

**"EL ROL DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES PARA LOGRAR
LAS METAS Y PRIORIDADES NACIONALES"**

Julio de 2019

1. Introducción

- 1.1. Si bien en cualquier región del mundo podemos encontrar Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) exitosas que han logrado convertirse en y permanecer como instituciones ágiles, eficaces, relevantes e independientes de gran valor para la sociedad, no existe una fórmula específica para conseguirlo. El presente documento está dedicado al debate sobre la forma en la que cada EFS puede afrontar a nivel nacional los avances habidos en la fiscalización del sector público a efectos de continuar siendo relevante, responder adecuadamente a las necesidades de las partes interesadas y añadir valor al logro de las prioridades y metas nacionales. El documento debate, por tanto, algunas decisiones clave a determinar, así como las lecciones que se pueden aprender de la experiencia de las EFS en este campo.
- 1.2. Las EFS cumplen un papel ampliamente reconocido en la promoción de la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia de la administración pública, lo que resulta crucial para la consecución de las metas y prioridades de desarrollo nacionales, así como de los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente¹.
- 1.3. Los cambios fundamentales acaecidos en la auditoría gubernamental y las políticas públicas en todo el mundo han creado un nuevo entorno y nuevas expectativas con respecto a la labor de las EFS. Estos cambios recientes en el entorno de las EFS incluyen: (a) la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas; (b) la revolución de las tecnologías de datos; (c) la adopción por la INTOSAI del Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP) y el Pronunciamiento de la INTOSAI sobre estándares de autoridad de auditoría; y (d) las

¹ La importante función que cumplen las EFS en la promoción de la eficiencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la transparencia de la administración pública, lo que contribuye a la consecución de los objetivos y las prioridades de desarrollo nacionales, así como de los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, fue reconocida por la Asamblea General de las Naciones Unidas en la Resolución A/RES/69/228 adoptada el 19 de diciembre de 2014.

expectativas y obligaciones derivadas de la ISSAI-P 12: “El Valor y Beneficio de las EFS - marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos”. Las circunstancias actuales exigen, además de un trabajo de auditoría de mejor calidad y nuevos enfoques, que las EFS repiensen aún más el papel que desempeñan en los procesos de rendición de cuentas de los gobiernos.

- 1.4. Para asegurar su valor y beneficio, las EFS deben ser capaces de aplicar nuevos enfoques y sacar provecho de las oportunidades que se presenten, a fin de hacer frente a los desafíos emergentes. Las EFS tienen que reaccionar frente a las transformaciones a nivel de la gobernanza nacional y, al hacerlo, establecer nuevas prioridades que respondan a estos desafíos.
- 1.5. En línea con la misión de la INTOSAI de fomentar la mejora continua del desempeño y el desarrollo de capacidades de las EFS, este Documento de debate del Tema II se nutre de las deliberaciones previas de la INTOSAI acerca del rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores² y tiene por objeto profundizar en la necesidad de que las prioridades de las EFS evolucionen de forma estratégica. El Documento de debate del Tema II está relacionado, sobre todo, con la Prioridad Transversal 2 del Plan Estratégico 2017-2022 de la INTOSAI, que contribuye al seguimiento y la revisión de los ODS en el contexto de los esfuerzos de desarrollo sostenible específicos de cada nación y los mandatos de cada una de las EFS.
- 1.6. El presente documento ha sido elaborado por el Grupo de Expertos sobre el Tema II del XXIII INCOSAI, compuesto por las EFS de Austria, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Brasil, Cuba, Hungría, Indonesia, India, Italia, Kazajistán, México, Polonia, Portugal, Arabia Saudita, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, EE.UU., la IDI y la GIZ, y fue presidido por la EFS de la Federación de Rusia.
- 1.7. El citado Grupo de Expertos desarrolló un planteamiento tentativo para el debate de los enfoques estratégicos de auditoría, que fue utilizado como punto de partida para una

² Los temas incluyen "El papel de las EFS en la planificación e implementación de las reformas gubernamentales y administrativas" y "El papel de las EFS en la fiscalización de las reformas gubernamentales y administrativas" del XVII INCOSAI; "Sistemas de evaluación al desempeño basado en indicadores clave universalmente aceptados", del XIX INCOSAI; el tema "Auditoría Nacional y Buena Gobernanza Nacional", del XXI INCOSAI; y el tema "¿Cómo puede la INTOSAI contribuir a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las NU, incluyendo buena gobernanza y fortalecimiento de la lucha contra la corrupción?", del XXII INCOSAI.

encuesta a los miembros de la INTOSAI. La encuesta se realizó entre diciembre de 2018 y enero de 2019 y se basó en un cuestionario que fue enviado junto con el Documento principal. Devolvieron los cuestionarios cumplimentados 62 EFS, el Tribunal de Cuentas Europeo y la GIZ. El presente Documento de debate del Tema II está basado en los resultados de dicha encuesta.

2. Transformaciones en curso y cambios previsibles en el rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores

- 2.1. Los desafíos a los que se tienen que enfrentar los gobiernos nacionales para lograr sus metas y la implementación de la Agenda 2030 han dado pie a una reorientación de la rendición de cuentas, coherente con una gestión pública basada en el desempeño y orientada a los resultados, además de esencial para la buena gobernanza. En la comunidad de la INTOSAI, el cambio de enfoque desde una "rendición de cuentas por procesos" hacia una "rendición de cuentas por resultados" fue reconocido ya hace mucho tiempo.
- 2.2. La rendición de cuentas en términos de resultados y el desempeño es demandada por los ciudadanos y otras partes interesadas de las EFS a raíz del creciente descontento con las acciones de gobierno. En aras de lograr sus metas y la consecución de los ODS con sus implicaciones globales e interconectadas, los gobiernos nacionales tienen que innovar y evolucionar continuamente a efectos de impulsar políticas transversales e interrelacionadas.
- 2.3. La creciente complejidad de la gobernanza pública se caracteriza por una cierta incertidumbre que rodea las medidas tomadas por el gobierno y los resultados de estas, así como por los problemas de medición, las interacciones multinivel, el elevado número de actores y las complejas relaciones con las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil.
- 2.4. Aunque las funciones básicas, los roles y la independencia de las EFS no deberían verse afectados por tendencias pasajeras, algunos aspectos del papel de las EFS podrían tener que evolucionar de acuerdo con las transformaciones que están teniendo lugar en el seno de los gobiernos. Por ejemplo, para algunas EFS el desafío actual podría consistir en

desarrollar tanto un enfoque de auditoría apropiado como una comprensión profunda de los mecanismos de trabajo de la gobernanza y la rendición de cuentas, sin dejar de ser organizaciones creíbles, objetivas, imparciales e independientes.

- 2.5. Las EFS podrían plantearse el reto de desarrollar métodos de auditoría pública acordes a la creciente complejidad de la gobernanza pública y necesarios para poder abordar con éxito tanto las metas nacionales como la Agenda 2030. En este contexto pensamos en los desafíos en materia de temas, objetivos, preguntas, criterios y métodos para la recopilación y el análisis de datos en cada auditoría individual.

El efecto de la participación de las EFS en la auditoría de los ODS sobre su propio rol aún no es plenamente perceptible en todos los casos. Por ahora, la comunidad de auditores públicos solo puede plantearse las preguntas sobre cómo la auditoría de los ODS puede llegar a afectar al papel de las EFS y a qué desafíos se podrían tener que enfrentar estas en el futuro en materia de auditorías ODS.

- 2.6. En el marco de sus mandatos, las EFS pueden desempeñar diferentes roles que van más allá de su enfoque tradicional. Habitualmente se destacan sus funciones de consultor, investigador y desarrollador, pero estas no son las únicas posibles. De acuerdo con los resultados del cuestionario adjunto al Documento principal, el 41 por ciento de las EFS (n=44) asumía el papel de asesor, desarrollando recomendaciones basadas en los resultados de sus auditorías, pero el 52 por ciento indicó, que además proporcionaba recomendaciones basadas en actividades ajenas a la auditoría. Las respuestas también indicaron, que las EFS a menudo desempeñaban el papel de investigador a efectos de desarrollar nuevos métodos (39 por ciento) e identificar riesgos y tendencias generales (27 por ciento).
- 2.7. La participación de las EFS en actividades de asesoramiento ha resultado ser una de las cuestiones más controvertidas en el debate sobre los diferentes roles de las EFS. Por un lado, el trabajo de auditoría puede verse reforzado por las actividades de asesoramiento dirigidas a señalar los potenciales de mejora en la gobernanza y derivadas directamente de la revisión sistemática de los hallazgos de auditoría u otros resultados fruto del exhaustivo trabajo de las EFS. Por otro lado, las EFS deberían salvaguardar su independencia y apoyar una cultura de auditoría fuerte, que es muy diferente a la cultura de las actividades de asesoramiento.

- 2.8. Las EFS han acumulado una gran variedad de experiencias en actividades que exceden la función tradicional de auditoría a causa de las diferencias existentes en materia de mandatos, asignación de recursos y capacidades, así como por los distintos regímenes de rendición de cuentas y de desempeño existentes en sus respectivos países. Se alienta a las EFS a compartir su experiencia y a contribuir al logro de los objetivos nacionales proporcionando un asesoramiento que esté basado en su trabajo de auditoría.

Preguntas para el debate:

1. ¿Cuáles son los principales temas actuales que en el futuro podrían provocar cambios en el papel de las EFS?
2. ¿Cuáles son las consideraciones y los desafíos estratégicos principales a los que se enfrentan las EFS a la hora de realizar una auditoría de desempeño orientada a los resultados? ¿Cómo se pueden abordar estos desafíos?
3. ¿Cuáles son los desafíos específicos relacionados con las auditorías de los ODS? ¿Cómo se pueden abordar estos desafíos?

3. Cambio estratégico: consideraciones sobre el enfoque estratégico y la dirección a seguir en la auditoría pública

- 3.1. Si bien las EFS deben conservar su enfoque tradicional, está emergiendo un nuevo rol de socio estratégico del gobierno que, gracias a la visión privilegiada de la que disponen sobre el ciclo presupuestario y su conocimiento acumulado, puede contribuir a visiones y actividades estratégicas a largo plazo que el gobierno necesita para alcanzar los objetivos nacionales.

Reconociendo el esfuerzo crucial de la comunidad de la INTOSAI en aras de avanzar hacia un lenguaje de auditoría común, el presente documento sugiere debatir en mayor detalle varios conceptos relacionados con un enfoque estratégico de auditoría, con el fin de hallar un terreno y un lenguaje comunes. En estas primeras etapas de conceptualización se proponen planteamientos tentativos para establecer nuevas prioridades y ofrecer posibles caminos a seguir en el debate.

- 3.2. En un sentido amplio, centramos el debate en el examen exhaustivo y riguroso del grado de acierto de la gobernanza y de las entidades públicas en sus operaciones y en la utilización de los recursos en pro de las metas conforme avanza el tiempo.
- 3.3. La mayoría de las EFS que respondieron a la encuesta entienden bajo enfoque estratégico de auditoría el hecho de centrarse en los diferentes elementos del ciclo político - desde el establecimiento de las prioridades, pasando por la planificación estratégica, la implementación de programas y políticas concretas, hasta la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje.³ En caso de que los respectivos mandatos de las EFS y el contexto en el que operan las mismas lo permitan, esto incluye:

3.3.1. Abordar cuestiones generales de gobernanza y las áreas estratégicas

- a) Evaluar la madurez de los sistemas que es la que sustenta la gobernanza estratégica (fijando objetivos, alineando las estrategias con los objetivos nacionales, estableciendo controles, etc.) así como examinar los solapamientos o las lagunas existentes en los planes estratégicos para áreas de interés público.

Evaluar si las entidades gubernamentales cuentan con estrategias sólidas y basadas en la evidencia a efectos de lograr los objetivos nacionales; si realmente utilizan la información y las evidencias de desempeño y sistemas de control adecuados para una gobernanza estratégica; si recopilan los datos adecuados; si el monitoreo, la evaluación y la presentación de informes son los adecuados; si la asignación de recursos públicos es eficiente; etc.

Las EFS podrían contribuir a apoyar una cultura y unos valores de gobernanza basados en datos y en la evidencia, prestando la debida atención a la descripción objetiva de los problemas existentes en la medición del

³ La pregunta de la encuesta se formuló de la forma siguiente: "Empleamos el término 'Auditoría estratégica' no como un tipo distinto a una auditoría de cumplimiento, financiera o de desempeño, sino como un término general para definir actividades orientadas a y relacionadas con la estrategia y los temas a abordar por las EFS (el planteamiento tentativo para la definición de auditoría estratégica figura en el capítulo 2.4 del Documento principal del Tema II). ¿Cuál podría ser el significado de 'Auditoría estratégica'?"

desempeño, la transparencia de los sistemas de información sobre el desempeño, las deficiencias en las capacidades públicas, etc.

Las EFS podrían desempeñar un papel importante en la evaluación de la credibilidad de los informes presentados por el gobierno sobre el logro de las metas nacionales, realizando auditorías y formulando recomendaciones sobre la calidad del marco de presentación de informes así como respecto a posibles lagunas en los datos estadísticos y registros vitales, la gobernanza y la coordinación del proceso de presentación de informes, así como en la consistencia y profundidad de la información presentada.

- b) Adoptar una visión de alto nivel de lo que el gobierno está tratando de lograr, identificando los riesgos significativos y sistémicos para la consecución de resultados y formulando recomendaciones, siempre que sea posible, sobre cómo mitigar dichos riesgos. Las EFS pueden concentrarse en (a) identificar áreas de riesgo de interés nacional e internacional y abordar cuestiones transversales como el cambio climático, los programas de bienestar social, la ciberseguridad, la demografía, etc.; (b) concienciar sobre los riesgos, lo cual es crucial para que las EFS mantengan su relevancia y ayuden a construir la confianza de los ciudadanos en las políticas e instituciones públicas; y (c) enfatizar la necesidad de gestionar los riesgos sistémicos en la gobernanza, además de los riesgos operativos, empresariales y de otra índole de cada entidad individual.
- c) Abordar cuestiones de ámbito nacional que podrían tener múltiples efectos indirectos de gran alcance, tales como el envejecimiento demográfico, las tendencias económicas generales (cambios estructurales, nivel de deuda pública, dependencia de los mercados y ayudas exteriores, etc.), el nivel de innovación y otras cuestiones que podrían convertirse en temas importantes en el futuro, etc.

3.3.2. Evaluar la coherencia de las políticas, incluida la evaluación de las sinergias positivas o negativas entre programas, políticas y planes (estrategias) públicos, así como la identificación de interacciones entre las políticas, sus efectos indirectos, consecuencias no deseadas y conflictos.

- 3.3.3. Aplicar a la auditoría un Enfoque Todo Gobierno que examine tres elementos centrales de la integración de políticas y programas: el horizontal (con todos los ministerios), el vertical (con los diferentes niveles de gobierno) y el intersectorial (con la sociedad civil y las partes interesadas).⁴ Se requiere un Enfoque Todo Gobierno para asegurar tanto la coordinación de las políticas públicas con los diferentes niveles de gobernanza como la capacidad del gobierno a dar una respuesta integrada y ágil a los desafíos que constantemente emergen en el camino hacia el logro de los objetivos nacionales.
- 3.3.4. Realizar auditorías de organismos y entidades responsables del desarrollo de estrategias y planes de actuación. Las EFS deberían encontrar formas de abordar la cuestión del fortalecimiento de las capacidades de dichos organismos y entidades (por ejemplo, el Centro de gobierno) en materia de gestión estratégica, guiando la implementación de esfuerzos transversales y fomentando la innovación.
- 3.3.5. Abordar la concienciación de la opinión pública, la participación ciudadana y la apertura de datos. Los gobiernos requieren un mayor esfuerzo sistemático, así como estrategias para un gobierno abierto y la participación ciudadana para fomentar formas constructivas de comunicación entre los responsables políticos y la ciudadanía. Las EFS podrían hacer énfasis tanto en los riesgos como en las oportunidades de la transformación digital de la sociedad y del gobierno, así como resaltar los beneficios y las posibilidades que proporcionan las herramientas de colaboración en el campo de la gobernanza con el objetivo de aprovechar el potencial que ofrece la ciudadanía (por ejemplo, *hackatones*, reuniones y concursos de ciencias de datos, *crowdsourcing*, etc.).⁵ Dichas herramientas de colaboración catalizan la comunicación y la creatividad existente en la comunidad pública, propician la concentración de los esfuerzos y promueven soluciones innovadoras a los desafíos en el sector público.

⁴ Para obtener más información sobre prácticas y desafíos en la integración véase Naciones Unidas, 2018, “Trabajando juntos: La integración, instituciones y objetivos de desarrollo sostenible”, Informe mundial sobre el sector público del año 2018, División de Instituciones Públicas y Gestión de Desarrollo, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, (DPADM), Nueva York, abril.

⁵ La función central de las EFS en la promoción de la transparencia y del acceso de la ciudadanía y la sociedad civil a la información pública en formatos de datos abiertos fue enfatizada en las Recomendaciones del 24º Simposio NU/INTOSAI

Las EFS podrían informar y orientar a los gobiernos con respecto a los beneficios de la apertura de los datos públicos mediante publicaciones dirigidas a los funcionarios a efectos de aumentar su concienciación y divulgar las mejores prácticas relacionadas con los datos abiertos. También debería propiciarse el debate sobre la publicación de los resultados de las EFS en un formato de datos abiertos.

Las EFS podrían promover, asimismo, el Principio de Disponibilidad y el acceso a los datos que produce el gobierno, siempre y cuando no estén sometidos a las leyes de confidencialidad o de privacidad. Este principio contribuye a un nuevo paradigma analítico para el gobierno, la ciudadanía, el sector privado y las EFS. Y lo que es más importante, el uso eficaz de los datos públicos contribuye a una mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de los gobiernos.

La posición única que ocupan las EFS en el seno del sector público también está relacionada con los datos generados y publicados. La ventaja de las EFS consiste en que pueden verificar los datos que han obtenido directamente en las entidades fiscalizadas. Pero la “explosión” de datos disponibles generados por la administración pública (datos abiertos) también plantea exigencias a las EFS. Su posición y sus capacidades de análisis de datos proporcionan una posibilidad única para garantizar la calidad, fiabilidad y precisión (veracidad) de los datos públicos.

- 3.3.6. Auditar la inclusividad, que es un punto clave de la Agenda 2030 en cumplimiento de su principio de "no dejar a nadie atrás". A la hora de llevar a cabo sus auditorías, las EFS deberían tener en cuenta este aspecto crucial de la agenda de desarrollo (evaluando la inclusión mientras examinan la preparación en materia de mecanismos nacionales de implementación y sistemas estadísticos, metas gubernamentales, información sobre el desempeño y la implementación de los ODS y de objetivos específicos, etc.).⁶

Más de 70 EFS colaboran en el marco del proyecto conjunto del Comité de Compartir Conocimientos/IDI de la INTOSAI sobre la evaluación de la

⁶ La Inclusividad es uno de los principios de gobernanza eficaz desarrollados por el Comité de Expertos en Administración Pública del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (Principios de gobernanza eficaz, 2018)

preparación nacional a efectos de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta iniciativa - que demostró, entre otras cosas, que las EFS tienen que aplicar un Enfoque Todo Gobierno al auditar la preparación de los gobiernos nacionales para implementar los ODS - proporcionará, junto con otras similares dentro de la INTOSAI, una gran cantidad de información, valiosa tanto para las naciones participantes como para el resto del mundo, sobre los desafíos comunes, las buenas prácticas emergentes y los pasos a seguir en la próxima etapa del proceso de implementación de los ODS (auditando la implementación de los ODS y metas específicas)⁷.

3.4. Un enfoque estratégico de auditoría se podría plantear desde el punto de vista de la estructura organizacional y estar relacionado con:

3.4.1. *La Planificación Estratégica*, que es la etapa de identificación de los temas estratégicos a considerar en el proceso de planificación estratégica por parte de la EFS⁸. Es esencial adecuar el programa de actividades de auditoría de la EFS a fin de detectar los riesgos sistémicos a los que se enfrenta la ejecución de los programas nacionales y de las prioridades políticas. Las etapas de planificación y preparación son fases clave del proceso de auditoría. Durante estas etapas se podría elaborar, por ejemplo, un informe analítico y/o un estudio preliminar.

3.4.2. *Las formas de implementación de las auditorías*. Algunas auditorías podrían implementarse de forma coordinada y representar así un conjunto coordinado de encargos de auditoría vinculados a la evaluación de la capacidad del gobierno de alcanzar sus objetivos. Este conjunto se podría centrar en temas seleccionados, los encargos se podrían llevar a cabo de forma independiente e incluso basarse en metodologías diferentes. Al combinarlos, los análisis de sus resultados ofrecen la oportunidad de extraer conclusiones de importancia estratégica, susceptibles de tener un gran impacto en la calidad de gobernanza.

⁷ Véase también los resultados de la reunión de mandatarios de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y partes interesadas sobre las "Contribuciones de las Entidades Fiscalizadoras Superiores a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)" (Departamento de Asuntos Sociales y Económicos de las Naciones Unidas, Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI), julio de 2018.

⁸ Un enfoque estratégico de auditoría basado en la estrategia global de la EFS y la necesidad de un cambio organizacional se destacan en el Marco de Gestión Estratégica de las EFS, desarrollado por la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI

3.4.3. *Las formas de combinar diferentes tipos de auditorías* (financieras, de cumplimiento, de desempeño) para mejorar la opinión de auditoría acerca del logro de objetivos nacionales o de los ODS. Así, algunas auditorías podrían ser de tipo mixto o combinado, con un énfasis en la auditoría de desempeño y en un enfoque integrado, a efectos de elaborar recomendaciones convincentes. Esto podría implicar una revisión o investigación a fondo de ciertos temas o cuestiones sistémicas a fin de identificar las causas de fondo de las deficiencias y fallos en la gobernanza y proporcionar unos resultados que no solo se limiten a los hallazgos y a la evaluación del desempeño, sino que puedan ofrecer a la entidad fiscalizada, a los responsables políticos y a la ciudadanía unas recomendaciones claramente definidas para el futuro.

3.5. Con respecto a los principales desafíos a abordar en la implementación de un enfoque estratégico de auditoría, la mayoría de los encuestados coinciden en los siguientes:

3.5.1. *Las opciones estratégicas.* Las EFS se enfrentan al complejo dilema de permanecer independientes e imparciales y ser relevantes para el gobierno. Una perspectiva estratégica y un análisis prospectivo implican tratar cuestiones en las que los límites entre las decisiones políticas “técnicas” y las basadas en opciones políticas, en las que las EFS siempre deben evitar entrar, son borrosos. El desafío consiste en establecer una línea clara entre la evaluación del desempeño y las actividades de asesoramiento a efectos de no dar la sensación de pretender interferir en cuestiones políticas.

El grado de participación de las EFS en la auditoría estratégica suscita la cuestión sobre el mandato de la EFS. No obstante, todas las EFS, dentro de los límites de sus mandatos, pueden contribuir al logro de los objetivos nacionales mediante la implementación de un enfoque estratégico e integrado para sus actividades de auditoría y asesoramiento. Este enfoque es particularmente importante para las EFS en desarrollo que luchan por cumplir con su mandato tradicional, ya que permite un nivel de cumplimiento factible y sienta las bases para conseguir, asegurar y desarrollar el mandato para la auditoría de desempeño.

3.5.2. *El desarrollo de capacidades profesionales.* Las habilidades y competencias en materia de formación y conocimiento necesarias para este tipo de auditorías (tales

como el análisis y la visualización de datos) son más complejas que las que se requieren para las tradicionales (auditorías financieras, de cumplimiento y de desempeño), por lo que existe un problema de falta de cualificación para el análisis de temas estratégicos como, por ejemplo, el uso de la Inteligencia Artificial (IA) y las tecnologías emergentes relacionadas.

3.5.3. *El acceso a los datos.* El acceso a los datos representa un desafío importante debido a las restricciones a la obtención de información, así como a la variedad de las fuentes y la diversidad de contenidos de una entidad a otra.

3.5.4. *El diseño y los métodos de auditoría.* Los desafíos que plantea el desarrollo de métodos implican que las EFS necesitan desarrollar nuevas capacidades y herramientas en materia de métodos de auditoría.

3.5.5. *La comunicación.* Otro problema consiste en la falta de un mecanismo de comunicación eficaz entre la EFS y sus partes interesadas, lo que limita la capacidad de la EFS de identificar y analizar asuntos de interés nacional para una toma de decisiones informada sobre un programa, proyecto o actividad.

Preguntas para el debate:

1. ¿Qué entienden las EFS por auditoría estratégica / enfoque estratégico de auditoría a nivel práctico al realizar una auditoría (incluyendo la planificación, la metodología, el desarrollo de las competencias profesionales, el aprovechamiento de las oportunidades de análisis de datos, etc.)?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las EFS con respecto a los enfoques estratégicos a la hora de auditar la implementación de los objetivos nacionales y de los ODS? ¿Cómo se pueden abordar estos desafíos?
3. ¿Cuáles son las principales lecciones que podrían aprender las EFS al auditar la integración/coordinación de políticas y la coherencia de las mismas?

4. Consideraciones sobre el uso de productos ajenos a la auditoría y la mejora del impacto de la auditoría

- 4.1. Las EFS están estratégicamente posicionadas en un marco constitucional para observar y supervisar tanto el ciclo presupuestario completo como las actividades gubernamentales, lo que les permite acumular conocimientos, habilidades avanzadas, capacidades organizacionales y un poder institucional que son relevantes para estimular mejoras y cambios positivos en los gobiernos.
- 4.2. Teniendo en cuenta los requisitos clave para una gobernanza ágil y estratégica, las EFS tienen que trascender el papel de "crítico" y reforzar el impacto de la auditoría pública. Básicamente, la auditoría de desempeño se define de una forma que subraya el papel de la auditoría tanto en materia de rendición de cuentas como en la mejora de los resultados (ISSAI 3100, 22). Los problemas que obstaculizan el desempeño deben explicarse en detalle a fin de alentar a la adopción de acciones correctivas, y los informes de auditoría deben proporcionar recomendaciones constructivas que puedan contribuir significativamente a abordar las debilidades o problemas identificados por la auditoría (ISSAI 300, 39-40). De acuerdo con los resultados de la encuesta, la mayoría de las EFS indicaron que ofrecían recomendaciones exhaustivas para la mejora de la administración pública.
- 4.3. Los principios fundamentales de la auditoría del sector público promueven que las EFS realicen actividades ajenas a la auditoría sobre cualquier asunto relevante para la gobernanza pública y el uso apropiado de los recursos públicos (ISSAI 100, 23), y que pongan a disposición del Parlamento y de la Administración sus conocimientos técnicos en forma de dictámenes de expertos, pero siempre bajo la condición de que quede asegurada la eficacia de su trabajo de auditoría (Declaración de Lima, 12).
- 4.4. Según los resultados de la encuesta, las EFS prestan servicios de asesoramiento en forma de productos ajenos a la auditoría. La gama de este tipo de productos podría incluir documentos de síntesis, apéndices informativos, plataformas basadas en web, marcos de mejores prácticas, metodologías de evaluación del control interno, documentos de preguntas y respuestas que promuevan la comprensión de cuestiones técnicas, normas profesionales, etc. Los productos ajenos a la auditoría pueden mejorar la buena gobernanza, manteniéndose, al mismo tiempo, la integridad, objetividad e independencia,

que son vitales para el trabajo de las EFS. Sin embargo, debe prestarse una atención adicional a los riesgos que conlleva el suministro conjunto de productos de auditoría y de productos que no lo son (por ejemplo, las actividades de asesoramiento).

- 4.5. En el ejercicio de su trabajo, las EFS acumulan una amplia gama de conocimientos especializados relacionados con la rendición de cuentas y la eficiencia de la gobernanza pública (resultados de evaluación, medición del desempeño, planificación estratégica, gestión financiera, etc.) que deberían ser aprovechados al realizar actividades de asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con el logro de los objetivos nacionales.
- 4.6. Para asegurar su valor y beneficio y actuar como organizaciones modelo (ISSAI-P 12), las EFS podrían aprovechar la oportunidad de integrar de una forma beneficiosa sus actividades de asesoramiento enfocadas a encontrar soluciones en pro de una gobernanza más eficiente con las funciones de auditoría. No obstante, esta integración podría ser considerada a veces como una amenaza para la independencia y la credibilidad de las EFS. Para mitigar este riesgo, las EFS tienen que ser conscientes de que:
 - 4.6.1. Las actividades de asesoramiento de las EFS deben llevarse a cabo de forma que defiendan y promuevan los principios de las Declaraciones de Lima y de México (ISSAI 1, ISSAI-P 10) - manteniendo la independencia y asegurando el mejor uso posible de los fondos públicos de una manera creíble, neutral y objetiva. La provisión de recomendaciones y asesoramiento debe basarse en y mantenerse dentro de los límites marcados por la posición institucional independiente de las EFS, sus responsabilidades en materia de auditoría y sus conocimientos únicos acumulados (resultados de auditoría basados en hechos y actualizados).
 - 4.6.2. Las EFS necesitan preservar su profesionalismo y su reputación, manifestando sus posiciones únicamente con respecto a áreas que hayan auditado. La posición de la EFS debe basarse en un análisis y una verificación adecuados de datos objetivos, lo que podría traducirse en una conceptualización de los hallazgos (por ejemplo, a partir de auditorías similares y la aportación de una visión "horizontal" que resalte los problemas sistémicos que tienen que ser abordados por autoridades superiores).
 - 4.6.3. La prestación de servicios de asesoramiento sin violar las funciones de auditoría de las EFS requiere hallar el equilibrio entre el encargo de auditoría y las tareas que este pudiera abarcar. Las EFS deberían establecer límites claros entre las

actividades de auditoría y las de asesoramiento, además de hacer constar que estas últimas no impiden el ejercicio de las funciones de supervisión.

- 4.6.4. Las EFS deberían salvaguardar su independencia y posición, evitando las interferencias en materia de toma de decisiones y formulación de políticas, funciones de gestión y críticas a los objetivos del gobierno, pero no evitar los temas estratégicos, complejos y delicados, si ello aporta un valor añadido significativo. Las EFS han de tener en cuenta y seguir aplicando unas líneas de responsabilidad muy claras.
- 4.7. Aunque las EFS atesoran una rica experiencia en el asesoramiento de los gobiernos para mejorar la buena gobernanza, estas actividades no siempre se han llevado a cabo con la suficiente eficacia. Las EFS tienen la posibilidad de involucrarse de forma más efectiva en actividades de asesoramiento a efectos de mejorar la buena gobernanza sin por ello poner en riesgo su independencia. A continuación, se identifican algunas estrategias potenciales.
- 4.7.1. Las EFS podrían desarrollar proyectos dirigidos a la difusión de conocimientos e información, por ejemplo, mediante la publicación de guías de mejores prácticas sobre diversos temas y fases de la política pública (desarrollo, implementación y evaluación). Esto podría servir como una demostración de la participación continua en la gobernanza pública a través de la identificación de ejemplos de mejores prácticas, que se podrían utilizar como directrices para otros niveles o sectores del gobierno. No obstante, es importante que el hecho de compartir buenas prácticas no sea percibido como una forma de establecer futuras normas de auditoría para uso propio de las EFS.
- 4.7.2. Las EFS podrían utilizar su experiencia acumulada en materia de auditoría para desarrollar marcos de buenas prácticas a aplicar en futuras auditorías. Cuantos más esfuerzos dediquen a ello, tanto mejor podrá ser fiscalizado el desempeño de una entidad en comparación con otras. Estos marcos podrían publicarse en los sitios web oficiales de las EFS y promoverse en reuniones con las entidades fiscalizadas, con objeto de familiarizarlas con ejemplos de buenas prácticas. Cuando proceda, las EFS pueden aprovechar las reuniones con entidades fiscalizadas para transmitirles los conocimientos especializados que pudieran serles de ayuda.

- 4.7.3. El incremento del porcentaje de productos ajenos a la auditoría desarrollados para uso externo, lo que podría constituir uno de los instrumentos más eficaces para contribuir a la buena gobernanza, ya que dichos productos no especifican las entidades fiscalizadas y suelen ser bien recibidos por las partes interesadas de las EFS.
- 4.7.4. La práctica de actividades profesionales ejemplares y de alto nivel y la aplicación de un enfoque de “agenda de aprendizaje”, asumiendo un diálogo constructivo y abierto con las entidades fiscalizadas y otras partes interesadas que contribuya a encontrar soluciones valiosas y adecuadas y que estén adaptadas a las especificidades de la administración y formuladas de forma que eviten reproducir o copiar las soluciones inadecuadas ya aplicadas.
- 4.7.5. El establecimiento de buenas relaciones y de una interacción fluida con la entidad fiscalizada, lo que constituye un paso importante para que las EFS puedan explicar mejor lo que son capaces de ofrecer y cómo esto podría ayudar a la entidad fiscalizada. La cooperación integral con las entidades fiscalizadas no solo incluye la identificación de errores, sino también el apoyo para su corrección y seguimiento. Las EFS cuentan con un gran conjunto de evidencias sobre qué enfoques tienden a funcionar cuando se ejecutan programas de gran envergadura y cuáles podrían ser los posibles problemas. La interacción puede llevarse a cabo en forma de seminarios, presentaciones, talleres de compromiso, la recopilación de datos de seguimiento, etc. Las reuniones periódicas podrían ayudar a debatir las oportunidades y los desafíos, las recomendaciones a seguir y a conectar a los expertos de las EFS en materias específicas con los programas que soliciten asistencia.
- 4.7.6. El establecimiento de referencias (*benchmarking*) a nivel del sector público y de las empresas estatales, lo que crea los incentivos necesarios para acometer las transformaciones que conduzcan a una mayor eficiencia en la gestión del sector público, a una mayor transparencia y a la prevención de la corrupción. Del mismo modo, cuando una EFS desarrolla productos de asesoramiento para el Parlamento, estos llevarán a cambios en el marco constitucional y legal que rige las finanzas públicas, mejorando su gestión y los sistemas de Seguridad Social.

- 4.7.7. El seguimiento sistemático de las recomendaciones formuladas, lo que podría ayudar a mejorar las actividades gubernamentales.
- 4.7.8. Las EFS necesitan incrementar la conciencia sobre su papel fiscalizador para tener un impacto positivo, a cuyos efectos tendrán que reducir la brecha existente entre ellas y sus partes interesadas, compartir conocimientos e informar sobre recomendaciones y hallazgos relevantes de manera clara y efectiva, utilizando los mejores medios de comunicación disponibles a fin de llegar a una audiencia más amplia. El enfoque prospectivo de las EFS exige una estrategia de comunicación avanzada que aclare y explique cuestiones complejas relacionadas con la auditoría integrada, la evaluación de programas y las actividades de asesoramiento de las EFS. Para que las recomendaciones de los informes de auditoría sean útiles, estén bien formuladas y puedan trasladarse a la práctica, se requiere el conocimiento de la teoría del cambio en el ámbito político, es decir, de la relación existente entre actividades, productos, resultados y, en última instancia, del impacto final, a efectos de garantizar una explicación pormenorizada de las consecuencias de los fallos en las políticas, así como de las acciones correctivas necesarias. Las EFS apuestan por enfoques innovadores, tales como la integración y visualización de datos: en muchos casos, su acceso a las pruebas de auditoría, así como su perspectiva transgubernamental única, les permite reunir datos de desempeño sobre el funcionamiento de sistemas complejos. En algunos casos, las EFS incluso están en la situación de elaborar un modelo de análisis de datos que después podrán adoptar las propias entidades fiscalizadas.
- 4.7.9. Las EFS no deberían limitar su trabajo de asesoramiento a la publicación de un informe temático o un documento de síntesis, sino que deberían comunicar su posición adecuadamente a las partes interesadas y defenderla en el marco de debates. Un aspecto muy importante es escuchar y aceptar, en la medida de lo posible, las opiniones de las entidades fiscalizadas.
- Comunicar los resultados de las actividades de las EFS en un lenguaje sencillo y claro, utilizando diferentes medios de comunicación y teniendo en cuenta las diferentes demandas de la audiencia a la que se dirige. Las EFS también deberían buscar nuevas fórmulas y herramientas para comunicar su rol y sus resultados (por ejemplo, aplicaciones móviles, redes sociales, etc.).

- Proporcionar resultados de una forma más aprovechable, teniendo presente la importancia de un diálogo abierto y preferiblemente presencial sobre dichos resultados. En el entorno actual, los usuarios diana (*target*) no sólo deberían percibir la información de forma pasiva, sino también participar activamente en las actividades de las EFS destinadas a mejorar la buena gobernanza.
- Elaborar informes menores para que la Alta Dirección de la entidad fiscalizada los presente al personal a nivel interno. La Alta Dirección de la entidad fiscalizada también es consciente de que una EFS puede plantear públicamente cuestiones que la entidad fiscalizada no siempre estaría en condiciones de plantear. Además, las EFS se encuentran en una buena posición para poner en contacto a las entidades fiscalizadas entre ellas, en caso de que esto pudiera promover la búsqueda de mejores soluciones de gobernanza y de gestión de programas.
- Compartir la información en una fase temprana mediante la publicación de cartas o blogs, posts en las redes sociales, presentaciones que resuman el tema a efectos de enriquecer el debate, el aprendizaje y la reflexión sobre soluciones y ayudar a otros a hacer rendir cuentas a las entidades públicas.
- Participar en la educación para promover el interés por los resultados y hallazgos de las EFS. Los talleres y las presentaciones dirigidas a entidades externas representan una vía de difusión muy valiosa para las buenas prácticas y la buena gobernanza.
- Visualizar y presentar los datos de una forma sólida y eficiente, simplificando los conceptos complejos para evitar el exceso de información. Una representación visual fácil de usar de los resultados de trabajo de las EFS es crucial para transmitir los principales mensajes a las partes interesadas.
- Participar en diferentes conferencias o foros nacionales, lo que podría considerarse un medio de contribuir a una dirección estratégica en el ámbito de la buena gobernanza.

4.7.10. Las EFS deberían fomentar su relación con el Parlamento con objeto de responder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como para

implementar una sólida estrategia de dotación de recursos y desarrollo del mandato de asesoramiento y consultoría de las EFS.

- 4.7.11. Las EFS deberían intensificar su comunicación con la comunidad de expertos ya que esta representa una valiosa fuente de información y de opiniones especializadas. Los gobiernos tienen que sentirse presionados para establecer políticas basadas en la evidencia y colaborar más eficazmente con las actividades de investigación. Las EFS también podrían beneficiarse si utilizan estudios de investigación y desarrollan su trabajo metodológico aplicando métodos de investigación. Asimismo, las EFS podrían involucrar a las instituciones académicas en la realización de investigaciones cooperativas.
- 4.8. Ser un asesor de confianza requiere habilidades sociales tales como la comunicación eficaz, la inteligencia emocional, así como la capacidad de construir y mantener una confianza fundamentada en una actitud de máxima profesionalidad. La capacitación continua del personal debería preparar a los auditores para las tareas de asesoramiento (por ejemplo, mediante talleres sobre la buena gobernanza, el análisis de datos y la transformación digital de los gobiernos, etc.). La competencia de los auditores representa un factor clave para el éxito de las actividades de asesoramiento dirigidas a un cambio positivo en la administración pública. Cuando el auditor cuenta con amplios conocimientos acerca del área auditada y formula recomendaciones significativas que aborden con claridad los problemas reales, será más probable que estas se pongan en práctica y tengan un impacto positivo.
- 4.9. Los informes y publicaciones deberían tener en cuenta las diferentes expectativas a la hora de analizar las causas de los fallos detectados y estar acompañados de recomendaciones o una identificación clara de las posibilidades de mejora. También existe la posibilidad de proporcionar a las entidades herramientas metodológicas y directrices que les permitan analizar sus problemas, identificar sus causas de fondo y desarrollar una hoja de ruta con actividades destinadas a eliminar las deficiencias halladas durante el proceso de auditoría.
- 4.10. Las EFS deberían comprometerse de forma proactiva con su actividad de asesoramiento. En su condición de instituciones no deberían esperar y reaccionar a los problemas de sus países y del entorno/la sociedad en general solo después de que se hayan producido, sino

que pueden aprovechar su función de asesoramiento para actuar con antelación e identificar los desafíos a efectos de ofrecer directrices y recomendaciones a los legisladores y a los responsables políticos en ejercicio. La visión y las metas de las EFS deben ser proactivas y ambiciosas. Las EFS deben estar orientadas a la previsión y proporcionar señales claras, comprensibles y objetivas.

Preguntas para el debate:

1. ¿Cuáles son los principales riesgos y obstáculos en materia de prestación de servicios de asesoramiento en las EFS?
2. ¿Cómo podrían las EFS dedicarse de forma más efectiva (y sin poner en riesgo su independencia) a actividades de asesoramiento para mejorar la buena gobernanza?

5. Mejora de la calidad de auditoría mediante el uso de procedimientos analíticos por parte de las EFS

- 5.1. Para mantener su independencia y asegurar su relevancia, las EFS deben comprender que la relevancia viene determinada predominantemente por la calidad de su trabajo que, a su vez, depende de las competencias de su personal.
- 5.2. Para aprovechar el pleno potencial de las EFS, resulta crucial crear la capacidad de gestionar, analizar e interpretar los datos de desempeño y evaluación a efectos de auditoría, fomentar la cultura de la evaluación y previsión dentro de las EFS, desarrollar las habilidades para la evaluación de programas, el análisis y la analítica de datos, la IA, el pensamiento sistémico y la evaluación de la coherencia de las políticas, etc. Es preciso integrar procedimientos analíticos de datos en todo el proceso de auditoría, desde la planificación hasta la presentación de informes. Se alienta al debate sobre la facilitación y el desarrollo de capacidades en materia de datos y procedimientos analíticos en las EFS.⁹
- 5.3. El análisis de datos, los procedimientos analíticos, la IA y el aprendizaje automático son innovaciones que convierten los datos en un recurso de promoción de la eficiencia, la

⁹ Estos fueron algunos de los temas debatidos en el 24º Simposio NU/INTOSAI sobre "Digitalización, datos abiertos y extracción de datos: relevancia e implicaciones para las auditorías de las EFS y para aumentar su contribución al seguimiento y la revisión de los ODS", celebrado en 2017.

rendición de cuentas, la eficacia y la transparencia de la administración pública. Las EFS hicieron hincapié en que las habilidades de resolución de problemas y de análisis de datos que hacen posible la identificación de patrones pueden quedar sepultadas por la enorme cantidad de datos disponibles. El desarrollo de dichas habilidades es crucial para los auditores.

- 5.4. Los cambios tecnológicos en curso, asociados al creciente volumen de la información auditada, exigen cada vez más capacidades analíticas de los auditores e incluyen el análisis cualitativo (por ejemplo, la realización de entrevistas) y el análisis cuantitativo (encuestas, trabajo con conjuntos y bases de datos, visualización y presentación de datos complejos). A todo ello se debería responder con el desarrollo del liderazgo de las EFS y de las capacidades de comunicación, la inteligencia emocional, la flexibilidad y otras habilidades sociales del personal, con objeto de asegurar que los resultados de las auditorías y las recomendaciones a las partes interesadas se presenten de una manera clara y fácil de entender y conduzcan a una colaboración futura.
- 5.5. Para integrar los enfoques innovadores, es esencial para las EFS formar a los "auditores del futuro", es decir, a un personal propio capacitado para hacer frente a los retos del futuro, incluyendo el uso de procedimientos analíticos de datos, la IA y la innovación, y que ejerza de intercambiadores de conocimientos (*knowledge exchangers*), productores de previsión (*producers of foresight*), etc.
- 5.6. Las EFS deberían desarrollar las capacidades de los auditores y de los equipos de auditoría. Los equipos multidisciplinarios pueden ser útiles, ya que son capaces de proporcionar una visión diversificada de un problema. La dotación de personal de grupos, como los equipos multidisciplinarios, es costosa. Por lo tanto, podría ser beneficioso contar con un grupo central de expertos al que puedan recurrir todos los equipos de auditoría. El personal directivo debería tener una amplia experiencia en auditoría y habilidades sociales a fin de mantener un ambiente laboral productivo en el seno de los equipos.

Las EFS requieren de un equipo analítico con formación científica para desarrollar la "capacidad receptiva" de las EFS y aprovechar las oportunidades que ofrecen la revolución digital y los procedimientos analíticos de datos. Para fortalecer su potencial analítico, las EFS pueden establecer unidades de análisis específicas con el objetivo de

abordar asuntos concretos (gestión de riesgos, evaluaciones científicas y tecnológicas, análisis de datos y departamentos de evaluación de la eficiencia de proyectos y programas). Las EFS podrían desarrollar materiales analíticos y llevar a cabo investigaciones sobre políticas económicas, deuda pública y la sostenibilidad de las finanzas públicas, así como evaluar las políticas públicas a efectos de suministrar información clave a los responsables de la toma de decisiones desde un punto de vista diferente al de la auditoría tradicional. Esto proporcionaría un análisis complementario, así como perspectivas adicionales para influir en la gobernanza pública. Algunas EFS disponen de unidades que identifican tendencias, riesgos y áreas prioritarias a considerar a la hora de seleccionar las potenciales tareas de auditoría. En todo caso, si bien el establecimiento de una estructura centralizada sería comparativamente más sencillo, la estructura descentralizada ofrece la ventaja de la disponibilidad (las habilidades analíticas estarían disponibles gracias a personal con experiencia en la materia).

- 5.7. Las EFS tienen que encontrar fórmulas para mejorar sus enfoques innovadores y experimentales. Deberían impulsar la innovación constante en materia de conceptos de auditoría, sintetizar las buenas prácticas de auditoría, así como explorar métodos de análisis de datos multidimensionales e inteligentes con el objetivo de proporcionar instrucciones útiles para la auditoría.
- 5.8. Cuando los auditores planifican (seleccionan los temas) y realizan las auditorías, determinan las áreas de mayor interés público y susceptibles de contener debilidades y riesgos sistémicos para la sólida gestión de los fondos públicos. Los análisis basados en la información recopilada permiten definir posibles tendencias para el desarrollo futuro de las áreas auditadas. Más recientemente, algunas EFS han establecido grupos de previsión y comenzado a facilitar para algunas áreas productos con una perspectiva de previsión, así como una lista más amplia de temas de alto riesgo, apoyándose para ello en la recopilación y el análisis de trabajos de auditoría y de trabajos ajenos a la auditoría.
- 5.9. La naturaleza transversal de las tareas que debe realizar una EFS moderna exige, asimismo, la adopción de políticas eficientes de formación y selección de personal. Las EFS podrían contratar personal con un trasfondo polifacético, formación académica y

capacidades específicas (estadística, sociología, economía, matemáticas, etc.).¹⁰ La experiencia y los conocimientos en estas disciplinas son necesarios para procesar grandes cantidades de datos complejos, proporcionar información valiosa y comunicarse con las partes interesadas. También es esencial contratar a especialistas en TI para poner en marcha los sistemas y las herramientas tecnológicas necesarias.

- 5.10. Fomentar una comunidad de expertos que pueda compartir buenas prácticas y ofrecer apoyo entre pares. Complementado, además, con una lista de especialistas en metodologías a los que todos los equipos de auditoría pueden acudir (y cuyo trabajo se promocionaría aprovechando las actividades internas). Las EFS deberían recurrir a expertos u organizar grupos de debate para reflexionar en profundidad sobre el trabajo de auditoría, así como sobre sus supuestos y recomendaciones. También es importante la participación de expertos de renombre en los órganos consultivos de las EFS. Todos los equipos de auditoría y asesoramiento podrían tener la opción de consultar a estos especialistas cuando aborden cuestiones complejas.
- 5.11. Otras formas de cooperación con investigadores susceptibles de contribuir al desarrollo de las capacidades analíticas y de evaluación de las EFS incluyen: la participación de estos en talleres temáticos y grupos de debate organizados en el seno de las EFS y relacionados con áreas que demandan conocimientos específicos o el uso de técnicas analíticas especializadas; el intercambio de materiales analíticos y perspectivas que podrían utilizarse en la fase de planificación/de estudio preliminar de las actividades de auditoría y asesoramiento; el apoyo a estudios en áreas de interés para las EFS, subcontratando investigaciones y misiones analíticas; la formación del personal, el desarrollo de programas específicos, el apoyo a proyectos de estudiantes universitarios, el fomento de las pasantías en las EFS; y la preparación conjunta de plataformas de diálogo a gran escala sobre cuestiones clave de la gobernanza pública.
- 5.12. Otra opción podría ser la organización de eventos a nivel de toda la entidad para identificar técnicas susceptibles de ser utilizadas en futuras auditorías. Después de estos eventos, las lecciones válidas para otros equipos pueden ser recopiladas y guardadas en

¹⁰ En 2018, la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI lanzó un programa piloto de Formación Profesional para Auditores de EFS basado en el Marco de Competencias para profesionales de auditoría del sector público de la INTOSAI.

una base de datos central. Siempre que sea posible, se deberían automatizar algunos patrones de análisis de datos para poder reutilizarlos en trabajos futuros.

- 5.13. La experiencia acumulada por las EFS debería ser sintetizada y revisada constantemente con objeto de identificar buenas prácticas y juegos de herramientas eficaces. Este conocimiento se utilizaría para desarrollar directrices en materia de auditoría, evaluación y asesoramiento, así como marcos de acción, programas educativos y tutoriales para su utilización interna y/o difusión entre las partes interesadas de las EFS.
- 5.14. La integración de datos es otra área en la que podría ser necesario contar con las capacidades de organizaciones especializadas. Pero como está estrechamente ligada a las cuestiones generales de acceso y calidad de los datos del sector público, los esfuerzos en este ámbito no deben considerarse un sustituto a largo plazo de las inversiones gubernamentales en integración de datos e infraestructuras de intercambio.
- 5.15. El fomento de las actividades de investigación y asesoramiento de las EFS y su papel en la evaluación de las metas y políticas gubernamentales a largo plazo también depende, en gran medida, de la disponibilidad de capacidades metodológicas. Con el fin de crear capacidades metodológicas, las EFS pueden establecer equipos compuestos por investigadores nacionales de referencia, especializados en teorías de auditoría y consultoría. La experiencia metodológica es esencial para una EFS, en primer lugar, para el desempeño de su función auditora y, en segundo lugar, para mantener su credibilidad ante las partes interesadas. Se anima a las EFS a establecer un equipo compuesto por investigadores de referencia en teorías de la auditoría tras una rigurosa selección a nivel nacional de los investigadores de auditoría recomendados.

Preguntas para el debate:

1. Ante las restricciones en los mandatos de las EFS y los recursos disponibles, ¿cómo pueden las EFS desarrollar eficazmente sus capacidades analíticas?
2. ¿Cómo podrían/deberían las EFS desarrollar las capacidades de sus unidades de investigación/de análisis en beneficio de las auditorías de desempeño y las actividades de asesoramiento?