

Respuestas a largo plazo ante la Covid-19:


LA CONSTRUCCIÓN DE EFS CON UNA VISIÓN PROSPECTIVA, INCLUSIVAS Y RESILIENTES MEDIANTE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICAS

Orientación para las entidades fiscalizadoras superiores



STRATEGY
PERFORMANCE
MEASUREMENT
& REPORTING



 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

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

CONTENT PAGE

1. Introducción	3
2. ¿Qué es una EFS ágil, con un visión prospectiva, inclusiva y resiliente?	5
3. Derivaciones a largo plazo la Covid-19	7
4. Respuesta ante las derivaciones a largo plazo: el enfoque de la Iniciativa SPMR para la formulación de una estrategia de la EFS	9
5. Respuestas a largo plazo a la luz de la Covid-19 recurriendo al enfoque de la Iniciativa SPM	11
5.1. Identificación de oportunidades y amenazas	12
5.2. Evaluar las oportunidades y amenazas identificadas y elaborar las cuestiones estratégicas	18
5.3. Reconsideración de resultados, productos y capacidades	19
5.4. Factibilidad y priorización	26
5.5. Monitoreo y finalización	28

Respuestas a largo plazo ante la Covid-19:

la construcción de EFS con una visión prospectiva, inclusivas y resilientes mediante la planificación y gestión estratégicas

1. Introducción

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) demuestran una relevancia constante para sus ciudadanos, Legislaturas y demás partes interesadas al exhibir capacidad de respuesta ante los cambios en sus entornos y los riesgos emergentes. La situación generada por la Covid-19 ha alterado el entorno de estas entidades y dado lugar a nuevos riesgos. Es necesario que las EFS respondan a dicha situación adoptando una visión a corto, mediano y largo plazo. En un [documento](#) publicado previamente, analizamos los riesgos contemplados en las diferentes fases de respuesta: desde la respuesta a la emergencia en sí hasta la implementación de planes operativos sujetos a revisión una vez restituida la “normalidad”, es decir, una vez retomada la labor presencial. Se considera que tales fases constituyen etapas de corto y mediano plazo de la respuesta de las EFS. Dado lo cual, en este documento nos ocupamos de las *respuestas a largo plazo* de estas entidades ante la Covid-19, es decir, del modo en que ellas podrían responder a la situación planteada mediante la reconsideración de su *planificación estratégica*, que es un componente relevante de la *gestión estratégica de una EFS*¹.

Un aspecto clave de la gestión estratégica y la elaboración de respuestas a largo plazo es la toma de decisiones estratégicas. La toma de decisiones estratégicas supone una iteración constante entre la planificación, la implementación y el monitoreo en orden a adoptar continuamente decisiones de carácter estratégico y operativo. Dado que este documento se concentra en la planificación estratégica, en él se analiza la gestión y las decisiones de carácter estratégico únicamente en esta fase. La planificación operativa se abordará solamente en relación con aquellos aspectos salientes de la toma de decisiones operativas que tengan un impacto en las decisiones a largo plazo. El fin principal es demostrar cómo las EFS pueden acrecentar su agilidad y reforzar su visión prospectiva (y, de ese modo, lograr una mayor resiliencia) al proyectar las derivaciones de la pandemia en sus planes estratégicos, recurriendo a tal efecto al enfoque de la Iniciativa sobre *Gestión estratégica, medición del desempeño y presentación de informes* (SPMR). La inclusión es uno de los principios de la gestión estratégica inherentes al enfoque de la SPMR.

El público destinatario principal de este documento es el conjunto de EFS que participan en la Iniciativa SPMR, pero consideramos que el enfoque aquí expuesto también puede ser de utilidad para otras EFS y servirles de inspiración. Aunque se alude específicamente a la situación generada por la Covid-19, dicho enfoque también es aplicable a otras emergencias o crisis que una EFS puede afrontar en el futuro. Asimismo, remitimos a los lectores al *Manual de gestión estratégica*, en el que se escribe detalladamente

¹²Rigby, D.K and Elk, S (2020) The Agile C-Suite. Harvard Business Review, May-June issue. <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>

la metodología correspondiente. Las EFS que no participan en la Iniciativa SPMR, pueden utilizar este documento como punto de partida y adaptar el enfoque presentado a sus propios procesos.

La crisis de la Covid-19 ha conllevado modificaciones substanciales en cuanto a aquello que las EFS pueden lograr. Y posiblemente transiten etapas diferentes en lo relativo a la implementación de sus planes estratégicos actuales y el proceso de elaboración de un nuevo plan. Sin embargo, no existen planes inalterables. El éxito de cualquier organización, como una EFS, depende de su capacidad para conservar su relevancia y, por ende, de ajustar su plan estratégico toda vez que las circunstancias lo requieran. La crisis de la Covid-19 plantea una situación que justifica que las EFS contemplen revisar sus planes estratégicos para mantener esa relevancia. Asimismo, los esfuerzos enderezados a ser una auténtica organización modelo requieren agilidad y una visión prospectiva. Ello implica que a toda EFS le conviene observar la evolución de la situación y ajustar sus planes estratégicos de forma acorde.

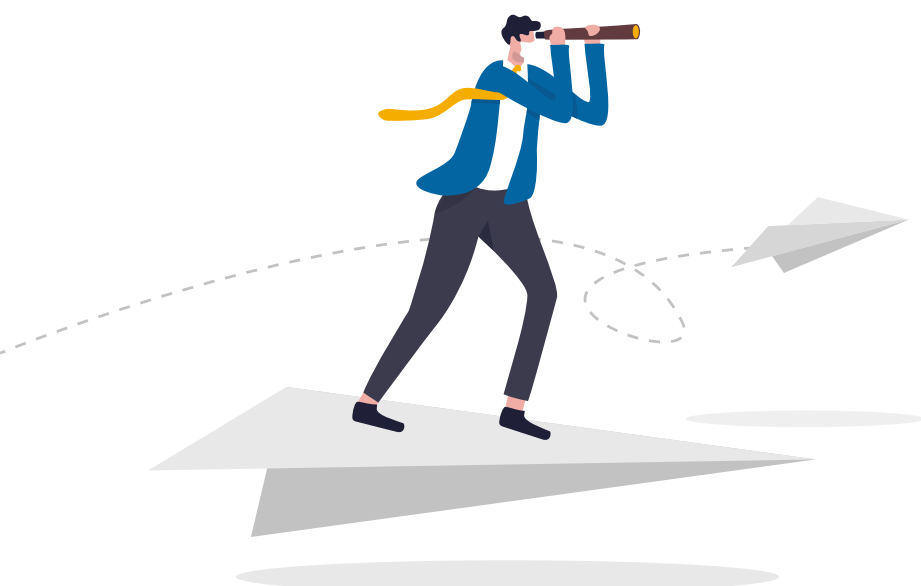
La preservación de la agilidad cobra incluso más importancia cuando ocurren acontecimientos extraordinarios como los actuales, asociados a la irrupción de la Covid-19. Al preservar su agilidad y demostrar capacidad de anticipación, la EFS puede adquirir una mayor resiliencia para afrontar emergencias o conmociones futuras. Sin embargo, cada EFS es distinta, y las incidencias de la Covid-19 difieren entre países y entidades. Por ende, en última instancia, el grado del ajuste que ha de aplicarse al plan estratégico no será el mismo en todas las EFS. Tal vez algunas se inclinen por reconsiderar enteramente sus direcciones estratégicas, mientras que otras quizá opten por mantener sus prioridades estratégicas, y reconsiderar el enfoque adoptado y el trayecto previsto hacia el abordaje de sus prioridades.

Ser ágiles y tener una visión prospectiva implica lograr un equilibrio entre preservar los fundamentos de la EFS, constituidos por leyes, normas, procedimientos, principios y valores, e innovar para mantener su relevancia frente a los ciudadanos, la Legislatura y otras partes interesadas.

Este documento consta de tres partes: en la primera de ellas, exponemos brevemente qué queremos decir cuando nos referimos a EFS ágiles, con una visión prospectiva, inclusivas y resilientes. En la segunda, describimos las probables derivaciones a largo plazo de la Covid-19. Por último, exponemos un enfoque escalonado acerca del modo en que una EFS puede ajustar su plan estratégico y seguir un proceso que garantice que las derivaciones a largo plazo de la pandemia se vean reflejadas en su dirección estratégica.

Dado que existe una enorme incertidumbre respecto a lo que el futuro nos depara, los supuestos y derivaciones enunciados en este documento pueden modificarse. Admitimos el hecho de que a una EFS puede resultarle difícil monitorear la situación actual, que es caótica y varía con rapidez. Muchas EFS, al igual que otras instituciones, se ven afectadas por la interrupción de las actividades, por consiguiente, es posible que los canales de comunicación regulares no funcionen adecuadamente, lo cual agrava la incertidumbre asociada a esta situación.

A pesar de la incertidumbre, aún es esencial que una EFS comience a monitorear y analizar con rapidez la situación, tome decisiones estratégicas y se prepare para las nuevas tareas y desafíos. Es imperativo actuar con previsión estratégica en función del grado de incertidumbre que rodea a los cambios a gestarse en el contexto futuro.



2. ¿Qué es una EFS ágil, con un visión prospectiva, inclusiva y resiliente?

Las EFS gestionadas con un criterio estratégico son aquellas que exhiben agilidad, una visión prospectiva, inclusión y resiliencia, es decir, están capacitadas para afrontar crisis y conmociones futuras. ¿Qué significa esto en la práctica?

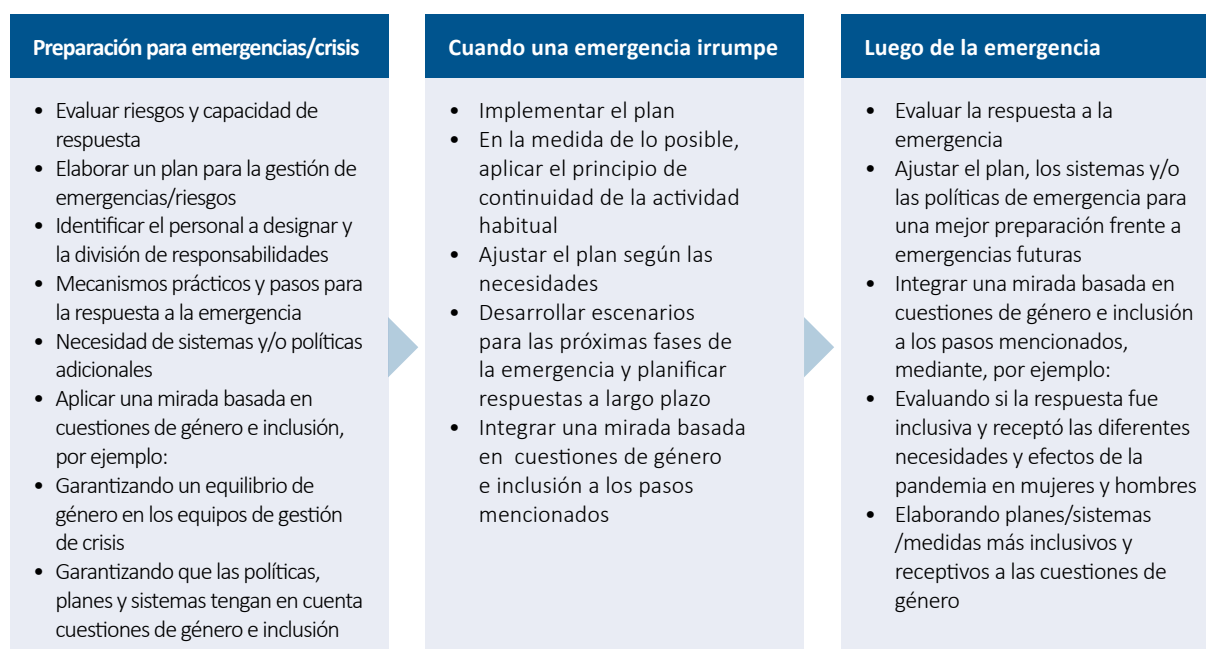
Con frecuencia, se describe a las organizaciones ágiles como aquellas que se orientan hacia el trabajo en equipos flexibles, que fomentan la innovación y el cambio. Sin embargo, de acuerdo con *Rigby y otros (2020)*, una organización ágil es aquella que se caracteriza por disponer de “un sistema equilibrado que ofrece tanto estabilidad como agilidad”.² Si aplicamos dicha definición a una EFS, la agilidad supone encontrar un equilibrio entre la adopción del cambio y la innovación, y la preservación de la estabilidad, mediante la adhesión a normas internacionales y procedimientos de trabajo relacionados con la labor de la entidad. Asimismo, el logro de ese equilibrio también conllevaría la gestión de riesgos.

Al aludir a una *EFS con visión prospectiva*, nos referimos a una entidad cuya planificación contempla actividades de previsión. Tales actividades suponen la utilización de información existente para identificar alternativas múltiples y sus potenciales consecuencias a futuro, pero sin ofrecer respuestas definitivas.³ La previsión puede ejercerse mediante diferentes técnicas, entre ellas, la observación panorámica, la planificación de escenarios y la exploración de oportunidades y desafíos. Para acceder a un ejemplo de escenarios en los que se consideran situaciones vinculadas con la Covid-19 y las EFS, recomendamos remitirse a este [documento](#). La interacción con las partes interesadas para recabar sus puntos de vista y percepciones también podría constituir una actividad valiosa para la planificación a futuro. En este

³OCDE 2020 Previsión estratégica.

documento se explica cómo una EFS puede identificar y analizar las tendencias en materia de riesgos desde su entorno externo, y formular su respuesta estratégica para detectarlas y responder a ellas en el marco de la Covid-19. La interacción con diversas partes interesadas le permite a una EFS demostrar su carácter *inclusivo*. Este carácter inclusivo también supone garantizar, como mínimo, que los puntos de vista y necesidades recabados de partes interesadas abarquen a diversos grupos y géneros. Esto implica la realización de consultas con hombres y mujeres, y con personas discapacitadas y/u otros grupos particulares dentro la EFS, en función del contexto del país de que se trate. En el contexto de la Covid-19, corresponde considerar los puntos de vista de diferentes grupos etarios, dado que la gente mayor de 60 años está expuesta a un riesgo de infección más elevado que el resto de la población. Asimismo, el carácter inclusivo asociado a la formulación de una respuesta a largo plazo a la Covid-19 conllevaría señalar y analizar los desproporcionados efectos que la pandemia ha tenido en mujeres, personas con discapacidades, determinados grupos etarios y otros grupos específicos. El contexto nacional, que comprende el marco legal y las propias políticas y aspiraciones de la EFS, conduce a que, en la práctica, existan diferencias entre las EFS respecto a la intensidad de las actividades y el enfoque vinculados con la inclusión.⁴

Una EFS *resiliente* es aquella que está preparada para afrontar los riesgos futuros y en condiciones de hacerlo una forma eficaz y eficiente. De ahí que la demostración de agilidad y aptitudes de previsión sean dos componentes facilitadores de la resiliencia de una EFS. Asimismo, una EFS puede adquirir una mayor resiliencia mediante la adaptación o el desarrollo ulterior de principios y actividades corrientes para afrontar emergencias y una respuesta asociada a la gestión de crisis (una vez afectada por una emergencia)⁵:



Este [documento](#) contiene más detalles acerca de estos conceptos y principios.

⁴En la bibliografía sobre cuestiones de género habitualmente se identifica una escala continua respecto a la amplitud de las respuestas ofrecidas por una institución a las cuestiones de género: desde la concienciación sobre dichas cuestiones hasta la capacidad de respuesta frente a ellas. Una institución capaz de responder a las cuestiones de género es aquella que... [FALTA UNA PARTE DE LA ORACIÓN EN EL ORIGINAL EN INGLÉS]

⁵Cf. WHO 2017: A Strategic Framework for Emergency Preparedness.



3. Derivaciones a largo plazo la Covid-19

Varias instituciones ya se han pronunciado acerca de las probables derivaciones a largo plazo de la Covid-19 y formulado pronósticos que se actualizan a medida que la situación evoluciona. El Banco Mundial ha señalado varios efectos probables sobre la gobernanza y la rendición de cuentas de países en vías de desarrollo, a los que se agregan las consecuencias de las medidas económicas instrumentadas durante la emergencia.⁶ Según una proyección del FMI, la economía global registrará una marcada contracción de un 3% en 2020, con una reducción de un 1% en los mercados emergentes y las economías en vías de desarrollo, y un 6% en las economías avanzadas.⁷ El PNUD ha descrito esta situación como una crisis sistémica en términos de desarrollo humano, mientras que ONU Mujeres ha remarcado la carga que representa la desigualdad en lo relativo a la atención recibida por las mujeres, cuyo riesgo de infección es mayor.^{8,9} Es probable que estos pronósticos y los acontecimientos recientes traigan aparejadas

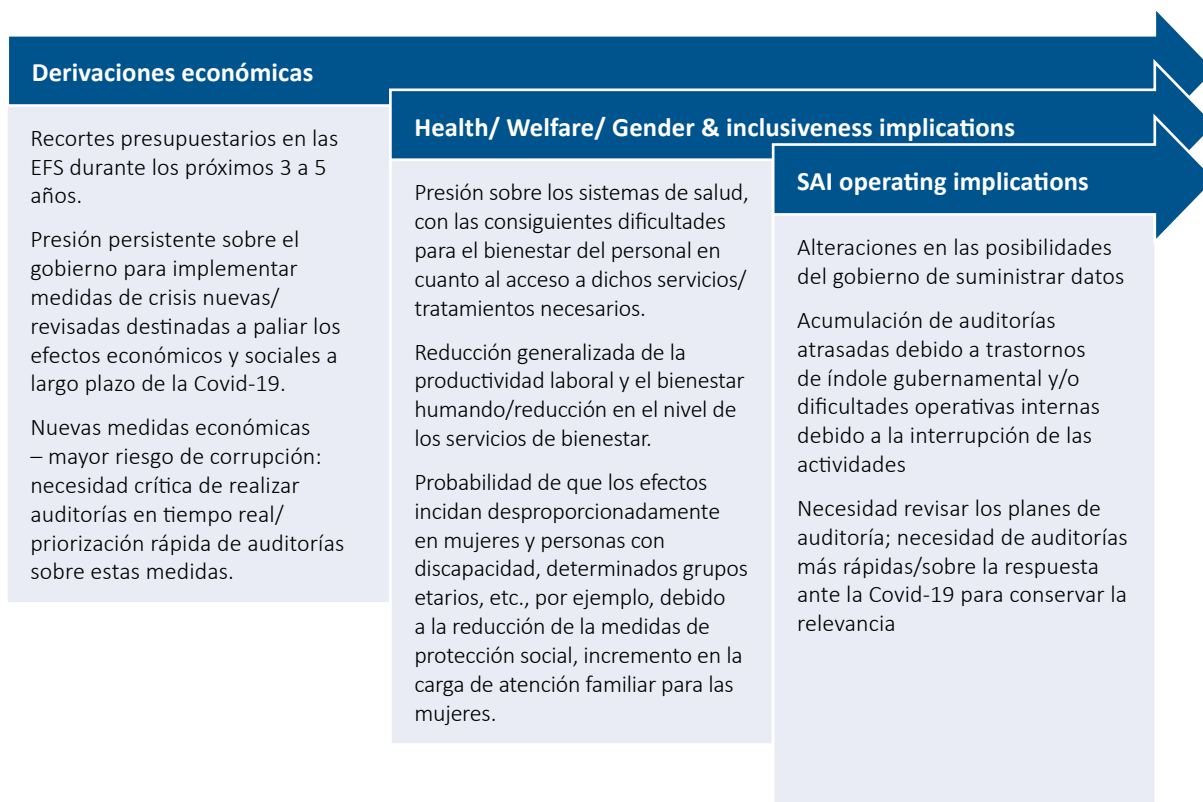
⁶World Bank 2020 Macroeconomic Policy in the Time of Covid-19: A Primer for Developing Countries. World Bank Group Research and Policy Brief Nr. 26.

⁷IMF 2020: World Economic Outlook, Ch. 1.

⁸UNDP 2020: Covid-19 and Human Development. Exploring global preparedness and vulnerability.

⁹UN Women 2020: Rapid Guide. Gender, Covid-19 and audit.

numerosas consecuencias para las EFS, por ejemplo:

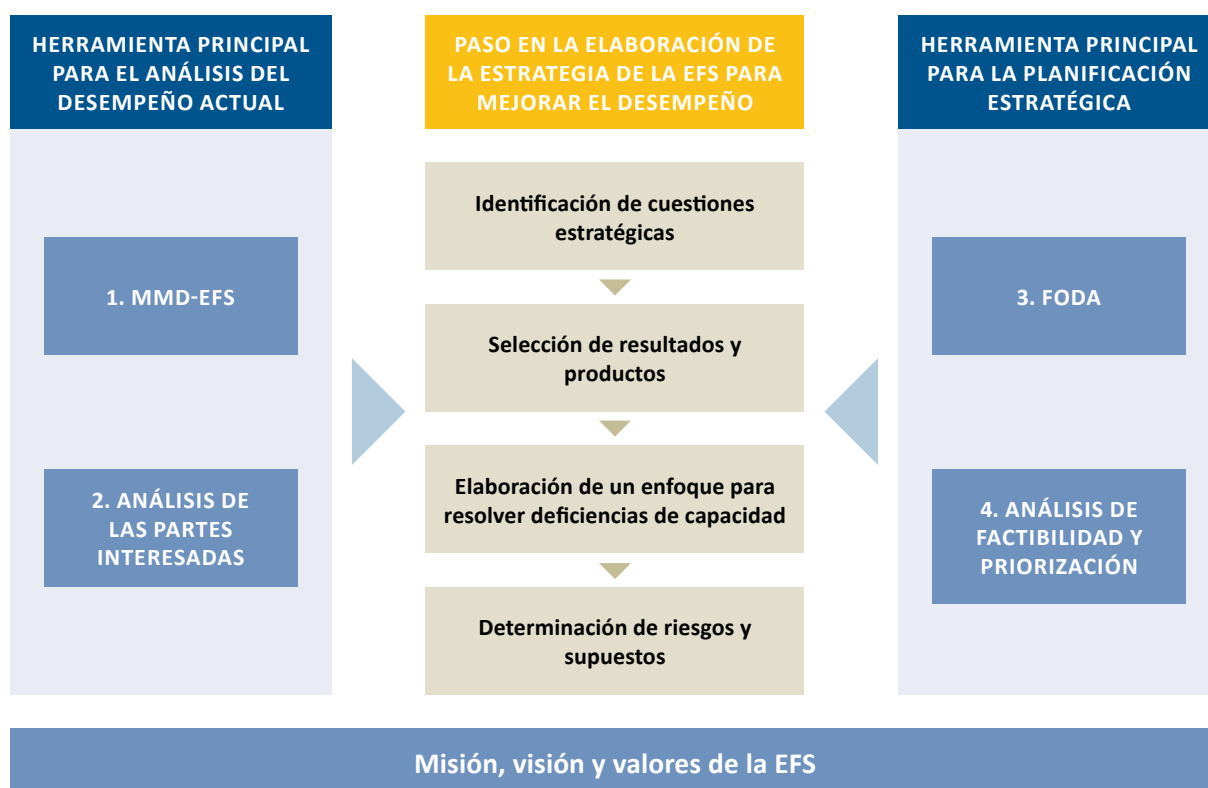


Tales derivaciones plantean riesgos y oportunidades para estas, a los que ellas tienen que responder.



4. Respuesta ante las derivaciones a largo plazo: el enfoque de la Iniciativa SPMR para la formulación de una estrategia de la EFS

Ilustración 1 - Los pasos claves para la elaboración del plan estratégico de una EFS siguiendo el enfoque de la Iniciativa SPMR:

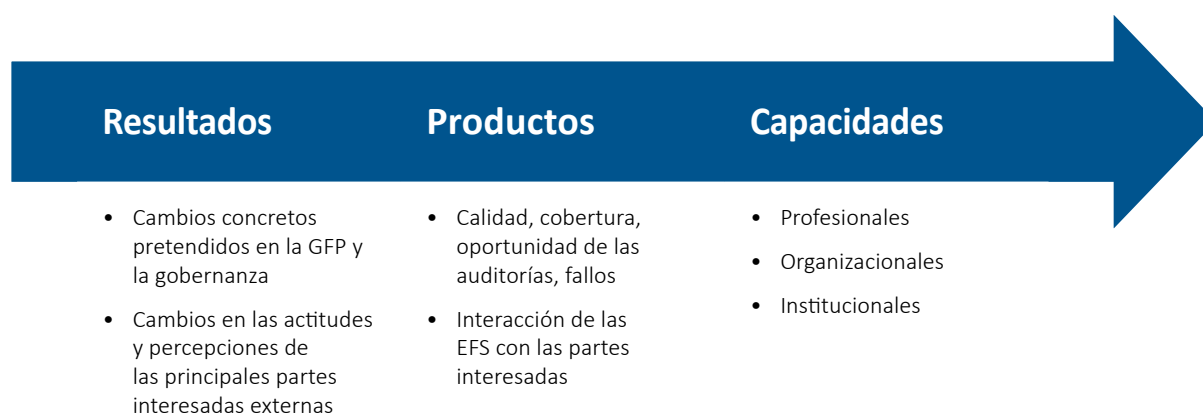


A continuación se brinda una sucinta explicación de los pasos claves (para más orientación, recomendamos remitirse al [Manual de gestión estratégica de las EFS](#)):

- **Evaluación de la situación actual** (Pasos 1 y 2): la evaluación permite a la EFS comprender su situación en lo relativo a sus capacidades actuales y productos claves. El MMD-EFS se utiliza para evaluar el desempeño actual de una EFS, y se realiza un análisis de las partes interesadas, tanto internas como externas, para recabar sus puntos de vista y expectativas. Los resultados de estas evaluaciones o análisis contribuirán a la formulación del plan estratégico.
- **Elaboración de la estrategia de la EFS** (los pasos principales se presentan en la columna central de la ilustración).

Para la elaboración de la estrategia de la EFS se utilizan dos herramientas fundamentales: 1) el análisis FODA y 2) el análisis de factibilidad y la priorización. El análisis FODA es una herramienta que permite examinar de forma conjunta los hallazgos surgidos de la evaluación mediante el MMD-EFS y el análisis de las partes interesadas. La realización de un análisis FODA implica tomar en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves para formular opciones estratégicas. Una vez formuladas éstas, la EFS comenzará a ensamblar su marco de resultados mediante la definición de sus resultados y productos.

El enfoque de la Iniciativa SPMR distingue entre los resultados internos (outcomes) y los externos (outputs) a cuyo logro la EFS puede aspirar estratégicamente dentro de un período determinado. Finalmente, el marco también incluye los resultados a más largo plazo (el impacto), además de las capacidades necesarias para el logro de dichos productos, resultados e impacto:



los resultados y productos deseados determinarán a su vez las capacidades esenciales que la EFS debe tener de cara al período de planificación estratégica. Este proceso también incluye la definición de las deficiencias de capacidad que la EFS precisa resolver y el **enfoque para resolverlas**.

La otra herramienta fundamental utilizada al elaborar el plan estratégico de la EFS es **el análisis de factibilidad y la priorización**. La utilización de esta herramienta es esencial, dado que permite garantizar que el plan sea realista y refleje un enfoque que posibilite a la entidad lograr los resultados previstos.

Dado que el análisis FODA abarca las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves, también constituye una herramienta importante para **identificar riesgos y supuestos**, que es un componente esencial de la elaboración del plan estratégico.

En este sentido, corresponde clarificar algunos términos esenciales utilizados en el documento y cómo éstos, y la toma de decisiones estratégicas a nivel de planificación estratégica, se vinculan con la *gestión de riesgos*. Para gestionar los riesgos, es necesario que una EFS disponga de un proceso idóneo para su identificación, que comienza con la detección de oportunidades y amenazas, como primer paso. Este primer paso es relevante en tanto las oportunidades y amenazas contribuirán al análisis FODA, que es una herramienta importante para la identificación de riesgos. Las amenazas pueden constituir un riesgo que es necesario analizar para formular una respuesta. Además, los riesgos deben monitorearse, lo cual ha de ocurrir a nivel operativo. Las oportunidades y amenazas pueden aportar información valiosa acerca del modo en que las partes interesadas internas y externas visualizan el mundo y la EFS y, por consiguiente, pueden constituir una fuente de identificación de supuestos.

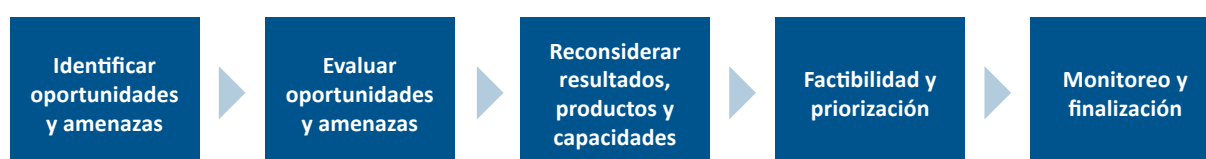
Para aquellas EFS que no participan en la Iniciativa SPMR, no recomendamos realizar una evaluación mediante el MMD-EFS antes de revisar su plan estratégico a la luz de la Covid-19, dado que ello demandará demasiado tiempo. No obstante, es posible que ellas hayan realizado una evaluación mediante el MMD-EFS de forma reciente, o que dispongan de información sobre su desempeño actual obtenida mediante otras herramientas, y que puede nutrir al análisis FODA.



5. Respuestas a largo plazo a la luz de la Covid-19 recurriendo al enfoque de la Iniciativa SPMR

En este capítulo se expone un enfoque estructurado del modo en que una EFS puede tomar decisiones a largo plazo con atención a las derivaciones de la Covid-19. Este enfoque responde a la metodología de la Iniciativa SPMR.

En la siguiente “hoja de ruta” se presenta el modo en que una EFS puede desarrollar adicionalmente o revisar su plan estratégico:



- **Paso 1:** Identificar nuevas oportunidades y amenazas a la luz de la Covid-19. Como se mencionase previamente, este método sirve para que una EFS se asegure de mantener su relevancia mediante la demostración de previsión y orientación prospectiva.
- **Paso 2:** Evaluar oportunidades y amenazas y reconsiderar cuestiones estratégicas.
- **Paso 3:** Reconsiderar el marco de resultados: resultados, productos y capacidades.
- **Paso 4:** Factibilidad y priorización del plan estratégico con un enfoque en las incidencias presupuestarias.
- **Paso 5:** Monitoreo y finalización del plan estratégico.

En los siguientes capítulos también se expondrá el modo en que este análisis se integrará al enfoque general de la Iniciativa SPMR para desarrollar un plan estratégico de la forma presentada en la Ilustración 1 que antecede.

Al establecerse de algún modo nuevas rutinas de trabajo a distancia, y tan pronto como el personal clave esté en condiciones de reanudar su actividad, ya sea desde sus hogares o en la oficina, recomendamos que la EFS se asegure de instrumentar un proceso integral que incluya los pasos señalados. Aunque es importante iniciar esta labor tempranamente, es posible que la EFS no esté en condiciones de finalizar y aprobar de manera formal los planes hasta el regreso a la labor presencial. Ello se aplica a aquellos casos en los que el trabajo a distancia no permite una consulta y debate amplios dentro de la EFS. Sin embargo, es conveniente realizar un esfuerzo encauzado a explorar y utilizar nuevos canales de comunicación virtuales para llevar adelante dichas consultas. Y esta es otra forma en la que la EFS puede demostrar su agilidad y visión prospectiva.

5.1. Identificación de oportunidades y amenazas



Cuando el entorno externo se modifica, es esencial que una EFS se asegure de disponer de la información necesaria para decidir si su dirección estratégica ha de ser revisada para acrecentar, en la mayor medida posible, las chances de éxito de la entidad. El primer paso es identificar las oportunidades y amenazas emergentes asociadas a la Covid-19. Esta sección se centra en las oportunidades y amenazas a *nivel estratégico*. Tales oportunidades y amenazas se entrelazan de manera muy estrecha, y a menudo una amenaza tendrá como contrapartida una oportunidad asociada. Por ejemplo, a la luz de la Covid-19 se manifiestan nuevos temas de auditoría relevantes. Si la EFS no tomase en consideración esas cuestiones emergentes al emprender el proceso de planificación estratégica, correría el riesgo de perder relevancia. Por otro lado,

la situación ofrece una oportunidad para que la EFS acreciente esa relevancia y reafirme su rol como institución gubernamental clave. La siguiente tabla contiene una reseña de las áreas esenciales a considerar para identificar oportunidades y amenazas:

ÁREAS ESENCIALES A CONSIDERAR	ALGUNAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESPECÍFICAS QUE PUEDEN SURGIR EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19 (ÉSTA NO ES UNA LISTA EXHAUSTIVA)
<p>Contexto político:</p> <p>Los roles de las partes interesadas claves y la probabilidad de que ellas apoyen los resultados previstos.</p>	<p>Podría tratarse tanto de una oportunidad como de una amenaza: es posible que las partes interesadas claves tengan nuevas prioridades y expectativas. Por ejemplo, puede que el enfoque y el apoyo se hayan desplazado hacia otros tipos y temas de auditoría.</p> <p>Una oportunidad para afirmar el rol de la EFS como una institución gubernamental clave y una entidad relevante. Esto se ve reforzado por la mayor demanda de rendición de cuentas debido al incremento de los gastos de emergencia efectuados por el gobierno.</p>
<p>Situación en materia de financiamiento:</p> <p>Para que exista un plan estratégico creíble, la EFS debe disponer del financiamiento para implementarlo.</p>	<p>Amenaza: una disminución del financiamiento aportado por la Legislatura y los donantes. Como se mencionase en el Capítulo 3, el FMI proyecta que la economía global registrará una pronunciada contracción de un 3% en 2020, lo cual es muy probable que también incida en los presupuestos de las EFS.</p> <p>Oportunidades: posibilidades de que el nivel de apoyo de los donantes aumente si ellos considerasen a la EFS como una institución gubernamental clave y relevante.</p>

ÁREAS ESENCIALES A CONSIDERAR	ALGUNAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESPECÍFICAS QUE PUEDEN SURGIR EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19 (ÉSTA NO ES UNA LISTA EXHAUSTIVA)
<p>Mantenimiento de la relevancia:</p> <p>Las EFS deberían considerar en qué medida pueden incidir en los cambios.</p> <p>Contexto institucional:</p> <p>Independencia y autonomía de la EFS.</p>	<p>Podría tratarse tanto de una oportunidad como de una amenaza: es posible que surjan nuevas áreas en las que la EFS puede ejercer un rol más prominente, y en las que es más probable que la entidad realice una contribución positiva a las vidas de los ciudadanos. Por ejemplo, mediante el abordaje de temas de auditoría emergentes, como la preparación del gobierno para afrontar emergencias en función de la disponibilidad de sistemas, planes o políticas, y la respuesta efectivamente dada en lo relacionado con la gestión de la crisis (lo que incluye, por ejemplo, la división de tareas y responsabilidades entre las entidades gubernamentales participantes/pertinentes, el financiamiento del gasto destinado a la emergencia, la coordinación de los organismos responsables durante la crisis, o la medida en que se conformaron equipos de gestión de crisis diversos y equilibrados en materia de género), además de otros temas, como los diversos efectos de la Covid-19 en hombres y mujeres, personas con discapacidades y otros grupos relevantes.</p> <p>Amenaza: puede tratarse de una amenaza si el mandato de la EFS no le permitiese desempeñarse en las tres especialidades de auditoría principales: financiera, de cumplimiento y de desempeño. Las limitaciones del mandato de la EFS pueden incidir en sus posibilidades de realizar auditorías vinculadas con temas emergentes.</p> <p>Una cuestión adicional a considerar es que, durante la crisis, muchos países han recurrido a sus propios fondos de emergencia y posiblemente algunos hayan utilizado los fondos aportados por donantes, como, por ejemplo, el FMI. Existe el riesgo de que el mandato de la EFS no prevea la fiscalización de esos fondos. Podría tratarse de un riesgo relacionado con limitaciones propias del marco legal, pero también con el modo en que dicho marco se aplica e interpreta en la práctica. No obstante, esta situación también podría constituir una oportunidad si, por ejemplo, la EFS estuviese en condiciones de llevar a cabo auditorías conjuntas u ofrecer aseguramiento de la calidad a los auditores escogidos como una medida a corto plazo. Luego, la EFS podría propugnar un cambio en la legislación que la habilite para fiscalizar dichos fondos en el futuro.</p>

ÁREAS ESENCIALES A CONSIDERAR	ALGUNAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ESPECÍFICAS QUE PUEDEN SURGIR EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19 (ÉSTA NO ES UNA LISTA EXHAUSTIVA)
<p>Riesgos de intervención:</p> <p>¿Son los riesgos demasiado altos como para que la EFS intervenga? Ello afectará las probabilidades de éxito y quizá tenga sentido centrarse en cuestiones en las que el riesgo es menor.</p>	<p>Este aspecto debería considerarse para amenazas nuevas y emergentes. Por ejemplo, una EFS tiene que examinar con detenimiento si realizará una auditoría en tiempo real o una auditoría de desempeño inmediatamente después de la respuesta a corto plazo a la Covid-19. Posiblemente existan riesgos substanciales de que la EFS reciba información insuficiente, lo que puede derivar en la formulación de conclusiones carentes de una adecuada fundamentación en evidencia.</p>
<p>Consecuencias de la inacción:</p> <p>Es posible que algunas cuestiones sean más urgentes que otras y es necesario abordarlas durante el período de planificación estratégica en curso.</p>	<p>Amenaza: tal vez la amenaza afrontada por la EFS respecto al mantenimiento de su relevancia se acreciente, situación que puede vincularse con el riesgo reputacional al que la entidad se ve expuesta. Por ejemplo, existe la posibilidad de que una EFS que no revise su dirección y su plan estratégicos en consideración de los efectos directos de la Covid-19, como los recortes presupuestarios, sea percibida como una entidad carente de visión prospectiva o realismo en su planificación.</p>

Los temas expuestos en la tabla ayudarán a la EFS a estructurar el debate enderezado a identificar oportunidades y amenazas emergentes. Sin embargo, es conveniente que la entidad considere otros aspectos relevantes que pueden surgir de dicho debate y del análisis de su contexto y situación en el país. Por ejemplo, la cuestión de la preparación para emergencias y la gestión de crisis podría dar lugar a la formulación de otras preguntas, como se examina en detalle en [este documento de referencia](#). Otro tema que debería abordarse es el efecto de la pandemia en mujeres y hombres, en determinados grupos etarios, en personas con discapacidades y en otros grupos específicos, dado que ello concierne tanto a la propia EFS como a su entorno externo.

Algunas amenazas estratégicas pueden parecer más tangibles. Algunas EFS ya están experimentando una merma en su financiamiento y las consecuencias de ello repercuten de forma inmediata. Otras amenazas, como la pérdida de relevancia por parte de la EFS, pueden parecer menos tangibles y tal vez se perciba que se materializarán en un futuro distante. Es necesario que la entidad lleve adelante un debate comprensivo de todos esos aspectos para decidir una respuesta adecuada.

Aunque esta sección se centra en las oportunidades y amenazas a nivel estratégico, es importante cobrar consciencia de los riesgos a nivel operativo, dado que éstos tendrán, en algunas ocasiones, consecuencias estratégicas que deben contemplarse en la planificación estratégica y al reconsiderar las opciones estratégicas. Los riesgos operativos son aquellos que se relacionan con carencias o deficiencias en la gestión de los sistemas, procesos, estructuras, herramientas y recursos internos de la EFS, además de aquellos que surgen de acontecimientos externos que podrían influir negativamente en sus operaciones y afectar sus actividades diarias.

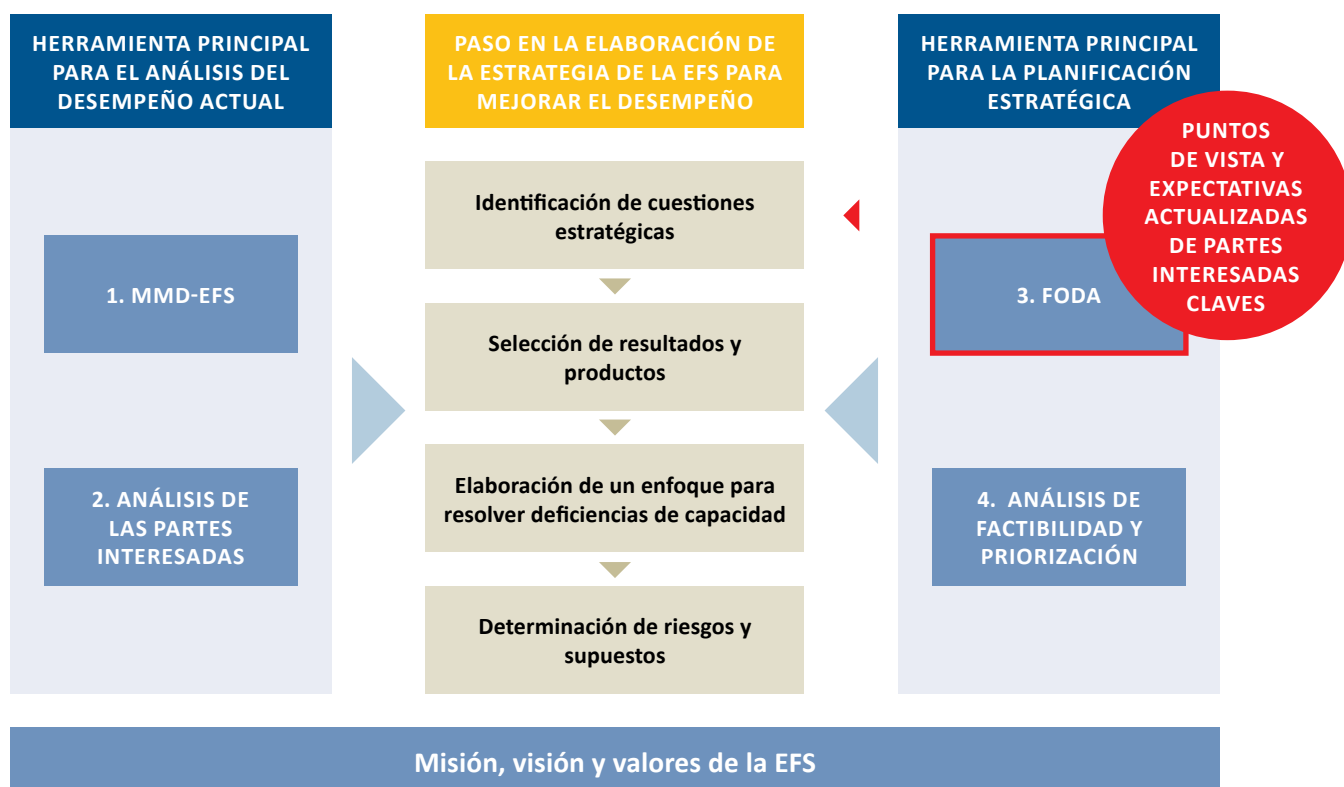
Es posible que una EFS afronte riesgos a nivel operativo en términos de carecer de las condiciones para realizar auditorías oportunamente, lo que conduce a una acumulación de auditorías por realizar, producto de las complejas condiciones de trabajo afrontadas por la entidad. Ello, sumado al riesgo de que los recursos humanos y financieros escaseen durante cierto tiempo, puede conducir a que la EFS se vea impedida de seguir adelante con sus prioridades relacionadas con el desarrollo de capacidades. Conjugados, dichos riesgos operativos pueden constituir una amenaza a nivel estratégico, con las consecuentes repercusiones de carácter estratégico para la entidad, al menguar su capacidad para lograr sus objetivos a largo plazo.

En el ejemplo se demuestra la naturaleza iterativa de la planificación, la implementación y el monitoreo para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Cuestiones de carácter transversal - Gestión de las partes interesadas

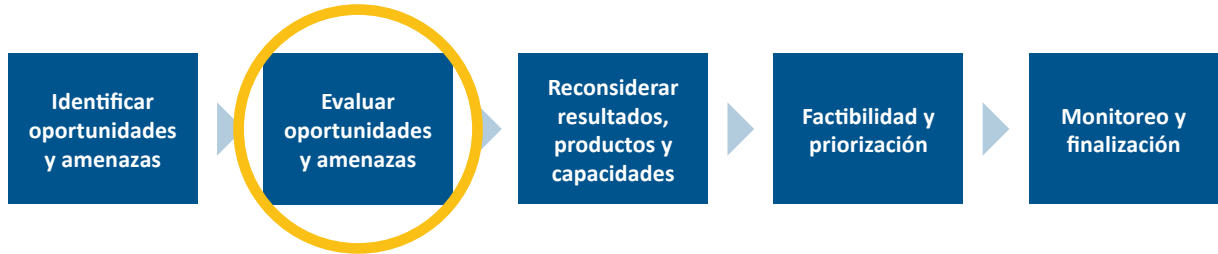
El enfoque general de la Iniciativa SPMR incluye un análisis de las partes interesadas como componente de la evaluación del desempeño actual. Es importante señalar que la gestión de las partes interesadas es esencial para el proceso de gestión estratégica en su conjunto. Se trata de un proceso continuo, no de una actividad ocasional. Es posible que algunas EFS hayan realizado un análisis de las partes interesadas justo antes del inicio de la pandemia. No obstante, sigue siendo imperativo que todas ellas procuren mantenerse en contacto con las partes interesadas claves durante el período de emergencia, como parte de sus esfuerzos iniciales dirigidos a mantenerse involucradas en la respuesta de su país ante la pandemia. También es posible que partes interesadas claves hayan modificado sus puntos de vista y expectativas sobre la EFS a la luz de la Covid-19. Es fundamental receptar tales cambios como parte del proceso de identificación de oportunidades y amenazas, y dado que también pueden integrarse con el aspecto vinculado al contexto político (ver la tabla que antecede). Un elemento inherente a la gestión de las partes interesadas es el principio de inclusión, que en este contexto supondría contemplar que existen diferentes puntos de vista y expectativas entre hombres y mujeres, personas con discapacidades, y diversos grupos etarios, sociales, etc.

Un análisis de las partes interesadas debería seguir el principio esencial de la Iniciativa SPMR de mantener la viabilidad. Los puntos de vista y expectativas actualizados deberían integrarse al análisis FODA de la siguiente manera:

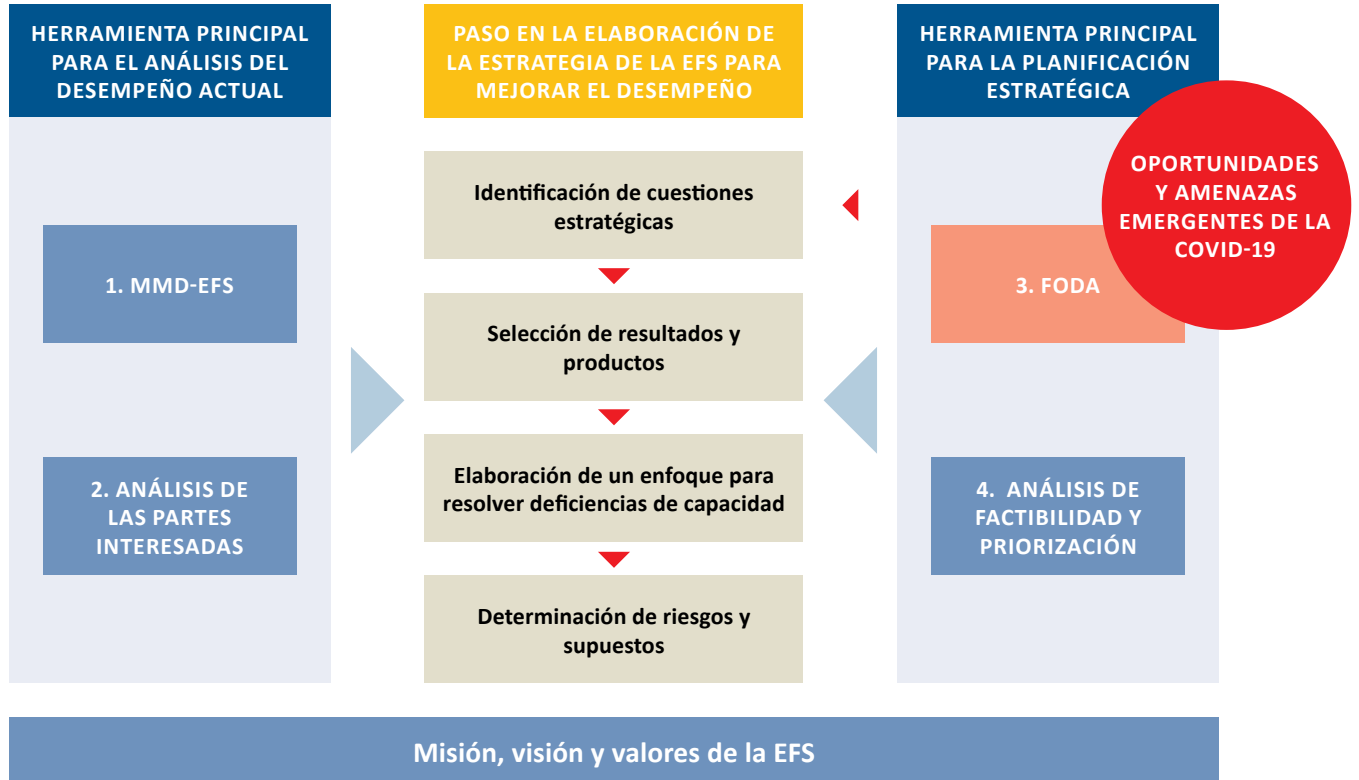


Es posible que una EFS no logre contactarse con sus partes interesadas de inmediato debido a lo caótico de la situación. De ser así, lo que puede hacer es tratar de analizar desde su propia perspectiva los mensajes, puntos de vista y expectativas planteados por terceros en el debate y las discusiones generales. Para este análisis, también será importante adoptar una mirada basada en el género y la inclusión. En este escenario, aconsejamos que la EFS prosiga con la revisión de su plan estratégico, tratando de tomar en cuenta los resultados de dicho análisis inicial e incorporarlos al análisis FODA. Cuando la situación permite a la EFS recabar puntos de vista actualizados directamente de sus partes interesadas claves, si existiese una divergencia entre éstos y lo que surge del análisis inicial, la entidad debería realizar los ajustes necesarios antes de la aprobación formal del plan estratégico.

5.2. Evaluar las oportunidades y amenazas identificadas y elaborar las cuestiones estratégicas



El siguiente paso es evaluar las oportunidades y amenazas mediante el análisis FODA. Es importante volver a utilizar esta herramienta para garantizar un enfoque equilibrado y demostrar agilidad. Esto implica que la EFS debería tener en consideración las oportunidades y amenazas emergentes a la luz de la Covid-19. No obstante, también debería contemplar otra información relevante, como los resultados de la evaluación mediante el MMD-EFS y el anterior análisis de las partes interesadas. Toda esta información debería integrarse al análisis FODA y analizarse de forma conjunta. Es necesario que la EFS tome una decisión informada sostenida en datos relativos al desempeño anterior, previendo al mismo tiempo mejoras a futuro. Los pasos se exponen a continuación y se señalan con flechas rojas:



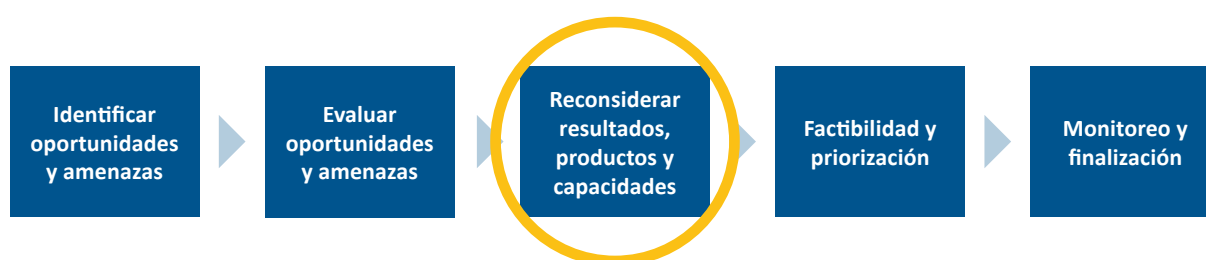
Algunas EFS han realizado recientemente un análisis FODA como un paso en el proceso de elaboración de su plan estratégico. Luego, es una cuestión de actualizar los resultados obtenidos con las oportunidades y amenazas identificadas a partir de la Covid-19.

Una vez concluido el análisis FODA, la EFS deberá decidir si modificará la dirección estratégica a partir de la reformulación de sus cuestiones estratégicas, que son aquellos temas fundamentales que la entidad deberá seleccionar y priorizar en orden a su abordaje durante el próximo período de gestión estratégica. Al identificar las cuestiones estratégicas, un tema clave para la EFS será determinar en qué medida puede recurrir a sus fortalezas actuales y aprovechar las oportunidades emergentes. En el siguiente cuadro puede observarse un ejemplo del modo en que se ha hecho una leve revisión de una cuestión estratégica para tomar en consideración oportunidades y amenazas identificadas a la luz de la Covid-19:

Ejemplo de cuestión de cuestión estratégica inicial: ¿De qué modo podemos recurrir a las auditorías financieras y de cumplimiento de alta calidad mientras desarrollamos, con el transcurso del tiempo, las capacidades asociada a la auditoría de desempeño para asegurarnos de mantener nuestra relevancia mientras se demora la implementación de las recomendaciones de auditoría?

Revisión de una cuestión estratégica a la luz de la Covid-19: ¿De qué modo podemos recurrir a las auditorías financieras y de cumplimiento de alta calidad mientras se amplían rápidamente las capacidades vinculadas con la auditoría de desempeño para satisfacer las expectativas de partes interesadas claves en lo relativo a la auditoría de la gestión de la crisis y la respuesta de los sistemas sanitarios?

5.3. Reconsideración de resultados, productos y capacidades



Sobre la base de las cuestiones estratégicas identificadas, el siguiente paso consistiría en reconsiderar los resultados, productos y capacidades. Esto puede derivar en que la EFS precise realizar una revisión de todos los elementos, incluida la organización secuencial de actividades. En otros casos, es posible que la revisión realizada por la EFS abarque solamente algunos de estos elementos. La magnitud de dicha revisión depende del grado de variación del contexto de la EFS a raíz de la Covid-19, y la medida en que las cuestiones estratégicas se han revisado tomando como referencia el plan estratégico original.

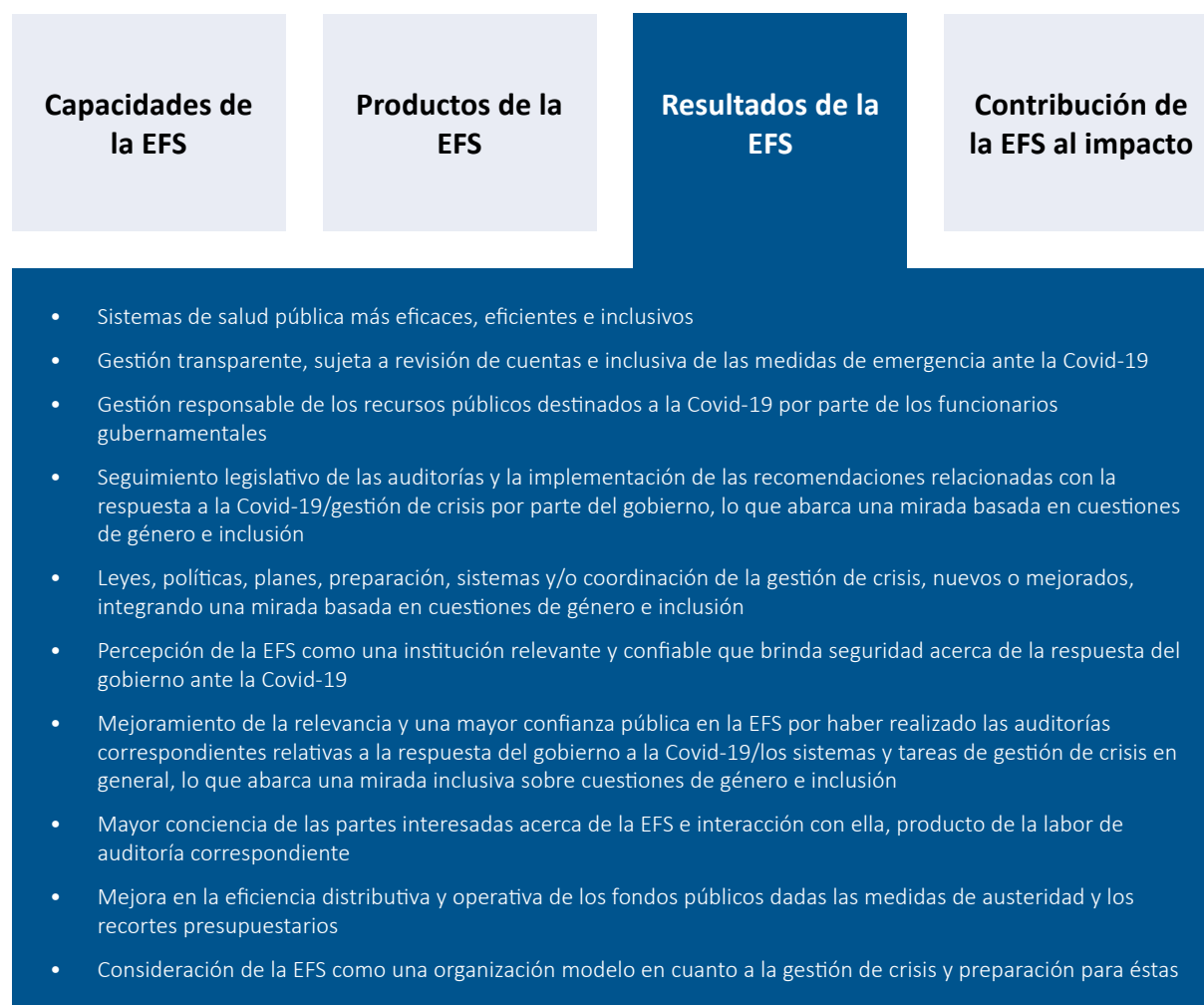
Al reconsiderar los resultados, productos y capacidades, es conveniente que la EFS brinde una respuesta equilibrada, demostrando agilidad y una visión prospectiva. Por ende, es necesario que la entidad considere las siguientes cuestiones como parte de la realización de dicha tarea o paso:

- De qué modo dar cumplimiento al mandato legal de la EFS, implementando al mismo tiempo medidas de respuesta adecuadas y pertinentes frente a la Covid-19 desde la perspectiva de la conservación de la relevancia.
- Aunque es probable que la pandemia tenga un efecto importante sobre las prioridades estratégicas y operativas de las EFS, en proceso de modificación, debería prestarse la debida consideración a no desatender otras prioridades esenciales que mantienen su validez, como garantizar la calidad de la labor de auditoría, cumplir con el mandato de la EFS, liderar mediante el ejemplo y avanzar con los esfuerzos en curso orientados al desarrollo de las capacidades, al mismo ritmo que antes, de ser posible.

5.3.1. Reconsideración de las prioridades estratégicas: resultados y productos

Una respuesta a las oportunidades y amenazas emergentes puede consistir en revisar la dirección estratégica de la EFS en términos de reconsiderar sus resultados y productos. Al tomar esta decisión estratégica, es conveniente que la entidad explore sus posibilidades de aprovechar las oportunidades identificadas.

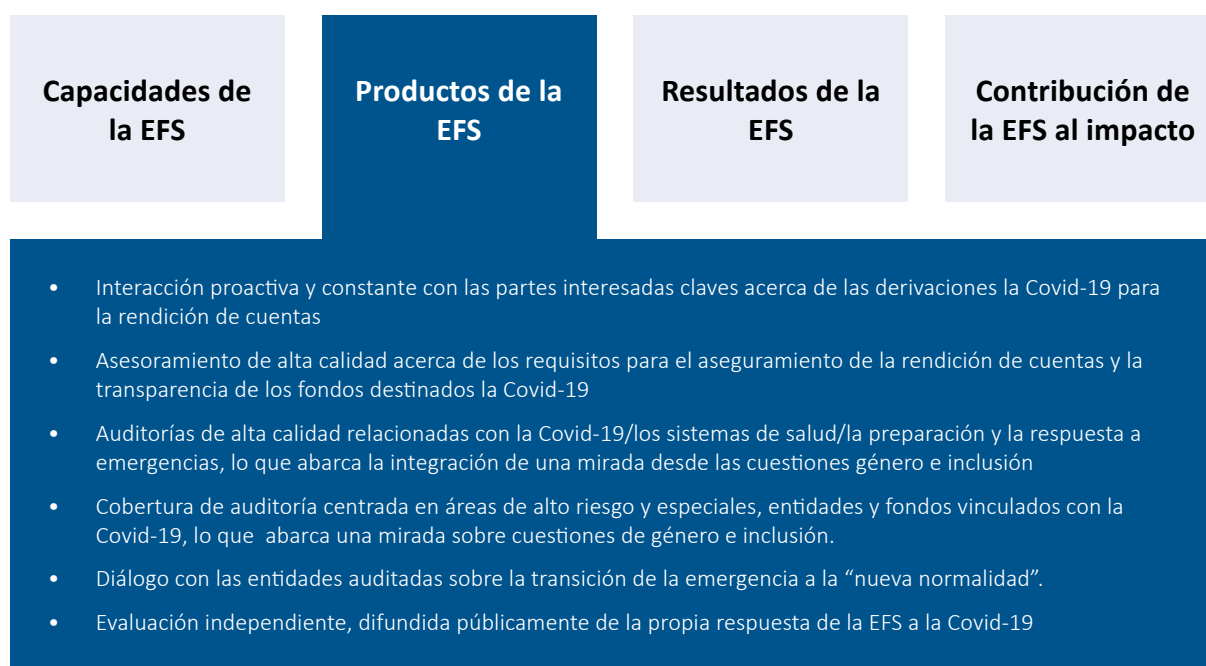
Al identificar los resultados (internos o outcomes) en el marco de resultados, una pregunta clave a formular es la siguiente: ¿cómo podemos asegurarnos de que se nos considere una institución independiente y creíble, que nuestros informes de auditoría marquen una diferencia, y que nuestras partes interesadas se involucren y apoyen nuestra causa? Algunos ejemplos de resultados que posibilitan una respuesta a largo plazo a la luz de la Covid-19 son los siguientes (para acceder a más detalles, remitirse a [este documento](#) sobre escenarios):



- Sistemas de salud pública más eficaces, eficientes e inclusivos
- Gestión transparente, sujeta a revisión de cuentas e inclusiva de las medidas de emergencia ante la Covid-19
- Gestión responsable de los recursos públicos destinados a la Covid-19 por parte de los funcionarios gubernamentales
- Seguimiento legislativo de las auditorías y la implementación de las recomendaciones relacionadas con la respuesta a la Covid-19/gestión de crisis por parte del gobierno, lo que abarca una mirada basada en cuestiones de género e inclusión
- Leyes, políticas, planes, preparación, sistemas y/o coordinación de la gestión de crisis, nuevos o mejorados, integrando una mirada basada en cuestiones de género e inclusión
- Percepción de la EFS como una institución relevante y confiable que brinda seguridad acerca de la respuesta del gobierno ante la Covid-19
- Mejoramiento de la relevancia y una mayor confianza pública en la EFS por haber realizado las auditorías correspondientes relativas a la respuesta del gobierno a la Covid-19/los sistemas y tareas de gestión de crisis en general, lo que abarca una mirada inclusiva sobre cuestiones de género e inclusión
- Mayor conciencia de las partes interesadas acerca de la EFS e interacción con ella, producto de la labor de auditoría correspondiente
- Mejora en la eficiencia distributiva y operativa de los fondos públicos dadas las medidas de austeridad y los recortes presupuestarios
- Consideración de la EFS como una organización modelo en cuanto a la gestión de crisis y preparación para éstas

También es posible que una EFS deba considerar si algunos productos del plan estratégico tendrían que revisarse. Los productos son los emergentes directos de los procesos de una EFS, por los que ella es mayormente responsable. Para identificar tales productos, una pregunta clave a formular es: *¿cuál es la mejor forma en que la EFS puede, a través de su propia labor, influir en el logro de los resultados que no se encuentran totalmente bajo su control y facilitar su logro?*

Algunos ejemplos de productos que posibilitan una respuesta a largo plazo en el contexto de la Covid-19 son los siguientes (remitirse a [este documento](#) para acceder a más detalles):



5.3.2. Reconsiderar opciones estratégicas

Las opciones estratégicas hacen referencia a las respuestas más adecuadas para los resultados que la EFS ha seleccionado. Esta es la etapa en la que suelen definirse los productos. En este documento se propone que la EFS reconsidere los resultados y productos de manera conjunta (como se explica en la Sección 5.3.1), puesto que creemos que ello favorecerá la capacidad de la entidad para decidir o revisar su dirección estratégica. Por lo tanto, esta sección se concentra en la revisión de las opciones estratégicas de la EFS en función de las capacidades correspondientes con las que se ha de contar para generar los productos definidos. Asimismo, presentamos el enfoque para abordar las deficiencias de capacidad detectadas, y cómo éste debería apreciarse en relación con los productos identificados.

Al priorizar entre opciones estratégicas recomendamos seguir estos pasos:

- Clasificar los productos en función de su relevancia:** tomar los productos identificados según el paso 5.3.1 que antecede. Una regla empírica es identificar 2 a 3 productos por resultado. Si se hubiese identificado una cantidad mayor de productos, correspondería descartar todos aquellos que posiblemente no tengan la relevancia suficiente en este momento.
- Considerar en términos amplios las capacidades necesarias y las deficiencias de capacidad vinculadas con cada producto relevante:** las capacidades se definen como el nivel de aptitud de la EFS para movilizar eficazmente sus recursos, procesos, sistemas y operaciones de índole profesional y financiera en orden al logro de los productos previstos. Nosotros distinguimos entre capacidades institucionales, organizacionales y profesionales. La pregunta que ha de formularse es: *¿qué aspectos institucionales, organizacionales y profesionales de la EFS es necesario robustecer a los efectos de lograr los productos deseados?*

Las EFS que actualmente participan en la Iniciativa SPMR, estarán en camino de realizar o habrán realizado recientemente una evaluación mediante el MMD-EFS en la que los hallazgos correspondientes a cada dominio asociado al desempeño constituirán un insumo principal del análisis. No obstante, es posible que algunas EFS que no participen en la Iniciativa hayan realizado recientemente una evaluación mediante dicha herramienta o dispongan de información sobre su desempeño actual obtenida por otros medios. También es importante considerar elementos específicos relacionados con la Covid-19, como se expone a continuación.

Pueden desarrollarse varias capacidades más, como así también subcategorías, en función de las capacidades actuales de la EFS y la situación que afronta. Es pertinente que, al detectar deficiencias de capacidad, una EFS tenga en consideración cuestiones de género e inclusión. Por ejemplo, es posible que una persona con discapacidad tenga otras necesidades vinculadas con el desarrollo de sus capacidades en un área. Asimismo, es posible que hombres y mujeres tengan preferencias diferentes en cuanto a la forma de desarrollar sus capacidades, por ejemplo, mediante actividades de formación en línea (más flexible para aquellas mujeres con tareas asociadas a la atención de sus hijos) o presencial, durante el horario de oficina.

Capacidades de la EFS

Productos de la EFS

Resultados de la EFS

Contribución de la EFS al impacto

- Capacidad institucional: independencia y marco legal en situaciones de emergencia, en la fiscalización de los fondos y en las medidas destinados a la emergencia, etc.
- Capacidad de los sistemas organizacionales
- El plan/sistema/prácticas de emergencia y el plan/plan mejorado de la EFS ya implementado sobre la base del aprendizaje logrado a partir de las respuestas a la emergencia y con UNA mirada desde las cuestiones de género e inclusión
- Procedimientos de monitoreo y gestión de riesgos
- Evaluación de necesidades en materia de capacidad y estrategias de contratación dada las nuevas áreas de interés y necesidades emergentes (tomando en cuenta la probabilidad de que las mujeres, determinados grupos etarios y las personas con discapacidades se hayan visto desproporcionadamente afectados por la Covid-19)
- Planificación organizacional y gestión financiera dadas las posibles reducciones presupuestarias
- Capacidad en materia de logística y TI relacionada con los nuevos métodos de trabajo
- Metodologías revisadas para la selección y planificación de auditorías
- Capacidad del personal profesional:
- Habilidades técnicas para el trabajo a distancia y la comunicación virtual eficiente
- Personal con las habilidades para auditar la preparación para emergencias y la respuesta ante crisis, y para realizar su trabajo de auditoría sobre la base de la integración de un mirada desde las cuestiones de género e inclusión a dicha labor
- Personal de RR.HH. dotado de la habilidades para desarrollar/mejorar la preparación para emergencias/ respuesta a crisis
- Habilidades de liderazgo en la preparación para emergencias/gestión de crisis/manejo de la situación relativa a la crisis económica
- Habilidades de comunicación para la gestión de crisis e interacción con las partes interesadas

Una vez identificadas las capacidades, es necesario que una EFS revea sus productos y descarte aquellos que demandarían capacidades cuyo logro durante el siguiente período parece imposible.

c. Registrar los supuestos y riesgos correspondientes a cada producto y las necesidades de capacidad relacionadas.

Los supuestos son creencias o sensaciones de que algo es verdadero o que sucederá, una aseveración acerca del mundo, como el comportamiento de las partes interesadas externas e internas, y las expectativas de la EFS respecto al modo en que ese comportamiento se exteriorizaría en respuesta a los cambios. El marco de resultados representa el modo en que una EFS incidirá en el cambio durante el período de planificación estratégica. Para que el cambio se produzca, la EFS parte de supuestos críticos que deben verificarse o cumplirse. Por ejemplo, si como parte de una opción estratégica la EFS considerase la posibilidad de organizar una capacitación sobre metodologías de auditoría, supone que los auditores que asistan a dicha capacitación prestarán atención y adquirirán nuevas habilidades. Luego, también supone que ellos efectivamente aplicarán las habilidades adquiridas y estarán en condiciones de redactar mejores recomendaciones de auditoría. Un supuesto incluso más arraigado es que tales recomendaciones se comprenderán mejor y se llevará un mejor seguimiento de ellas externamente. Y que esto a su vez contribuiría a lograr algunos cambios duraderos que incidirían en la vida de los ciudadanos. Si los supuestos no se verificasen, es posible que la EFS no esté en condiciones de generar los productos previstos y, por consiguiente, de incidir en los cambios externos a nivel de resultados e impacto, dado lo cual la estrategia de la EFS será ineficaz. Por lo tanto, es esencial que los supuestos se formulen de manera explícita y se los monitoree con regularidad para comprobar si aún conservan su validez.

Los riesgos se vinculan con factores tanto internos como externos al ámbito de control de la EFS, que pueden comprometer el logro de los resultados. La gestión de riesgos siempre es importante, pero lo es todavía más cuando en el entorno externo se están produciendo los amplios cambios que la mayoría de las EFS registra en actualidad. Mediante el análisis de los riesgos y los supuestos de forma continua, una EFS puede prepararse mejor para crisis futuras. A continuación, se expone el ciclo de gestión de crisis, que también representa el proceso que la EFS debería seguir:



El primer paso será **identificar y categorizar los riesgos** para lo cual el análisis FODA es una fuente de información clave. Hacia ese momento, las amenazas y oportunidades específicamente originadas en la Covid-19 deberían haberse incluido en dicho análisis y tomado en consideración al desarrollar las cuestiones estratégicas. También será importante pensar más allá del análisis FODA para asegurarse de que la entidad registre todos los aspectos relevantes. Los riesgos deberían categorizarse en estratégicos y operativos. Los riesgos estratégicos son aquellos que influyen en las posibilidades de la EFS de lograr su plan estratégico. Es importante considerar que algunos riesgos operativos también pueden convertirse en riesgos estratégicos y, en tales casos, deberían tomarse en consideración para la planificación estratégica.

El segundo paso es **evaluar y priorizar los riesgos**. Los riesgos identificados deberían evaluarse en función de su probabilidad de materialización y sus consecuencias para la EFS, en caso de materializarse. La probabilidad de materialización de un riesgo puede clasificarse dentro de una escala que se extiende desde 'altamente improbable' a 'recurrente', mientras que el impacto puede variar entre 'grave' y 'limitado'. Luego, a cada riesgo se le asignará una clasificación, por ejemplo, 'alto', 'medio' o 'bajo'. Si los riesgos se considerasen demasiado altos, la EFS debería, de ser necesario, reconsiderar los resultados y productos identificados para alcanzar un nivel de riesgo con el que se sienta satisfecha.

El tercer paso es la **elaboración de medidas de mitigación**. Una EFS controla los riesgos cuando modifica sus prácticas para maximizar sus posibilidades de éxito y minimizar las de fracaso. La asignación a cada riesgo de una respuesta basada en el análisis precedente es el primer paso hacia el control de los riesgos. Dicha respuesta se enmarca en una de las siguientes categorías: evitar, reducir, tolerar, o distribuir. [El Manual de gestión estratégica](#) contiene más explicaciones acerca de lo que estas respuestas suponen. Para cada uno de los riesgos cuya respuesta consiste en evitar, reducir o distribuir, es necesario que la EFS defina una *estrategia de mitigación*. Es importante que la EFS logre un equilibrio entre el control, el costo del control y el nivel adecuado de asunción de riesgos.

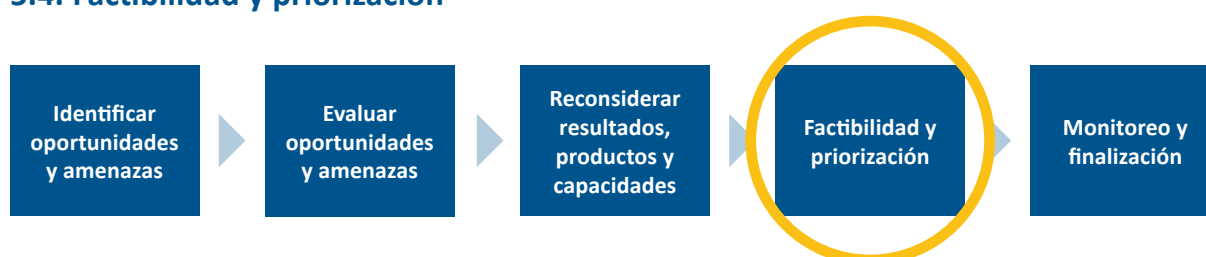
El cuarto paso consiste en **monitorear los riesgos y responder a ellos**. El Manual de gestión estratégica contiene una plantilla de matriz de riesgos que puede utilizarse con este propósito. Los riesgos deberían incorporarse a dicha matriz, que debería ser un documento abierto y una herramienta esencial para la gestión de la EFS. Estos riesgos se monitorearán a nivel operativo. Aquí no describiremos en detalle dicha instancia dado que este documento se concentra en la planificación estratégica.

- d. **Seleccionar de dos a tres opciones estratégicas** (productos y necesidades de capacidad correspondientes, deficiencias y enfoque) para continuar analizándolas y realizar un análisis de factibilidad.

Si una EFS decidiese revisar sus productos, resulta bastante claro que también deberá realizar una revisión de las capacidades correspondientes, las deficiencias de capacidad y el enfoque a adoptar para resolver tales deficiencias. Incluso si la EFS no hubiese efectuado una revisión de sus productos, es altamente probable que aún precise revisar sus capacidades y el enfoque para resolver sus deficiencias.

Por lo tanto, tener en cuenta las decisiones estratégicas que simultáneamente se realizan a nivel *operativo* sobre la base de los desafíos relacionados con la implementación, que pueden afectar el proceso de formulación de opciones estratégicas a nivel de planificación *estratégica*. Por ejemplo, las limitaciones de capacidad en términos de dotación de personal durante el año en curso, y la sucesiva repriorización de tareas a nivel de planificación operativa, puede acarrear una disminución las posibilidades de la EFS de comenzar la necesaria resolución de sus deficiencias de capacidad del modo originalmente planificado. A su vez, tales impedimentos pueden impactar en las deficiencias de capacidad que la EFS estaría en condiciones de resolver durante la totalidad del período de planificación estratégica. Sobre la base de dicha información continua, es necesario que la EFS contemple la posibilidad de revisar sus productos y las correspondientes deficiencias de capacidad que precisa resolver para para elaborar, en última instancia, un plan estratégico realista. Dicha información también debería integrarse al punto b. que antecede *Considerar en términos amplios las capacidades necesarias y las deficiencias de capacidad vinculadas con cada producto relevante*. En algunas instancias, la mera revisión de la organización secuencial de las intervenciones dirigidas al desarrollo de capacidades puede resultar suficiente para resolver las deficiencias mencionadas.

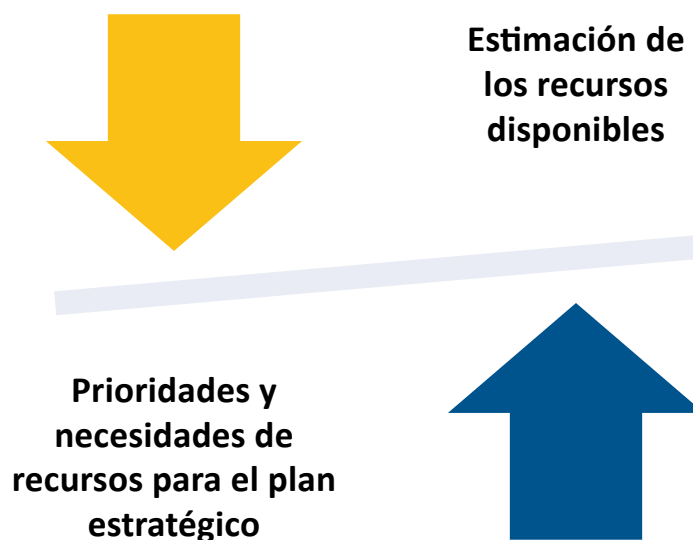
5.4. Factibilidad y priorización



Al seguir los pasos descritos previamente, la EFS deberá realizar una priorización constante. Una vez que haya definido sus resultados, productos y capacidades, es pertinente que realice un análisis de factibilidad minucioso para asegurarse de que el plan estratégico en su conjunto continúe siendo realista. Esto demuestra el carácter iterativo de la planificación estratégica y, de ser necesario, en este paso se realizará una revisión adicional de los productos y las opciones estratégicas. También es importante señalar que, en algunos casos, los recursos disponibles pueden impedirle a la EFS reducir o evitar un riesgo estratégico en la medida en que ella lo desearía. Luego, la entidad debería reconsiderar las repuestas ante el riesgo.

Es conveniente tener un plan estratégico realista, dado que éste constituye una herramienta de comunicación clave para que la EFS exponga lo que se propone lograr a largo plazo. El financiamiento de algunas EFS ya está sufriendo recortes debido a la crisis de la Covid-19. Incluso es posible que alguna EFS se halle en una situación en la que, debido a la crisis, afronte varias necesidades emergentes adicionales, pero con menos recursos. Por lo tanto, es esencial aplicar a este paso una mirada basada en la Covid-19. A continuación, nos concentraremos en las derivaciones presupuestarias.

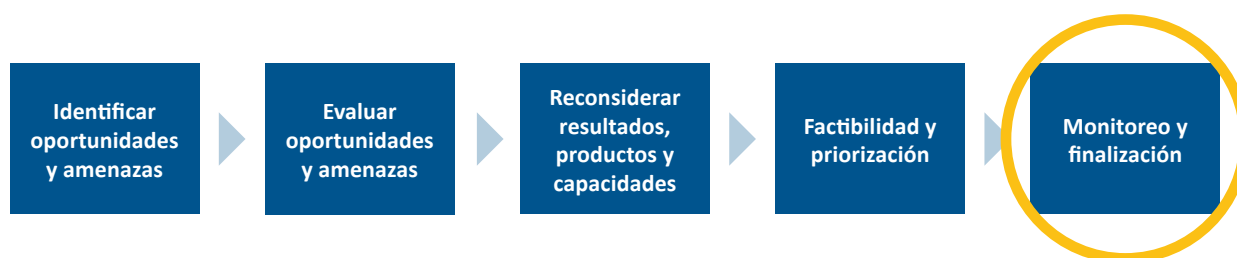
Para lograr un plan estratégico definitivo, la EFS precisa conciliar sus prioridades y recursos:



se trata de un proceso bidireccional, cuyo aspecto descendente supone la necesidad de que la EFS estime su disponibilidad de recursos. Mientras que el aspecto ascendente supone que ella calcule los recursos que requiere para implementar el plan estratégico. Como consecuencias de este proceso, la EFS debe armonizar los dos aspectos. Siempre habrá más necesidades que recursos y deberán tomarse decisiones difíciles. Es esencial tomar estas decisiones en la fase de planificación estratégica, puesto que servirá para evitar que la EFS se vea obligada a tomar decisiones todavía más difíciles durante la fase de implementación, si considerase en ese momento que el plan carece de realismo.

El último paso consistirá en armonizar todo en un marco de resultados revisado, y la entidad precisará verificar si este marco aún tiene sentido en función de lo que se propone lograr. Aunque el plan debería ser realista, también es necesario que la EFS tenga ciertas aspiraciones y apunte a disponer de un plan estratégico mejorado antes de demostrar su relevancia. En síntesis, debería mantener los pies sobre la tierra sin renunciar a lo que ambiciona.

5.5. Monitoreo y finalización



5.5.1. Monitoreo

El monitoreo constituye una parte esencial de cualquier plan estratégico y permite a la EFS realizar un seguimiento de la implementación, además de tomar medidas preventivas o correctivas cuando los avances se hubiesen salido de curso, o el entorno externo se hubiese modificado. Asimismo, refleja el nivel de las aspiraciones de una EFS y favorece la rendición de cuentas al exhibir el compromiso de la entidad con la implementación del plan. El monitoreo reviste una importancia fundamental en el contexto la Covid-19 en tanto sirve de respaldo a la toma de decisiones, la agilidad y la flexibilidad de las respuestas dadas por la EFS. Son elementos claves de un sistema de monitoreo los indicadores, las bases de referencia, los hitos y las metas que deberían desarrollarse para el logro de los resultados y productos que la EFS ha identificado.

A la luz de la Covid-19 posiblemente surja la necesidad de incrementar la frecuencia del monitoreo. Y de mantener su eficacia en función de los costos, dado que la EFS tal vez se vea expuesta a limitaciones en términos de recursos.

5.5.2. Finalización y comunicación del plan estratégico

En el proceso de revisión del plan estratégico, el principio *inclusión* en la gestión estratégica es importante. Dado lo cual, debe garantizarse la consulta con las partes interesadas internas durante todo el proceso de planificación estratégica, dando participación tanto a hombres como mujeres y a personas con discapacidad y diversos grupos específicos, si ello resultase pertinente a la luz del contexto nacional. Aunque la gente está trabajando desde sus hogares y es posible que facilitar la realización de consultas a gran escala plantee dificultades, las EFS deberían estar en condiciones de realizar cierto nivel de consulta con su personal, en una escala limitada. Ellas deberían considerar la posibilidad de realizar consultas con los titulares de departamentos mediante sesiones virtuales, y esforzarse por involucrar a todo el personal, por ejemplo, mediante la facilitación de una sesión de preguntas y respuestas acerca del borrador del plan estratégico definitivo. También pueden contemplar la utilización de herramientas tales como sus Intranets o plataformas de comunicación en línea (p. ej., Skype, Teams, Zoom), si fuese posible acceder a ellas. Si ello no fuese posible, es necesario que las EFS faciliten dichas sesiones ni bien el personal haya retornado a la labor presencial. También podría difundirse entre todos los departamentos un borrador de estrategia, organizándose sesiones departamentales para recabar los aportes del personal. Si a las mujeres les resultase complicado

participar en estas sesiones debido a sus obligaciones relativas a la atención de sus hijos al trabajar desde su hogar, debería encontrarse otra solución para recabar sus opiniones.

Una vez finalizado el plan estratégico, la EFS precisa un plan exhaustivo para darlo a publicidad, prestando la debida atención a la inclusión. Por ejemplo, para las personas con dificultades visuales, la grabación de un vídeo con los mensajes principales implicaría demostrar inclusión en la comunicación. O, para asegurarse de que se incluya a personas analfabetas o carentes de acceso a Internet, podría considerarse la emisión de mensajes de radio breves.

En cuento a aquellas EFS que han realizado una revisión de un plan estratégico *existente*, comunicar los cambios realizados sigue siendo fundamental. Caso contrario, es posible que la EFS corra el riesgo de que las partes interesadas externas perciban que la entidad se aparta de las “promesas” formuladas y expuestas en el plan original.

La comunicación del plan estratégico nuevo o revisado brinda a la EFS la oportunidad de demostrar públicamente su compromiso con incrementar su grado de relevancia, agilidad, visión prospectiva, inclusión y resiliencia. Por ende, la comunicación del plan estratégico es una parte importante del inicio de la realización del plan y de la demostración práctica de que la EFS se propone dar cumplimiento al principio INTOSAI-P 12.

