

Hoja de ruta

Publicación y difusión
de los resultados del
MMD EFS



Mensaje de Einar Gorrissen, Director General de la IDI

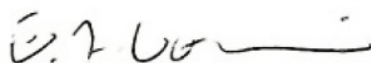
El MMD EFS se ha convertido en una herramienta global que respalda a múltiples Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en el fortalecimiento de sus capacidades y desempeño. Hasta la fecha, cerca de 100 EFS han realizado una evaluación mediante esta herramienta (lo que constituye una cifra impresionante), y 20 titulares de estas entidades han decidido publicar los resultados de sus evaluaciones.

El MMD EFS es una herramienta comunicacional excelente, y considero que existe un potencial aún no utilizado para continuar aplicándola. Espero que más EFS publiquen y difundan los resultados de sus evaluaciones mediante el MMD EFS para así obtener mayores beneficios. Por ello, la IDI ha elaborado esta hoja de ruta, concebida para explorar diferentes opciones de publicación y difusión, lo que incluye una clara exposición de los beneficios de esta herramienta. Deseo expresar mi gratitud a la Auditoría General de Noruega, que ha realizado valiosos aportes a esta hoja de ruta. Espero que esto ayude a las EFS a actuar proactivamente y asumir la conducción de su narrativa y desarrollo.

Al publicar los resultados de las evaluaciones mediante el MMD EFS, las EFS contribuyen a que el público destinatario comprenda mejor su organización y los desafíos que ellas enfrentan, además del modo en que tales desafíos inciden en su desempeño. La mejora del desempeño de una EFS depende a menudo de los esfuerzos de múltiples partes interesadas dirigidos hacia ese fin. La EFS no actúa aisladamente, sino que depende del aporte de otras instituciones para funcionar de manera óptima. El informe del MMD EFS es un excelente punto de partida para facilitar el debate entre la EFS y sus principales partes interesadas, y fomentar un apoyo coordinado y focalizado.

Espero que esta hoja de ruta motive a las EFS a adherir a lo preceptuado en el principio INTOSAI-P 12, El valor y beneficios de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: marcando una diferencia en la vida de los ciudadanos. En su carácter de instituciones modelo, las EFS deben demostrar transparencia y rendición de cuentas, promover el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, y demostrar su valor y relevancia a sus principales partes interesadas mediante una comunicación eficaz.

Mi visión hacia el futuro es que la publicación y difusión de los resultados del MMD EFS se conviertan en la norma, generando así un entorno propicio para compartir información sobre su propio desempeño y que se materialicen los beneficios asociados a este proceder. Espero que esta hoja de ruta motive e inspire a las EFS, y contribuya a que los titulares de estas entidades consideren tanto los beneficios como los riesgos vinculados con una toma de decisiones equilibrada acerca de la posible publicación y difusión de sus evaluaciones.



18

Informes completos del
MMD EFS publicados

2

Publicaciones parciales

107

Evaluaciones finalizadas



Tabla de contenidos

Introducción	03
Razones subyacentes a publicación y difusión de los resultados del MMD EFS	04
Preparación durante todo el proceso de evaluación mediante el MMD EFS	07
Opciones para la publicación y difusión	09
Resumen de opciones con riesgos y beneficios	15
Apoyo de la IDI	16

Introducción

Antes de abordar las razones por las que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) deberían divulgar información relativa a su desempeño, es fundamental aclarar y reflexionar sobre algunos conceptos básicos. Por ejemplo, la distinción entre publicar y difundir, qué es el informe de desempeño del MMD EFS (ID MMD EFS), y quiénes son las principales partes interesadas de la EFS.

¿En primer lugar, qué es el MMD EFS?

Se trata de una herramienta que permite a las EFS evaluar su propia organización. La evaluación mediante el MMD EFS da acceso a una visión integral del desempeño de una EFS en áreas clave, como su independencia y mandato, gobernanza interna, labor de auditoría, funciones institucionales e interacción con las partes interesadas. Esta información, por lo general, sirve como punto de partida para continuar desarrollando capacidades. La metodología del MMD EFS es rigurosa, ya que los resultados se sustentan en el examen de evidencia tangible que permite realizar una evaluación objetiva. Estas son las características clave que hacen del MMD EFS una herramienta valiosa para las EFS en su comunicación y debate con partes interesadas internas y externas.

¿Qué es el ID MMD EFS?

Este informe es el instrumento principal para comunicar los resultados de la aplicación del MMD EFS. En el informe se exponen los hallazgos detallados de la evaluación, lo que incluye puntuaciones numéricas. La Sección c) Hallazgos y observaciones clave sobre el desempeño e impacto de la EFS reviste una importancia fundamental, ya que ofrece un análisis de alto nivel, con un formato narrativo, sobre la EFS, sus principales fortalezas y debilidades, y las causas raíz que explican su desempeño.

¿Cuál es la distinción entre la publicación y la difusión?

La **publicación** implica que una EFS dé a publicidad los principales hallazgos de la evaluación a través de un sitio web, redes sociales, copias impresas, etc.

La **difusión** se refiere a una comunicación más focalizada de los resultados de la evaluación, dirigida a determinados grupos de partes interesadas, ya sea de manera proactiva o a solicitud.

¿Quiénes son las partes interesadas clave de una EFS?

La publicación y difusión de los resultados del MMD EFS constituyen una parte integral de la comunicación eficaz y la gestión de las partes interesadas. Por ello, es importante que una EFS conozca quiénes son sus partes interesadas clave y qué influencia ejercen sobre la EFS. Es posible que muchas EFS ya se hayan planteado esta cuestión mediante una estrategia de comunicación o un documento similar. A continuación, se ofrece una reseña (no exhaustiva) de los principales grupos de partes interesadas, además de una breve descripción de los aspectos clave de su rol en relación con la EFS:

Partes interesadas externas:

- **La Legislatura** (comisión de cuentas públicas): aprueba el presupuesto de la EFS y fiscaliza su desempeño. En muchos casos, la Legislatura y la EFS son mutuamente dependientes en el ejercicio de la fiscalización del Poder Ejecutivo.
- **El Poder Ejecutivo:** las EFS practican auditorías externas de entidades del sector público y formulan recomendaciones de auditoría para su seguimiento por parte del Poder Ejecutivo.
- **Organismos donantes:** pueden apoyar a la EFS fortaleciendo sus capacidades mediante la prestación de asistencia financiera o técnica.
- **Los medios de comunicación:** uno de los principales canales de la EFS para comunicarse con el público.
- **Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):** cuando tienen objetivos comunes, las OSC pueden apoyar a la EFS en su exigencia de rendición de cuentas al gobierno.
- **La ciudadanía:** mejorar las vidas de los ciudadanos es la razón fundamental de la existencia de las EFS.
- **La comunidad de la INTOSAI:** constituye el ámbito para difundir información, conocimientos e ideas. Las demás EFS y los organismos de la INTOSAI pueden contribuir a fortalecer las capacidades y el desempeño de estas entidades.

Partes interesadas internas:

- **El personal de la EFS** (que puede subdividirse en grupos de partes interesadas específicos).

Razones subyacentes a publicación y difusión de los resultados del MMD EFS

No es obligatorio publicar o difundir los resultados del MMD EFS, y la decisión de hacerlo depende del titular de la EFS. ¿Entonces, por qué deberían las EFS divulgar los resultados de sus evaluaciones entre el público en general o determinados grupos de partes interesadas? La respuesta a esta pregunta es polifacética; por lo tanto, supone un análisis desde diferentes perspectivas, considerando tanto los riesgos como los beneficios conexos.

La consideración relativa a brindar acceso a los resultados de la evaluación a menudo se ve acompañada de una natural reticencia a exponer demasiado, especialmente cuando las instituciones informan abiertamente sobre sus debilidades. Esta reticencia surge de un riesgo potencial: que las partes interesadas perciban a la EFS de manera negativa, lo que puede disminuir su reputación y credibilidad. Si a la EFS no se la considerase una entidad confiable y competente, posiblemente le resulte más difícil cumplir con su mandato. Por ejemplo, la falta de apoyo del Parlamento puede conllevar desafíos para la implementación de las recomendaciones de auditoría. El riesgo puede ser mayor en contextos complicados, en los que la cadena de rendición de cuentas es frágil y existe interés en mantener una EFS débil.

¿Deberían las EFS decidir sobre la publicación y difusión de los resultados únicamente en función de los riesgos señalados? Creemos que no. Por el contrario, los beneficios pueden ser mayores.

El Principio INTOSAI-P 12

El valor y beneficios de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - marcando una diferencia en la vida de los ciudadanos constituye la piedra angular para demostrar la razón subyacente a la publicación y difusión de los resultados del MMD EFS.

En este contexto, los principios esenciales son:

Demostrar una relevancia continua para la ciudadanía, la Legislatura y otras partes interesadas.

Principio 6: Comunicarse eficazmente con las partes interesadas.

Ser una organización modelo que lidera mediante el ejemplo.

Principio 8: Garantizar un nivel adecuado de transparencia y rendición de cuentas por parte de las EFS.

Principio 9: Asegurar la buena gobernanza de las EFS.

Principio 12: Desarrollar capacidades mediante la promoción del aprendizaje y la difusión de conocimientos.

Atrayendo el apoyo de donantes y otras EFS para el desarrollo de capacidades, y estableciendo una plataforma común para el debate, la coordinación y la focalización del apoyo.

Atrayendo el apoyo de otras partes interesadas clave, entre ellas, quienes representan a la sociedad civil, para **propugnar el fortalecimiento de las capacidades de la EFS.**

Fortaleciendo la imagen de la EFS al demostrar una mejora continua y dedicación a la gestión de su propio desempeño.

Es evidente que la razón subyacente a la publicación y difusión de los resultados del MMD EFS se vincula estrechamente con el fortalecimiento de la capacidad de las EFS para posicionarse como instituciones sólidas, que rinden cuentas de sus actos, y para mantener tanto el apoyo interno como externo en procura de un mayor impacto de auditoría.

Reflexionemos acerca de los beneficios con más detalle:

1. Concordancia con el principio INTOSAI-P 12 El valor y beneficios de las EFS - marcando una diferencia en la vida de los ciudadanos

Este principio exige que las EFS lideren mediante el ejemplo en la promoción de la buena gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público. Una EFS puede liderar mediante el ejemplo al informar acerca del modo en que gestiona sus propias actividades. Se alienta a las EFS a publicar o compartir los resultados de la evaluación mediante el MMD EFS como un medio para incentivar a otras entidades del sector público a adherir a estos principios.

El propósito fundamental de una EFS es marcar una diferencia en las vidas de los ciudadanos. Ello requiere que las EFS adopten tanto una perspectiva externa como una mirada introspectiva.

Las EFS no operan de manera aislada; su impacto depende en gran medida del nivel de apoyo y compromiso de partes interesadas externas, como la Legislatura, la sociedad civil y los medios de comunicación, entre otras. Por lo tanto, deben trabajar activamente para ganar y preservar la confianza de sus partes interesadas clave, evidenciando para ello profesionalismo y una relevancia continua. Para conseguirlo, es necesario que comuniquen su logros de un modo que fomente entre las partes interesadas el conocimiento y la comprensión de su rol y responsabilidades como fiscalizadoras independientes del sector público. En este contexto, la publicación o difusión de una evaluación mediante el MMD EFS cobra relevancia, ya que esta evaluación ofrece una reseña del desempeño de la EFS, reconociendo sus diversos roles. Ámbito F del MMD EFS: *Comunicación y gestión de partes interesadas*. En este ámbito se evalúan las prácticas de comunicación que la EFS ha implementado con sus partes interesadas institucionales y con la sociedad en general. Al compartir esta información, una EFS puede transmitir de manera eficaz su enfoque y estrategia, además de poner de manifiesto aquellas áreas que requieren mejoras.

2. Atraer y orientar el apoyo para el desarrollo de las capacidades de la EFS

Numerosos organismos donantes están dispuestos a respaldar proyectos orientados al desarrollo de capacidades en las EFS. En muchos casos, el requisito previo a la obtención del apoyo de donantes es contar con un informe de evaluación objetivo acerca del desempeño actual de la EFS, como el que resulta de la aplicación del MMD EFS. Además, la publicación de informes por parte de más EFS permitirá visibilizar sus fortalezas, lo que facilitará la identificación de potenciales apoyos entre pares.

3. Atraer el apoyo de partes interesadas clave, como las ONG, para propugnar el fortalecimiento de las capacidades de la EFS

Una estrategia que la EFS puede implementar es publicar o difundir el informe del MMD EFS entre partes interesadas clave, como la sociedad civil, las ONG y otras organizaciones que promueven la buena gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas. Sobre la base del informe publicado, estas partes interesadas pueden respaldar a la EFS en la promoción activa del fortalecimiento de sus capacidades.

4. Fortalecimiento de la imagen de la EFS a través de la demostración de mejoras y la rendición de cuentas

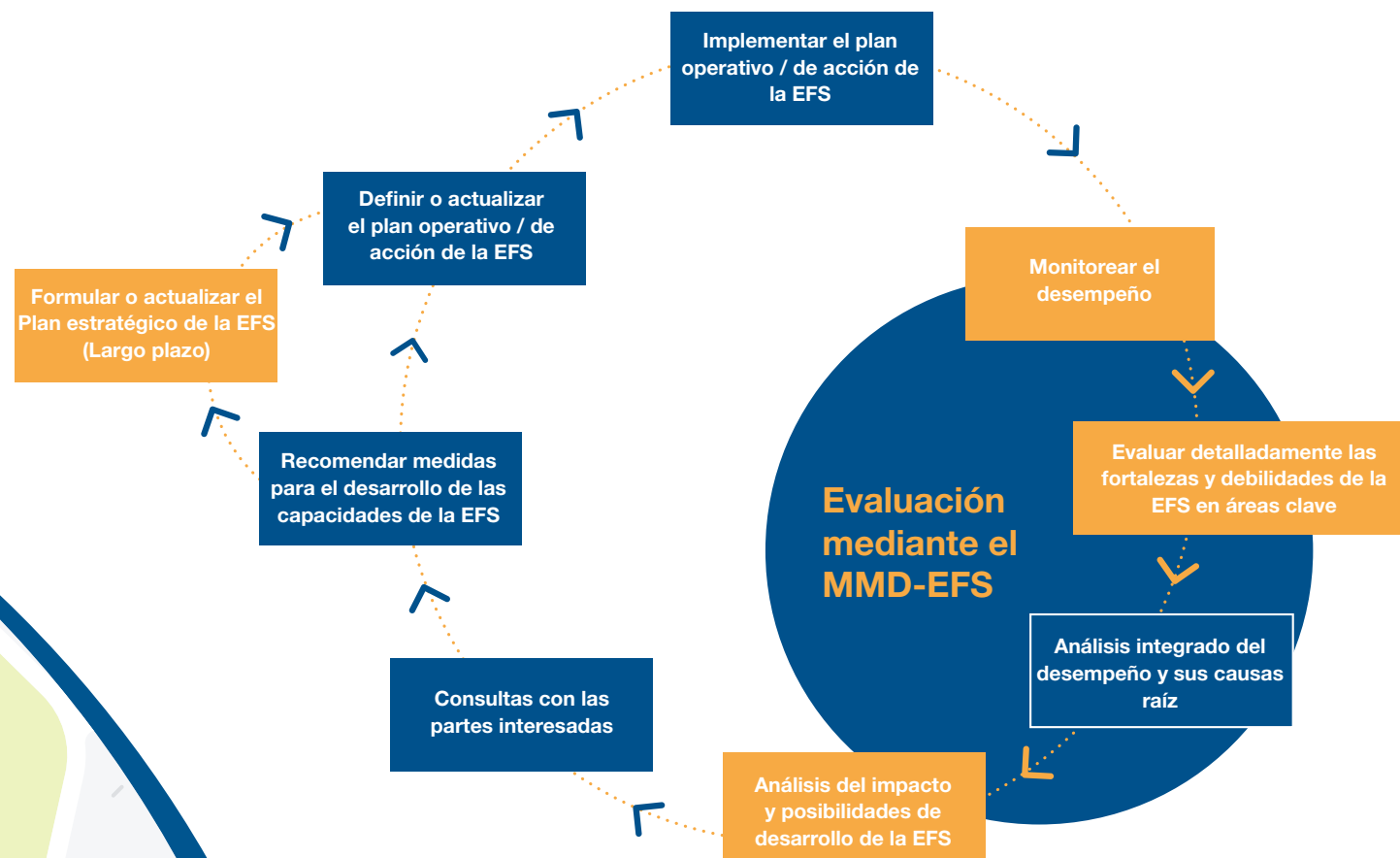
Es importante resaltar que la publicación y difusión de los resultados de la evaluación pueden generar expectativas entre las partes interesadas, las que más adelante podrían exigir rendición de cuentas a la EFS. Por ello, es fundamental que la EFS priorice las áreas clave que ha de abordar y realice un seguimiento de ellas, procurando mejorar su desempeño de manera continua.

Una EFS puede recurrir a la repetición de una evaluación mediante el MMD-EFS para demostrar a las partes interesadas clave el progreso realizado en relación con la evaluación previa. La recomendación general es repetir la evaluación cada 3 a 5 años para observar dicho progreso. Idealmente, estas evaluaciones deberían concordar con el ciclo de gestión estratégica de la EFS. En este contexto, el MMD EFS puede utilizarse como una herramienta al servicio de la rendición de cuentas y contribuir al fortalecimiento de la reputación de la EFS.

3-5

años para monitorear el progreso

El MMD EFS como punto de partida para el desarrollo continuo de capacidades en un ciclo iterativo, con repeticiones regulares de las evaluaciones



Preparación durante todo el proceso de la evaluación mediante el MMD EFS

Es esencial generar las condiciones y prepararse adecuadamente para acrecentar las probabilidades de una publicación y difusión exitosas. Esta sección le ayudará a orientarse en el proceso de evaluación, delineando las actividades clave recomendadas para respaldar la publicación y difusión, y teniendo en cuenta los desafíos comunes que podrían enfrentarse.

Planificación de la evaluación mediante el MMD EFS

Durante la etapa de planificación, es necesario tomar decisiones fundamentales sobre la evaluación, y documentarlas en los Términos de Referencia (TdR), donde se refleja lo acordado entre el equipo evaluador y la EFS. Asimismo, es importante generar conciencia acerca de la evaluación y permitir su comprensión, lo que facilitará una implementación fluida.

Acciones durante la planificación

Debatir y decidir acerca del uso de los resultados de la evaluación

Es necesario definir el propósito de la evaluación llevada a cabo mediante el MMD EFS (teniendo en cuenta que una EFS suele tener múltiples objetivos al realizarla). Es útil analizar el modo en que el propósito de la evaluación influye en la decisión de publicar y difundir los resultados. **La Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) alienta a las EFS a difundir siempre los resultados del MMD EFS de manera amplia a nivel interno, y a considerar su publicación y difusión a nivel externo.** En función de lo antedicho, en la siguiente tabla nos centramos en el aspecto externo:

TABLA 1: RELACIÓN ENTRE EL PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN Y LA PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN A NIVEL EXTERNO

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN A NIVEL EXTERNO
Demostrar y destacar el desempeño propio, así como el valor y beneficios aportados a la ciudadanía.	Tanto la publicación como la difusión son esenciales.
Liderar mediante el ejemplo y convertirse en una organización modelo.	Tanto la publicación como la difusión son esenciales.
Evaluar el desempeño propio para realizar mejoras internas.	Debería considerarse la publicación. Como mínimo, la EFS debería difundir el informe entre partes interesadas clave que puedan respaldar este esfuerzo.
Atraer apoyo externo.	La publicación es fundamental para garantizar que el informe de desempeño resulte fácilmente asequible a los donantes interesados, los prestadores de apoyo y las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En su defecto, la EFS puede optar por compartir el informe con partes interesadas específicas.
Aprendizaje de la EFS acerca del MMD EFS y generación de una cultura de mejora.	Debería considerarse la publicación y difusión.

Las reflexiones y decisiones relacionadas con estos aspectos deben documentarse y detallarse en los TdR.

Planificar mecanismos adecuados vinculados con la calidad

La calidad de la evaluación es fundamental para garantizar una publicación y difusión eficaces. La IDI recomienda adoptar un enfoque estructurado en tres niveles. El primer nivel debería ser conducido por la persona que lidera el equipo evaluador. El segundo nivel supone una verificación fáctica de la calidad, efectuada por alguien que conozca bien a la EFS pero que no haya formado parte del equipo evaluador. El tercer nivel, instrumentado por la IDI, consiste en una revisión independiente del borrador del informe, efectuada por un experto externo. Estos mecanismos deben documentarse en los TdR. Asimismo, los plazos para finalizar la aplicación de estos mecanismos deben garantizar una publicación y difusión oportunas. Si el proceso se prolongase demasiado, existe el riesgo de que los resultados de la evaluación sean considerados obsoletos.

Disponer de mecanismos de aseguramiento de la calidad adecuados ayudará a mitigar el riesgo potencial de que una decisión anticipada de publicar los resultados derive en una falta de veracidad en las evaluaciones efectuadas por la EFS.

Informar a las partes interesadas sobre la metodología del MMD EFS

Probablemente existan partes interesadas externas que no están familiarizadas con el MMD EFS. Es esencial informarles de qué se trata esta herramienta y el propósito de realizar una evaluación mediante ella, y explicarles la metodología de puntuación aplicada.

Quienes leen un informe del MMD EFS suelen centrarse en las puntuaciones numéricas. Es importante asegurarse de que las puntuaciones sean comprendidas correctamente a los efectos de generar un entorno más seguro para su publicación y difusión. Por ejemplo, según la metodología de puntuación para el proceso de auditoría, considerándose una muestra de auditorías, es la auditoría con la puntuación más baja la que determina el cumplimiento de los criterios. La puntuación no refleja la calidad promedio de las auditorías realizadas por la EFS. Por el contrario, refleja la fortaleza del sistema de control de calidad de la EFS, dado que este es tan sólido como la auditoría más “débil” llevada a cabo por la EFS.

Suscitar interés entre las partes interesadas

Tanto las partes interesadas internas como externas deberían demostrar interés en profundizar su conocimiento sobre las capacidades de la EFS, así como sus fortalezas y debilidades. Este interés puede motivar a la EFS a publicar y difundir información. Para suscitar interés, la dirección de la EFS puede informar a las partes interesadas clave acerca de la próxima evaluación mediante el MMD EFS. Con ello aumentarían las probabilidades de que las partes interesadas soliciten acceder a los resultados de la evaluación de forma activa. La falta de divulgación de dichos resultados podría derivar en un riesgo reputacional para la EFS.

Trabajo de campo – realización de la evaluación mediante el MMD EFS

Esta es la etapa en la que se evaluará la mayoría de los criterios, lo que requerirá esfuerzos significativos a distintos niveles dentro de la EFS. Los criterios son numerosos, y únicamente se considerará lo que se encuentre documentado. Como parte del proceso, también se entrevistará a un conjunto seleccionado de integrantes del personal de la EFS. Algunos miembros del personal podrían interpretar que se los está exponiendo o que los criterios no reflejan plenamente los logros positivos que han alcanzado. La dirección superior, por su parte, puede percibir que la evaluación excede su ámbito de control y que el proceso no le pertenece. Esa falta de pertenencia, sumada a una sensación de marginación o alienación, podría derivar en una futura resistencia a la publicación y difusión del informe.

Acciones durante el trabajo de campo

Asegurar una buena comunicación durante la evaluación

Existe el riesgo de que la EFS reconsidere la decisión inicial de publicar y difundir la información tras conocer los resultados de la evaluación.

La IDI recomienda que el equipo evaluador realice sesiones informativas frecuentes con la dirección superior durante todo el proceso, lo que incluiría difundir resultados preliminares y puntuaciones numéricas. Esto contribuye a mantener el interés de la dirección en la evaluación, y a evitar sorpresas substanciales hacia la conclusión del proceso. Sin embargo, es importante que esto no conduzca a que la dirección incida en la puntuaciones, a menos que esté en condiciones de aportar al equipo evaluador datos adicionales debidamente documentados. Es necesario balancear la necesidad de inclusión con la de salvaguardar la integridad y la independencia del equipo evaluador del MMD EFS. En última instancia, es el equipo evaluador el que extrae las conclusiones a partir de los hallazgos.

Entrevistas

Existe el riesgo de que las personas entrevistadas se sorprendan negativamente al leer el borrador del informe. Por ejemplo, pueden considerar que sus declaraciones han sido malinterpretadas, lo que generaría resistencia a la publicación y difusión de los resultados. Para evitar esta situación, una recomendación general es confeccionar actas de las entrevistas y permitir que las personas

entrevistadas las verifiquen. La información verificada aporta robustez a los resultados, además de ayudar al equipo evaluador a afrontar críticas.

Las entrevistas con partes interesadas externas pueden aportar perspectivas valiosas y, por lo tanto, también deben considerarse.

Considerar la anonimización de las personas que aportan la información

La identificación de personas específicas puede incrementar el riesgo de que los resultados no sean publicados ni difundidos. Del mismo modo, identificar los expedientes y equipos de auditoría evaluados podría derivar en que éstos se sientan excesivamente expuestos. En muchos casos, identificar a ciertas personas, como aquellas que integran la dirección superior o quien ejerce la titularidad de la EFS, es lo apropiado. No obstante, si identificar a estas personas no aporta valor al informe y, por el contrario, dificulta su publicación y difusión, la anonimización puede ser una alternativa más adecuada.

Redacción del informe – elaboración del informe de desempeño del MMD EFS

El informe de desempeño del MMD EFS, en el que se exponen los hallazgos realizados, constituye el producto principal de una evaluación. El equipo evaluador tiene la responsabilidad de elaborar el informe de la evaluación.

Acciones durante la redacción del informe

Presentar una descripción narrativa equilibrada de los hallazgos

La plantilla para la elaboración de informes desarrollada por la IDI garantiza que los hallazgos se expongan de un modo equilibrado. Esto supone la inclusión de hallazgos detallados junto con las puntuaciones numéricas correspondientes. Asimismo, las puntuaciones numéricas, tanto altas como bajas, van acompañadas de descripciones narrativas de carácter informativo. Estas descripciones narrativas aportarán una perspectiva más matizada y enriquecedora, facilitando a quienes lean el informe una comprensión más profunda del desempeño de la EFS. La descripción narrativa permite exponer tendencias positivas y buenas prácticas que no se reflejan en las puntuaciones.

Por ello, la IDI destaca la importancia de la sección c) *Hallazgos y observaciones clave sobre el desempeño e impacto de la EFS*. Esta sección contiene una descripción narrativa holística y de alto nivel del desempeño de la EFS, basada en los hallazgos detallados.

Opciones para la publicación y difusión

Una consideración importante para la dirección de la EFS será decidir cómo publicar y difundir los resultados de la aplicación del MMD EFS. Es necesario considerar diversas variables, ya que no necesariamente hay una solución única y correcta, en tanto cada EFS opera en contextos diferentes y sus mandatos también difieren. Es importante vincular esta decisión con la definición del público destinatario y el propósito de la evaluación (descrito en la Tabla 1 precedente).

A continuación, se exponen las principales opciones.

Cabe señalar que para las opciones 1, 2, 3 y 5, la publicación y la difusión se consideran actividades complementarias. Si se llevan a cabo de manera conjunta, pueden complementarse y potenciar los esfuerzos de comunicación.

Por ejemplo, una publicación puede, en un sentido restringido, consistir en subir el informe al sitio web de la EFS. Para que los hallazgos de la evaluación se conozcan ampliamente, es esencial que la EFS considere la posibilidad de realizar acciones focalizadas, por ejemplo, emitir comunicados de prensa y organizar reuniones o eventos dirigidos a determinadas partes interesadas.



1. Publicar y difundir el informe completo

Esta solución permite a una EFS manifestarse con total transparencia respecto a los hallazgos, y a quienes lean el informe, conocer y comprender la entidad de forma detallada e integral. Esto podría ser de especial interés para una EFS en vías de forjar una relación con los medios y el público.

La publicación también aumentará las probabilidades de que potenciales donantes y socios de la EFS tengan acceso a información útil como referencia común para el debate con ella y la orientación del apoyo. La publicación del informe también podría reforzar la confianza en los resultados que en él se exponen entre las partes interesadas.

EFS de Aruba:

Impulso del cambio positivo mediante la difusión focalizada de los resultados del MMD EFS

El MMD EFS implica una evaluación exhaustiva y detallada que proporciona una perspectiva integral del desempeño de la EFS, identificando fortalezas y debilidades con precisión analítica. Mediante la publicación y difusión de los resultados de la evaluación a través del MMD EFS, las EFS tienen la oportunidad de exponer su relevancia, transparencia y compromiso con la rendición de cuentas ante sus partes interesadas, tanto internas como externas.

La EFS de Aruba ha implementado medidas proactivas para comunicar los resultados del MMD EFS a sus principales partes interesadas, entre ellas, el Gobernador de Aruba (representante de Aruba ante la Monarquía Holandesa), los ministros, el Parlamento, los medios de comunicación, la comunidad de la INTOSAI, la Universidad de Aruba y su personal interno. Tras completar la evaluación, la EFS de Aruba presentó el informe al Parlamento y, posteriormente, publicó la versión completa del documento en su sitio web. Para ampliar la difusión de los hallazgos, la EFS emitió un comunicado de prensa dirigido a los medios locales, brindando un resumen de los principales resultados, con un vínculo al informe completo.

Además, la entidad se aseguró de que los resultados del MMD EFS se difundieran efectivamente dentro de la comunidad de la INTOSAI, presentando para ello el informe correspondiente en el XII Congreso de la CAROSAI realizado en Aruba y en el Congreso de la INTOSAI realizado en Brasil.

Es importante destacar que la evaluación mediante el MMD EFS ha servido de punto de partida para diversas iniciativas llevadas a cabo por la EFS de Aruba, entre ellas:

- El fortalecimiento del marco legal de la EFS para garantizar su independencia.
- El fortalecimiento de la cooperación con la Universidad de Aruba.
- El desarrollo de un programa educativo.

La publicación y la difusión focalizada de los resultados del MMD EFS han tenido un impacto positivo, como lo demuestra la reacción del Gobernador de Aruba. El informe, en el que se destaca especialmente la falta de independencia de la EFS, tuvo un efecto profundo en el Gobernador, quien inició conversaciones con funcionarios de alto nivel de los Países Bajos, entre ellos, el titular de la EFS de esta nación y representantes del Ministerio del Interior y de las Relaciones del Reino. A raíz de tales gestiones, el Parlamento y el Gobierno de Aruba han reconocido el problema e incorporado esta cuestión al plan nacional. Para abordarla, se ha creado una comisión encargada de revisar la legislación que rige a la EFS, en la que participan el Parlamento y otros órganos consultivos, con el objetivo de fortalecer la independencia de la EFS de Aruba.

Gracias a la información obtenida de la evaluación realizada mediante el MMD EFS, la EFS de Aruba está promoviendo activamente el cambio positivo y las mejoras en dichas áreas.



Siga el vínculo para leer el Informe completo de la evaluación
mediante el MMD EFS realizada por la EFS de Aruba

Fuente: EFS de Aruba



Algunas EFS, como la de Nueva Zelanda, han decidido publicar el informe completo acompañado de un resumen. Esta práctica facilita a las partes interesadas acceder a una reseña del informe y permite a la EFS resaltar áreas de interés para aquéllas. Además, puede constituir una buena práctica para aquellas EFS que procuran lograr un mayor grado de concienciación entre la población en general.

EFS de Nueva Zelanda:

La publicación como mecanismo de rendición de cuentas y fomento de la fiscalización

En noviembre de 2016, la Contraloría y Auditoría General (EFS) de Nueva Zelanda alcanzó un hito significativo al finalizar su evaluación mediante el MMD EFS. A este logro le siguió una amplia difusión de los resultados de la evaluación.

“Nuestro objetivo es ser un modelo para otros y demostrar que estamos en condiciones de poner en práctica la transparencia y rendición de cuentas que esperamos del sector público de Nueva Zelanda.”

- Lyn Provost, Titular de la Contraloría y la Auditoría General -

Comprender a las partes interesadas constituye la base de una comunicación eficaz y focalizada. Para facilitar el acceso a información esencial, se elaboró un resumen que fue presentado al Parlamento. En este resumen se exponen los resultados generales de la evaluación, señalándose tanto las fortalezas como las áreas que requieren mayor atención. No obstante, dado que la EFS deseaba actuar con total transparencia, se aseguró de que el informe completo se publicase de inmediato.

Dada la importancia de la comunicación interna, se instó a todo el personal de la EFS a leer el resumen, para que comprendiese los hallazgos de la evaluación en el marco de su intensa labor cotidiana.

La dirección de la EFS asumió con decisión la pertenencia de los resultados, identificando acciones concretas para abordar los hallazgos de la evaluación. Esto ha permitido a la EFS monitorear el progreso de forma continua y robustecer sus capacidades y desempeño. Para completar el ciclo de rendición de cuentas, la EFS ha continuado, en años posteriores, informando a la Comisión Parlamentaria acerca de los avances logrados.

Otro aspecto notable es cómo el MMD EFS ha contribuido al fortalecimiento de la imagen de la EFS y a la generación de valor. El Programa de Integridad de la EFS surgió de los hallazgos de la evaluación mediante el MMD EFS y la IntoSAINT.

Este programa ofrece orientación y sugiere acciones para evaluar la integridad en las entidades del sector público, además de instrumentarse internamente en la EFS.



Siga el vínculo para leer el resumen de la evaluación mediante el MMD EFS
Fuente: EFS de Nueva Zelanda



Siga el vínculo para leer el Informe completo de la evaluación
mediante el MMD EFS realizada por la EFS de Nueva Zelanda
Fuente: EFS de Nueva Zelanda



Repetición de evaluaciones mediante el MMD-EFS – Consideraciones adicionales

La repetición de evaluaciones es una herramienta fundamental para monitorear la variación del desempeño entre una evaluación y la siguiente. Si una EFS ha implementado iniciativas de desarrollo de capacidades para abordar los hallazgos de la evaluación inicial, posiblemente esté en condiciones de exhibir mejoras en ciertas áreas. Esto refuerza aún más los argumentos en favor de que una EFS publique el informe completo y comparta los resultados de la evaluación. Asimismo, genera una narrativa positiva que refleja el trabajo permanente de la EFS en pro de mejorar su desempeño.

Cuando la evaluación inicial no hubiese sido publicada, una alternativa adecuada sería dar a conocer las puntuaciones numéricas de ambas evaluaciones junto con el informe completo de la segunda evaluación.

2. Publicar solo partes del informe del MMD EFS o un resumen de este

La publicación del informe completo del MMD EFS puede no ser factible para todas las EFS, especialmente en contextos donde existe un alto riesgo de que las debilidades documentadas den lugar a consecuencias particularmente negativas. Esto depende de la solidez de la relación entre las instituciones y las partes interesadas en cada país.

Para estas EFS, una alternativa sería publicar solo partes del informe o un resumen de este. La IDI recomienda que dichas exposiciones tengan un carácter holístico y equilibrado, abarcando tanto las fortalezas como las debilidades clave. De lo contrario, existe el riesgo de que se perciba que la EFS está ocultando información.

Una opción es publicar la sección *c) Hallazgos y observaciones clave sobre el desempeño* e impacto de la EFS del informe de desempeño del MMD EFS, lo que en parte brindaría la transparencia asociada a un informe completo. Cabe señalar que esta parte no incluye las puntuaciones numéricas. Ellas podrían añadirse, pero la EFS debe evaluar cuidadosamente el nivel de transparencia y el riesgo de que se perciba que está ocultando información. Una exposición holística de la información incluiría los siguientes elementos:

- Carta de presentación con un mensaje de la dirección de la EFS.
- Descripción de alto nivel de la metodología del MMD EFS, que incluya una explicación sobre el modo de interpretar las puntuaciones numéricas.
- Descripción narrativa detallada, como la asociada a la Sección *c) Hallazgos y observaciones clave sobre el desempeño e impacto de la EFS*. Si se incluyesen puntuaciones, sería conveniente agregar explicaciones adicionales para algunas de ellas, especialmente si no se reflejasen en la Sección *c)*.

EFS de Chipre:

Utilización de la publicación parcial de los resultados del MMD EFS para fomentar el progreso



En 2017, la EFS de Chipre efectuó una autoevaluación integral destinada a identificar sus fortalezas y debilidades e implementar las medidas necesarias para el logro de mejoras. Tras completar la evaluación, se elaboró y publicó un resumen conciso de 15 páginas en el que se exponían los hallazgos clave, el enfoque de la EFS para abordar las debilidades identificadas, y un párrafo destinado al modo en que la dirección de la EFS utilizó los resultados.

La publicación de este resumen fue una medida de rendición de cuentas y sirvió como punto de partida para ajustar procesos internos. Aunque el MMD EFS no requiere formular recomendaciones, el equipo evaluador incluyó en el resumen varias sugerencias para el abordaje de las debilidades identificadas. A raíz de ello se actuó de inmediato, revisándose las Directrices de Auditoría de la entidad poco después de la publicación del documento.

Siga el vínculo para acceder al resumen elaborado por la EFS de Chipre

Fuente: EFS de Chipre



3. La publicación como parte de la estrategia de la EFS o asociada a un plan de acción

Una tarea importante para la EFS tras completar la evaluación es priorizar las debilidades que se abordarán y reflejarlo en su estrategia o en un plan de acción. La priorización es una medida estratégica porque las EFS normalmente no pueden abordar todas las cuestiones al mismo tiempo debido a sus limitaciones en materia de recursos. Esta es una opción adecuada para que la EFS comunique sus debilidades, ya que además demuestra que es proactiva y tiene un plan de mejoras.

La publicación como parte de la estrategia de la EFS, asociada a garantizar la rendición de cuentas

El informe completo del MMD EFS puede darse a publicidad en conjunto con el proceso de planificación estratégica. Además, el plan estratégico publicado podría incluir un resumen de los hallazgos clave. El beneficio de esta solución radica en que la selección de las debilidades a abordar se realiza a través de un proceso de priorización adecuado, considerando el largo plazo y los objetivos estratégicos que la EFS se propone lograr durante el período correspondiente a un plan estratégico. Un plan estratégico nuevo o modificado reflejaría una respuesta activa por parte de la dirección de la EFS.

Como se señaló previamente en esta hoja de ruta, la publicación y difusión de los resultados pueden obligar a las EFS a rendir cuentas del abordaje de los hallazgos del MMD EFS. Por consiguiente, es importante que una EFS considere la posibilidad de informar acerca de los progresos logrados. Por ejemplo, podría hacerlo mediante informes regulares sobre áreas clave incluidas en su informe anual de desempeño. La repetición de una evaluación mediante el MMD EFS también es una manera de informar sobre la variación del desempeño, y esta nueva evaluación puede servir como insumo para el siguiente plan estratégico.

La publicación sumada a un plan de acción

Si no fuese posible implementar la opción previamente descrita, una alternativa sería realizar una publicación sumada a un plan de acción. Un plan de acción que aborde de manera eficaz los hallazgos priorizados del MMD EFS demostrará al público externo que la EFS es proactiva y está comprometida con mejorar su desempeño.

Es posible que, al momento de la publicación, una EFS esté en condiciones de afirmar que algunos hallazgos ya han sido abordados. Existen varias cuestiones que sería viable abordar en el corto plazo. Sin embargo, es igualmente importante considerar el abordaje de debilidades más complejas, ya que esto puede reportarle a la EFS beneficios más substanciales en el largo plazo.

EFS de Georgia:

Transformación estratégica - Aprovechamiento del MMD EFS para el progreso y la rendición de cuentas



La EFS de Georgia emprendió la implementación del MMD EFS en 2017, cuando realizó su primera evaluación mediante esta herramienta. Los resultados de esta evaluación tuvieron una importancia fundamental para la configuración del proceso de planificación estratégica de la entidad.

A consecuencia de ello, la Estrategia de Desarrollo 2018-2022 de la EFS se alineó con los seis ámbitos del MMD EFS. En reconocimiento de la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas, la dirección de la EFS tomó la decisión de publicar los principales hallazgos de la evaluación inicial mediante el MMD EFS como parte del Plan Estratégico, y los presentó en una reunión con múltiples partes interesadas durante el primer año del ciclo estratégico. Al incorporar los resultados del MMD EFS a la Estrategia de Desarrollo, la EFS de Georgia se fijó el objetivo de aprovechar sus debilidades y transformarlas en oportunidades dentro del período estratégico quinquenal.

La participación de la EFS de Georgia en la iniciativa sobre Estrategia, medición del desempeño y presentación de informes (SPMR) en años posteriores también contribuyó al logro del objetivo establecido. El progreso realizado se evidenció claramente en la repetición de la evaluación mediante el MMD EFS realizada en 2022, durante el último año del plan estratégico. Esta última evaluación permitió exponer mejoras sostenidas en el desempeño de la EFS y la consecución exitosa de la mayoría de los objetivos estratégicos.

Para garantizar una amplia difusión del informe completo, este se publicó en el sitio web de la EFS y en las redes sociales de la entidad.

Además, la dirección de la EFS organizó otra reunión con múltiples partes interesadas a los efectos de informar sobre la implementación del plan estratégico y resaltar los avances logrados, plasmados en la repetición de la evaluación mediante el MMD EFS.

Al publicar y difundir los resultados de la evaluación inicial y su repetición, la EFS de Georgia brindó a sus partes interesadas clave información valiosa acerca de la evolución de su desempeño, y demostró mejoras substanciales con el transcurso del tiempo.

Siga el vínculo para leer el Informe completo de la evaluación
mediante el MMD-EFS realizada por la EFS de Georgia

Fuente: EFS de Georgia, <https://sao.ge/en/>



4. Difusión de los resultados de la evaluación tanto interna como externamente

Si la EFS decidiese no publicar los resultados de la evaluación, su difusión entre las partes interesadas clave puede ser una opción. Dicha difusión puede coincidir en gran medida con los enfoques asociados a las opciones 1-3. Al elegir esta vía, la EFS no adheriría con la misma intensidad a los principios de rendición de cuentas y transparencia. A pesar de ello, aún pueden derivarse ciertas ventajas de este proceder.

Por ejemplo, una mayor comprensión de los desafíos que la EFS enfrenta y las prácticas óptimas en el ámbito internacional, y la identificación de posibles acciones a implementar.

5. Enfoque regional

Las opciones descritas se refieren a EFS individuales. Sin embargo, también es posible adoptar un enfoque regional y que los resultados de varias EFS sean informados de manera conjunta. En este escenario, los organismos regionales podrían considerar la posibilidad de desempeñar un rol en la facilitación del proceso, coordinadamente con los titulares de las EFS. Un beneficio de este enfoque es que la publicación y difusión de los resultados podría generar menos aprehensión.

Resumen de opciones con riesgos y beneficios

En las siguientes tablas se resumen las opciones 1 a 4 expuestas previamente, junto con sus principales ventajas y desventajas.

Alternativa 1

Publicar y difundir el informe completo	VENTAJAS	DESVENTAJAS
El informe completo se publica y difunde ampliamente utilizando una variedad de canales, incluido el sitio web de la entidad.	- Mayor conocimiento de la EFS en el país, incluidas las OSC. - La EFS se posiciona como una organización modelo mediante la demostración de transparencia. - Fácil acceso a la información para donantes y prestadores de apoyo potenciales. - Alto nivel de confianza en los resultados del informe entre las partes interesadas. - Demostración de mejoras continuas mediante la repetición de evaluaciones.	- En función del contexto del país, una puntuación baja en determinadas áreas podría generar dudas acerca de la competencia de la EFS. - Una decisión anticipada de publicar el informe puede asociarse a incentivos vinculados con una falta de veracidad respecto a los resultados de la evaluación. Este riesgo puede ser más pronunciado cuando se trata de autoevaluaciones.

Alternativa 3

Publicar y difundir como parte de la estrategia de la EFS o junto con un plan de acción	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Publicar y difundir como parte de la estrategia de la EFS	- La EFS demuestra que ha adoptado un enfoque proactivo para el abordaje de los hallazgos de la evaluación. - La selección de los hallazgos a abordar se ajusta a un proceso de priorización considerando los objetivos a largo plazo. - Favorece la rendición de cuentas y la presentación de informes sobre mejoras por parte de la EFS.	Si la EFS optase por publicar y difundir un resumen en su plan estratégico en lugar del informe completo: - No se brindará suficiente información a partes interesadas que pretenderían acceder a un nivel de detalle más profundo. - Puede generar dudas acerca de un posible ocultamiento de información por parte de la EFS.
Publicar y difundir junto con un plan de acción	- La EFS demuestra que ha adoptado un enfoque proactivo para el abordaje de los hallazgos de la evaluación. - Favorece la rendición de cuentas y la presentación de informes sobre mejoras por parte de la EFS.	Los mismos riesgos señalados previamente si, junto con su plan de acción, la EFS optase por publicar y difundir un resumen en lugar del informe completo.

Alternativa 2

Publicar y difundir partes del informe o un resumen de este	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Publicar y difundir una exposición equilibrada de los hallazgos, por ejemplo, la Sección c).	- Se brindará cierto nivel de transparencia. - Puede omitirse información que se considere demasiado reveladora.	- No se brindará suficiente información a partes interesadas que pretenderían acceder a un nivel de detalle más profundo. - Puede generar dudas acerca de un posible ocultamiento de información por parte de la EFS.
Publicar y difundir una exposición equilibrada de los hallazgos junto con puntuaciones numéricas.	- Se brindará un nivel más alto de transparencia. - Es menos probable que se perciba que la EFS está ocultando información.	- No se brindará suficiente información a partes interesadas que pretenderían acceder a un nivel de detalle más profundo. - Las puntuaciones sin una descripción narrativa que las acompañe pueden ser malinterpretadas.

Alternativa 4

Difusión sin publicación	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Difusión entre determinadas partes interesadas.	- Menor riesgo de que la reputación de la EFS se vea perjudicada debido a la obtención de puntuaciones bajas. En ciertos contextos asociados a situaciones políticas dificultosas, esto podría ser una ventaja. - Aún puede constituir un aporte sumamente importante al proceso de planificación estratégica y el desarrollo de capacidades. - Las partes interesadas seleccionadas tienen la oportunidad de comprender mejor la situación de la EFS. - Algunas oportunidades para obtener asistencia de donantes y prestadores de apoyo.	- El logro de una puntuación mejor en la repetición de una evaluación podría perder algo de relevancia. - La EFS pierde la oportunidad de demostrar transparencia. - Menor visibilidad de la EFS en la sociedad. - Las partes interesadas clave perderán una oportunidad de aprender acerca de la EFS. - Pérdida de oportunidades de obtención de apoyo de la comunidad de donantes. - Si lo que se difunde es solamente un resumen, puede percibirse que la EFS está ocultando información.

Apoyo de la IDI

Mediante esta hoja de ruta, la IDI ha intentado respaldar a las EFS en la toma de decisiones equilibradas sobre la publicación y difusión de los resultados de una evaluación, considerando los beneficios y riesgos pertinentes. En esta sección también se describe el apoyo adicional que la IDI puede brindar.

- Cursos facilitados que se organizarán según el interés y los recursos de la IDI.
- Respuesta a preguntas ad hoc.
- La iniciativa sobre Estrategia, medición del desempeño y elaboración de informes (SPMR). Las actividades esenciales que las EFS que participan en esta iniciativa pueden realizar son:
 - Efectuar una evaluación mediante el MMD-EFS.
 - Utilizar los resultados de la evaluación como fuente de información esencial para desarrollar la estrategia de la EFS. Esto incluiría la priorización de hallazgos a abordar considerando los objetivos estratégicos a largo plazo de la entidad.
 - Instrumentar un sistema de monitoreo, lo que incluye el desarrollo de indicadores clave de desempeño.
 - Elaborar informes sobre su desempeño.
 - Repetir la evaluación realizada mediante el MMD-EFS al finalizar el período del plan estratégico.
- Facilitación de programas asociados al MMD EFS. Esto implicaría la prestación de apoyo para la realización de una evaluación mediante el MMD EFS, pero no un apoyo ulterior para la utilización de los resultados.

