidad y credibilidad de sus auditorías haciendo hincapié en los mecanismos de aseguramiento de la calidad. La IDI mantendrá sus bienes públicos globales (las herramientas de AC y la Guía (para AF, AD, y AC)), y difundirá el uso de estos bienes en prácticas de AC. El apoyo al aseguramiento de la calidad puede incluir la creación de un cuerpo de revisores competentes en materia de AC que respalde a las EFS y las regiones; revisiones independientes de aseguramiento de la calidad de auditorías cooperativas respaldadas por la IDI; revisiones de aseguramiento de la calidad en base a requerimiento; y asistencia a nivel de EFS para el establecimiento de un sistema de AC.



El hecho de actuar en el interés del público conlleva para las EFS la responsabilidad de demostrar una relevancia continua para los ciudadanos, los legisladores y otras partes interesadas. La ISSAI 12 alienta a las EFS a demostrar su relevancia respondiendo adecuadamente a las necesidades de los ciudadanos, las expectativas de las diferentes partes interesadas, y los riesgos emergentes y entornos cambiantes en los que se realizan las auditorías. En la ISSAI 12 también se insta a las EFS a mantener con las partes interesadas un diálogo significativo y eficaz acerca del modo en que su labor facilita la mejora del sector público. Ello permite a estas entidades ser una fuente creíble de información independiente y objetiva que apunala el cambio positivo en el sector público.

El entorno de las EFS varía aceleradamente, con volúmenes de datos crecientes, la aparición de nuevas tecnologías y la adopción de la Agenda 2030, la cual hace un mayor énfasis en la integración, la coherencia, la inclusión y la interacción con múltiples partes interesadas. La IDI apoya a las EFS en la adopción de los ODS a través del Programa de Auditoría de los ODS llevado adelante por la IDI-KSC. Este programa contribuye a la prioridad transversal 2 de la INTOSAI, por la que se exhorta a las EFS a contribuir al seguimiento y revisión de los ODS. El Plan Estratégico de la INTOSAI reconoce la necesidad de las EFS de demostrar relevancia para los ciudadanos y responder adecuadamente a entornos cambiantes y riesgos emergentes. En cuanto a esto, la IDI ha venido respaldando a las EFS en la realización de auditorías de TI, adoptando un enfoque basado en riesgos, interactuado con partes interesadas, y explorado soluciones educativas basadas en la tecnología, como el eLearning y el aprendizaje combinado.

Conforme a este eje de trabajo, la IDI se propone ayudar a las EFS a demostrar una relevancia continua para las partes interesadas mediante la innovación en las prácticas de auditoría y educativas, el aprovechamiento de los avances tecnológicos, y la facilitación del impacto de las auditorías.

EFS RELEVANTES – COMPONENTE 1

FOMENTO DE LA INNOVACIÓN EN LAS PRÁCTICAS DE AUDITORÍA Y EDUCATIVAS

La IDI continuará apoyando a las EFS en la auditoría de los ODS. Tras brindarles apoyo para la realización de auditorías sobre la preparación para la implementación de los ODS, ella apoyará a la EFS en la auditoría de la implementación de objetivos y metas específicos de los ODS adoptando un enfoque integral del gobierno. El apoyo puede incluir la exploración de modelos y herramientas para examinar las dimensiones propias del enfoque integral del gobierno, como la coherencia de las políticas, y las auditorías del gobierno central, la inclusión y la información sobre el desempeño. La IDI también apoyará a las EFS en la intercalación de estos temas en sus auditorías. Asimismo, les brindará apoyo en la elaboración de planes de auditoría anuales basados en las expectativas de las partes interesadas, los mandatos de las EFS y la evaluación de riesgos. Al brindar asistencia a las auditorías sobre la implementación de las metas y objetivos de los ODS, la IDI utilizará su modelo de apoyo a las auditorías cooperativas. El tema y tipo de auditoría se determinarán sobre la base de las prioridades señaladas por las EFS. Dichos temas podrían abarcar la reducción de la pobreza, la salud pública, la educación, el medio ambiente, el saneamiento, la infraestructura, etc.

Durante el periodo de vigencia de este Plan Estratégico, la IDI continuará apoyando a las Regiones de la INTOSAI en la adopción de una metodología de eLearning, el desarrollo de cursos abiertos masivos en línea y otras soluciones de aprendizaje combinado, la implementaciones piloto de la iniciativa PESA, la formación en liderazgo para jóvenes líderes de las EFS y otras personas en diferentes niveles jerárquicos de estas entidades, y la exploración de nuevas áreas para la formación de auditores de EFS.

La IDI operará una serie de laboratorios de innovación para congrega a profesionales de EFS y otros expertos que indaguen acerca de ideas novedosas relacionadas con prácticas de auditoría o educativas, la cuales podrían continuar desarrollándose e incorporarse a las metodologías de auditoría y educativas.

EFS RELEVANTES – COMPONENTE 2

APROVECHAMIENTO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS

Las entidades gubernamentales utilizan un conjunto de herramientas propias de la TI en sus procesos y operan en entornos basados en datos. Dado este componente, la IDI apoyará a las EFS en el fortalecimiento y la aplicación de su capacidad para el análisis de datos. Ello puede incluir ayudarlas a comprender los cambios tecnológicos en su entorno, las consecuencias legales y éticas de la utilización de datos en los procesos de auditoría, y la formulación de estrategias de análisis de datos adecuadas para el contexto local de una EFS. La IDI también ayudará a las EFS a explorar, seleccionar y utilizar herramientas de análisis de datos en diferentes etapas de los procesos de auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento. La utilización de herramientas de análisis de datos se implementará de forma piloto en algunas de las auditorías cooperativas facilitadas por la IDI.

EFS RELEVANTES – COMPONENTE 3

FACILITACIÓN DEL IMPACTO DE LAS AUDITORÍAS

La IDI ha venido facilitando auditorías cooperativas basadas en las ISSAI como medio para apoyar a las EFS en la implementación de esta normativa. Además del apoyo orientado a la calidad de las auditorías, es esencial facilitar su impacto, de modo tal que la labor de alta calidad realizada por las EFS genere valor y beneficios para los ciudadanos. En función de este componente, la IDI proyecta identificar auditorías de alta calidad realizadas por las EFS como parte de sus programas de auditoría cooperativa, y apoyarlas en la transmisión de mensajes claves surgidos de dichas auditorías, interactuando con partes interesadas claves para facilitar la implementación de las recomendaciones de auditoría. La IDI también proyecta ampliar su modelo de apoyo a las auditorías cooperativas agregando una etapa de facilitación del impacto para aquellas EFS que publiquen auditorías de alta calidad de forma oportuna. La IDI se asociará a organismos relevantes como la International Budget Partnership (IBP), y utilizará las sinergias logradas entre este componente y el componente sobre interacción con las partes interesadas que integra el eje de trabajo EFS Bien Gobernadas.

Prioridades Transversales de la IDI

Para contribuir al logro de EFS eficaces, responsables e inclusivas, la IDI reconoce la importancia de las siguientes prioridades transversales. Ellas se refuerzan mutuamente y estarán presentes en el diseño e implementación de cada eje de trabajo y sus componentes.

- **Cultura y dirección de las EFS:** todo desarrollo de una EFS constituye un proceso de cambio que requiere de una dirección comprometida y eficaz, y el reconocimiento de que el cambio no puede suceder sin comprender la cultura de una organización y trabajar dentro de ella –o procurar activamente influir en esa cultura. Las iniciativas de la IDI en todos los ejes de trabajo suponen una interacción con la dirección de las EFS y el apoyo a ésta en los procesos de cambio. El apoyo de la IDI a nivel de EFS tendrá en cuenta el impacto de la cultura organizacional a través de herramientas incorporadas al manual de gestión estratégica de la IDI. En función de la demanda y los recursos, es posible que la IDI (junto con socios relevantes) ofrezca iniciativas para el desarrollo del liderazgo adaptadas específicamente a las necesidades y el contexto de aquellos que conducen las EFS, como la formación de los jóvenes líderes de estas entidades.

- **Gestión de las comunicaciones y las partes interesadas de las EFS:** para brindar valor y beneficios a los ciudadanos, y emprender un proceso de cambio exitoso, es preciso que las EFS sean organizaciones enfocadas externamente, con una buena comprensión de sus partes interesadas. La gestión de las comunicaciones y las partes interesadas será un componente clave del eje de trabajo EFS Bien Gobernadas, que además se entrelaza con otros ejes de trabajo. El logro de la independencia de las EFS requiere una comprensión efectiva de las necesidades y actitudes de las partes interesadas, además de una interacción eficaz con ellas en la concientización acerca de un entorno propicio para la independencia de las EFS. Para que los profesionales y los ejes de trabajo de las EFS marquen una diferencia, es necesario que estas entidades encuentren los modos más eficaces de comunicar los resultados de sus auditorías a las partes interesadas. Por lo tanto, la gestión de las comunicaciones y las partes interesadas será un elemento clave para la formación de los auditores profesionales y líderes. Asimismo, con frecuencia el propio proceso de auditoría puede mejorarse mediante el involucramiento de las partes interesadas en las etapas de selección, planificación e incluso implementación de las auditorías. En cuanto al apoyo a nivel de EFS, un aspecto esencial de la gestión de las partes interesadas es la coordinación eficaz del apoyo entre diferentes prestadores.
- **Inclusión y género:** el ODS 16 insta a la conformación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. La IDI considera que la inclusión en materia de género, capacidad, edad, raza, y etnia es importante para las EFS desde dos aspectos. Primero, las EFS se benefician de su condición de empleadores inclusivos, dado que la diversidad y la igualdad dentro de la fuerza laboral conduce a una mejora en la toma de decisiones y a una mayor eficacia en las organizaciones. Segundo, para marcar una diferencia en las vidas de todos los ciudadanos, la labor de auditoría de las EFS debería planificarse y llevarse a cabo sobre la base del principio de inclusión. Por ejemplo, el ‘no dejar a nadie atrás’ puede ser un tema transversal en la auditoría de la gobernanza del sector público y la prestación de servicios, para así garantizar que ningún segmento de la sociedad resulte accidentalmente excluido de los beneficios del examen de los servicios del sector públicos mediante auditorías. Por lo tanto, la inclusión y el género formarán parte del diseño y la implementación de los cuatro ejes de trabajo de la IDI. Por ejemplo, la IDI se asegurará de incorporar la inclusión (con relación al género, la capacidad, la edad, la etnia, etc.) en la formación profesional, el trabajo de liderazgo, la metodología del MMD-EFS y la gestión de los RR.HH.

Fundamentos Globales de la IDI

Aunque los cuatro ejes de trabajo y los tres temas transversales serán las prioridades estratégicas de la IDI, cada eje de trabajo puede fortalecerse mediante el establecimiento de los fundamentos globales adecuados. La IDI ha determinado que los siguientes cuatro fundamentos globales son esenciales para la implementación exitosa del Plan Estratégico⁵. Cada uno de ellos precisa de cierto involucramiento de la IDI más allá de las actividades ocurridas dentro de los ejes de trabajo. El objetivo de estos fundamentos es complementar, no restringir, las actividades de formación de asociaciones, propugnación y comunicación llevadas cabo con relación a los ejes de trabajo individuales.

ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS, SOCIOS MÁS FUERTES (ESPECIALMENTE LAS REGIONES DE LA INTOSAI)

En el entendimiento de que la visión de la IDI es compartida por muchos socios, esta organización conformará asociaciones estratégicas que le permitan a ella y a sus socios trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Como organismo de la INTOSAI, la IDI siempre se ha asociado con otros organismos de esta

entidad, y continuará haciéndolo. También se asociará a organizaciones externas a la INTOSAI. La IDI considera que el siguiente grupo de socios reviste fundamental importancia:

- **Las Regiones de la INTOSAI:** socios claves de la IDI para la implementación de cada eje de trabajo a nivel regional. Aunque cada región difiere en cuanto a su mandato, aspiraciones y conformación organizacional, los organismos regionales son socios esenciales para la comunicación y coordinación con las EFS que los integran, y para comprender el contexto y las necesidades regionales. Los organismos regionales también son socios claves para el desarrollo y la implementación de productos e iniciativas de la IDI; asimismo, a menudo llevan adelante sus propios programas de desarrollo de capacidades.
- **Comités y Grupos de Trabajo de la INTOSAI:** estos reúnen a la comunidad global de las EFS –de países desarrollados y en vías de desarrollo– para establecer normas de auditoría, desarrollar y difundir buenas prácticas, brindar orientación acerca de la labor de auditoría y el desarrollo de capacidades, e intercambiar conocimientos. Sus productos a menudo constituyen el punto de partida de las iniciativas de la IDI y son difundidos por ella. Los comités cumplen el rol de socios de implementación, y la IDI les informa acerca de las lecciones aprendidas a partir de dicha implementación.
- **Organismos de la ONU, socios para el desarrollo:** la INTOSAI ha tenido una relación prolongada y constructiva con los organismos de la ONU. Recientemente, algunas dependencias de esta organización se han convertido en socios para la implementación de iniciativas de la IDI (p. ej., en el programa de Auditoría de los ODS). Además de los organismos de la ONU, la IDI ha establecido mecanismos de financiamiento directo y otras formas asociativas con socios para el desarrollo, y se ha desempeñado como entidad anfitriona de la Secretaría de la Cooperación INTOSAI-Donantes desde 2010, brindando apoyo a la Cooperación. Los organismos de la ONU y los socios para el desarrollo continuarán desempeñándose como socios estratégicos para la implementación del Plan Estratégico de la IDI en lo relativo a la concientización global, la concepción e implementación de ejes de trabajo, el intercambio de conocimientos, la coordinación del apoyo y el financiamiento.
- **EFS:** los países desarrollados y en vías de desarrollo ofrecen a la IDI un volumen considerable de ayuda en especie, además de brindar apoyo a sus pares. Esta ayuda va desde el respaldo institucional a largo plazo, pasando por solicitudes de implementación de auditorías cooperativas, revisiones y evaluaciones entre pares, hasta cursos internacionales de capacitación ad hoc. Durante el período correspondiente al nuevo Plan Estratégico, la IDI procurará mejorar las asociaciones conformadas con EFS individuales.
- Otros prestadores de apoyo: para apoyar a las EFS también es posible recurrir a los servicios de organizaciones de profesionales contables, prestadores especializados en auditoría del sector público, y firmas de consultoría, habitualmente a través de subvenciones y contratos financiados por donantes, como potenciales socios de la IDI.
- OSC Internacionales: una diversidad de OSC actúan en el sector de la gobernanza, la rendición de cuentas y la transparencia, y tienen la posibilidad de participar en la configuración del entorno más amplio en el que las EFS se desenvuelven. Varias OSC, como la International Budget Partnership, realizan tareas directamente relacionadas con el desempeño y las capacidades de las EFS. Todas estas OSC son socios potenciales en la labor de la IDI a nivel global, regional y nacional.

⁵ Los Fundamentos Globales incluyen actividades que respaldan la Cooperación INTOSAI-Donantes, y que previamente estaban a cargo de la Secretaría de la Cooperación INTOSAI-Donantes. Dichas actividades serán llevadas a cabo por la IDI, asegurando una coordinación y un diálogo adecuados con la Cooperación INTOSAI-Donantes. Actualmente se están definiendo los mecanismos para la interacción entre el Comité Rector de la Cooperación, su grupo de dirección y el Consejo Directivo de la IDI.

SOCIOS CLAVES DE LA IDI PARA LA IMPLEMENTACIÓN REGIONAL DE CADA EJE DE TRABAJO.

Figura 7 Estructura Regional de la INTOSAI



NOTAS

La AFROSAI es la región oficial de la INTOSAI para las EFS africanas. Sin embargo, a los efectos prácticos, la IDI trabaja con los siguientes grupos idiomáticos:

- ARABOSAI – Árabe
- CREFIAP – Francés
- AFROSAI-E – Inglés

La IDI también trabaja con la ASEANSAL, un subgrupo dentro de la ASOSAI que incluye a 10 EFS miembros del Sudeste Asiático.

En virtud de este Fundamento Global, la IDI considerará la prestación de apoyo para el fortalecimiento de las organizaciones asociadas, asignándose la prioridad más alta a las Regiones de la INTOSAI. Este apoyo perseguirá dos objetivos principales. Primero, se procurará fortalecer a los socios de modo tal que puedan alcanzar mejor sus objetivos, toda vez que ellos coincidan con los objetivos de la IDI, y refuercen su enfoque en la inclusión y las cuestiones de género. Segundo, se procurará que la IDI cuente con socios más eficaces, gestionándose para ello los riesgos que la conformación de asociaciones acarrea para la IDI. El enfoque asociativo de la IDI se basará en una perspectiva a largo plazo, supondrá la vinculación con las Regiones de la INTOSAI y el apoyo a éstas, e incluirá la conformación de asociaciones estratégicas con organizaciones que compartan su visión. La IDI también incorporará la formación de asociaciones a su enfoque de implementación, explorará modelos innovadores para la formación de asociaciones, gestionará los riesgos vinculados con las relaciones asociativas y garantizará una coordinación eficaz con los socios.

MEDICIÓN Y SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS Y EL APOYO A ÉSTAS

Como organismo de la INTOSAI con un enfoque global, involucrado tanto en la formulación de políticas como en la implementación a nivel de EFS, la IDI desempeña una función singular en cuanto a la medición y supervisión del desempeño de las EFS y la prestación de apoyo a nivel global. El involucramiento en esta área responde a la necesidad de contar con información global sobre el desempeño y las prioridades de las EFS, corroborar que el apoyo se coordine eficazmente, discernir los resultados del apoyo a las EFS, y aprender lecciones relacionadas con la eficacia del apoyo.

EL ROL Y LA DIRECCIÓN DEL MMD-EFS

Las evaluaciones mediante el MMD-EFS constituyen una de las fuentes más importantes sobre el desempeño a nivel de EFS. Como herramienta de la INTOSAI, el MMD-EFS responde a la dirección estratégica del CDC. El equipo del MMD-EFS de la IDI, en el marco del eje de trabajo EFS Bien Gobernadas, dirige la implementación de la estrategia vinculada a esta herramienta.

Conforme a los Fundamentos Globales de la IDI, esta entidad recopilará, cotejará y difundirá los resultados de las evaluaciones mediante el MMD-EFS como parte de su medición del desempeño global de las EFS. Se respetará la confidencialidad de todas las evaluaciones mediante el MMD-EFS que no hayan sido publicadas.

La IDI aborda los siguientes componentes vinculados con la medición y supervisión del desempeño de las EFS y el apoyo a estas entidades:

- 1. Encuesta Global e Informe:** La IDI coordinará la Encuesta Global de la INTOSAI, realizada de forma trienal, en sociedad con los Comités, la Regiones, la Secretaría General, la Presidencia y la Task Force sobre Planificación Estratégica de la INTOSAI. La IDI también elaborará y difundirá su informe trienal sobre el Informe de la Revisión Global. Este documento contiene una reseña global de los niveles y cambios en las capacidades y el desempeño de las EFS, y demás información sobre el desarrollo de las capacidades de estas entidades. Se recurre profusamente a los resultados de la Encuesta Global de la INTOSAI, complementados con otra información acerca del desempeño de las EFS. Luego de los informes 2010, 2014 y 2017, en 2020 y 2023 se publicarán nuevos informes.
- 2. Base de Datos sobre el Desarrollo de las Capacidades de las EFS:** en esta base de datos, previamente administrada por la SCID en representación de la Cooperación INTOSAI-Donantes, se registran los proyectos de apoyo globales, regionales y a nivel de EFS implementados en todo el mundo. Ella proporciona una plataforma sólida para la planificación y coordinación del apoyo a las EFS.
- 3. Programa 360 – Evaluación de la Sostenibilidad y el Impacto:** este Plan Estratégico parte de la necesidad de mejorar el impacto y la sostenibilidad de la labor de la IDI. Este organismo desarrollará y lanzará el Programa 360 con el propósito general de comprender mejor si el impacto

y los resultados esperados de las iniciativas de la IDI en términos de capacidades y desempeño de las EFS han sido alcanzados y se sostienen, y qué ha contribuido a ello. Los hallazgos se utilizarán como insumos para mejorar los ejes de trabajo de la IDI. Aunque la supervisión de los resultados se incorporará de forma continua a cada eje de trabajo, la evaluación de la sostenibilidad y el impacto requiere una perspectiva a más largo plazo. Por lo tanto, el seguimiento de determinados componentes⁶ de los ejes de trabajo, una vez completados, se realizará a través de este fundamento global.

4. Gestión de Datos sobre el Desempeño Global de las EFS: The above components generate and rely on vast collection of SAI capacity and performance data, drawn from many sources. However, this data is collected and managed individually. Better management of this data could strengthen IDI's planning and targeting of support and understanding of results. Better sharing of global, regional and SAI level performance data – with due respect to the confidentiality of survey responses and unpublished assessment results – could help all stakeholders engaged in support to SAIs to strengthen their work and better communicate results. This could be done via a web-accessible database and/or the country pages of the SAI Capacity Development Database. IDI's work in this area during 2019-23 will progress depending on the levels of interest and availability of resources.

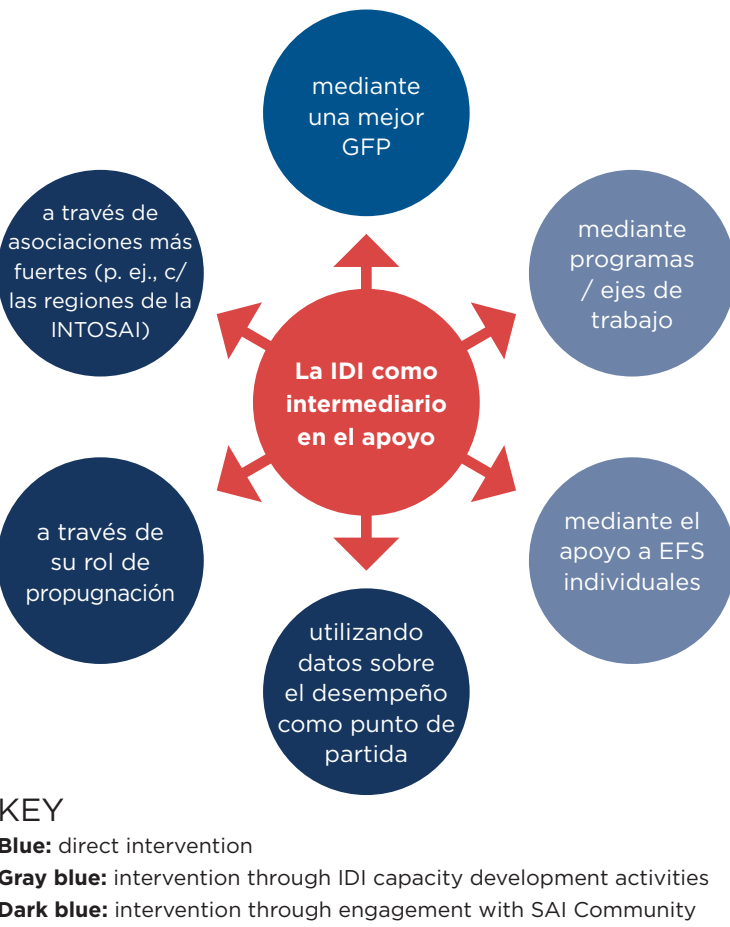
INTERMEDIACIÓN EN EL APOYO

Para la IDI, la intermediación en el apoyo abarca la facilitación del hallazgo de coincidencias y la conexión de las EFS con socios adecuados, además del empoderamiento de las EFS para articular mejor sus necesidades de apoyo. La intermediación puede efectuarse a través de un proceso formal, como la Convocatoria Global para la Presentación de Propuestas, o, más informalmente, a través de toda la labor de la IDI. La IDI hará más hincapié en reunir a los socios adecuados en apoyo de las EFS y las Regiones de la INTOSAI (mediante el apoyo entre pares, de donantes, etc.).

Como se muestra en la figura, la IDI intermediará en el apoyo a través de una intervención focalizada (CGPP). Se trataría de un enfoque modificado de la intensificación del apoyo ayudando a hallar coincidencias entre las necesidades de las EFS y las capacidades prestación de apoyo de donantes/pares. La IDI también podría continuar intermediando en el apoyo de forma menos directa a través de sus ejes de trabajo y el respaldo a EFS individuales, facilitando el contacto con las organizaciones de donantes y otros prestadores de apoyo. Un método menos directo consiste en que la IDI detecte oportunidades informalmente a través de los datos recopilados sobre el desempeño de las EFS, la interacción con sus socios, y la labor de concientización.

⁶ O programas, relacionados con iniciativas lanzadas antes de 2019.

Figura 8 El Rol de Intermediación de la IDI



CONCIENTIZACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

La comunicación y concientización son factores esenciales para maximizar la eficacia del Plan Estratégico de la IDI. Una Estrategia Global de la IDI sobre Comunicación y Concientización⁷, separada pero complementaria, refuerza la visión, misión y prioridades estratégicas establecidas en el Plan Estratégico a nivel global.

La IDI define la propugnación como un proceso que abarca el empoderamiento y la facilitación de los esfuerzos de las partes interesadas en pro de la modificación de las leyes, prácticas, ideas y modalidades de distribución del poder y recursos actuales. Se trata tanto de la modificación de decisiones específicas que influyen en las vidas de las personas, como de la modificación de procesos de toma de decisiones, de modo tal de lograr una mayor eficacia, inclusión y rendición de cuentas. La IDI aplica los enfoques de propugnación en apoyo del mejoramiento sostenible de la independencia, los recursos, las capacidades, el desempeño y el impacto de las EFS. La IDI propugna la implementación de normas internacionales para las EFS y por parte de ellas, y el involucramiento de las EFS en cuestiones emergentes relevantes para los ciudadanos.

La Cooperación INTOSAI-Donantes ha solicitado a la IDI que incorpore aquella labor operativa que sea necesaria para lograr los objetivos del Memorándum de Entendimiento entre la comunidad de Donantes y la INTOSAI. En este sentido, la IDI propugnará específicamente que el apoyo sea dirigido por las EFS, se coordine adecuadamente y se armonice en torno a la propia planificación estratégica de estas entidades. La IDI trabajará estrechamente con la INTOSAI y la comunidad de Donantes para potenciar su involucramiento en la promoción de estos principios.⁸

Como miembro de la familia de la INTOSAI, con un rol diferenciado en su carácter de organismo ejecutivo, la IDI coordinará, trabajará y construirá sinergias con entidades de la INTOSAI y contribuirá al Plan Estratégico de la INTOSAI mediante sus propios esfuerzos orientados a la comunicación y propugnación.

La IDI se centrará en los siguientes objetivos de comunicación:

- a. Comunicación del valor de la IDI
- b. Conciencientización acerca del rol y los beneficios de las EFS, y los desafíos que ellas afrontan
- c. Abogar por un mejor entorno para las EFS, y el apoyo a éstas

La IDI se enfocará en su público abordando de forma directa a las partes interesadas relevantes a través de los canales de comunicación correspondientes, y mediante la interacción con agentes del cambio que puedan actuar en representación del organismo. La IDI incorporará cuestiones de género a su labor de concientización y cambio conductual. El cambio conductual abarcará, además de las buenas prácticas en materia de cooperación para el desarrollo, la comunicación de los beneficios de la diversidad para las EFS en los países en los que ellas operan. Esto puede incluir la identificación, el desarrollo y la difusión de historias de éxito en las que se destaquen el rol de las mujeres y las cuestiones de género en las EFS, y sus aportes a los esfuerzos exitosos en pro del desarrollo de capacidades. El cambio conductual abarcará, además de las buenas prácticas en materia de cooperación para el desarrollo, la comunicación de los beneficios de la diversidad para las EFS en los países donde ellas operan. Esto puede incluir la identificación, el desarrollo y la difusión de historias de éxito en las que se haga hincapié en el rol de las mujeres y las cuestiones de género en las EFS, y sus aportes a los esfuerzos exitosos en pro del desarrollo de capacidades.

⁷ Ver la Estrategia Global de la IDI sobre Comunicación y Concientización.
⁸ Se parte del supuesto de que la IDI llevará adelante la labor desarrollada por la CID y tomará a su cargo actividades de comunicación de la actual SCID de un modo más integral, conforme al nuevo Plan Estratégico de la IDI. Será necesario decidir detalladamente cuestiones relacionadas con la visibilidad e identificación marcaría de la CID, así como también el futuro rol de concientización de la IDI vinculado con la CID, entre otras cuestiones.

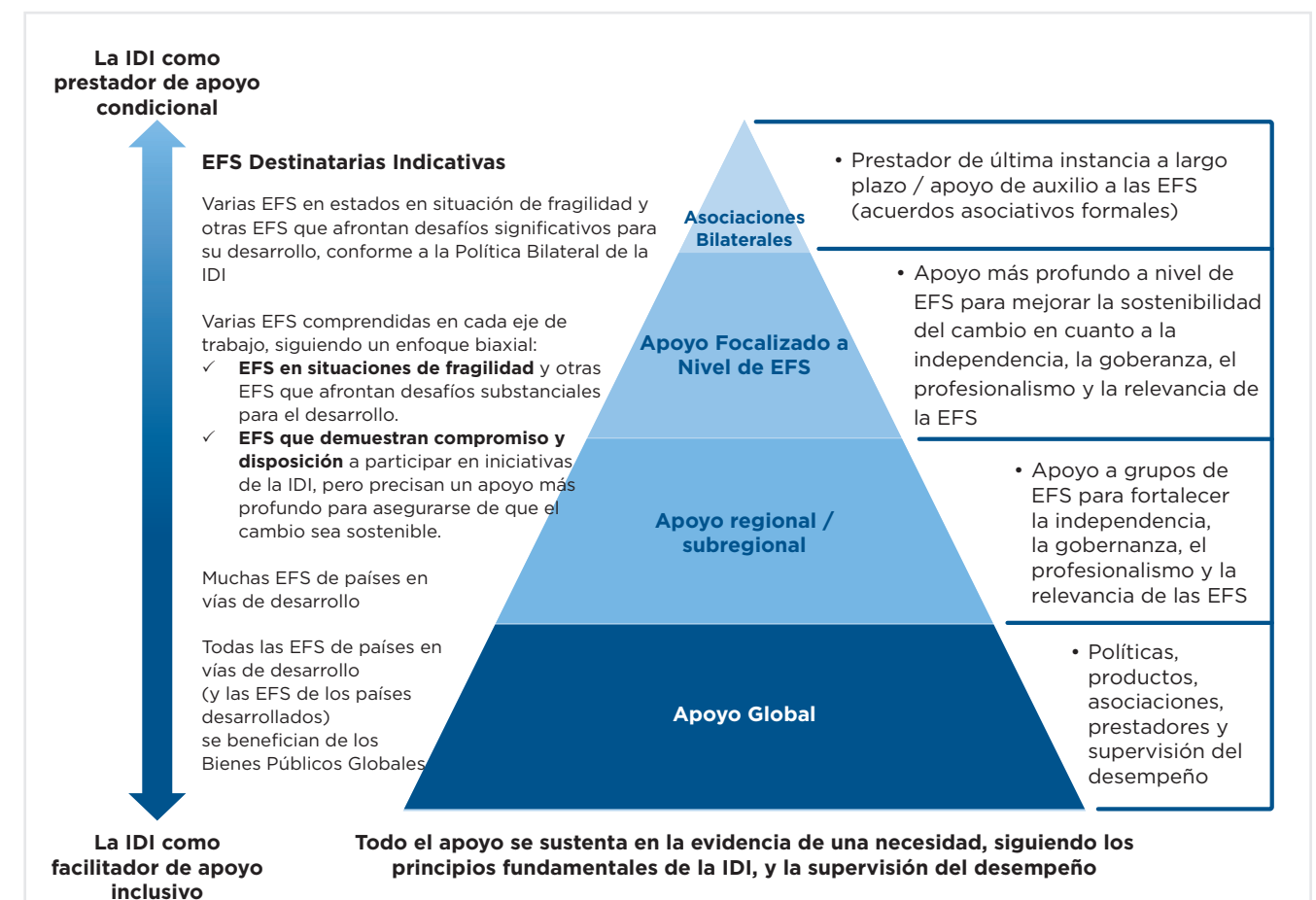
En esta sección se aborda el modo en el que la IDI implementará su Plan Estratégico. Se tratan los siguientes temas, los cuales, en su conjunto, comprenden el enfoque de la IDI respecto a la selección de carteras y su modelo de prestación de servicios.

- Equilibrio del apoyo entre los niveles global, regional y de EFS.
- Integración de una perspectiva de género en todo el Plan Estratégico.
- Aseguramiento de la eficiencia, la inclusión y consideraciones para el cese del apoyo a nivel de EFS.

Equilibrio del Apoyo entre los Niveles Global, Regional y de EFS

La IDI ha tomado la decisión estratégica de actuar tanto en calidad de facilitador como de prestador de apoyo a las EFS (modelo mixto). Ella considera que este modelo le permite explotar sinergias derivadas de operar tanto a nivel de políticas globales como de la implementación a nivel nacional. Sin embargo, esto también implica que sus roles de facilitador y prestador se encuentran necesariamente más limitados que si la organización se centrara en uno u otro.

Figura 9 La Pirámide del Apoyo de la IDI



SELECCIÓN DE CARTERAS Y MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

FOCALIZACIÓN DEL APOYO A NIVEL DE EFS

La pirámide del apoyo refleja la situación de la IDI como prestador de última instancia de apoyo a nivel de EFS, y la intención de esta organización de no desplazar a otros prestadores. La consecuencia de esto es que la IDI continuará brindando apoyo a nivel de EFS (focalizado dentro de los ejes de trabajo, y más amplio conforme a su programa bilateral) a un número limitado de EFS. Los números totales dependerán de la profundidad de cada iniciativa, los fondos de la IDI, y el apoyo que ella pueda movilizar mediante la conformación de asociaciones y la ayuda en especie. Esto supone **gestionar las expectativas** en las comunidades de la INTOSAI y los donantes respecto al volumen del apoyo a nivel de EFS que la IDI prestará. Este Plan Estratégico prevé que la IDI continúe brindando un volumen módico de apoyo a nivel de EFS.

La IDI debe tomar decisiones relativas a las EFS en las que puede y debería enfocarse para la prestación de apoyo a nivel de estas entidades. Y esta es una tarea difícil debido a lo limitado de la información sobre el desempeño, el apoyo, las necesidades y la capacidad de reforma de una EFS. En principio, es importante que, en la medida de lo posible, la IDI base sus selecciones en criterios de justicia y transparencia, y que documente el proceso de selección.

FOCALIZACIÓN DEL APOYO A NIVEL DE EFS DENTRO DE LOS EJES DE TRABAJO⁹

Dentro de cada eje de trabajo, el apoyo a nivel de EFS se centrará en dos grupos. Con esto se garantizará que la IDI cumpla con su mandato de prestar apoyo a todas las EFS de países en vías de desarrollo, pero focalizándose más en aquellas que se encuentran en situación de fragilidad – u otras que afrontan desafíos significativos en términos de desarrollo –, y que de otro modo estarían en riesgo de ser dejadas atrás.

Grupo 1: EFS que demuestran compromiso y disposición a participar en iniciativas de la IDI, pero precisan un apoyo más profundo para asegurarse de que el cambio sea sostenible. Esto significa que sólo aquellas EFS que han participado exitosamente en una primera etapa de una iniciativa de la IDI y continúan demostrando compromiso con la realización de cambios, además de la necesidad de un apoyo más profundo a nivel de EFS, son aptas para recibir un apoyo adicional. Este grupo responde bien al uso de iniciativas escalonadas, en las que el apoyo se incrementa de una etapa a la otra, con una transición del apoyo regional al apoyo focalizado a nivel de EFS, cuando ello resulte necesario.

Grupo 2: EFS en situaciones de fragilidad¹⁰ y otras EFS que afrontan desafíos substanciales para el desarrollo. La IDI aplicará un proceso transparente a la elaboración de una lista focalizada de EFS para cada eje de trabajo, sobre la base de criterios de selección definidos. Además de los criterios específicos relacionados con el eje de trabajo, podrían incluirse algunos principios generales relativos al comportamiento y la ambición de la EFS, p. ej., su compromiso de conducirse éticamente, mejorar el desempeño, actuar con transparencia y rendición de cuentas, promover la igualdad de género y adoptar enfoques receptivos a las cuestiones de género. Este proceso conduciría a dos categorías prioritarias de EFS:

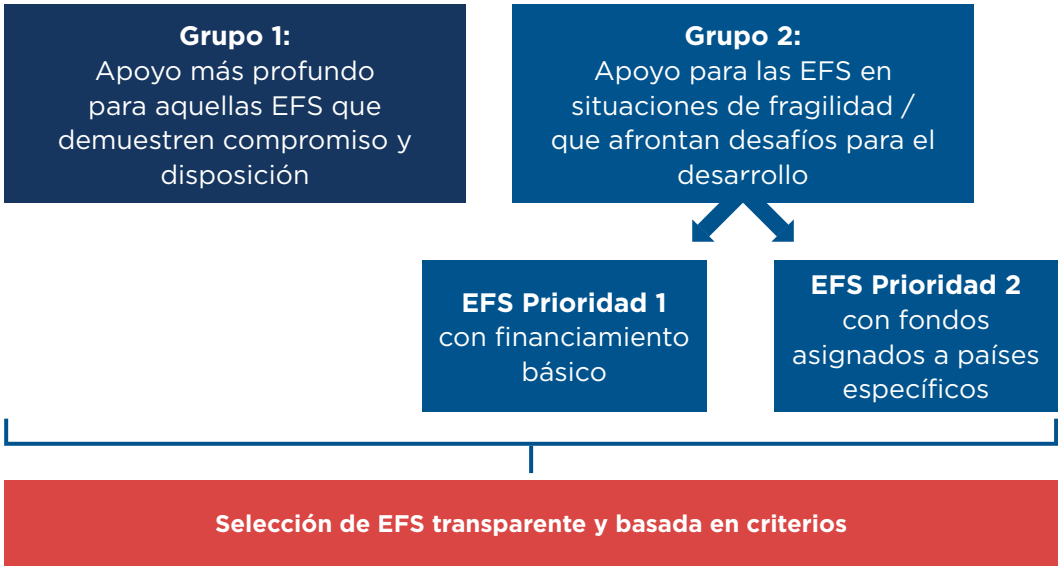
- Prioridad uno: aquellas EFS que la IDI procurará apoyar, y respecto a las cuales la IDI examinará activamente la posibilidad de financiar, y considerará la utilización de su financiamiento básico y genérico por ejes de trabajo, en la mayor medida posible.
- Prioridad dos: aquellas EFS a las que la IDI sólo apoyará si existe un financiamiento específico a nivel nacional (p. ej., de la EFS y/o de un donante), y a las cuales la IDI no destinaría su financiamiento básico.

Los países en vías de desarrollo fuera de estas dos categorías no recibirían apoyo a nivel de EFS de la IDI.

⁹ En la siguiente sección, 'Implementación del Programa Bilateral de la IDI', se aborda la focalización del apoyo bilateral de esta organización.

¹⁰ La IDI aplica la definición internacional de situaciones de fragilidad y la Lista armonizada de situaciones de fragilidad como su punto de partida (remitirse a la Nota al pie 1). Esto permite que la IDI no tenga que elaborar y justificar su propia definición. Sin embargo, en cada eje de trabajo, la IDI también considerará la prestación de apoyo a otras EFS de países en vías de desarrollo que no se encuentran incluidos en la lista, pero en los que la EFS afronta dificultades importantes para su desarrollo.

Figura 10 Focalización del Apoyo a Nivel de EFS de Manera Eficaz y Donde Sea Necesario*



* Para el programa de apoyo bilateral, que abarca todos los ejes de trabajo, la IDI realizará selecciones basadas en las condiciones establecidas en la política bilateral.

Implementación del Programa Bilateral de la IDI

La gran mayoría de las EFS de países en vías de desarrollo participan exitosamente en iniciativas regionales y globales de la IDI. Sin embargo, varias EFS precisan un apoyo más amplio para desarrollar sus capacidades y desempeño de un modo sostenible. El objetivo de la ayuda bilateral de la IDI es asegurarse de que las EFS más vulnerables reciban apoyo para mejorar su desempeño. Los criterios para la recepción de tal apoyo y los principios relativos a su modo de prestación se establecen en la política sobre apoyo bilateral de la IDI. Aquí se estipula que el apoyo bilateral se orientará hacia EFS en situaciones de fragilidad y otras EFS que afrontan dificultades significativas para su desarrollo. Desde la aprobación de su política bilateral en 2016, la IDI ya ha incrementado su apoyo bilateral. La IDI se ha comprometido con 11 acuerdos de cooperación bilateral para el período 2018-2020. En dos de las asociaciones (con la EFS de Sudán y con la EFS de Somalia), la IDI y la AFROSAI-E apoyan conjuntamente la **implementación** de prioridades estratégicas seleccionadas. Otras nueve EFS reciben apoyo en las áreas de **gestión estratégica** y preparativos para el apoyo al desarrollo de capacidades a largo plazo. El apoyo a estas nueve EFS se brinda conforme al programa Accelerated Peer-Support Partnership (PAP-APP), que es un programa conjunto de la IDI, la AFROSAI-E y la CREFIAF.

Para asegurar el éxito de nuestras asociaciones bilaterales, la IDI asume el compromiso de:

- prestar apoyo de alta calidad de acuerdo con la política bilateral, recurriendo para ello a asesores confiables y calificados que comprendan el contexto;
- aprovechar otros ejes de trabajo de la IDI, así como también los de otros prestadores de apoyo de la INTOSAI;
- movilizar y preparar a otros prestadores de apoyo para incorporarlos; y
- estar preparados para brindar apoyo a algunos socios actuales más allá de 2020, en aquellos casos en que otros prestadores no estén en condiciones de hacerlo.

Dado lo cambiante de las condiciones y oportunidades, los mecanismos de financiamiento a largo plazo y flexibles son importantes para las actividades de apoyo bilateral. La IDI pretende asegurarse de que, al

brindar su apoyo bilateral, no se vea comprometida su capacidad de brindar apoyo global y regional a todas las EFS de países en vías de desarrollo. Al mismo tiempo, desea asegurarse de que su apoyo refleje las necesidades de la comunidad de EFS. Por consiguiente, procurará obtener financiamiento para apoyar a EFS específicas que haya determinado precisan de un apoyo bilateral adicional. La IDI se abstendrá de recurrir a modalidades de financiamiento que no reflejen sus Prioridades Estratégicas. El financiamiento puede brindarse conforme a una modalidad similar a la prevista en el PAP-APP, abarcando un grupo de EFS, o bajo el formato de financiamiento bilateral específico por país.

El número de asociaciones dependerá de la profundidad y la amplitud del apoyo necesario, la disponibilidad de recursos, y la disposición de otros pares a brindar apoyo a estas EFS. La IDI tiene por objetivo asegurarse de que las EFS más vulnerables reciban un apoyo relevante, basado en una relación entre pares, ya sea mediante una relación bilateral dirigida por la IDI, o a través de la movilización de otros proveedores de la INTOSAI. La IDI continuará adhiriendo al principio de actuar como prestador de última instancia, lo que significa que brindará su apoyo en aquellos casos en los que otras EFS y organismos de la INTOSAI no estén dispuestos a prestar el apoyo necesario, o en condiciones de hacerlo. Actualmente, todas las asociaciones bilaterales de la IDI se ubican en África. La IDI explorará la posibilidad de brindar apoyo bilateral a EFS seleccionadas en situación de necesidad más allá de dicho continente.

Otros socios para el desarrollo con mayor presencia nacional y peso diplomático pueden ser de fundamental importancia para reformar las EFS en contextos desfavorables. La conformación de asociaciones con dichos socios para el desarrollo es un principio clave de la política bilateral de la IDI. Para mejorar estas asociaciones, la IDI estudiará la formulación de acuerdos a nivel global con socios para el desarrollo relevantes. Esto podría permitir a la IDI, en lo atinente a sus proyectos de apoyo bilateral, lograr una mayor inclusión en la coordinación e intercambio de información a nivel nacional dentro del sector de la GFP, y fortalecer los mecanismos de coordinación para el apoyo a las EFS.

Integración de una perspectiva de Género en todo el Plan Estratégico de la IDI

La IDI considera que la igualdad de género es esencial para un desarrollo económico, social y político inclusivo. Cuanto mayor sea la igualdad de género, mayor será su capacidad para maximizar el potencial de toda su población. El género impacta en todas las áreas de la vida y la sociedad. También existe una fuerte correlación entre la desigualdad de género y la pobreza, registrándose además de un crecimiento económico deficiente. La igualdad de género también forma parte de la agenda del desarrollo para todos los países, lo cual se refleja en el Objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Durante los años anteriores, la IDI ha realizado esfuerzos concretos por integrar las cuestiones de género a su labor, por ejemplo al utilizar indicadores desagregados por sexo, o procurar activamente una participación equilibrada en función del género en su programas e iniciativas centradas en cuestiones de género (p. ej., auditoría del Programa ODS haciendo hincapié en el ODS 5), entre otros¹¹. Actualmente la IDI procura ir un paso más allá al convertir las cuestiones de género en una parte integral de su Plan Estratégico total.

Qué cambiará:

- La IDI realizará un análisis de género para cada iniciativa nueva. Luego, aplicará las conclusiones del análisis al diseño, supervisión y evaluación de iniciativas nuevas, y aprenderá de la experiencia obtenida.
- La IDI se propone incorporar las cuestiones de género a toda su labor. Además, se centrará en

¹¹ En el Estatuto Fundacional de la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI también se estipula que de cada diez miembros del Consejo Directivo de la IDI, por lo menos cuatro deben ser de cada género.

las cuestiones de género y el empoderamiento de mujeres y niñas cuando resulte útil. Algunos ejemplos son la labor de la IDI relacionada con la relevancia de las EFS, las EFS bien gobernadas, la formación profesional y el desarrollo del liderazgo.

- La IDI comunicará la importancia de las cuestiones de género y propugnará la integración de cuestiones de género en cada EFS, tanto desde su rol de facilitador como de prestador de apoyo a las EFS.
- La IDI sistemáticamente integrará las cuestiones de género en sus contrataciones internas y en iniciativas nuevas. El propósito es incorporar mayores conocimientos especializados en materia de género y disponer constantemente de personal, equipos y composiciones del Consejo Directivo de la IDI equilibrados en función del género.

El enfoque de la IDI:

- Disponer de *recursos y conocimientos especializados* suficientes para integrar eficazmente las cuestiones de género a la IDI y las nuevas iniciativas.
- Buscar *organizaciones con un enfoque en cuestiones de género como socios*.
- Brindar *capacitación en cuestiones de género a todo el personal de la IDI*.
- Implementar las conclusiones de las evaluaciones sobre cuestiones de género en el plano organizacional y repetir las evaluaciones si fuese necesario.

Como sucede con otros cambios estratégicos, la IDI proyecta un período de transición para una adopción gradual de los pasos sugeridos previamente (ver el resumen ejecutivo).

Aseguramiento de la Eficiencia, Inclusión y Consideraciones relativas al Cese del Apoyo a Nivel de EFS

La IDI necesita asegurarse de que sus recursos se utilicen de un modo eficaz, y que las EFS participen en iniciativas adaptadas a sus necesidades. Al mismo tiempo, debe garantizar un enfoque inclusivo, y que ninguna EFS sea dejada atrás. La IDI tomará las siguientes medidas para lograr un equilibrio entre estos desafíos.

Carteras Equilibradas: para garantizar que el concepto de disposición no conduzca a la exclusión, la IDI mantendrá una cartera equilibrada de iniciativas dentro de cada eje de trabajo y entre ellos, de modo tal que ninguna EFS sea dejada atrás. Esto significa lograr un equilibrio entre iniciativas dependientes de capacidades maduras en materia de auditoría y organizacional, iniciativas adaptadas a las EFS en las etapas de desarrollo iniciales, y asociaciones bilaterales para EFS en situaciones de fragilidad y/o en las cuales la auditoría básica y otros sistemas no funcionan.

Principios de Apoyo y Política de la IDI: la IDI desarrollará una política para la prestación de apoyo sostenida en principios, y un proceso para su implementación, supervisión y seguimiento. Ellos incluyen principios de alto nivel en cuanto al comportamiento y las ambiciones según lo estipulado en la política bilateral, es decir, el compromiso de las EFS de comportarse éticamente, mejorar el desempeño, actuar de un modo transparente y rendir cuentas. La IDI considerará la expansión de estos principios de modo tal que incluyan la promoción de la igualdad de género y la adopción de enfoques sensibles a las cuestiones de género, según corresponda en el contexto de cada sociedad bilateral. La IDI también introducirá el concepto de disposición y abordará el modo en que se utilizan las declaraciones de compromiso. También brindará detalles adicionales acerca de la oportunidad de plantear tales condiciones, el modo y el momento de su verificación, opciones relativas al modo en que la IDI puede responder a incumplimientos de dichas condiciones, y la claridad respecto a la toma de decisiones.

CESE DEL APOYO A NIVEL DE EFS

La IDI distingue entre el apoyo bilateral a largo plazo y el apoyo focalizado a más corto plazo. La IDI considerará la posibilidad de cesar el apoyo a nivel de EFS una vez logrados los resultados esperados, cuando delegue esta tarea en otro prestador de apoyo, o cuando la EFS de que se trate haya dejado de comprometerse con el logro de los resultados acordados o el entorno ya no sea propicio para un cambio positivo¹².

Los desafíos propios de los entornos en los que operan las EFS respaldadas mediante el programa bilateral harán necesario mantener el apoyo durante un período más prolongado. Lo más probable es que el cese del apoyo a largo plazo obedezca a alguna de las razones señaladas previamente. Sin embargo, en el caso de producirse una alteración en cuanto al compromiso, o de haberse gestado un entorno menos propicio para la EFS, la IDI considerará la posibilidad de modificar intensidad o la naturaleza del apoyo, en lugar de cesarlo de inmediato.

Ello es así porque la IDI no cuenta con un proceso estándar para el cese del apoyo a nivel de EFS. Antes bien, las decisiones individuales acerca de la continuidad del apoyo o su cese se basarán en los siguientes criterios:

- Transparencia de las decisiones
- Claridad de la comunicación en cuanto a la continuación del apoyo a nivel de EFS o su cese
- Evaluación de las consecuencias para las EFS
- De producirse un cese y un traspaso a otros socios/prestadores de apoyo, un proceso que minimice el riesgo de reversión del desarrollo y proteja las anteriores inversiones de la IDI

El Enfoque de Implementación de la IDI

La experiencia de la IDI la ha llevado a desarrollar y adaptar un enfoque singular del desarrollo de las capacidades. El enfoque de implementación de la IDI refleja lo que ella considera son factores de éxito claves para un desarrollo eficaz y sostenible de las capacidades que permita a las EFS producir un impacto. Tales factores derivan de los principios fundamentales de la IDI y se resumen a continuación.

PROPIEDAD Y DIRECCIÓN POR PARTE DE LA EFS

La IDI considera que el desarrollo de capacidades es un proceso de cambio cuyo éxito depende de que el organismo involucrado (p. ej., EFS o, potencialmente, una Región de la INTOSAI u otro socio estratégico) asuma la propiedad de ese proceso y lo dirija. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades debe reflejar la demanda y necesidades de la EFS, señalándosele asimismo como una prioridad dentro de los propios planes de la entidad. El proceso de cambio también debe ser apoyado y conducido por la dirección de la EFS. A partir de esto, la IDI da participación a las EFS (a través de las Regiones de la INTOSAI) en la determinación de sus necesidades globales, y se asegura de que el apoyo sea focalizado, de modo tal que sólo aquellas EFS que tengan necesidades específicas participen en las iniciativas correspondientes de la IDI. Asimismo, al comenzar iniciativas nuevas, la IDI interactúa con la dirección de las EFS para explicar minuciosamente el propósito de tales iniciativas, e incorporar los aportes de la dirección de estas entidades al diseño de cada iniciativa.

¹² Ver también la Sección C sobre “Disposición y Condiciones para el Apoyo”.

FACILITACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

El enfoque de la IDI se orienta siempre a la facilitación. Esto significa que la IDI facilita a las EFS y su personal la implementación del cambio en el plano interno. Por ejemplo, la IDI no elaboraría un plan de auditoría para que una EFS realice una auditoría cooperativa. Antes bien, la IDI reúne a grupos de EFS y expertos en la materia para desarrollar un enfoque, formular directrices y preparar actividades de capacitación. Luego, esta capacitación se imparte a aquellos que tienen a su cargo las auditorías, quienes conducirían el desarrollo de sus propios planes de auditoría. La IDI facilitaría entonces el examen de los borradores de los planes de auditoría por otras EFS, a modo de revisión entre pares, para cimentar el fortalecimiento de dichos planes.

Al prestar su apoyo, la IDI sigue el principio de la gestión eficaz del cambio. Básicamente, esto significa involucrar tanto a aquellos que conducen el cambio como a lo que se ven afectados por éste, en todas las etapas del proceso: identificación de la necesidad de cambio, generación de apoyo para el cambio, implementación del cambio, supervisión de los resultados del cambio, y aseguramiento de que el cambio se transforme en la nueva práctica normal. En todos los pasos, la IDI procura tener una comunicación eficaz y participativa con los grupos afectados por el cambio.

Los productos de la IDI, como el Manual de Gestión Estratégica de las EFS¹³, contienen directrices para la dirección y el personal de las EFS a cargo de la conducción e implementación de los procesos de cambio. La IDI aplicará enfoques de gestión del cambio en todo el proceso de implementación de sus ejes de trabajo y apoyo bilateral.

COORDINACIÓN Y ARMONIZACIÓN DEL APOYO

La coordinación del apoyo es un principio esencial para toda asistencia al desarrollo. La coordinación del apoyo a las EFS plantea desafíos aún más elevados que la mayoría de las demás áreas del desarrollo, dado que el apoyo tradicional brindado por socios para el desarrollo se brinda simultáneamente con el apoyo entre pares, proveniente de la INTOSAI. Una inadecuada coordinación del apoyo no sólo lleva a duplicaciones, sino que además puede originar confusiones y resultar perjudicial para las EFS receptoras. Para garantizar una coordinación y armonización eficaces del apoyo, la IDI mantendrá y promoverá la Base de Datos sobre el Desarrollo de las Capacidades de las EFS¹⁴, promoverá la coordinación y la armonización como principios fundamentales del apoyo eficaz, y aplicará estos principios al ser ella la que brinda el apoyo.

¹³ Borrador, en elaboración.

¹⁴ Previamente mantenida por la Secretaría de la Cooperación INTOSAI-Donantes con el auspicio de ésta. Aunque la tarea de mantener la base de datos pasará a la IDI, queda por decidirse los detalles acerca de cuestiones tales como la identificación marcaría.



D DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LA IDI

La IDI procura que su labor sea lo más eficiente, eficaz y económica posible. Para la IDI esto significa disponer de la gente adecuada para realizar la dificultosa labor que el organismo está llevando adelante, recurrir a su amplia red de socios para lograr el máximo impacto, nunca aceptar el status quo organizacional, y buscar constantemente áreas de modernización, desarrollo organizacional e innovaciones diarias que mejoren el funcionamiento de la organización.

Equipo Profesional, Sistemas Más Fuertes

Disponer de un equipo profesional es crítico para la implementación exitosa de este Plan Estratégico. Para la IDI, un equipo profesional está integrado por personal suficiente, altamente motivado, dedicado, competente, equilibrado en función del género, multidisciplinario y multicultural que trabaja en conjunto y exhibe espíritu de equipo, se esfuerza por lograr la excelencia y se encuentra abierto a la innovación.

La IDI se asegurará de disponer de las políticas y marcos de remuneración y competencias necesarios para contratar y mantener los expertos altamente capacitados que ella necesita. La IDI desarrollará un marco de competencias del personal en el que se señalen las competencias básicas que todo el personal de la organización necesita. Esta herramienta se utilizará para lograr un mejor proceso de contratación, inducción, desarrollo del personal y evaluación del desempeño que sea equilibrado en función del género. Como organización de aprendizaje, la IDI brindará apoyo al desarrollo del personal para garantizar que esté en condiciones de conformar equipos dotados de las competencias colectivas necesarias para realizar su labor, promoviendo al mismo tiempo el aprendizaje, el crecimiento, la satisfacción de los empleados y el desarrollo individual de carreras. La IDI supervisará la retención de personal durante este período del Plan Estratégico. El desempeño y la satisfacción de los empleados, y la observancia de los principios de la IDI por parte de estos, continuarán en el foco de las políticas de RR. HH. de la IDI.

La IDI considerará las necesidades cambiantes en cuanto a la dotación de personal derivadas de este plan estratégico, haciendo hincapié en asegurarse de contar con los niveles adecuados de personal competente para cumplir los objetivos delineados en él, especialmente en lo relativo a la independencia de las EFS, la relevancia de éstas, y el apoyo bilateral.

Los rápidos avances tecnológicos registrados en los últimos años obligan a la IDI a avanzar y adaptarse continuamente a las mejores prácticas más recientes. La IDI seguirá buscando aquellas soluciones que sean mejores, más eficientes y más seguras para toda la labor que realice, prestar mejores servicios al mundo de las EFS y reducir los costos y aumentar la eficiencia de forma continua. También examinará continuamente sus sistemas financieros, de RR.HH., TI, etc., para hallar las prácticas y procedimientos más eficientes para mejorar los servicios prestados por la IDI a EFS de países en vías de desarrollo. Esto incluirá sistemas para diseñar, desarrollar, implementar (incluyendo eLearning y MOOCs), supervisar, evaluar e informar acerca de las prioridades estratégicas de la IDI.

Fortalecimiento de las Relaciones con las Partes Interesadas y Aprovechamiento del Apoyo

La utilización de expertos del mundo de las EFS y otros ámbitos ha sido un factor de éxito clave para la labor de la IDI, que continuará recurriendo a los amplios conocimientos y la red de los Comités de la INTOSAI, las Regiones y las EFS para aprovechar la ayuda en especie. La IDI también recurrirá a otras organizaciones en el sector de la GFP para ampliar y mejorar su prestación de servicios a las EFS.

Asimismo, continuará estudiando el tema, y recurrirá a una variedad de acuerdos para la obtención de financiamiento básico, de ejes de trabajo y focalizado. También establecerá un mecanismo coordinado para facilitar un diálogo estratégico regular entre el Consejo Directivo de la IDI y sus socios aportantes de financiamiento. Lo más probable es que esto ocurra cerca de la reunión del Consejo Directivo de la IDI de marzo de 2019.

La IDI considera a todas las personas y organizaciones con las que se asocia como partes interesadas claves y procura mantener relaciones eficaces con ellas, involucrándolas en los mecanismos de implementación, planificación e información, comunicaciones y promoción.

Buena Gobernanza y Sostenibilidad Financiera

El Consejo Directivo de la IDI determina la dirección de su labor y supervisa la ejecución de ésta. Examina de forma anual los planes operativos e informes presentados por la IDI. Evalúa anualmente su propia labor para corroborar el cumplimiento de sus deberes en materia de gobernanza y supervisión. Asimismo, el Consejo Directivo de la IDI realiza reuniones semestrales y se asegura de que se le provean anualmente los siguientes documentos esenciales:

- El Plan Operativo y el Presupuesto de la IDI
- El Informe de Desempeño y Rendición de Cuentas de la IDI
- Los Estados Financieros de la IDI
- El Registro de Riesgos de la IDI (dos veces al año)

Dado que esta estrategia conlleva un cambio hacia ejes de trabajo más permanentes y una ampliación de la labor global de la IDI en favor de las EFS, la IDI examinará y determinará qué estructura organizacional resulta más adecuada para alcanzar los objetivos de la nueva estrategia. Ella precisará recursos para su asignación a las cuestiones de género, para determinar si tales cuestiones se incorporan y abordan adecuadamente - conforme a las prioridades estratégicas de la IDI -, durante la implementación de la totalidad del Plan Estratégico. La IDI evaluará constantemente la eficacia de su estructura organizacional y considerará la realización de cambios cuando se concluya que éstos benefician a la organización.

La IDI depende del financiamiento básico aprobado por el Parlamento Noruego, además de un apoyo significativo adicional de muchos donantes. La IDI continuará trabajando estrechamente con sus socios actuales, y desarrollará relaciones con nuevos socios, de modo tal de asegurarse de contar con los recursos financieros para cumplir su misión. La IDI considera que la clave para esto es demostrar el valor que ella brinda. Asimismo, continuará haciendo un fuerte hincapié en el trabajo de alta calidad corroborado a través de evaluaciones externas. Mediante la puesta en práctica de su estrategia de comunicación, la IDI también seguirá mejorando las formas en las que demuestra su valor para todas las partes interesadas.

El nivel del financiamiento total anual de la IDI ha fluctuado durante el período correspondiente al anterior Plan Estratégico. Al mismo tiempo, las estructuras de ingresos reflejan porcentajes similares en cuanto al financiamiento básico y aquel destinado a fines específicos durante los últimos dos años. El objetivo para el período correspondiente a este Plan Estratégico es que se registre una menor fluctuación imprevista del financiamiento total anual, y disponer de un financiamiento básico más continuo y un leve incremento del financiamiento para fines específicos destinado a determinados ejes de trabajo, el apoyo a nivel de EFS y los fundamentos globales. En general, la IDI priorizará la obtención de financiamiento básico en consonancia con el plan estratégico, y también procurará incrementar la porción de financiamiento básico y destinado a ejes de trabajo como proporción del financiamiento total de la IDI.

En líneas generales, la IDI espera crecer con un incremento del financiamiento estable durante el período 2019-21, momento en el que los recursos deberían haber alcanzado un nivel suficiente como para implementar el Plan Estratégico. Además, se esforzará por mantener las contribuciones en especie a sus operaciones como una fuente importante de apoyo para la implementación del Plan Estratégico. Esto permitirá a la IDI transitar de un enfoque basado en programas a uno basado en ejes de trabajo, lo cual constituye la esencia del Plan Estratégico, y mantener sus compromisos sostenibles a largo plazo con las EFS.

Cambio Climático y Medio Ambiente

La IDI está comprometida con la limitación del cambio climático y la contribución a la sostenibilidad ambiental a nivel institucional, dentro de los ejes de trabajo, y en todas sus intervenciones. La IDI sostiene su política ambiental y estrategias esenciales para reducir los efectos negativos sobre el medio ambiente y el cambio climático.

La IDI continuará aumentando el uso del eLearning y la comunicación a través de Internet (en especial, las videoconferencias) compensando así las emisiones de CO2 al reducir los traslados aéreos. Las iniciativas para la protección del medio ambiente y la limitación del cambio climático incluyen la promoción del reciclado en la oficina de la IDI, la limitación de las impresiones en este ámbito, y el mantenimiento de la propia sede de la IDI en el centro de Oslo para alentar el uso del transporte público. La IDI continuará estudiando más posibilidades para la reducción del uso de la energía en la oficina y en todas sus operaciones.

Las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático se integrarán al eje de trabajo de la IDI sobre EFS Relevantes, adoptando para ello un enfoque integral del gobierno. La Agenda 2030 exige la integración de aspectos relacionados con el medio ambiente y el cambio climático en la implementación de los ODS. El eje de trabajo sobre EFS Bien Gobernadas también ofrece posibilidades de apoyar a las EFS en la integración de las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático a nivel institucional.

Supervisión y Evaluación

La supervisión y evaluación tendrán lugar en dos niveles: con relación al Plan Estratégico de la IDI, y con relación a los Planes Operativos y el Presupuesto de la IDI, donde se establecen los planes anuales relativos a iniciativas específicas (ejes de trabajo, apoyo bilateral, fundamentos globales). La supervisión a ambos niveles se realizará apoyándose en el marco de resultados de la IDI (ver la Sección E) utilizando el Sistema de Medición de Resultados de la IDI. Internamente, la IDI elabora y revisa informes de supervisión trienales. Externamente, la IDI informa a las partes interesadas principales acerca de los progresos realizados mediante su Informe sobre Desempeño y Rendición de Cuentas anual.

La IDI realizará una revisión de mitad de período de la implementación del Plan Estratégico 2019-23. Ésta se diseñará aproximadamente a fines de 2021, de modo tal de incorporar conclusiones de la Encuesta Global 2020 y el informe sobre la Revisión. Los resultados pueden informarse al Consejo Directivo de la IDI a fines de 2022 y utilizarse para la elaboración del siguiente plan estratégico.

Asimismo, la IDI realizará revisiones y/o evaluaciones de iniciativas específicas conforme al Plan Estratégico. Algunas de estas tendrán lugar en respuesta a compromisos de evaluación asumidos a través de convenios de subvención específicos. Otras serán seleccionadas por la IDI para garantizar que esta entidad continúe siendo una organización de aprendizaje.

Marco de Resultados

El marco de resultados de la IDI muestra la cadena de resultados, desde de las ofertas de servicios de la IDI (los ejes de trabajo, el apoyo bilateral y los fundamentos globales), hasta el impacto que las EFS generan en la calidad de la gobernanza del sector público y la prestación de servicios orientados a brindar valor y beneficios a los ciudadanos. Su formulación es congruente con el Marco para la Gestión Estratégica de las EFS de la IDI. Se ilustra a continuación en su forma más simple, como una cadena de resultados, y más detalladamente como un marco de resultados¹⁵. El marco de resultados sirve a dos propósitos:

- Permite a la IDI proyectar y comunicar el modo en que su oferta de servicios contribuirá al logro de su visión y misión.
- Sirve de base para el diseño y la implementación de un sistema de medición de resultados, el cual permitirá a la IDI supervisar e informar acerca de la implementación de su Plan Estratégico y su contribución a la mejora de las capacidades y el desempeño de las EFS y, en última instancia, determinar si las EFS están teniendo un impacto.

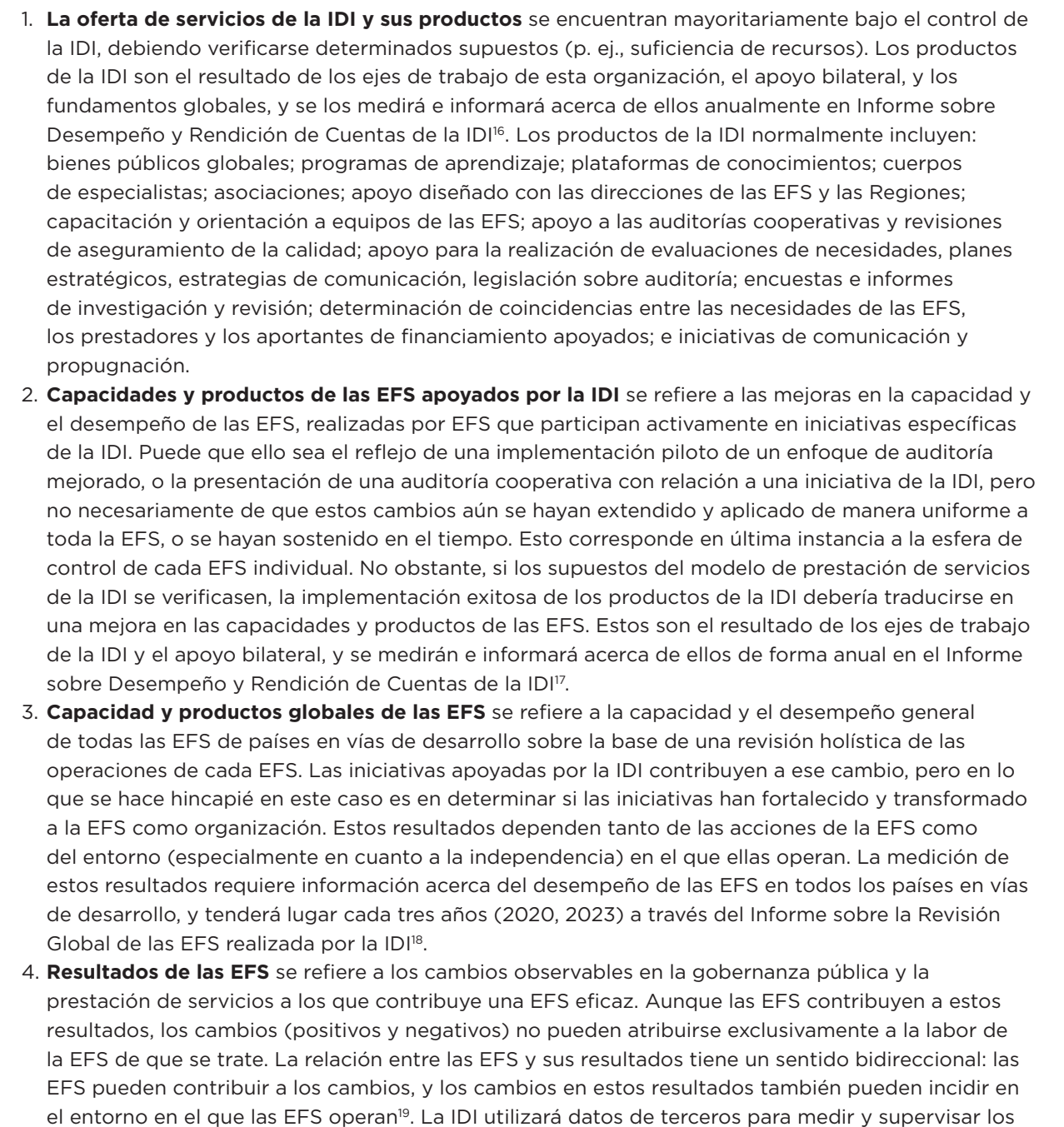
Figura 11 Cadena de Resultados de la IDI



E MARCO DE RESULTADOS DE LA IDI Y GESTIÓN DE RIESGOS

¹⁵ Para simplificar la presentación en el Marco de Resultados, los Productos de la IDI no se presentan separadamente su oferta de servicios.

Los diferentes niveles del marco de resultados, y sus características claves, se presentan del siguiente modo:



¹⁶ Asimismo, cuando ello corresponda, la presentación de informes sobre componentes de los ejes de trabajo a partes interesadas específicas, p. ej., cooperación y socios financieros.

¹⁷ Aunque la presentación de informes será anual, esto no significa que cada indicador tenga un objetivo para cada año. Por ejemplo, si el indicador fuese la presentación de un informe sobre una auditoría cooperativa a la autoridad competente, el objetivo corresponderá solamente al año en el que se espera se presente el informe.

¹⁸ Esto se implementará en virtud del siguiente Fundamento Global de la IDI: Medición y Supervisión del Desempeño y Apoyo de las EFS, recurriendo a los resultados de la Encuesta Global de la INTOSAI, las evaluaciones mediante el MMD-EFS y otras fuentes de datos.

¹⁹ P. ej., una buena comunicación de la EFS y mejores informes de auditoría podrían contribuir a exámenes más exhaustivos de los informes por parte de los comités del Poder Legislativo, y a una mejora en la implementación de las recomendaciones de auditoría. Sin embargo, un cambio en el entorno podría limitar el examen de los informes de auditoría por parte del Poder Legislativo, y acrecentar las dificultades del entorno institucional de la EFS.

resultados de las EFS cada tres años. Esto permitirá a la organización determinar si las EFS están “haciendo una diferencia” en cuestiones claves en sus países y el modo en que lo están haciendo, y también la ayudará a identificar tendencias globales en áreas de gobernanza claves que inciden en los entornos de una EFS.

5. Por último, **Impacto de las EFS** se refiere a la contribución que las EFS realizan a la calidad de la gobernanza del sector público y a la prestación de servicios para proporcionar valor y beneficios a los ciudadanos. Es la suma de los resultados que anteceden.

Los indicadores relacionados con los niveles uno y dos se vinculan con los ejes de trabajo de la IDI, el apoyo bilateral y los fundamentos globales. Salvo en el caso de que por aplicación de determinados acuerdos de financiamiento se requiera lo contrario, éstos no tendrán sus propios marcos de resultados. En lugar de ello, los indicadores claves se incorporan al marco de resultados de la IDI. Los indicadores relacionados con los niveles tres y cuatro se establecen y supervisan a nivel global. Al configurar todos los indicadores, la IDI es consciente de los costos asociados a la recopilación de datos, por lo tanto, procura basarse en sistemas de datos existentes (lo que incluye la Encuesta Global de la INTOSAI), cuando ello sea posible, y asegurarse de que los nuevos indicadores puedan medirse de forma sencilla y económica (sin la necesidad de disponer de grandes cantidades de encuestas adicionales).

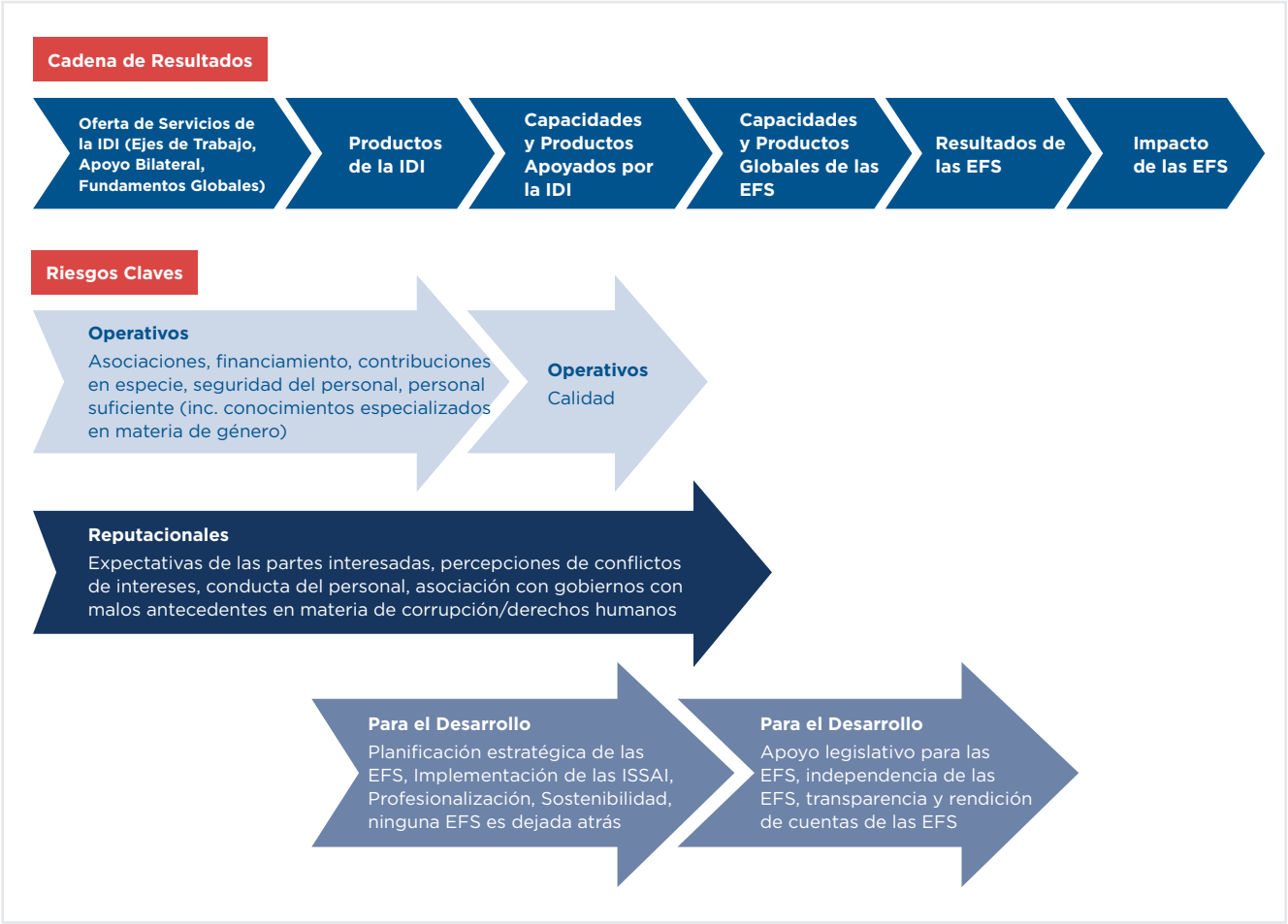
El sistema de medición de los resultados de la IDI se actualiza y publica de forma anual como parte del Plan Operativo de la IDI. Los resultados obtenidos respecto a cada indicador se publican como parte del informe anual sobre Desempeño y Rendición de Cuentas.

Supuestos y Gestión de Riesgos

Todos los planes se basan en supuestos²⁰. En el contexto del Plan Estratégico de la IDI, para pasar de un nivel de la cadena de resultados al siguiente (p. ej., de productos de la IDI a resultados relacionados con la mejora de la capacidad y los productos de la EFS), deben verificarse determinados supuestos.

Sin embargo, los supuestos conllevan la posibilidad de convertirse en riesgos si la probabilidad y el impacto potencial de su materialización se tornasen tan significativos que podrían comprometer la implementación del Plan Estratégico. Sobre la base de la cadena de resultados, la IDI ha identificado sus supuestos, y los ha clasificado como operativos, reputacionales y relativos al desarrollo²¹. Cada uno ha sido evaluado en función de su probabilidad e impacto, y aquellos supuestos que conllevan el potencial de comprometer la implementación del Plan Estratégico de la IDI han sido clasificados como riesgos claves y se resumen en el siguiente diagrama²².

Figura 13 Plan Estratégico de la IDI: Riesgos Claves



Los riesgos claves que anteceden se enuncian en el Registro de Riesgos de la IDI, mantenido por el Director General y aprobado cada seis meses por el Consejo Directivo de la IDI. Este registro se utiliza para supervisar los riesgos, determinar la respuesta de la IDI a tales riesgos (incluidas las medidas de control), y evaluar el riesgo residual aceptado por la IDI una vez que las medidas de control hayan tenido efecto. En líneas generales, el riesgo operativo y el riesgo reputacional se abordan desde la gestión diaria de la IDI y a través de las decisiones tomadas por el Consejo Directivo de la organización. Los riesgos para el desarrollo se gestionan a nivel estratégico, mediante una cuidadosa selección y priorización de la oferta de servicios de la IDI, y a través de una comunicación y propugnación eficaces con las partes interesadas globales. El registro completo de riesgos de la IDI se conserva como un documento confidencial que se actualiza regularmente, por lo tanto, no se presenta aquí de forma completa. Sin embargo, en los Planes Operativos de la IDI se expone un resumen de los riesgos claves.

²⁰ Los supuestos son hechos cuya situación a futuro se desconoce, pero que la IDI presupone serán favorables para la realización de la misión y visión de la organización.
²¹ El enfoque de gestión de la IDI también incluye una categoría de riesgos naturales, pero, actualmente la IDI no afronta riesgos naturales significativos que no se encuentren efectivamente mitigados
²² Riesgos claves extraídos del Registro de Riesgos de la IDI 2018 a modo de ilustración. Los riesgos, las evaluaciones y las respuestas son actualizados y aprobados por el Consejo Directivo de la IDI dos veces al año, y varían constantemente.



ANEXO

ANEXO 1

EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA IDI

¿Por qué apoyar a las EFS?

Una auditoría gubernamental externa eficaz por parte de las Entidades Fiscalizadoras Superiores es importante por los siguientes motivos:

1

Primero, la auditoría gubernamental es un componente clave de la gestión de las finanzas públicas (GFP) y la Buena Gobernanza.

Una auditoría gubernamental fuerte puede ser un catalizador para una mejora continua de la GFP, el fortalecimiento de la Buena Gobernanza, el buen desempeño gubernamental, y la prestación de servicios de calidad. De las investigaciones surge que la buena auditoría gubernamental²³ tiene un efecto positivo en el desempeño del sector público y en los niveles de corrupción del sector público nacional²⁴. Asimismo, dado que los recursos públicos se ven sometidos a presiones cada vez mayores, la evaluación por parte de las EFS de la eficacia y la eficiencia con las que dichos recursos se gastan, sumada a sus recomendaciones para la mejora de la gobernanza el sector público, resulta una tarea indispensable.

En resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, como la A/66/228, se reconoce el papel central de las EFS en la Buena Gobernanza y en la promoción de la eficiencia, rendición de cuentas, eficacia y transparencia de la administración pública, y la necesidad de fortalecer las EFS.

2

Segundo, mediante su labor, las EFS contribuyen a la calidad de la participación del gobierno y a una mejora de las relaciones entre el Estado y la sociedad al fortalecer la cadena formal de rendición de cuentas entre ellos.

La labor de las EFS respalda las funciones esenciales del Estado y los componentes básicos que todos los Estados necesitan para funcionar de manera eficaz. Por ejemplo:

- mejorando la movilización de recursos domésticos, lo que incluye la eficiencia en la recaudación de ingresos públicos y la gestión de los recursos naturales
- asegurando que los fondos públicos se utilicen de acuerdo con las leyes
- integrando cuestiones vinculadas con la inclusión y el género
- asegurando la oportunidad de que las legislaturas examinen el desempeño del gobierno y
- fortaleciendo el entorno de control financiero para reducir la presencia de corrupción, la cual de otro modo puede comprometer la legitimidad del Estado.

Dada la confianza decreciente en los gobiernos de muchos países, el rol de las EFS profesionales, bien gobernadas e independientes en la auditoría del sector público es algo a lo que se le reconoce cada vez mayor importancia como un factor clave en la recuperación de la confianza pública en los gobiernos y los sistemas nacionales, y en el fortalecimiento de las relaciones entre la sociedad y el Estado. Una vez que los resultados de las auditorías se difunden públicamente y las EFS comparten sus apreciaciones y formulan recomendaciones, las legislaturas, el gobierno y los líderes de la oposición, los ciudadanos, el sector privado y las organizaciones para el desarrollo están en condiciones de tomar decisiones y actuar.

²³ La buena auditoría gubernamental se refiere a EFS que trabajen de forma independiente y responsable, con el compromiso de publicar sus informes.

²⁴ Ver: Maria Gustavson, Does Good Auditing Generate Quality of Government? Universidad de Gotenburgo, 2015; Maria Gustavson, Aksel Sundström, Does Good Auditing Generate Less Public Sector Corruption?, en: Administration & Society, 16 de octubre de 2016, Universidad de Gotenburgo, Suecia.

3

Tercero, las EFS son partes interesadas claves en el apoyo a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se reconoce al fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas del sector público (incluidas las EFS) como una herramienta importante para la reducción de la pobreza y el logro de los ODS en su totalidad, y del ODS 16, centrado en “instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles”, en particular. Las EFS también pueden realizar aportes significativos al logro de los ODS mediante sus auditorías al sugerir de qué modo las entidades del sector público pueden mejorar la presentación de sus servicios a los ciudadanos, por ejemplo, mediante la adopción de perspectivas vinculadas con la inclusión y el género.

4

Cuarto, gestión del riesgo fiduciario y de la eficacia del desarrollo de los socios para el desarrollo.

Cuando los fondos para el desarrollo se canalizan a través de los sistemas de gobiernos asociados, los socios para el desarrollo recurren a las auditorías gubernamentales para verificar si los fondos se están utilizando para los fines previstos y se están logrando los resultados esperados. Con el respaldo de los socios para el desarrollo y la INTOSAI, la IDI ha sido determinante en el apoyo brindado a las EFS para mejorar de un modo sostenible su desempeño y capacidades para el cumplimiento de los roles mencionados previamente. Entre otras estrategias, el apoyo de la IDI fue concebido para movilizar a las EFS hacia el cumplimiento de las ISSAI, el mejoramiento de las competencias profesionales de sus auditores, y la realización auditorías basadas en las ISSAI en respaldo de los ODS. En general, el nivel satisfacción con la puesta en marcha de la Iniciativa para la Implementación de las ISSAI (el Programa 3i) de la IDI es elevado²⁵. No obstante, aunque se observan algunos progresos, es necesario hacer más²⁶. En última instancia, la responsabilidad final por la implementación de las ISSAI corresponde a cada EFS individual.

Gracias al MMD-EFS, que es una herramienta de medición basada en evidencias, actualmente es posible medir mejor el aporte de las iniciativas de la IDI a la capacidad y el desempeño de las EFS.

Estos ejemplos de diferentes iniciativas de la IDI demuestran el modo en que dichas iniciativas se complementan mutuamente y cómo la IDI utiliza la información surgida de la supervisión y medición del desempeño y la aplica a algunas de sus iniciativas dirigidas a fortalecer las EFS de países en vías de desarrollo.

El Entorno de la IDI

El entorno en el que la IDI opera ha cambiado desde el Plan Estratégico anterior. El actual Plan Estratégico de la IDI toma en cuenta y aborda los siguientes desafíos, tendencias emergentes y cambios continuos principales (remitirse en particular a las Secciones B y C del Plan Estratégico):

A partir de la adopción de la Agenda Universal 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las cuestiones allí señaladas constituyen ahora una prioridad para todos. La INTOSAI y la IDI reconocen que es necesario que la comunidad de la INTOSAI se involucre en la agenda de los ODS para demostrar y mantener proactivamente su relevancia y no dejar a ninguna EFS atrás. Esta también es una de las razones por las cuales, en el futuro, es necesario prestar **más atención a EFS en situaciones fragilidad.**

La profesionalización de los auditores, que incluye la certificación basada en competencias, continúa siendo un área esencial en términos de la implementación de las ISSAI y el desempeño en todas las EFS. De las evaluaciones mediante el Marco para la Medición del Desempeño (MMD) de las EFS surge que la participación de estas entidades en determinados programas no conduce de por sí **a una mejora sostenible**

²⁵ Remitirse a la Revisión de Medio Término de la Implementación del Plan Estratégico de la IDI 2014-2018, Informe Final, enero de 2018.
²⁶ Ibídem, e Informe de la Revisión Global de las EFS 2017.

de su desempeño. Por lo tanto, la IDI está realizando implementaciones piloto de lo que se conoce como Educación Profesional para Auditores de EFS (PESA) conforme al eje de trabajo EFS Profesionales, y como parte de sus ejes de trabajo, ha comenzado a realizar implementaciones piloto a nivel de EFS con miras a posibilitar un cambio más profundo, cuando las condiciones lo permitan.

Los cambios en las tecnologías de la comunicación pueden ayudar a apuntalar una mejora más sostenible en el desempeño de las EFS, y ya han dado lugar a formas novedosas y más eficaces para la interacción de la IDI con las EFS. En el mismo sentido, **la rapidez de los cambios tecnológicos** puede acarrear una mejora en la eficacia de la labor de auditoría mediante la aplicación de una diversidad de métodos, como la inteligencia artificial, la incorporación de big data, la comunicación en línea y las actividades colaborativas. Sin embargo, estos mismos avances también plantean nuevos desafíos para las EFS y los gobiernos con los que deben tratar.

La escasa –y cada vez menor– atención prestada por las legislaturas a la labor de las EFS y los **niveles decrecientes de independencia de estas entidades**²⁷, especialmente en términos financieros y operativos, son **tendencias alarmantes y constituyen amenazas** para su capacidad de marcar una diferencia en las vidas de los ciudadanos.

La conformación de asociaciones con la INTOSAI, las Regiones de la INTOSAI y otras partes interesadas, y una clara definición de los roles de las diferentes partes interesadas, son elementos importantes para abordar estas tendencias y desafíos. La conformación de asociaciones constituye una parte integral de este Plan Estratégico.

La Partes Interesadas de la IDI

En el marco del desarrollo de este Plan Estratégico, la IDI realizó un análisis de las partes interesadas, a nivel global, regional y nacional. Este análisis ayuda a la IDI a identificar sus partes interesadas claves, evaluar su poder e intereses con relación a la reforma de las EFS, comprender sus expectativas acerca de la IDI, y documentar su actitud e involucramiento respecto al Plan Estratégico de la IDI y la cuestión de la reforma de las EFS.

Del análisis de las partes interesadas surge que las partes interesadas claves directas son las direcciones del CDC y la CID, los miembros activos de la CID (incluido el personal dedicado a la GFP y la gobernanza en la sede central), los organismos regionales de la INTOSAI, los titulares de las EFS de países en vías de desarrollo, los directores y vicedirectores del CNP, el CIC y el CPFA, y los titulares y el personal de las EFS que brindan apoyo entre pares. La IDI debería trabajar con estas partes interesadas para contactarse con la dirección ampliada de las EFS de países en vías de desarrollo, el personal dedicado a la GFP y la gobernanza de donantes en países en vías de desarrollo, y los titulares de los donantes en estos países. Indirectamente, estos actores pueden llegar a otras partes interesadas importantes a nivel nacional, como los ministerios de finanzas, los comités legislativos, y los partidos gobernantes y de oposición de países en vías de desarrollo.

La Función de la IDI Dentro de la INTOSAI

LA IDI: UN ORGANISMO DE EJECUCIÓN GLOBAL DENTRO DE LA FAMILIA DE LA INTOSAI

La IDI es un organismo de ejecución que cumple un rol primordial dentro de la familia de la INTOSAI. Su cometido principal es apoyar a las EFS de **países en vías de desarrollo** en sus esfuerzos orientados al mejoramiento de su desempeño y capacidades. Es una persona jurídica **autónoma**, opera sin un enfoque

²⁷ Remitirse al Informe de la Revisión Global de las EFS, 2017.

o limitaciones de carácter político y está gobernada por un Consejo Directivo integrado por diferentes titulares de EFS.

Esta organización maximiza el valor que aporta a las EFS al aplicar, un enfoque basado en necesidades para el desarrollo de capacidades, concentrándose en áreas en las que tiene una ventaja comparativa en términos de experiencia con respecto a otros prestadores de apoyo. En su carácter de único organismo de ejecución global de la INTOSAI, trabaja con diferentes organizaciones y organismos de esta última. Asimismo, facilita un apoyo coordinado, “en el terreno” para la implementación de normas profesionales, el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos. De este modo, constituye un vínculo importante entre la función de formulación de políticas globales / elaboración de normas y la de implementación a nivel de EFS.

Asimismo, actúa directamente como organismo ejecutor de iniciativas financiadas por socios para el desarrollo, además de cumplir una función de apoyo en favor de la Cooperación INTOSAI-Donantes. No obstante, dadas las particularidades de su situación, no compite por financiamiento y no se propone ocupar el lugar de otros prestadores de apoyo a las EFS. En lugar de ello, procura activamente la conformación de asociaciones, también con otros prestadores, para apoyar a las EFS de un modo eficaz y sostenible, en función de las necesidades de estas entidades y sus entornos cambiantes.

La **INTOSAI** es la organización independiente, sin fines de lucro ni políticos, con alcance global, que agrupa a las EFS de todo el mundo. Fue constituida en 1953. En su carácter de organización profesional de las EFS, elabora normas para la auditoría del sector público y brinda un foro para que los auditores gubernamentales externos de todo el mundo trabajen en cuestiones de interés común y se mantengan al corriente de los últimos avances en materia de auditoría y de otras normas y mejores prácticas profesionales aplicables. La INTOSAI fomenta el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre EFS. Se centra en políticas, prioridades, normas y el intercambio de conocimientos, y no constituye un organismo de ejecución.

El **Comité de Desarrollo de Capacidades (CDC) de la INTOSAI** es uno de los cuatro comités de objetivos de la organización, y se ocupa de las siguientes prioridades estratégicas:

- promover y propugnar el desarrollo de las aptitudes y capacidades profesionales de las EFS y las organizaciones regionales;
- identificar y orientar el proceso de toma de decisiones de la INTOSAI en lo relativo a las oportunidades y los desafíos vinculados con el desarrollo de las capacidades de las EFS;
- cooperar e interactuar con las partes interesadas y los socios para el desarrollo, entre otros.

El CDC no reviste la condición de persona jurídica y no es un organismo de ejecución. En su lugar, desarrolla productos globales de la INTOSAI y actúa como un foro de debate global sobre el desarrollo de capacidades dentro de dicha organización. La IDI y el CDC se coordinan y trabajan en estrecha colaboración. El CDC también se encuentra representado en el Consejo Directivo de la IDI.

La **Cooperación INTOSAI-Donantes (CID)** fue concebida para acercar a las comunidades de socios para el desarrollo y la INTOSAI. Sus objetivos compartidos se enumeran en un Memorándum de Entendimiento. La CID constituye un mecanismo conjunto de coordinación, intercambio y concientización, cuyo propósito es optimizar esfuerzos y enfoques compartidos para el mejoramiento de las capacidades de las EFS de países en vías de desarrollo. Las actividades que respaldan la labor de la Cooperación INTOSAI-Donantes se llevan a cabo como parte de los Fundamentos Globales de la IDI. La Cooperación constituye un foro de debate en el que se establecen prioridades y políticas, y se incide en ellas, pero que no actúa como organismo de ejecución.

Las Organizaciones Regionales de la INTOSAI son autónomas, tienen sus propios estatutos/reglamentos y obtienen sus recursos de forma independiente de la INTOSAI. Algunas dependen principalmente de la ayuda en especie de sus miembros y otras partes interesadas, mientras que otras también reciben subvenciones

de socios para el desarrollo. Son partes interesadas claves para el logro de los objetivos de la INTOSAI en los contextos cultural, lingüística y geográficamente diversos en los que las EFS operan. Además, brindan una plataforma para coordinar la detección de necesidades y la prestación de apoyo a sus EFS miembros. La IDI se asocia a todos los organismos regionales en la prestación de apoyo a las EFS que los integran, no obstante, los roles de los organismos regionales se extienden desde la coordinación y la logística, hasta la implementación común.

Según sus mandatos individuales, algunas organizaciones regionales también actúan como organismos de ejecución en cuanto al diseño e implementación del apoyo a sus miembros. La mayoría de las regiones apoyan directamente el desarrollo de las capacidades de éstos mediante una diversidad de mecanismos, además de cumplir su rol de socios en las iniciativas dirigidas por la IDI.

SITUACIÓN Y TENDENCIAS EN CUANTO AL DESEMPEÑO EFS EN EL ÁMBITO GLOBAL

Las EFS de todo el mundo afrontan numerosos desafíos vinculados con el fortalecimiento de sus capacidades y desempeño para brindar valor y beneficios a los ciudadanos. A menudo, estas entidades operan en entornos condicionados, con legislaturas que no respaldan plenamente su labor ni recurren a ella, y donde faltan sistemas básicos de transparencia y rendición de cuentas. A continuación se resume la situación global de las EFS en términos de capacidades y desempeño con relación a las prioridades estratégicas de la IDI, a partir del Informe sobre la Revisión Global de las EFS 2017, realizada por la IDI. En general, los resultados obtenidos por las EFS de los países en vías de desarrollo se ubican por debajo de estos promedios globales, y el grupo de los países menos desarrollados (incluyendo numerosos Estados en situación de fragilidad) va significativamente a la zaga en muchas áreas.

INDEPENDENT SAIs

- **Independencia financiera:** un 64% de las EFS da cuenta de interferencias del Poder Ejecutivo en sus procesos presupuestarios (frente a un 41% en 2014) (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Obtención de recursos:** sólo un 55% de las EFS dispone tanto de independencia financiera como de recursos suficientes (IPA).
- **Marco legal:** un 52% de las EFS tenía un marco legal que protege plenamente la independencia (IPA).
- **Derecho a publicar:** un 31% de las EFS afronta restricciones en cuanto a la publicación de informes de auditoría (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Publicación:** sólo un 49% de las EFS publica la mayoría de sus informes (frente a un 70% en 2014) -lo cual obedece principalmente pero, pero no totalmente, a cuestiones de independencia (Encuesta Global de la INTOSAI).

EFS BIEN GOBERNADAS

- **Planificación estratégica:** un 91% de las EFS dispone de planes estratégicos (Encuesta Global de la INTOSAI), pero sólo un 28% alcanzaba los niveles de referencia relativos a procesos de planificación estratégica de alta calidad (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Evaluaciones de desempeño:** un 66% de las EFS había realizado una evaluación de desempeño abarcativa de toda la entidad durante los últimos 3 años (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Presentación de informes sobre el desempeño de las EFS:** un 14% de las EFS alcanzaba el nivel de referencia en cuanto a la presentación pública de informes sobre su desempeño (datos del MMD-EFS).
- **Ética e integridad:** un 80% de las EFS tiene un código de ética; un 10% alcanzaba el nivel de referencia en cuanto a su implementación en toda la EFS (datos del MMD-EFS).
- **Comunicaciones:** sólo un 49% de las EFS se comunica con el público más allá de la publicación de sus informes de auditoría (IPA).

- **Interacción con las partes interesadas:** sólo un 17% de las EFS involucra a los ciudadanos en los sistemas de seguimiento de las auditorías (Encuesta Global de la INTOSAI).

EFS PROFESIONALES

- **Adopción de las ISSAI:** un 60-70% de las EFS informa haber adoptado las ISSAI relativas a auditorías financiera, de desempeño y cumplimiento (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Normas de auditoría:** la mayoría de las EFS aún no dispone de normas de auditoría compatibles con las ISSAI (32% AF, 44% AD, 35% AC) (datos del MMD-EFS).
- **Cumplimiento de las ISSAI:** pocas EFS alcanzaban el nivel de referencia utilizado para evaluar la implementación de las ISSAI (10% AF, 14% AD, 25% AC) (datos del MMD-EFS).
- **Control de calidad:** sólo un 20% de las EFS había alcanzado el nivel de referencia relativo a la implementación de sistemas de control de calidad eficaces (datos del MMD-EFS).
- **Aseguramiento de la calidad:** pocas EFS disponen de sistemas de aseguramiento de la calidad compatibles con los requisitos de la ISSAI 40, los cuales permiten medir y mejorar su nivel de cumplimiento de las ISSAI - 18% (datos del MMD-EFS), o 34% (IPA).

EFS RELEVANTES

- Es necesario que las EFS promuevan su labor ante las legislaturas para mejorar su impacto –las legislaturas no realizan un examen oportuno de los informes de auditoría en la mayoría de los países en vías de desarrollo (un 54% de los países recibe la puntuación más baja de “D” (datos del PEFA)).
- **Selección de auditorías relevantes:** apenas más de la mitad de las EFS alcanzaba los niveles de referencia utilizados para medir la cobertura de auditoría (lo que incluye la selección de los temas de auditoría) en AF, AD y AC (datos del MMD-EFS).
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** un 56% de las EFS se propone incluir temas relacionados con los ODS en su próximo programa de auditorías –pero un 30% de ellas desconocía si sus gobiernos tienen previsto medir los progresos realizados respecto a los ODS e informar acerca de ellos (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Género:** un 17% de las EFS había realizado una auditoría dedicada a cuestiones de género, y un 19% incluye evaluaciones vinculadas con cuestiones de género en su labor de auditoría (Encuesta Global de la INTOSAI).
- **Fuente:** Informe Revisión Global de las EFS 2017 realizado por la IDI.

Source: Based on the IDI Global SAI Stocktaking Report 2017

ANEXO 2

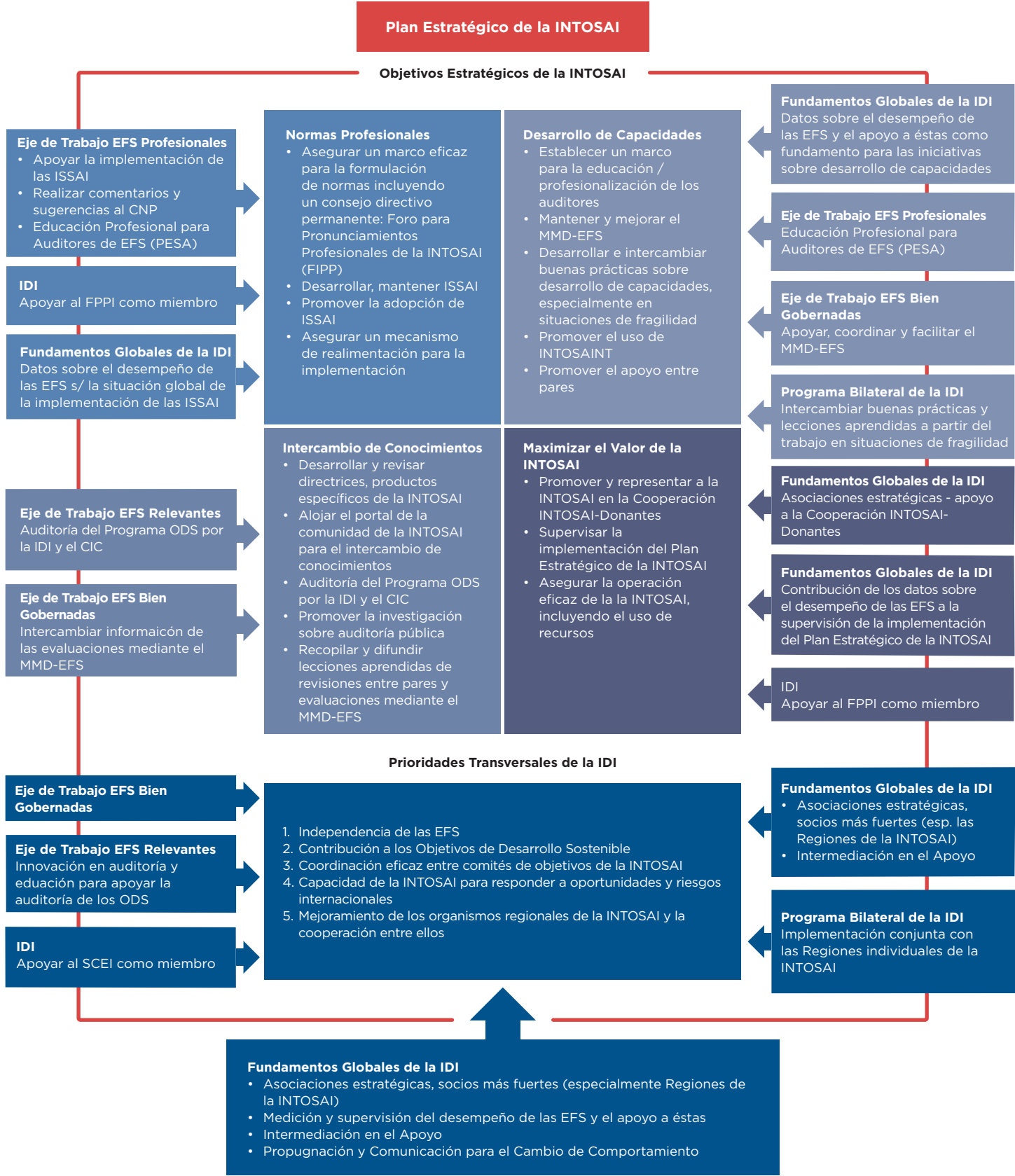
ESQUEMATIZACIÓN DE LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE LA IDI Y LA INTOSAI

La IDI y la INTOSAI comparten la misma visión general: fortalecer las capacidades y el desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, y ampliar su aporte a la gobernanza del sector público y la prestación de servicios para brindar valor y beneficios a los ciudadanos. Sin embargo, la INTOSAI y la IDI difieren significativamente en cuanto a sus roles y funciones. La INTOSAI es una organización que agrupa a todas EFS, establece Normas Internacionales para estas entidades y fomenta el intercambio de conocimientos, ideas y experiencia; mientras que la IDI es una persona jurídica autónoma que se desempeña principalmente como organismo ejecutor en apoyo de las EFS de países en vías de desarrollo.

Teniendo en cuenta estas diferencias, la IDI, en su carácter de organismo de la INTOSAI, se ha esforzado por asegurarse de que el contenido de su nuevo Plan Estratégico se ajuste adecuadamente al Plan Estratégico de la INTOSAI 2017-22, aun cuando las estructuras de los dos planes difieran. En el siguiente diagrama se resumen brevemente el aporte de los ejes de trabajo, los fundamentos globales, y el rol del Director General de la IDI en apoyo del Plan Estratégico de la INTOSAI. Estas vinculaciones se explican con mayor detalle a lo largo del Plan Estratégico de la IDI. Como puede observarse, la IDI trabaja de forma holística en apoyo de todos los Objetivos Estratégicos y Prioridades Transversales de la INTOSAI.

La IDI ha ajustado intencionalmente el horizonte cronológico de su Plan Estratégico de modo tal que sus futuros Planes Estratégicos comiencen y finalicen un año después de cada Plan Estratégico de la INTOSAI. Con esto se garantizará que el Plan Estratégico de la INTOSAI más reciente siempre sirva como insumo fundamental para la elaboración del Plan Estratégico de la IDI. Por lo tanto, a partir de 2024, la IDI pasará a adoptar un plan estratégico de seis años, mientras que el siguiente plan abarcará el período 2024-2029 (sobre la base del Plan Estratégico de la INTOSAI 2023-2028).

Figura 14 El Plan Estratégico de la IDI – Insumos para el Plan Estratégico de la INTOSAI



SIGLAS

3i	Iniciativa de Implementación de las ISSAI
AC	Auditoría de Cumplimiento
AC	Aseguramiento de la Calidad
AD	Auditoría de Desempeño
AF	Auditoría Financiera
AFROSAI-E	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de los Países Africanos Anglohablantes
ARABOSAI	Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ASOSAI	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Asia
BPG	Bienes Públicos Globales
CAROSAI	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Caribe
CDC	Comité de Desarrollo de Capacidades de la INTOSAI
CGPP	Convocatoria Global para la Presentación de Propuestas
CID	Cooperación INTOSAI-Donantes
CNP	Comité de Normas Profesionales de la INTOSAI
CREFIAP	Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de los Países Africanos Francoparlantes
EFS	Entidad Fiscalizadora Superior
EUROSAI	Organización Europea de Entidades Fiscalizadoras Superiores
GFP	Gestión de las Finanzas Públicas
GRH	Gestión de los Recursos Humanos
IBP	International Budget Partnership
iCAT	Herramienta de Evaluación del Cumplimiento de las ISSAI
IDI	Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI
IDRC	Informe de Desempeño y Rendición de Cuentas
INCOSAI	Congreso Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
IPA	Índice de Presupuesto Abierto
ISSAI*	Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
KSC*	Comité de Intercambio y Servicios del Conocimiento de la INTOSAI
MMD-EFS	Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
MOOC*	Curso en línea masivo y abierto
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OLACEFS	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PAP-APP	Accelerated Peer-Support Partnership - Partenariat Accéléré pour l'Appui des Pairs
PASAI	Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico
PEFA*	Marco del Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas
PESA*	Educación Profesional para Auditores de EFS
RDC	República Democrática del Congo
SAC	Subcomité de Auditoría de Cumplimiento
SAD	Subcomité de Auditoría de Desempeño
SAFC	Subcomité de Auditoría y Contabilidad Financiera
SCEI*	Comité Permanente sobre Cuestiones Emergentes
TFIAP*	Task Force de la INTOSAI sobre Profesionalización de los Auditores
TI	Tecnología de la Información

*(por sus siglas en inglés)