

# Plan Estratégico 2024-2029

CAPACITACION DE  
LAS EFS

FUTUROS  
IGUALITARIOS

MEJORES SOCIEDADES

INTERACCIÓN CON LAS  
PARTES INTERESADAS

EFES SUSTENTABLES

RENDICIÓN DE  
CUENTAS

ENTIDADES  
SOCIAS  
MUNDALES

CAMBIO

ABRAZAR  
LOS AVANCES  
TECNOLÓGICOS

DESICIONES  
PERTINENTES

GOBERNANZA

PROFESIONALES DE  
AUDITORÍA DE LAS EFS

CALIDAD DE LAS  
AUDITORÍAS

EFES RELEVANTES

INCLUSION

DIGITALIZACIÓN

DEFENSA



**EFS INDEPENDIENTES, CONFIABLES  
Y SUSTENTABLES PARA CONSTRUIR  
MEJORES SOCIEDADES Y MEJORES VIDAS**

# Contenido

|                                                                      |                                         |                                                 |                                                             |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                                                             | <b>2</b>                                | <b>3</b>                                        | <b>4</b>                                                    | <b>5</b>                                                                        |
| <b>El Plan Estratégico de un vistazo</b>                             | <b>Contexto</b>                         | <b>Nuestra estrategia</b>                       | <b>Cumplimiento de nuestras prioridades estratégicas</b>    | <b>ANEXOS</b>                                                                   |
| <b>5</b>                                                             | <b>9</b>                                | <b>13</b>                                       | <b>25</b>                                                   | <b>35</b>                                                                       |
| Continuidad con un nuevo impulso                                     | Importancia y valor agregado de las EFS | Continuidad y desarrollo a partir de los logros | Ejes de Trabajo de la IDI                                   | ANEXO 1. Correspondencia entre el Plan Estratégico de la IDI y el de la INTOSAI |
| <b>6</b>                                                             | <b>10</b>                               | <b>14</b>                                       | <b>26</b>                                                   | <b>36</b>                                                                       |
| Estrategia de la IDI 2024–2029                                       | Valor y beneficios de la EFS            | Marco estratégico de la IDI                     | Partes interesadas y entidades socias de la IDI             | ANEXO 2. Sistema de resultados de la IDI                                        |
| <b>6</b>                                                             | <b>11</b>                               | <b>16</b>                                       | <b>39</b>                                                   | <b>37</b>                                                                       |
| Prioridades estratégicas que responden a un mundo en continuo cambio | Tendencias que afectan a las EFS        | Prioridades estratégicas de la IDI              | El trabajo de la IDI a nivel mundial, regional y de las EFS | ANEXO 3. Gobernanza y prestación de servicios de la IDI                         |
| <b>6</b>                                                             | <b>12</b>                               | <b>17</b>                                       | <b>40</b>                                                   | <b>40</b>                                                                       |
| Características clave del Plan Estratégico                           | Situación de las EFS a nivel mundial    | Facilitadores para mejorar el desempeño         | Riesgos clave                                               |                                                                                 |
| <b>7</b>                                                             | <b>12</b>                               | <b>24</b>                                       | <b>40</b>                                                   |                                                                                 |
| Propuesta de valor de la IDI                                         |                                         |                                                 | Desarrollo de las capacidades y de los sistemas de la IDI   |                                                                                 |
| <b>8</b>                                                             |                                         |                                                 | <b>40</b>                                                   |                                                                                 |

# Mensaje del Consejo Directivo de la IDI

Nos complace presentar el Plan Estratégico de la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) 2024–2029. En él se expone el modo en que la IDI contribuirá al desarrollo de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) independientes, confiables y sustentables para construir mejores sociedades y mejores vidas.

Este plan combina la continuidad —como mantener el enfoque basado en ejes de trabajo e integrar firmemente la perspectiva de género— con la adopción de una nueva orientación. Una de las principales características de este Plan Estratégico es que pone mayor énfasis en que la asistencia que reciben las EFS sea más previsible y a largo plazo para que puedan sentirse más confiadas y seguras.

El plan está alineado con el Plan Estratégico 2023–28 de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y se someterá a su aprobación en el Congreso de la INTOSAI de 2025.

Reconoce que las tendencias mundiales tienen un profundo impacto en las EFS como organizaciones y en el papel que ellas deben desempeñar para aportar valor y beneficios a las sociedades y a las personas a las que sirven. Esto también significa que las EFS deben ser resilientes y estar preparadas para el futuro. Mediante los seis ejes de trabajo actualmente en curso, este Plan Estratégico pretende dar respuesta a las necesidades y a los desafíos que se han identificado.

Los ejes de trabajo se enmarcan en las tres prioridades estratégicas de este Plan Estratégico: la sustentabilidad, la digitalización y la confianza ciudadana en las EFS.

La sustentabilidad es un elemento esencial que atraviesa todo el Plan Estratégico. Ella abarca tres componentes íntimamente relacionados: el social, el económico y el ambiental. Vamos a impulsar a las EFS para que puedan contribuir al desarrollo sustentable fortaleciendo las prácticas y los temas de auditoría sustentable, tales como la adaptación al cambio climático y la desigualdad, y ayudando a que los gobiernos mejoren el uso de la tecnología, reduzcan el derroche y combatan la corrupción. Además, ayudaremos a que las EFS y la IDI sean organizaciones más sustentables.

También reconocemos que el continuo deterioro de la democracia en todo el mundo supone un gran riesgo para las normas de rendición de cuentas del sector público. La independencia de las EFS sigue siendo un pilar fundamental en materia de rendición de cuentas y constituye la base misma de la efectividad y de la credibilidad de ellas, pero no nos limitaremos a este aspecto. Ayudaremos a las EFS a interactuar con más agentes de rendición de cuentas, a formar redes sólidas para preservar la rendición de cuentas públicas y a protegerse mutuamente de los constantes ataques que sufren los pilares de las instituciones democráticas.

Nos esperan seis años apasionantes en los que la IDI trabajará codo a codo con la comunidad de la INTOSAI, con las entidades socias para el desarrollo y con otras partes interesadas, como la sociedad civil, las organizaciones internacionales y los colegios de profesionales contables. Unir fuerzas nos permitirá implementar con éxito este Plan Estratégico y fortalecer la auditoría del sector público en beneficio de las sociedades y de la vida de las personas.



PERSONAS MIEMBRO DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA IDI, JUNIO 2023

**El presente Plan Estratégico ha sido elaborado mediante un proceso participativo, con una gran interacción con las partes interesadas.**

El **ÚLTIMO PLAN ESTRATÉGICO** fue objeto de una **EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN** del que participó activamente un variado grupo de EFS. Esto permitió tener una visión clara de las necesidades de las EFS y del modo en que estas acceden a la asistencia de la IDI.

La **REUNIÓN DE LA PLATAFORMA DE COORDINACIÓN DE LAS REGIONES DE LA INTOSAI** permitió un rico intercambio de ideas sobre las prioridades estratégicas y un extenso diálogo con las principales entidades donantes socias de la IDI.

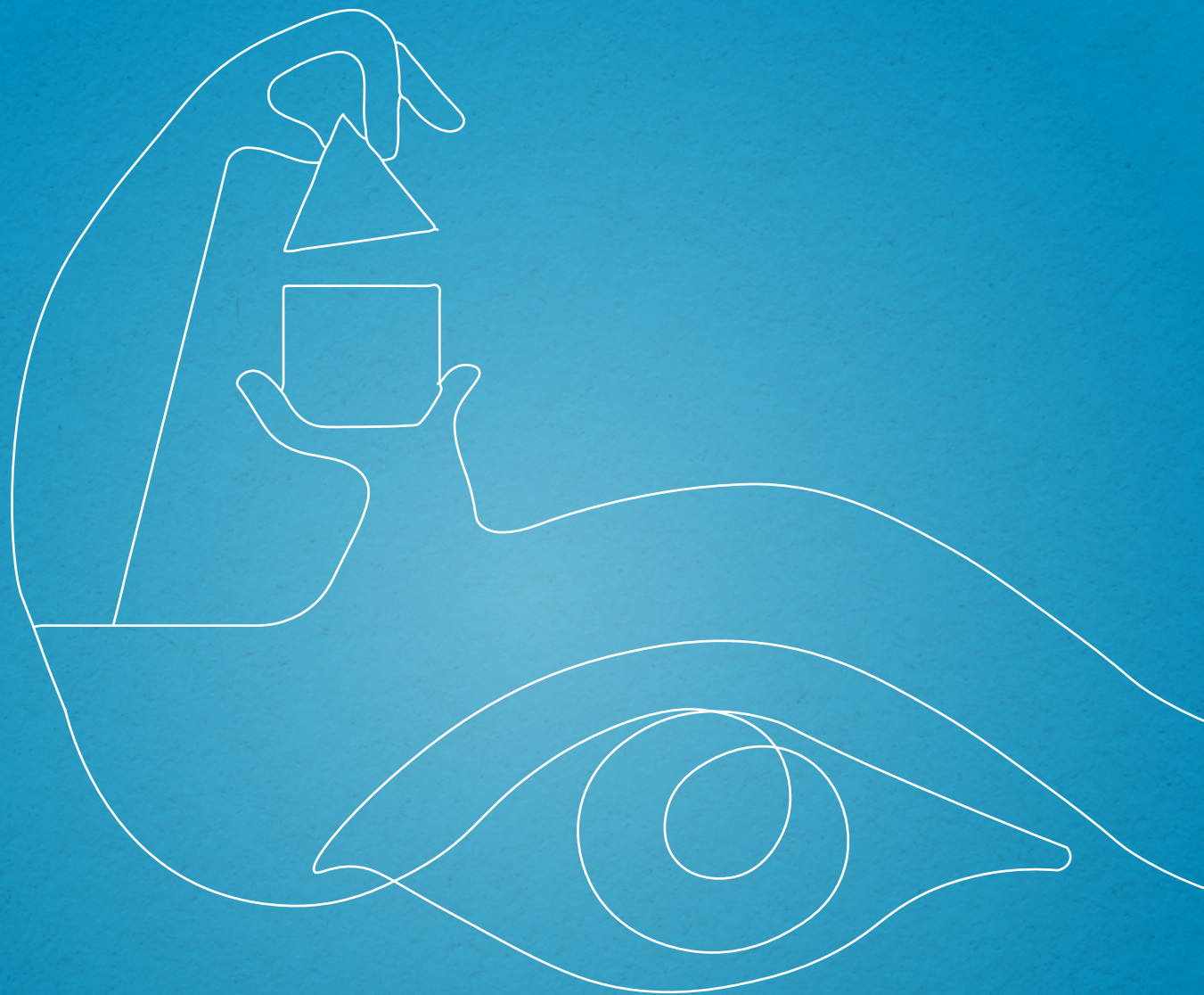
Se consultó a las partes interesadas sobre el borrador del Plan Estratégico y, como resultado, se elaboró el **PLAN REVISADO QUE SE PRESENTÓ ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA IDI PARA SU APROBACIÓN EN JUNIO DE 2023.**

La IDI y las partes interesadas trabajaron en conjunto mediante una **SERIE DE DEBATES POR VIDEOCONFERENCIA** para identificar las tendencias mundiales y las problemáticas emergentes, así como su posible impacto en las EFS.

La IDI debatió cuestiones de carácter estratégico y su **CONSEJO DIRECTIVO ESTABLECIÓ TRES PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.**

1

EL PLAN ESTRATÉGICO  
**de un vistazo**

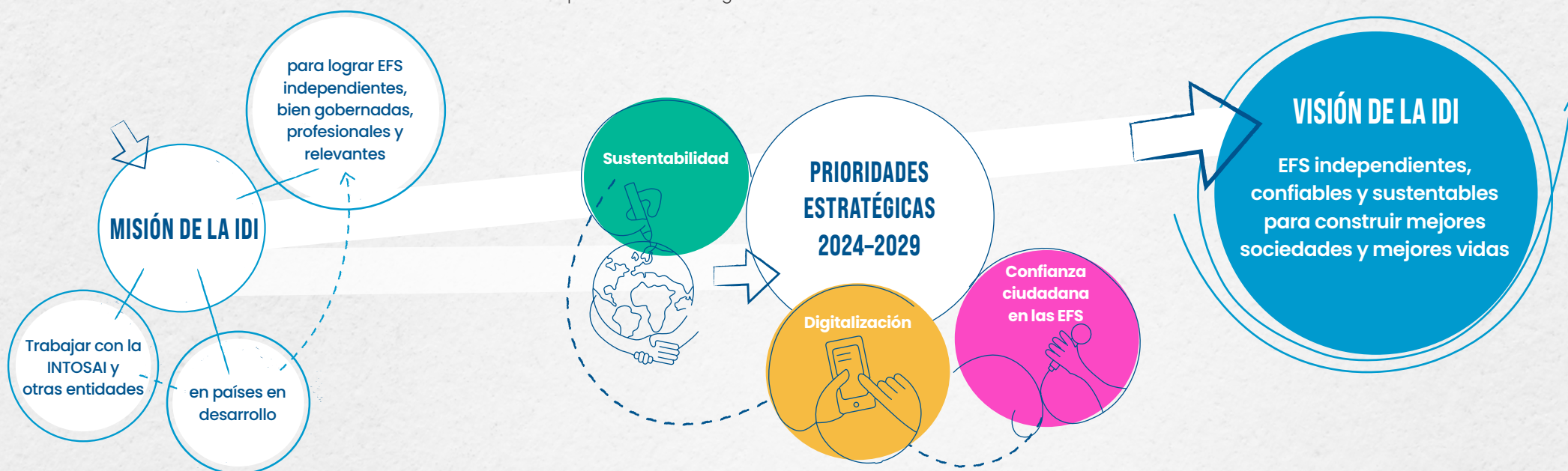


## Continuidad con un nuevo impulso

Este Plan Estratégico sigue dando respuesta a los desafíos identificados en los Informes sobre la Revisión Global de las EFS e incorpora los logros previos. Algunos de estos logros son, por un lado, la adopción de ejes de trabajo para ayudar a que las EFS se vuelvan más independientes, mejor gobernadas, más profesionales y más relevantes y, por otro, la aplicación de una perspectiva de género transversal a todo el ámbito de la IDI y de su labor. El nuevo impulso que incorpora este Plan Estratégico es hacer que la asistencia a las EFS sea más predecible y a largo plazo y hacer hincapié en nuestras tres prioridades estratégicas.

## Estrategia de la IDI 2024–2029

La misión de la IDI hace hincapié en nuestros ejes de trabajo. Estos ejes se combinan ahora con tres nuevas prioridades estratégicas y juntos sirven de base para una renovada Visión de la IDI orientada a lograr **EFS independientes, confiables y sustentables para construir mejores sociedades y mejores vidas.**



## Prioridades estratégicas que responden a un mundo en continuo cambio

Las tendencias mundiales están reconfigurando nuestras sociedades y nuestros sistemas de gobierno, y ello repercute en el rol de las EFS y en el modo en que ellas pueden contribuir a mejorar la vida de las personas. Algunas de estas tendencias son el deterioro de la democracia, la desconfianza en los gobiernos, el aumento de las desigualdades sociales, la inestabilidad económica, el colapso climático y la aceleración del cambio tecnológico.

Como respuesta, la IDI identificó tres prioridades estratégicas para 2024–2029, que están íntimamente relacionadas entre sí. Ellas les ayudarán a las EFS a responder a las necesidades de nuestro mundo en constante cambio y a crear un futuro mejor.

Los seis ejes de trabajo de la IDI —EFS independientes, EFS bien gobernadas, EFS relevantes, EFS profesionales, Fundaciones globales y Asistencia bilateral— estarán al servicio de estas tres prioridades estratégicas.

### VALORES DE LA IDI



**Profesionales:** Nos responsabilizamos de nuestras acciones, nos esforzamos por alcanzar la calidad y la excelencia y actuamos con integridad.



**Innovadores/Innovadoras:** En un mundo en constante evolución, exploramos proactivamente ideas creativas y adaptamos nuevas tecnologías y estrategias.



**Colaborativos/Colaborativas:** Promovemos la coordinación dentro de la IDI y entre las diferentes organizaciones que prestan asistencia a las EFS.



**Desde el corazón:** Buscamos actuar con justicia, sensibilidad de género, inclusión, empatía, cuidado y respeto, así como fomentar el bienestar personal y el sentido de pertenencia.

# PLAN ESTRATÉGICO

## características clave

La IDI capitalizará los cimientos sentados en el plan estratégico anterior y los consolidará mediante las siguientes acciones, entre otras:

### BRINDANDO ASISTENCIA A LAS EFS PARA EL DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES ÁREAS:

**1**  
Facilitar un **LIDERAZGO EFECTIVO DE LAS EFS** e interactuar con quienes lideran las diferentes funciones

**2**  
Fortalecer la **INDEPENDENCIA DE LAS EFS** y reforzar la interacción estratégica con las partes interesadas involucradas en todo el ecosistema de rendición de cuentas para así aumentar la **CONFIANZA CIUDADANA EN LAS EFS**

**3**  
Mejorar la gestión estratégica de las EFS y crear el **ENTORNO ORGANIZACIONAL** adecuado para que la **AUDITORÍA PROFESIONAL** pueda desarrollarse y prosperar

**4**  
Desarrollar **PERSONAS Y PRÁCTICAS PROFESIONALES COMPETENTES** en todos los ámbitos de asistencia y fortalecer los sistemas de gestión de la calidad de las auditorías

**5**  
Ofrecer **SOLUCIONES PREDECIBLES Y A LARGO PLAZO** para las EFS, entre otras, la creación del Centro para Profesionales de Auditoría de las EFS

**6**  
Ayudar a las EFS a mantener su relevancia, centrándonos en el impacto de las auditorías y emprendiendo auditorías en áreas de tendencia y emergentes como, por ejemplo, la **AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE**

**7**  
Ayudar a las EFS a fortalecer su **GOBERNANZA INFORMÁTICA Y APROVECHAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA** en las auditorías

**8**  
Estimular a las EFS a **PENSAR EN EL FUTURO Y EXPERIMENTAR** con prácticas innovadoras de capacitación y auditoría para mantener su resiliencia y su relevancia

**9**  
Mantener las asociaciones a largo plazo con las **EFs DE CONTEXTOS DIFÍCILES** para no dejar a ninguna de ellas atrás

**10**  
Continuar honrando el compromiso de la IDI en materia de **GÉNERO E INCLUSIÓN**

### MEJORANDO EL MODO EN QUE LA IDI SELECCIONA A SUS ENTIDADES SOCIAS, LAS ASISTE Y TRABAJA CON ELLAS:

Reforzar la **COOPERACIÓN Y LA COORDINACIÓN CON LOS ÓRGANOS REGIONALES DE LA INTOSAI** garantizando la previsibilidad, la transparencia y la planificación y respetando al mismo tiempo sus diferentes contextos y necesidades

Ofrecer y **ANUNCIAR LA ASISTENCIA A LAS EFS** de forma transparente, coordinada, oportuna y fácil de entender

Mejorar la **FLEXIBILIDAD EN LA FORMA EN QUE LAS EFS ACCEDEN A LA ASISTENCIA DE LA IDI**, desarrollar mecanismos de servicios compartidos para las EFS y continuar con el sistema de certificación del personal de auditoría de las EFS para fines específicos

Asociarse con la INTOSAI para facilitar la **INTERACCIÓN DE LAS EFS CON LAS ENTIDADES SOCIAS INTERNACIONALES** en temas de importancia internacional y abogar por una mayor interacción con las EFS

Congregar a las entidades socias para explorar las necesidades y la asistencia a las **EFs CON RESPONSABILIDADES DE CONTROL JURISDICCIONAL**

## Propuesta de Valor de la IDI

El trabajo de la IDI respalda las metas estratégicas y las prioridades organizacionales del Plan Estratégico de la INTOSAI, tal como muestra el Anexo 1. La IDI se asocia con los órganos y las regiones relevantes de la INTOSAI y con otras partes interesadas para implementar sus iniciativas. Maximiza su valor para las EFS enfocando su labor en áreas en las que su situación y experiencia le otorgan una ventaja comparativa y asociándose con otras entidades, especialmente con los órganos de la INTOSAI.

La asistencia que presta la IDI está dirigida por las propias EFS en función de sus propias necesidades y conjuga el desarrollo de capacidades institucionales, organizacionales y profesionales para lograr un cambio sustentable. Una de las fortalezas de la IDI es que puede promover y a la vez utilizar la cooperación entre pares, en particular a través de la movilización de recursos humanos de las EFS.

### LA MISIÓN DE LA IDI

La IDI es un organismo de la INTOSAI, autónomo y sin fines de lucro, cuyo mandato consiste en ayudar a las EFS de los países en desarrollo a mejorar su desempeño y sus capacidades de un modo sustentable. Es parte integrante de la comunidad de la INTOSAI y su mandato es atender las necesidades de desarrollo de capacidades de todas las EFS de los países en desarrollo. Su dirección y gestión está en manos de su Consejo Directivo, que está formado por personalidades destacadas de la comunidad de la INTOSAI y que son designadas en función de sus méritos personales. La IDI moviliza asistencia financiera y en especie aportada por EFS y donantes de todo el mundo. Trabaja en colaboración con los órganos y las regiones de la INTOSAI, así como con las EFS.

## POSICIÓN Y EXPERIENCIA ÚNICAS DE LA IDI



2

# Contexto

DEL PLAN ESTRATÉGICO



## Importancia y valor agregado de las EFS

Para hacer realidad nuestra Visión, es esencial ayudar a las EFS a potenciar su valor para la sociedad.

La Asamblea General de las Naciones Unidas, en su Resolución A/66/209, reconoce que las EFS desempeñan un papel fundamental en la promoción de la eficiencia, la rendición de cuentas, la efectividad y la transparencia de la administración pública. Además, contribuyen a alcanzar los objetivos de desarrollo nacionales e internacionales. También la investigación académica respalda el valor de las EFS (ver recuadro). Si bien las diferentes EFS varían en sus roles, sus mandatos, sus funciones y sus perfiles públicos, todas ellas aportan valor por las siguientes vías:

- **Supervisan el uso de los recursos públicos:** Las EFS evalúan el modo en que se recaudan y se gastan los fondos públicos y exigen que los gobiernos rindan cuentas de ello. Ayudan a establecer controles y equilibrios y pueden fortalecer la democracia, prevenir la corrupción y el derroche, y contribuir a mejorar los servicios que presta el sector público.
- **Promueven la sustentabilidad y los entornos inclusivos:** Las EFS desempeñan un papel esencial para mejorar el aporte del sector público al desarrollo sustentable. Mediante auditorías relevantes, las EFS contribuyen a la efectividad, el desempeño, la inclusión y la igualdad de género, la prestación de servicios y los resultados a nivel de país.
- **Contribuyen al avance tecnológico y lo incorporan:** En sus propios contextos, las EFS aplican tecnologías adecuadas como motores para mejorar sus operaciones y auditorías. Con vistas a construir mejores sociedades y mejores vidas, pueden favorecer la innovación y el mejor uso de la tecnología por parte de los gobiernos a través de sus auditorías.

**Para aportar este valor, las EFS deben elaborar informes de auditoría profesionales y relevantes, liderar con el ejemplo en el sector público y comunicarse de un modo efectivo con las partes interesadas.**

Para ello, deben contar con personal profesional, capacidad organizacional, un marco institucional adecuado donde puedan actuar de forma independiente y un entorno efectivo de gobernanza y de gestión de las finanzas públicas. También requieren un liderazgo fuerte y una cultura que favorezca el empoderamiento, la inclusión y la efectividad. El gráfico de la página siguiente presenta los elementos constitutivos que debe tener toda EFS independiente, confiable y sustentable, representados como seis ámbitos de la capacidad de las EFS. Los ejes de trabajo de la IDI abordan colectivamente estos ámbitos y proponen acciones y ayuda a las EFS que se encuentran en contextos difíciles a nivel mundial.

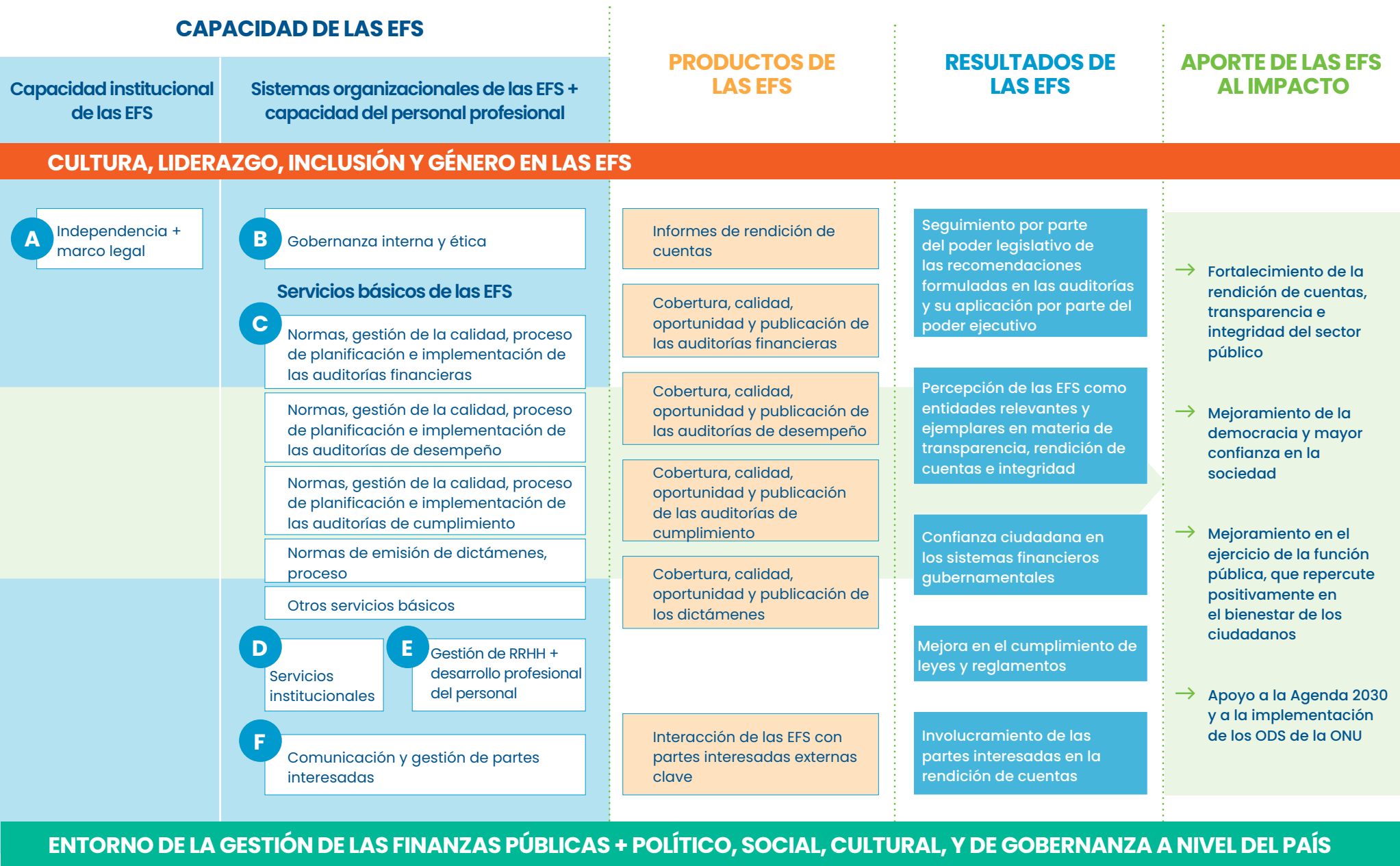
DESARROLLO CREDIBILIDAD  
CONTRALORÍA INDEPENDENCIA  
SUSTENTABILIDAD ODS  
RELEVANCIA TRANSPARENCIA  
RENDICIÓN DE CUENTAS  
CORUPCIÓN GOBERNANZA  
INTEGRIDAD EFECTIVIDAD

### LAS INVESTIGACIONES CONFIRMAN EL VALOR DE LAS EFS

“La publicación de auditorías externas independientes puede reducir la corrupción y mejorar la rendición de cuentas, sobre todo si su difusión pública cuenta con el apoyo de los medios de comunicación locales. La efectividad de estas auditorías externas es menor cuando las personas que las realizan carecen de independencia y cuando las personas auditadas pueden saber de antemano cuándo se realizarán las auditorías procesos electorales o pueden adecuar estratégicamente su comportamiento de algún otro modo para atenuar la detección o las consecuencias de su mala gobernanza.”

Martin Haus, Joachim Wehner y Paolo de Renzio, «(When) Do Open Budgets Transform Lives? Progress and Next Steps in Fiscal Openness Research,» 2022

VALOR Y BENEFICIOS DE LAS EFS



## Tendencias mundiales que afectan a las EFS

Nuestro mundo está en constante transformación debido a las tendencias mundiales, las cuales exigen respuestas por parte de las personas, las industrias y los gobiernos. También influyen en las EFS, en su posición en la sociedad y en sus esfuerzos por generar valor.

- **Tendencias políticas:** deterioro de la democracia, aumento del autoritarismo; desconfianza en las instituciones gubernamentales y de servicios públicos; fragmentación del orden mundial establecido y colapso de la globalización
- **Tendencias sociales:** aumento de las desigualdades en el seno de cada país y entre los distintos países, aumento de los conflictos y las crisis, cambios demográficos
- **Tendencias económicas:** recesión, crisis por sobreendeudamiento, reacción contra el comercio globalizado
- **Tendencias tecnológicas:** digitalización acelerada e innovación tecnológica exponencial
- **Tendencias ambientales:** cambio climático, pérdida de biodiversidad, cambios negativos en el medio ambiente

**Estas tendencias están íntimamente relacionadas y condicionan el avance hacia el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable. Si bien plantean muchos desafíos, también ofrecen oportunidades. Las EFS pueden capitalizar estas oportunidades y ayudar a las sociedades a abordar los desafíos adaptando las respuestas a los distintos contextos particulares.**

## Situación de las EFS a nivel mundial

El Informe sobre la Revisión Global de las EFS 2020 muestra que las EFS deben hacer frente a mayores desafíos —y corren un mayor riesgo de ser dejadas atrás— en los países con ingresos más bajos, en los espacios poco democráticos y allí donde las EFS no disponen de recursos suficientes. La independencia de las EFS sigue sufriendo a la par de las tendencias de deterioro de la democracia y presenta problemas relacionados con el acceso a la información y con la interferencia del poder ejecutivo que afectan a la independencia financiera y a la permanencia en el cargo de quienes presiden las EFS. Tras haber menguado entre 2017 y 2020, la publicación de informes de auditoría hoy ha mejorado, si bien todavía hay muchas EFS de países menos democráticos que no publican ningún informe de auditoría.

La gestión estratégica sigue siendo un desafío en muchas EFS. Si bien se esfuerzan cada vez más por evaluar su desempeño y desarrollar planes estratégicos, deben articularlos mejor con los planes operativos y con los presupuestos y servir de base para la presentación de informes públicos sobre su desempeño. También deben abordar mejor las cuestiones de la digitalización, el género y la inclusión. Las estrategias de comunicación y de diálogo de las EFS deben hacer mayor hincapié en el público, en los grupos de la sociedad civil y en los medios de comunicación.

Cada vez son más las EFS que declaran haber adoptado las ISSAI, aunque con opiniones diversas sobre lo que esto realmente significa. Sin embargo, la implementación de las prácticas profesionales de auditoría se ha quedado rezagada respecto de la adopción de las normas. El cumplimiento de las ISSAI se ve aún más debilitado por la falta de sistemas adecuados para garantizar la calidad y, entre las principales causas, se citan las limitaciones financieras y la falta de personal de auditoría competente en las EFS. Las EFS deben reforzar los sistemas de seguimiento de las auditorías, así como de las recomendaciones de auditoría.

Es preciso que descubran el modo de resolver el problema de la falta de respuesta del poder ejecutivo a las recomendaciones y de intensificar los esfuerzos para lograr una interacción más firme y productiva con las legislaturas.

Si bien muchas EFS siguen prestando asistencia entre pares, solo unas pocas están en condiciones de financiar o de liderar la asistencia, y la financiación externa para el desarrollo de capacidades de las EFS se ha estancado.

Durante la vigencia de este Plan Estratégico, la IDI también evaluará y abordará los resultados de las futuras Encuestas Mundiales y de los Informes sobre la Revisión Global de las EFS, en particular los previstos para el 2023 y el 2026.



3

NUESTRA  
**estrategia**



## Continuidad y desarrollo a partir de los logros

**El Plan Estratégico 2019–23 de la IDI adoptó dos giros estratégicos: por un lado, la transición hacia ejes de trabajo para sustentar las funciones centrales por las que las EFS aportan valor y, por otro, la integración de una perspectiva de género en su labor. Estos cambios se mantendrán vigentes.**

Durante 2019–23, la IDI desarrolló, puso a prueba e implementó nuevas iniciativas en el marco de sus ejes de trabajo para responder a las necesidades de las EFS. Estas iniciativas se mantendrán vigentes. (Para más información, ver el capítulo 4, que trata sobre los ejes de trabajo de la IDI).

La IDI también intensificó la asistencia bilateral para las EFS de contextos difíciles y estableció asociaciones estratégicas nuevas y ya existentes – con importantes organismos internacionales para el desarrollo. La IDI aspira a capitalizar los éxitos alcanzados en todas estas áreas, asociándose con órganos de la INTOSAI y con otras partes interesadas para lograr una implementación efectiva.

Nuestra ventaja comparativa consiste en la posición de la IDI como organismo ejecutor de la INTOSAI con mandato de alcance mundial y especial atención a los países en desarrollo, con la capacidad de congregarse a las entidades socias y de movilizar la asistencia de la comunidad de la INTOSAI y de las partes interesadas. En este nuevo Plan Estratégico, sacaremos el máximo partido de estas fortalezas, enfocándonos en las áreas en las que la IDI está mejor posicionada para actuar, potenciando y asociándonos con otros agentes –especialmente con las regiones y los comités de la INTOSAI– en función de sus ventajas comparativas. Paralelamente a las iniciativas a escala mundial, a los bienes públicos y a la capacitación y certificación profesionales, también aprovechamos los productos y la experiencia de otros agentes, entre ellos, el Comité de Creación de Capacidades (CBC) de la INTOSAI, el Comité de Intercambio de Conocimientos (KSC), el Comité de Normas Profesionales (PSC) y el Comité de Política, Finanzas y Administración (PFAC). Propiciaremos flujos de comunicación de ida y vuelta para quienes fijan las normativas dentro de la INTOSAI y ayudaremos a negociar la asistencia para las EFS a nivel individual y regional de la INTOSAI. Concentraremos nuestra asistencia bilateral hacia las EFS de contextos difíciles como proveedor de última instancia. Para ello, trabajaremos en coordinación con otros prestadores para evitar la duplicación de esfuerzos y tendremos en cuenta los problemas de asimilación de las EFS.

Este Plan Estratégico se basa en nuestra posición única y en nuestros éxitos anteriores para prestar asistencia y servicios más previsibles y a más largo plazo con los que las EFS puedan contar.

Seguiremos avanzando para que nuestras iniciativas tengan una duración cada vez más flexible y puedan brindar asistencia toda vez que las EFS la necesiten. Cuando un tema sea nuevo o tenga mucha demanda, pondremos en marcha iniciativas de asistencia a nivel mundial con implementación a nivel regional. También ofreceremos servicios a largo plazo que estarán disponibles para cuando las EFS los necesiten, como por ejemplo, mecanismos de servicios compartidos en áreas determinadas. La IDI utilizará vías transparentes, intuitivas, oportunas y de fácil acceso para anunciar los servicios y la asistencia que les ofrece a las EFS. Esto permitirá que estas planifiquen mejor su participación, y la adopción de la asistencia y los servicios de la IDI.

Si bien esta estrategia prevé una amplia oferta de servicios, nuestra cartera de iniciativas evolucionará durante la vigencia del Plan Estratégico en respuesta a las necesidades de las EFS, a los diferentes contextos regionales y de cada una de ellas y a las tendencias emergentes. Algunas iniciativas se ofrecerán en forma de asistencia y servicios a largo plazo para las EFS, mientras que otras se ofrecerán de forma continua a grupos de EFS de diferentes regiones. Según los recursos disponibles y allí donde se detecte la demanda, la asistencia se ofrecerá en los idiomas de la IDI: inglés, francés, español y árabe. Cuando sea necesario, también ofreceremos nuevas iniciativas de carácter transitorio para ayudar a las EFS a responder a los acontecimientos mundiales.



# GÉNERO E INCLUSIÓN

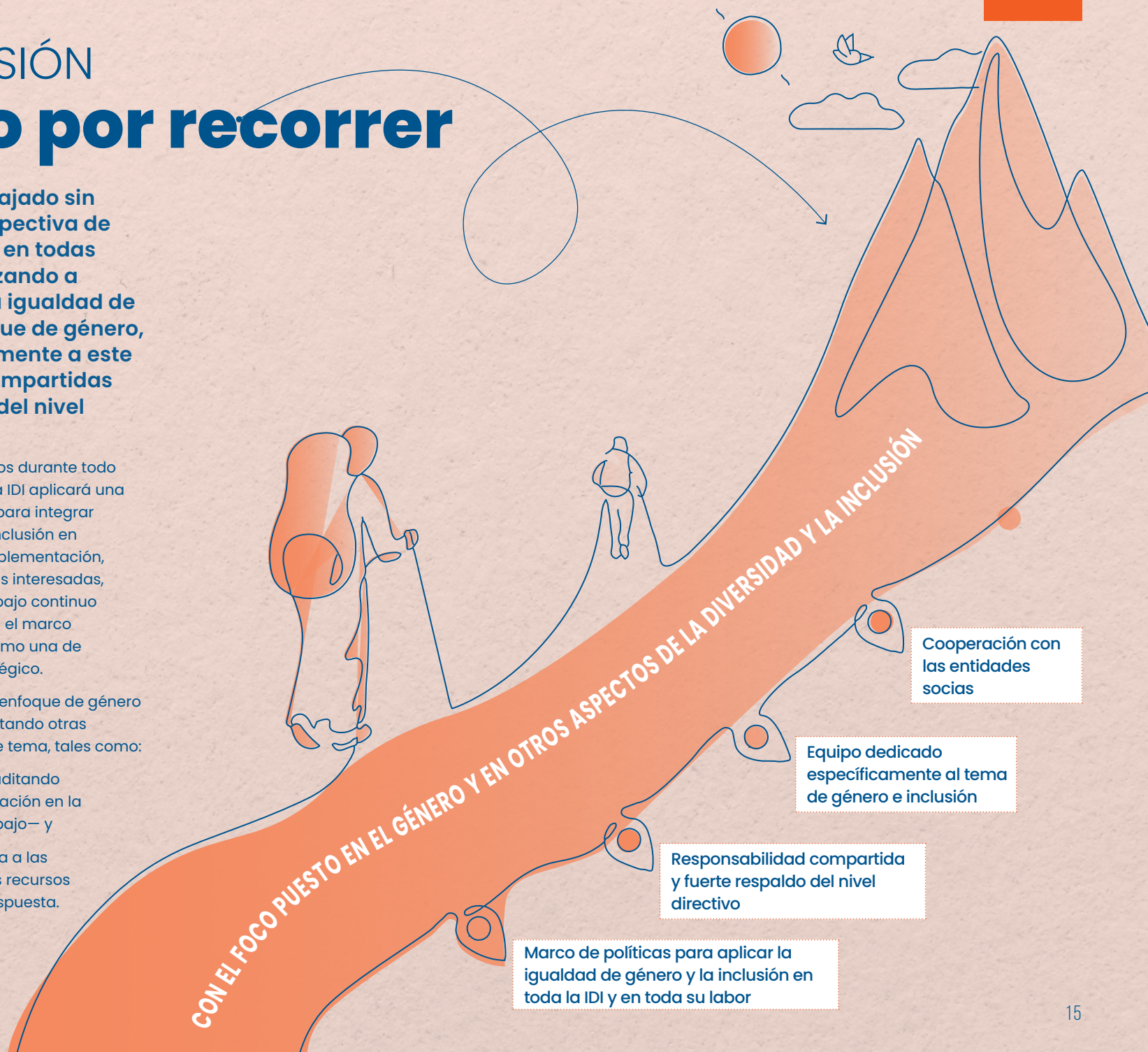
## Un camino por recorrer

En los últimos años, la IDI ha trabajado sin descanso para adoptar una perspectiva de género en toda la organización y en todas sus actividades. La IDI está avanzando a paso firme en su camino hacia la igualdad de género, gracias a su sólido enfoque de género, a su equipo dedicado específicamente a este tema, a las responsabilidades compartidas en toda la IDI y al firme respaldo del nivel directivo.

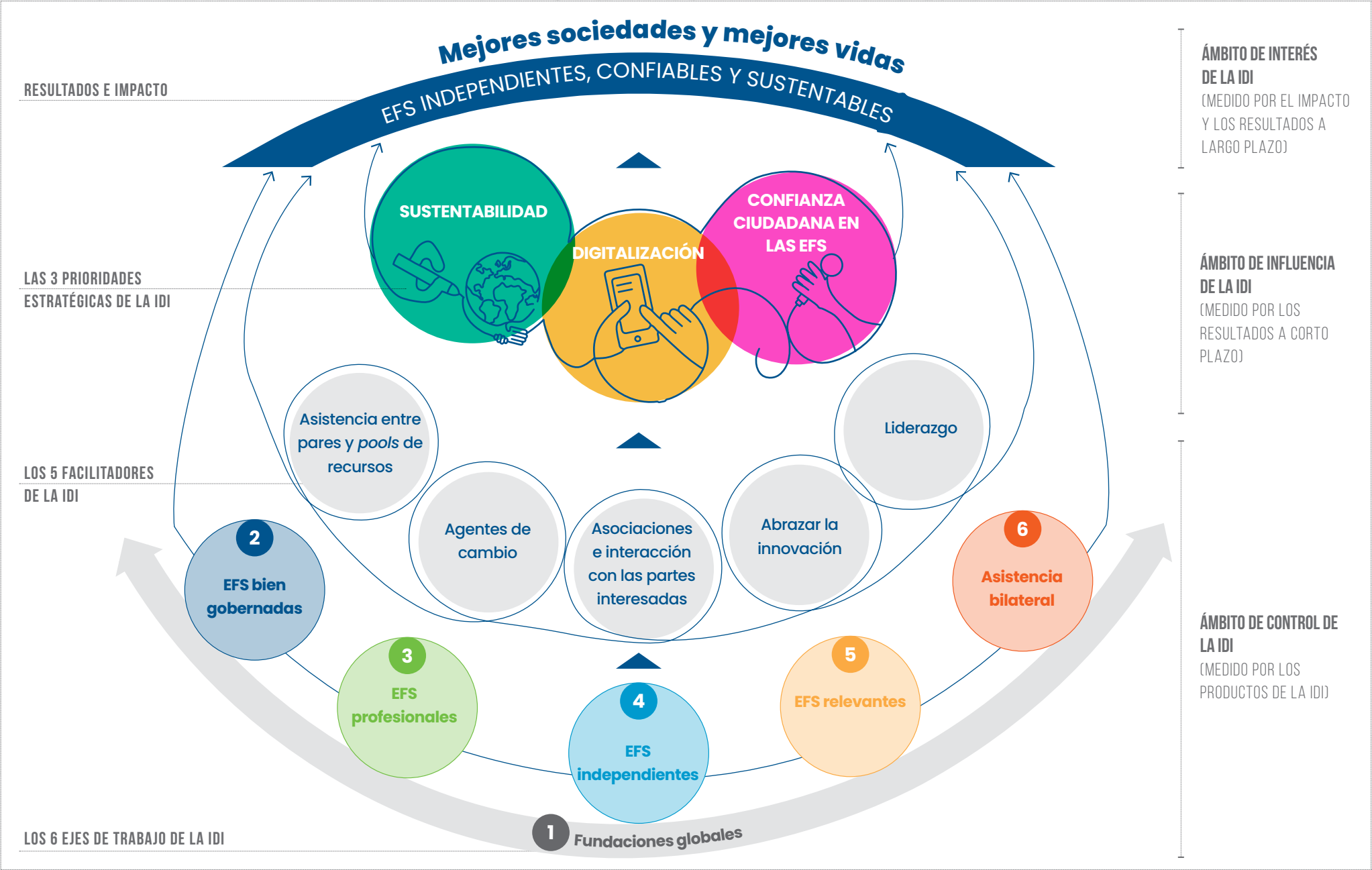
Mantendremos este rumbo y lo profundizaremos durante todo el plazo de vigencia de este Plan Estratégico. La IDI aplicará una perspectiva de interseccionalidad y trabajará para integrar mejor otros aspectos de la diversidad y de la inclusión en sus políticas, procesos, toma de decisiones, implementación, dotación de recursos, interacción con las partes interesadas, seguimiento y presentación de informes. El trabajo continuo de la IDI sobre género e inclusión se inscribe en el marco de la dimensión social de la sustentabilidad como una de las tres prioridades estratégicas del Plan Estratégico.

La IDI también continuará transversalizando el enfoque de género e inclusión en todas sus iniciativas e implementando otras iniciativas que apunten específicamente a este tema, tales como:

- la iniciativa Agentes de Cambio para la Auditoría por Futuros Igualitarios (EFA) —más información en la sección de ejes de trabajo de la IDI más abajo— y
- la iniciativa JUNTOS (TOGETHER), que ayuda a las EFS a hacer posible una gobernanza de los recursos humanos inclusiva y con capacidad de respuesta.



# MARCO ESTRATÉGICO DE LA IDI



## Marco Estratégico de la IDI

Como órgano de la INTOSAI, la IDI está al servicio de las EFS de los países en desarrollo. Esta es nuestra Visión:

**“EFS independientes, confiables y sustentables para construir mejores sociedades y mejores vidas”**

Este es el valor al que aspira la IDI.

El cómo y el dónde están definidos en **Nuestra Misión**. “La Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI ayuda a las Entidades Fiscalizadoras Superiores de los países en desarrollo para mejorar de manera sustentable su desempeño y sus capacidades. La IDI es parte de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y trabaja junto con los Comités de Metas de la INTOSAI, las Organizaciones Regionales, las EFS y otras entidades socias para lograr **EFS independientes, bien gobernadas, profesionales y relevantes**”.

Nuestros **seis ejes de trabajo** en curso dan apoyo a todas las funciones básicas de las EFS, así como bilateralmente a las EFS más necesitadas, y lo hacen a nivel mundial. Los ejes de trabajo están dirigidos a **tres prioridades estratégicas** que hemos identificado en respuesta a las tendencias mundiales

Además, hemos identificado **cinco facilitadores** clave para mejorar el desempeño de las EFS y la forma en que la IDI brinda asistencia. También identificamos los riesgos corporativos que existen para la prestación de la asistencia de la IDI y los riesgos de desarrollo que podrían impedir que esta asistencia se traduzca en los beneficios de desarrollo previstos.

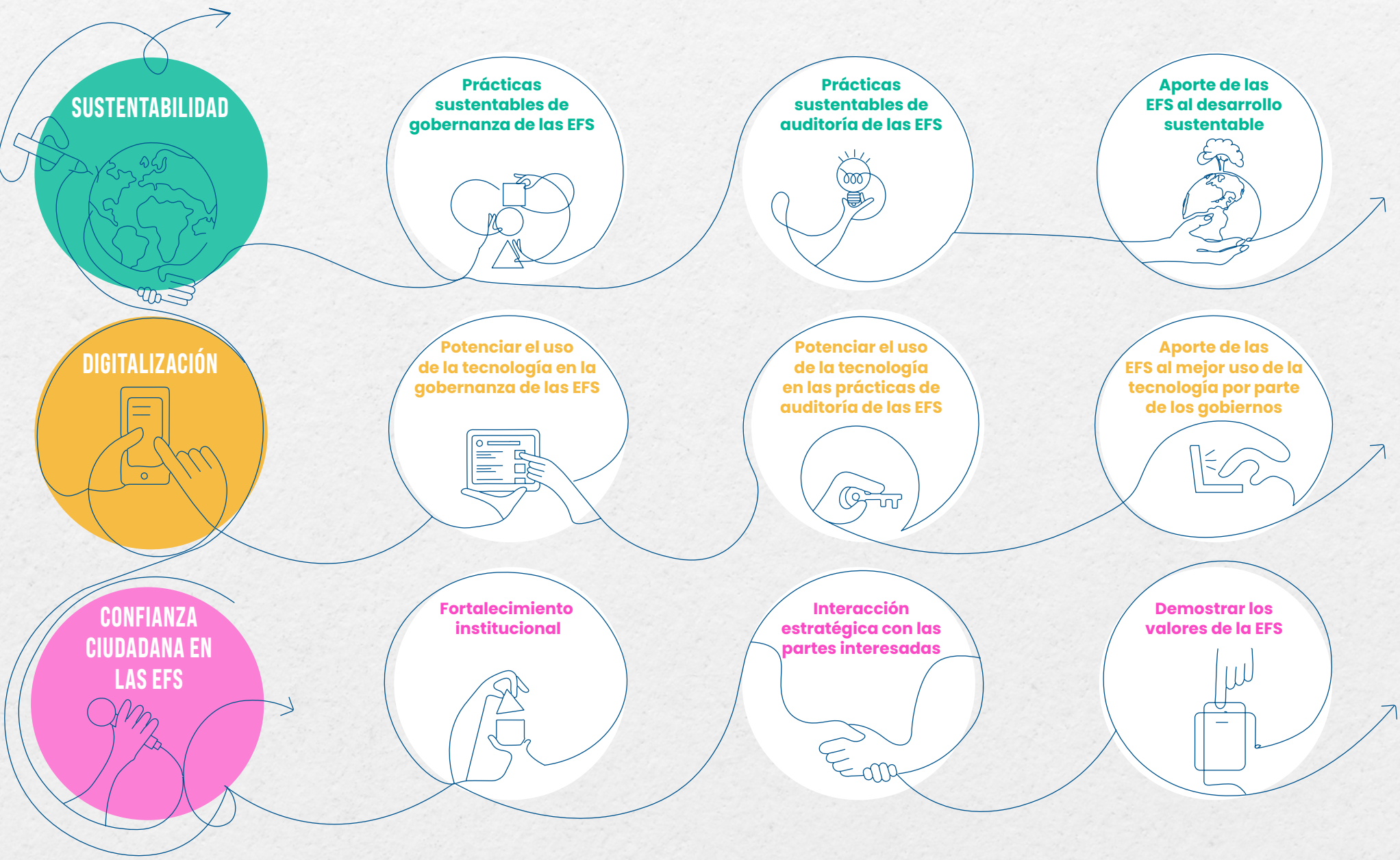
Finalmente, podemos ver que el ámbito de control de la IDI es reducido y que nuestra influencia sobre las EFS y otros agentes es un poco más amplia; no obstante, nuestro ámbito de interés lo es aún más y se extiende a áreas en las que nuestra influencia es menor. El Anexo 2 resume el modo en que planeamos medir y monitorear nuestro desempeño en estas diferentes áreas y que plasmaremos con la publicación de un marco de resultados de la IDI, que mostrará el desempeño real y se actualizará anualmente.

## Prioridades Estratégicas de la IDI

Nuestras tres prioridades estratégicas están diseñadas para permitir que las EFS puedan responder a nuestro mundo en constante cambio y forjar un futuro mejor. Las tres están interconectadas y se potencian mutuamente. Los ejes de trabajo y las iniciativas de la IDI responden a cada una de las prioridades estratégicas, ya sea directamente o brindando las bases necesarias para cumplirlas. La necesidad de personas y prácticas profesionales competitivas es transversal a las tres prioridades estratégicas.



# NUESTRAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 2024-2029



## I. Sustentabilidad

La sustentabilidad abarca tres componentes íntimamente relacionados: el componente social, el económico y el ambiental. Para seguir la senda del desarrollo sustentable y contribuir al logro de los ODS, ayudaremos a las EFS a abordar estos componentes de forma integrada. El enfoque en la sustentabilidad permitirá que las EFS respondan a tendencias mundiales tales como las desigualdades cada vez mayores —entre ellas, las de género—, los desafíos económicos mundiales y el cambio climático. Para ello, las EFS también deben ser sustentables tanto en su calidad de organizaciones como en la forma en que realizan su trabajo. Por lo tanto, nuestros objetivos de sustentabilidad contemplan **EFS gobernadas de forma sustentable, con prácticas de auditoría sustentables y que contribuyan al desarrollo sustentable**. Contribuiremos al desarrollo sustentable trabajando según el Plan Estratégico y fortaleceremos la sustentabilidad de la IDI como organización.

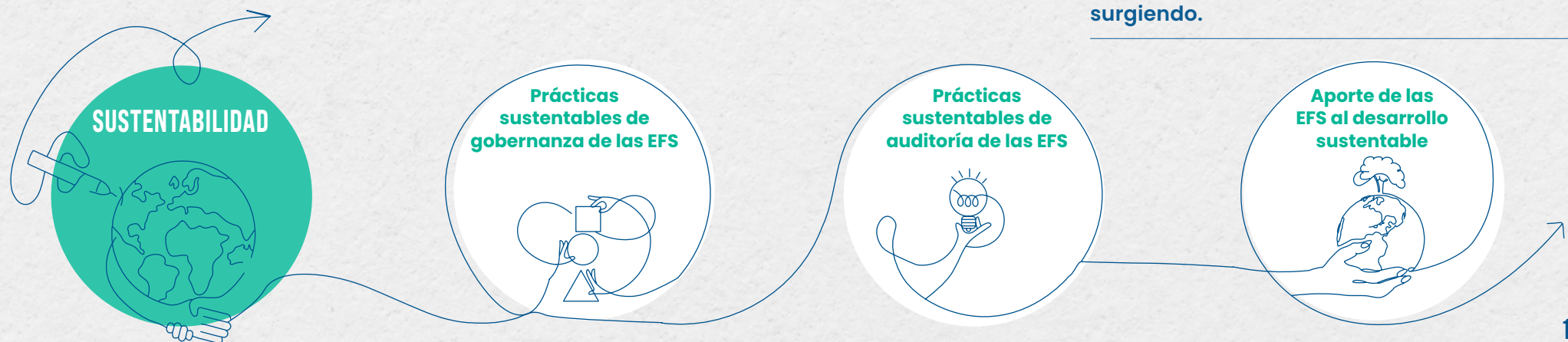
Las **prácticas sustentables de gobernanza de las EFS** requieren EFS independientes, con recursos suficientes, gestionadas estratégicamente y resilientes, que operen en un entorno de fuerte rendición de cuentas públicas y que rindan cuentas de su gestión. La IDI prestará asistencia a las EFS para que evalúen y refuercen su independencia, respondan a las amenazas que hacen peligrar esta independencia y se asocien con agentes de rendición de cuentas para fortalecer los ecosistemas de rendición de cuentas pública.

Seguiremos ayudando a las EFS a realizar análisis de las partes interesadas, a evaluar su desempeño y a desarrollar planes estratégicos y operativos ajustados a la realidad. También las ayudaremos a desarrollar su gestión financiera, de crisis y de riesgos, a publicar informes sobre su propio desempeño y sustentabilidad y a fortalecer su capacidad para relacionarse con las partes interesadas relevantes. Otro aspecto importante es nuestra asistencia ampliada para fortalecer los sistemas de gestión de los recursos humanos de las EFS y así crear entornos en los que prospere el personal de auditoría profesional. Daremos soporte al nivel directivo medio y superior de las EFS para que sean la *punta de lanza* de la buena gobernanza y la excelencia organizacional.

El valor de las EFS reside en realizar auditorías de alta calidad y de alto impacto de forma oportuna y con regularidad. Esto exige que sus **prácticas de auditoría sean sustentables**. También requiere personal de auditoría competente, un liderazgo efectivo, prácticas de auditoría de alta calidad y alto impacto, entornos favorables a nivel de EFS y a nivel de país, y coaliciones y asociaciones entre las partes interesadas. Además, es preciso que las EFS sean independientes y que cuenten tanto con una buena gestión estratégica y de los recursos humanos, como con una buena gobernanza de las TIC como factores facilitadores.

La IDI continuará brindando asistencia integral para prácticas de auditoría de alta calidad y de alto impacto, entre ellas, la adopción de normas internacionales de auditoría y la revisión y alineación de la metodología de auditoría con las normas. La IDI ayudará a las EFS para que desarrollen planes de auditoría anuales y estratégicos viables que se ajusten a sus planes operativos y estratégicos generales, así como a sus recursos. También ayudará a grupos de EFS a emprender auditorías piloto, a establecer y fortalecer los sistemas de gestión de la calidad de las auditorías y a desarrollar sólidos mecanismos de seguimiento de estas.

**La mejor manera en que las EFS pueden contribuir a forjar un futuro mejor es a través de su labor en pro del desarrollo sustentable. La relevancia y la capacidad de respuesta de las auditorías de las EFS son requisitos clave para que estas tengan el impacto deseado. Teniendo en cuenta las tendencias mundiales y las expectativas de las partes interesadas, la IDI prestará asistencia a las EFS para auditar cuestiones como el cambio climático, la tecnología, la igualdad y la inclusión, y los ODS. Iremos adaptando esta lista en función de las áreas y las necesidades que vayan surgiendo.**



## II. Digitalización

**La digitalización es el proceso por el cual se habilitan o se mejoran los procesos mediante tecnologías digitales y datos digitalizados. Esta prioridad estratégica refleja que las tendencias tecnológicas están cambiando nuestro mundo y nuestra forma de vida. También responde a los esfuerzos de los gobiernos por mejorar la prestación de servicios invirtiendo en tecnología, como la inteligencia artificial, y adoptando nuevos sistemas que optimicen sus funciones y automaticen sus procesos.**

Reconoce que, al hacerlo, los gobiernos deben actuar con responsabilidad y gestionar riesgos tales como los relativos a la seguridad y confidencialidad de los datos y a la exclusión digital. Como base para este trabajo, la IDI ayudará a las EFS a comprender mejor el cambio tecnológico que se está produciendo a su alrededor y sus posibles implicancias.

Los objetivos de digitalización de la IDI son los de ayudar a las EFS a **potenciar el uso de la tecnología en la gobernanza y en sus prácticas de auditoría y contribuir a un mejor uso de la tecnología por parte de los gobiernos.**

Reconocemos las ventajas comparativas de los demás agentes, y nos asociaremos con partes interesadas relevantes dentro y fuera de la comunidad de la INTOSAI y aprovecharemos su experiencia. Concentraremos nuestros esfuerzos en empoderar a las EFS para que lideren el desarrollo de soluciones a la medida de sus necesidades, reconociendo los diferentes contextos nacionales, puntos de partida, necesidades y niveles de digitalización.

La IDI ayudará a las EFS a **incorporar la tecnología en su gobernanza** a través del uso más efectivo de la tecnología, mayor conectividad, operaciones tecnológicas eficientes y procedimientos sólidos de gobernanza de las TIC. Seguiremos integrando métodos digitalizados en toda nuestra cartera, como el e-MMD-EFS para evaluar el desempeño de las EFS, la plataforma digital STORY para la gestión estratégica de las EFS y otros métodos digitales para mejorar la gestión de crisis y riesgos.

Nuestro segundo objetivo de digitalización es **potenciar el uso de la tecnología en las prácticas de auditoría de las EFS**. Promoveremos y facilitaremos la digitalización de los criterios de auditoría, dirigida por las propias EFS y adaptada a sus propios fines. Haremos esto mediante la creación

de *pools* de personal de auditoría tecnológicamente capacitado y de una plataforma que reúna a personas expertas en tecnología y personal de auditoría de las EFS para fomentar el intercambio de conocimientos.

Por último, aspiramos a que las EFS contribuyan **al mejor uso de la tecnología por parte de los gobiernos**. Capacitaremos a los agentes de cambio de las EFS para que evalúen el avance tecnológico en su entorno externo utilizando instrumentos tales como la herramienta LOTA de aprovechamiento de avances tecnológicos. También los capacitaremos para que desarrollen una estrategia para auditar el uso de la tecnología por parte de los gobiernos y para que realicen las auditorías relevantes en materia de tecnología y transformación digital.

Las **EFS de contextos difíciles** a veces necesitan una ayuda mayor para desarrollar sus capacidades para funcionar y comunicarse con efectividad. Mediante nuestras asociaciones bilaterales, nos esforzaremos por brindarles o facilitarles el acceso a equipos y programas informáticos adecuados, como condición indispensable para que nuestra asistencia resulte efectiva.



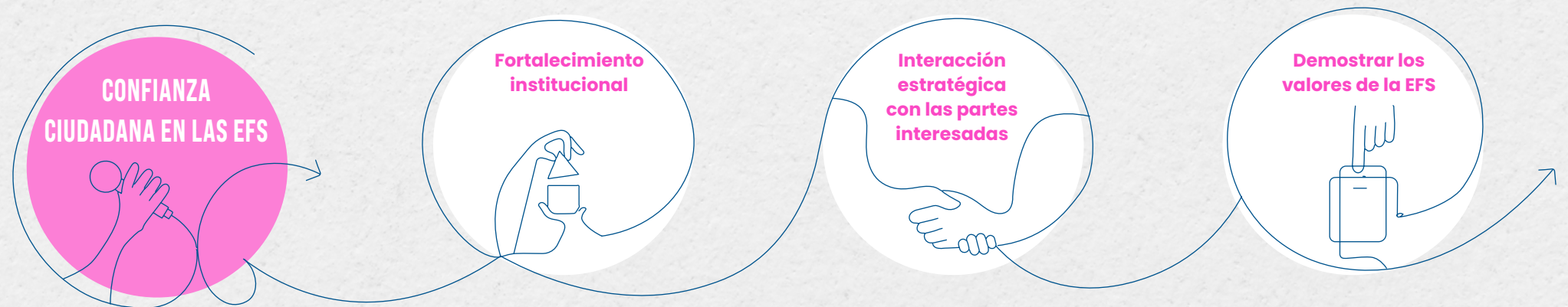
### III. Confianza Ciudadana en las EFS

**La confianza ciudadana en las EFS consiste en ampliar el círculo virtuoso entre la concientización pública y el apoyo a las EFS, su independencia y su posicionamiento en el ecosistema de rendición de cuentas, y la credibilidad, el valor y los beneficios del trabajo que realizan en favor de la ciudadanía.**

Este círculo también se retroalimenta: Las EFS que están en mejores condiciones de proteger su posición y su independencia son aquellas que cuentan con la confianza y el apoyo generalizados de la opinión pública y que están firmemente arraigadas en el ecosistema de gestión de las finanzas públicas y rendición de cuentas de un país. Otro aspecto para destacar es que las EFS que evalúan, planifican, gestionan e informan su desempeño de manera efectiva tienen más probabilidades de seguir contando con la confianza de los ciudadanos.

Las EFS que gozan de esta confianza pueden emitir informes de auditoría confiables y de gran impacto con menos temor a posibles represalias. Por su parte, en cambio, las EFS que no cuentan con la suficiente confianza ciudadana probablemente no puedan protegerse de las interferencias externas a la hora de emitir informes de gran impacto y esto, a su vez, debilita aún más la confianza ciudadana. Nuestra especial atención a la confianza ciudadana obedece directamente al deterioro de la democracia y al autoritarismo que hemos observado durante los últimos 15 años, junto con los bajos niveles de confianza en los gobiernos y los altos niveles de corrupción. Todo ello ha distorsionado la posición estratégica de las EFS y ha mermado la confianza ciudadana en su labor en algunos países; por eso, los esfuerzos para mejorar la confianza ciudadana en las EFS son ahora más importantes que nunca.

Nuestros objetivos se centran en el **fortalecimiento institucional, la interacción estratégica con las partes interesadas y la demostración del valor de las EFS**. Nuestra ayuda es sensible a las diferencias que muestran las EFS en cuanto a sus puntos de partida, sus entornos, sus riesgos, sus oportunidades y su voluntad y capacidad para interactuar. La IDI trabajará a nivel mundial en favor de una mayor interacción con las EFS, comunicará su valor y sus beneficios y respaldará los esfuerzos liderados por las propias EFS para mejorar la confianza ciudadana hacia ellas. Un aspecto importante a la hora de aumentar la confianza ciudadana en las EFS es el trabajo de la IDI para facilitar el impacto de las auditorías, que requiere una fuerte interacción con las partes interesadas y contribuye a demostrar el valor de las EFS. En este sentido, seguiremos prestando especial asistencia a las EFS en materia de gestión estratégica y buena gobernanza con el objetivo de crear instituciones confiables y responsables por la rendición de cuentas.



Al hablar de **fortalecimiento institucional**, nos referimos a las “reglas de juego” tanto formales como informales. Este concepto engloba la independencia, los recursos y el mandato de las EFS, así como el ecosistema de rendición de cuentas en el que ellas actúan —ya sea un modelo legislativo, judicial, mixto o de otro tipo— y la vigencia del estado de derecho. La IDI continuará construyendo asociaciones y abogando por la independencia de las EFS a nivel mundial, a la vez que respalda el trabajo de la Embajadora de Buena Voluntad de la Cooperación INTOSAI-Donantes (CID) para la Independencia de las EFS. Responderemos rápidamente a las amenazas que pesan sobre la independencia de las EFS, facilitaremos respuestas coordinadas de las partes interesadas y brindaremos recursos para permitir que otras partes interesadas respalden la independencia de las EFS. Nuestros esfuerzos se extenderán a partir de nuestro foco en la independencia. Nos asociaremos y crearemos redes con otras organizaciones internacionales de rendición de cuentas y capacitaremos a las EFS para que elaboren estrategias para reflejarlas en sus países. La IDI prevé crear redes conformadas por las organizaciones de rendición de cuentas, tales como las EFS, las defensorías del pueblo, las agencias anticorrupción, las organizaciones de la sociedad civil y otras, para que se ayuden mutua y coordinadamente.

La **interacción estratégica con las partes interesadas** implica que las EFS conozcan y entiendan su propio ecosistema de rendición de cuentas, a las partes interesadas y las percepciones del público, y que desarrollen sus propias estrategias para interactuar efectivamente con las partes interesadas y para la confianza ciudadana. Ayudaremos a que las EFS evalúen sus estrategias de comunicación y planifiquen la digitalización cuando sea conveniente, especialmente en lo relacionado a estrategias de comunicación digital.

**Demostrar valor** es clave para crear un círculo virtuoso de confianza ciudadana en las EFS. El valor proviene de mejorar la transparencia, la relevancia, la calidad y el impacto de las auditorías de las EFS, de responder a las necesidades de las partes interesadas, de elaborar estrategias e informar al público sobre el desempeño de las EFS, de gestionar los recursos de estas de forma efectiva y de actuar éticamente. Todos los ejes de trabajo de la IDI están orientados a que las EFS demuestren su valor. Intensificaremos nuestro enfoque en el valor ayudando a las EFS a preparar e implementar planes estratégicos sólidos para su desempeño y sus resultados. Trabajaremos *codo con codo* con ellas para que incorporen aspectos relacionados con el impacto de las auditorías en toda su labor, garanticen la calidad de las auditorías, publiquen y difundan los informes resultantes, comuniquen los mensajes clave como forma de mejorar la participación ciudadana, potencien la participación pública y afiancen sistemas sólidos de seguimiento de las auditorías. Promoveremos esta tarea mediante la interacción con otras partes interesadas a escala mundial, como los foros parlamentarios, las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación, y ayudaremos a las EFS a replicar este compromiso a escala nacional.

## ASOCIACIONES PARA FORTALECER A LAS EFS CON FUNCIONES JURISDICCIONALES

Más de 30 EFS de todo el mundo se identifican principalmente como EFS con funciones jurisdiccionales. Si bien los modelos varían de una EFS a otra, muchas de ellas deben hacer grandes esfuerzos para poder plasmar prácticas de auditoría efectivas. Esto se traduce sobre todo en dificultades comunes, como la falta de independencia y la acumulación de trabajo pendiente en las auditorías, que reflejan un desajuste entre los recursos y el mandato.

Consciente de la ventaja comparativa de otros agentes en esta área, la IDI propone una asociación a escala mundial que reúna a las EFS, a los organismos y regiones de la INTOSAI y a otras partes interesadas clave para definir y emprender las reformas legales e institucionales que se necesitan para modernizar los ecosistemas de auditoría pública y de rendición de cuentas en estos países. Nuestros primeros objetivos serán los siguientes:

- Reunir a las entidades socias relevantes en torno a una agenda en común
- Evaluar los enfoques y los desafíos actuales
- Identificar una hoja de ruta para las reformas necesarias a nivel general (no específica de cada país).

# RESPALDO A LAS EFS PARA FORTALECER SU APOORTE A la lucha contra la corrupción

Dentro de los ecosistemas nacionales de rendición de cuentas y los entornos de aplicación de la ley, las EFS desempeñan un papel fundamental, aunque a veces mal entendido, en la lucha contra la corrupción.

Este rol varía en función de los diferentes sistemas nacionales y tradiciones legislativas, así como del alcance de su mandato en materia de control jurisdiccional y sanciones. A grandes rasgos, consiste en centrar la atención en prevenir la corrupción, incorporando temas de corrupción al trabajo de auditoría, cooperando de forma efectiva con otras organizaciones, aumentando la concientización pública y ofreciendo medios para que el público contribuya a la lucha contra la corrupción.

Otras entidades de la INTOSAI lideran el debate a nivel mundial sobre el rol de las EFS dentro de los marcos de trabajo mundiales de lucha contra la corrupción, entre ellos, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y el G20, y la IDI les brindará toda la asistencia que sea necesaria.

La Directriz de la INTOSAI para la auditoría de prevención de la corrupción (GUID 5270)\* postula que es mejor prevenir la corrupción que detectarla y señala maneras en que las EFS pueden actuar en este sentido. Estas son algunas de las áreas en las que la asistencia de la IDI a las EFS contribuye a prevenir y a combatir la corrupción



\* Ver: <https://www.issai.org/pronouncements/guid-5270-guideline-for-the-audit-of-corruption-prevention>

# FACILITADORES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

|                                                              | IMPORTANCIA PARA LAS EFS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | RESPUESTA DE LA IDI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Todo proceso de cambio debe contar con el apoyo activo de los liderazgos de las EFS</li> <li>→ Quienes lideran las EFS deben tener la capacidad de impulsar y posibilitar el cambio</li> <li>→ Para ser efectivo, el cambio debe ser liderado por las propias EFS</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ La ejecución de las iniciativas de la IDI requiere la interacción continua con los liderazgos de las EFS, desde la concientización hasta el seguimiento de los resultados de la asistencia brindada</li> <li>→ Apoyar el desarrollo de líderes, jóvenes líderes y personal de gestión de EFS</li> <li>→ Promover el desarrollo liderado por las EFS entre las entidades socias que prestan asistencia a las EFS</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Agentes de cambio</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las EFS necesitan personas capaces de asumir e impulsar procesos de cambio interno</li> <li>→ Para poder actuar como agentes de cambio, es necesario saber interpretar las culturas y dirigir el cambio</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identificar, desarrollar y respaldar agentes de cambio de las EFS como elemento esencial de algunas iniciativas</li> <li>→ Dotar a estas personas de herramientas para facilitar los procesos de cambio dentro de las culturas ya establecidas o para dar forma a nuevas culturas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Abrazar la innovación</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las EFS deben ser capaces de responder a los cambios que se producen en su entorno y en las entidades auditadas</li> <li>→ Las EFS deben comprender y adoptar las tecnologías emergentes para asegurar el valor de sus escasos recursos</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los seminarios web de innovación y la serie de charlas de la herramienta LOTA les permiten a las EFS mantenerse a la vanguardia de los cambios y fomentar una cultura de innovación interna</li> <li>→ Continuar trabajando en métodos de auditoría innovadores, mecanismos de prestación y exploración prospectiva</li> <li>→ Seguir reforzando y utilizando las plataformas de aprendizaje digital como parte esencial de su labor</li> <li>→ Apoyar a las EFS para que saquen el máximo provecho de la educación digital</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| <b>Asistencia entre pares y pools de recursos</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cada EFS es un caso único en su contexto nacional, por eso lo mejor es que reciban asistencia de quienes tienen experiencia en la dirección y el trabajo en EFS pares</li> <li>→ La asistencia entre pares en especie puede ser menos costosa que otras alternativas</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identificar redes de asistencia entre pares y crear y promover comunidades de personas de referencia que puedan dar asistencia a sus EFS pares</li> <li>→ Recurrir a los <i>pools</i> de personas de referencia para poder implementar sus iniciativas de forma efectiva</li> <li>→ Respalda a las personas de referencia como agentes de cambio</li> <li>→ Facilitar mecanismos de servicios compartidos para atender las necesidades de las EFS mediante la asistencia en especie de sus pares</li> <li>→ Continuar reuniendo a grupos de EFS para posibilitar el aprendizaje entre pares</li> <li>→ Seguir recurriendo a las EFS pares para la asistencia bilateral e intermediando en la asistencia entre pares</li> </ul> |
| <b>Asociaciones e interacción con las partes interesadas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Proteger y mejorar la independencia y la confianza ciudadana de las EFS dentro del ecosistema nacional de rendición de cuentas</li> <li>→ Crucial para la mejora de las auditorías, la gobernanza y la profesionalización de las EFS</li> <li>→ Esencial para comprender mejor el entorno de auditoría, asegurar las pruebas obtenidas y facilitar su impacto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Asociarse con los órganos y las regiones de la INTOSAI para la puesta en práctica de todas las iniciativas</li> <li>→ Aprovechar la experiencia y los conocimientos especializados que pueden ser limitados dentro de la IDI y de la INTOSAI</li> <li>→ Abogar para que las partes interesadas utilicen más los informes de las EFS, apoyen el desarrollo de estas y les brinden una asistencia más efectiva</li> <li>→ Aprovechar a aquellas entidades socias que puedan estar mejor posicionadas para despertar el interés en un tema e influir sobre las partes interesadas clave en beneficio de las EFS</li> </ul>                                                                                                        |

4

CUMPLIENDO  
CON NUESTRAS  
**prioridades  
estratégicas**



# LOS SEIS ejes de trabajo DE LA IDI

La IDI seguirá prestando asistencia a través de seis ejes de trabajo. Los primeros cuatro ejes, en conjunto, ofrecen asistencia integral en todas las áreas de desarrollo de capacidades de las EFS. Además de estos, tenemos la Unidad de Asistencia Bilateral, que se enfoca en la asistencia a largo plazo y fue específicamente creada para las EFS de contextos difíciles, y la Unidad de Fundamentos Globales, que refuerza las políticas mundiales, la coordinación y el entorno de ayuda a las EFS. Estos seis ejes de trabajo responden a cada una de las tres prioridades estratégicas de la IDI.



## EFS independientes

**Una EFS independiente es un pilar fundamental del ecosistema nacional de rendición de cuentas. La independencia de los órganos ejecutivos que ella audita es un factor fundamental para su labor en la rendición de cuentas públicas y en la creación de confianza ciudadana en la EFS. Sin embargo, la evidencia muestra que los niveles de independencia de las EFS son cada vez más bajos en muchas regiones del mundo.**

Ampliaremos nuestro trabajo en materia de defensa a nivel mundial, asistencia a nivel de país y creación de asociaciones. A partir de nuestro foco específico en la independencia de las EFS, ayudaremos a la creación de marcos jurídicos sólidos y sustentables para ellas.

Esto nos exigirá centrarnos en fortalecer cuatro dimensiones esenciales e interrelacionadas que presentan los marcos jurídicos de las EFS:

- Sintetizar los principios de independencia según los Principios 1 y 10 de la INTOSAI y según los contextos legales de las EFS
- Establecer mecanismos de coordinación institucional para facilitar la interacción con las partes involucradas en la rendición de cuentas, tanto en el plano horizontal como en el diagonal
- Fortalecer los mecanismos externos de rendición de cuentas de las EFS para respaldar su legitimidad y su credibilidad ante la sociedad
- Abordar el enfoque institucional de la integridad de las EFS para mitigar los riesgos que inciden en su reputación, ya que estos pueden perjudicar la percepción que se tiene de ellas y debilitar su independencia



## INTERACCIÓN ESTRATÉGICA CON LAS PARTES INTERESADAS

La IDI brindará asistencia a las EFS para que puedan comprender su ecosistema de rendición de cuentas y su dinámica e identificar e interactuar con las principales partes interesadas —parlamentos, organizaciones de la sociedad civil, demás agentes de rendición de cuentas, la comunidad académica, organizaciones o medios de comunicación internacionales— a fin de crear redes sustentables de rendición de cuentas que contribuyan a aumentar la confianza ciudadana en las EFS.

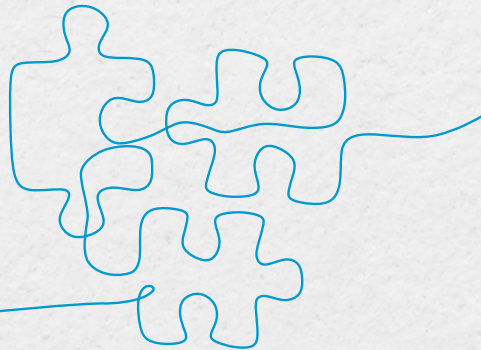
## EFS bien gobernadas

**La buena gobernanza de las EFS es fundamental para garantizar que las auditorías y otros trabajos que ellas realizan se lleven a cabo de forma sustentable y con la máxima calidad. Permite que las EFS demuestren su credibilidad y sirvan como modelos a seguir para promover la efectividad, la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público. Las EFS bien gobernadas pueden interactuar con confianza con las partes interesadas externas y abordar de forma efectiva los complejos desafíos socioeconómicos que se les plantean.**

Las EFS recibirán nuestra asistencia para que sus procesos, sistemas y prácticas sean adecuados, cuenten con los recursos necesarios y se documenten debidamente. El MMD de las EFS es un facilitador fundamental, ya que les permite conocer su desempeño de forma exhaustiva y basada en pruebas. Daremos prioridad al trabajo con las EFS para una gestión sustentable de los recursos financieros y humanos en consonancia con sus planes estratégicos y anuales. En el marco de la iniciativa TOGETHER (JUNTOS), trabajaremos con las EFS para mejorar la contratación de personal, la gestión del desempeño y otras prácticas de recursos humanos. Colaboraremos con las EFS para que incorporen aspectos de sustentabilidad en sus informes y así sirvan de ejemplo a otras organizaciones del sector público. Aspiramos a blindar la gobernanza de las EFS de cara al futuro haciendo hincapié en la previsión mediante la gestión de riesgos y el desarrollo del liderazgo a través de iniciativas como la iniciativa para Reasentamiento y Vías Complementarias Sustentables (CRISP), la iniciativa MASTERY y la Academia de Gobernanza de las EFS.

Reforzar la gobernanza de las TIC a través de la iniciativa piCTure constituye el núcleo de nuestros esfuerzos de digitalización. Prestaremos asistencia a las EFS para que puedan evaluar sus niveles de madurez en materia de TIC e integrar el desarrollo de estas en sus estrategias y planes operativos. Asimismo, ayudaremos a las EFS a desarrollar las capacidades profesionales del personal de TIC y facilitaremos los procesos de cambio de las EFS a través de *pools* de especialistas en TIC a nivel mundial y regional. Además, nuestras herramientas digitales, e-MMD-EFS y StORy, impulsan procesos efectivos de evaluación y gestión.

La confianza ciudadana en las EFS puede mejorarse siempre que las EFS puedan demostrar buena gobernanza, buena transparencia y buena rendición de cuentas. Para ello, es indispensable contar con personas de liderazgo capacitadas e inclusivas. Este eje de trabajo promoverá la credibilidad y la resiliencia de las EFS a través de su enfoque en la gestión prudente de recursos y riesgos, así como en la construcción de sistemas éticos sólidos. La evaluación de las opiniones y expectativas de las partes interesadas es una parte esencial de la iniciativa Estrategia, Medición del Desempeño e Informes (SPMR) que no sólo promueve el realismo y la relevancia de los planes estratégicos de las EFS, sino que también les permite interactuar con su entorno con confianza. Dada la relación existente entre la gobernanza y la independencia de las EFS, tenemos previsto prestar asistencia específica a nivel de EFS para que mejoren de forma acelerada y continua su desempeño en estas áreas, haciendo especial hincapié en la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil.



### DOMINIO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO

La iniciativa MASTERY seguirá siendo la plataforma exclusiva para que quienes lideran las EFS adquieran nuevos conocimientos y perspectivas e intercambien puntos de vista sobre temas críticos. Nuestro objetivo será ampliar el alcance esta iniciativa en términos de temas e idiomas. Contará con el apoyo de la Academia de Gobernanza de las EFS y estará dirigida al nivel directivo medio de las EFS para ofrecer una versión condensada de la cartera de programas “EFS bien gobernadas”.

### GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LAS EFS

Tomando como punto de partida el éxito de la implementación en todo el mundo de la iniciativa Estrategia, Medición del Desempeño e Informes (SPMR), seguiremos ofreciendo una versión anual renovada. Basándonos en el MMD de las EFS y en un análisis de las opiniones y expectativas de las partes interesadas, trabajaremos con las EFS a fin de elaborar estrategias realistas y ambiciosas, orientadas al impacto y respaldadas por planes operativos y sistemas de seguimiento. Haremos más hincapié en la prudencia de la gestión financiera, en la ética y en la gestión del cambio, así como en la incorporación de la sustentabilidad en los informes de las EFS.

## EFS profesionales

**El valor y los beneficios de las EFS surgen de su capacidad de actuar con profesionalismo y de realizar auditorías de alta calidad y gran impacto conforme a las normas aplicables.**

Promoveremos y apoyaremos la profesionalización de las EFS y aportaremos valor en cuatro áreas clave: profesionales competentes en auditoría, líderes eficaces, prácticas profesionales de auditoría y mejora de la confianza ciudadana.

La IDI creará el Centro para Profesionales de Auditoría de las EFS como lugar de encuentro para que el personal de auditoría de las EFS perfeccione sus competencias profesionales.

Será un lugar para experimentar, innovar, aprender, profesionalizarse, buscar la excelencia, trabajar en red y prepararse para el futuro. Las actividades del Centro se irán ampliando en función de la demanda y de la disponibilidad de recursos.

Al ayudar a las EFS a desarrollar prácticas profesionales de auditoría de forma sustentable, ellas podrán mejorar su perfil de auditoría y ganar mayor credibilidad y confianza ciudadana. Como parte de la iniciativa Facilitando el Impacto de las Auditorías (FAI), las ayudaremos a formar coaliciones sólidas con las partes interesadas en sus prácticas de auditoría, en particular con las partes interesadas clave, tales como las entidades auditadas, las organizaciones de la sociedad civil, la ciudadanía y la comunidad parlamentaria. Continuaremos nuestra sólida asociación con los órganos de la INTOSAI y exploraremos y ampliaremos nuestras alianzas con asociaciones profesionales, entre ellas los colegios de profesionales contables y el mundo académico, para desarrollar vías de desarrollo profesional del personal de auditoría de las EFS.

### MECANISMOS DE SERVICIOS COMPARTIDOS:

#### Sistema de gestión de la calidad de las auditorías

Para lograr auditorías de alta calidad es fundamental contar con un sistema de gestión de la calidad de las auditorías. La IDI tiene previsto trabajar con las partes interesadas, especialmente con las regiones de la INTOSAI, para facilitar mecanismos de servicios compartidos, de modo que las EFS instauren y preserven sistemas sólidos de gestión de la calidad de las auditorías. Todo esto no se limita a la asistencia para el desarrollo de capacidades, sino que plantea la posibilidad de crear mecanismos de servicios compartidos de largo plazo a partir de la ISSAI 140, según su última modificación. Contamos con planes preliminares para comenzar a trabajar con *pools* de personal facilitador con certificación en gestión de la calidad de las auditorías. Estos *pools* pueden prestar asistencia a sus propias EFS y regiones y formar parte de los *pools* a escala mundial disponibles para todas las regiones.



## EFS relevantes

**La relevancia de las EFS es esencial para construir mejores sociedades y mejores vidas. Permite que las EFS identifiquen y respondan a las tendencias emergentes, a los riesgos y a las cambiantes expectativas de las partes interesadas. También hace posible que las EFS demuestren su valor, aumentado así la confianza ciudadana en ellas, y que fortalezcan su posición dentro del ecosistema nacional de rendición de cuentas.**

Ayudaremos a las EFS a mantener su relevancia desarrollando capacidades organizacionales y de auditoría para efectuar auditorías en áreas emergentes y de tendencia. También ayudaremos a las EFS a dar forma a futuros desarrollos en materia de auditoría del sector público y a ser reconocidas como agentes colaboradores clave en áreas de relevancia a escala nacional e internacional.

Proseguiremos nuestros esfuerzos para dar asistencia a las EFS a la hora de auditar los ODS. Asimismo, tenemos previsto lanzar un piloto de la versión actualizada del Modelo de Auditoría de ODS de la IDI (ISAM) para ayudar a las EFS a auditar los procesos nacionales de implementación de la Agenda 2030 y las metas nacionales vinculadas a los ODS, entre otras, las relacionadas con el principio de “no dejar a nadie atrás”. Profundizaremos nuestra asistencia para auditar el uso de la tecnología por parte de los gobiernos y ayudaremos al personal de auditoría de las EFS a utilizar la tecnología en su trabajo. Ampliaremos la iniciativa Pioneros LOTA a tres ejes permanentes: desarrollo de estrategias de auditoría tecnológica, uso de análisis de datos en las auditorías y auditoría sobre tecnología. La auditoría cooperativa a escala mundial de las acciones de adaptación al cambio climático les servirá a las EFS de todo el mundo para dar una respuesta de auditoría adecuada a las acciones climáticas de sus respectivos gobiernos.

A través de nuestra iniciativa Auditoría de Futuros Igualitarios (EFA), ayudaremos a las EFS a dar respuesta al problema de la agudización de las desigualdades. Además, seguiremos dando asistencia a las EFS para que puedan prepararse para el futuro detectando las señales tempranas en áreas de relevancia y auditando las áreas de tendencia. Facilitaremos actividades de defensa y concientización vinculadas a las auditorías y continuaremos nuestra sólida cooperación con los órganos de la INTOSAI y nuestras asociaciones con los organismos de la ONU. Tenemos previsto ampliar nuestras alianzas con asociaciones profesionales, tales como los colegios de profesionales contables y el mundo académico, especialmente para auditar los informes de sustentabilidad en el sector público.



## DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA GARANTIZAR LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE SUSTENTABILIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

La IDI trabajará junto con las asociaciones profesionales, como la Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC), la Asociación de Contadores Públicos Colegiados (ACCA) y los órganos de la INTOSAI, para facilitar las conversaciones entre las EFS y las principales partes interesadas sobre el rol de las EFS para garantizar la presentación de informes de sustentabilidad. A partir de estos debates, identificaremos las competencias y las necesidades con el fin de brindar asistencia a las EFS para que desarrollen estas competencias.



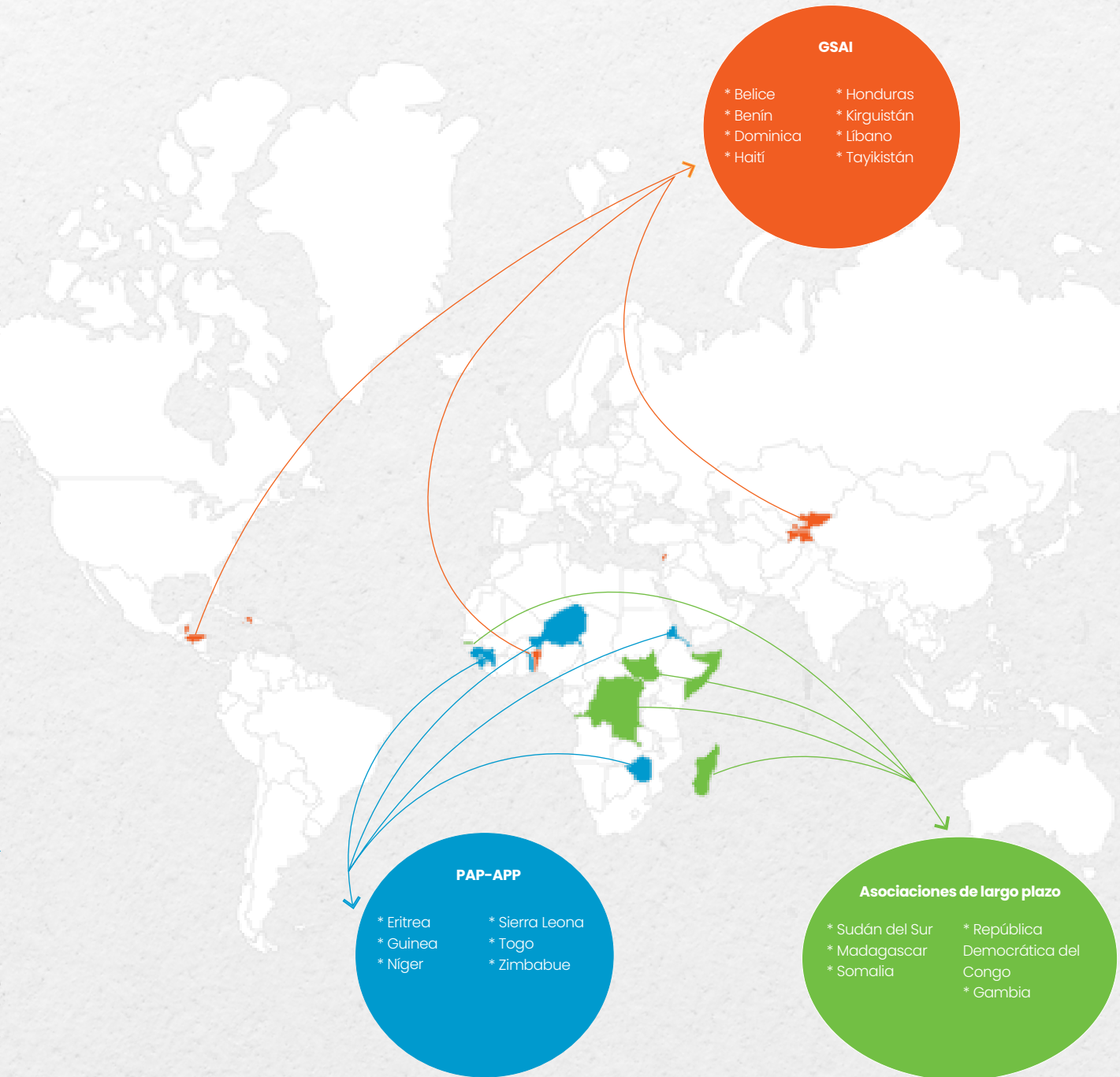
## Asistencia bilateral

Muchas EFS trabajan en contextos difíciles donde existe una necesidad acuciante de desarrollar funciones estatales básicas y de abordar prácticas profundamente arraigadas que socavan la transparencia y la rendición de cuentas. Estas EFS no pueden sacar el máximo provecho de las iniciativas mundiales y regionales de la IDI, sino que necesitan una asistencia más específica y a largo plazo que tenga en cuenta sus necesidades, oportunidades y contextos específicos. Junto con las EFS pares, las regiones de la INTOSAI y otras entidades socias clave de las EFS, seguiremos prestando asistencia personalizada a las EFS seleccionadas. El objetivo general es asegurar que las EFS más vulnerables reciban asistencia para mejorar su desempeño.

Nuestro trabajo bilateral se rige por la Política bilateral de la IDI. Esto nos obliga a elaborar nuestra asistencia en función del plan estratégico de cada EFS y nos da flexibilidad en cuanto a los métodos de prestación de asistencia y a las áreas en las que esta se presta. Todas las áreas de desarrollo de las EFS, entre ellas las funciones de control jurisdiccional, pueden recibir asistencia, siempre y cuando sean áreas prioritarias para la EFS y esenciales para que esta pueda tener impacto.

**La IDI buscará desempeñar un rol de sostén para los prestadores que se encuentren en países de contextos difíciles, a fin de permitir que las EFS pares puedan obtener financiación, agilizar la asistencia, gestionar los riesgos y lograr buenos resultados como prestadores.**

Resulta fundamental la colaboración con los grupos de trabajo del Comité de Creación de Capacidades (CBC) de la INTOSAI sobre la asistencia entre pares y la auditoría en contextos difíciles y complejos. Para fortalecer el efecto de la ayuda a las EFS de contextos difíciles, la IDI seguirá forjando asociaciones y aprendiendo de otras organizaciones que trabajan en la mejora de la gestión de las finanzas públicas en contextos difíciles.



## Fundaciones globales

Nuestra Unidad de Fundaciones Globales (GFU) se ocupa de crear un entorno propicio para el desarrollo de capacidades de las EFS y de influir en él. Esta labor se traduce en la creación de asociaciones a escala mundial para promover el desarrollo de las capacidades de las EFS, en la medición y el seguimiento a escala mundial del desempeño de las EFS, en iniciativas a escala mundial para movilizar e intermediar la asistencia a las EFS y en actividades de comunicación y defensa del rol de las EFS y los beneficios que estas aportan.

**Continuaremos brindando nuestra asistencia a largo plazo a la Cooperación INTOSAI–Donantes y potenciaremos las asociaciones con las principales partes interesadas en el ámbito de la rendición de cuentas para concientizar sobre la importancia de las EFS y para contribuir a la prioridad estratégica de “Confianza ciudadana en las EFS”. Nuestra medición del desempeño de las EFS se mantendrá a través de los informes trianuales sobre la Revisión Global de las EFS.**

Nuestras iniciativas de intermediación pueden ayudar a las EFS a tener acceso a la asistencia financiera y técnica que necesitan. La iniciativa BUSS —Intermediación de Asistencia Ampliada a las EFS— se pondrá en marcha en todas las regiones de la INTOSAI con objeto de facilitar el diálogo directo entre las entidades socias para el desarrollo y las EFS en materia de financiación. La Iniciativa Global para la Rendición de Cuentas de las EFS (GSAI) trabaja para brindar financiación, recursos directos, conocimientos especializados y asistencia entre pares a ocho EFS de todo el mundo.



# Partes interesadas

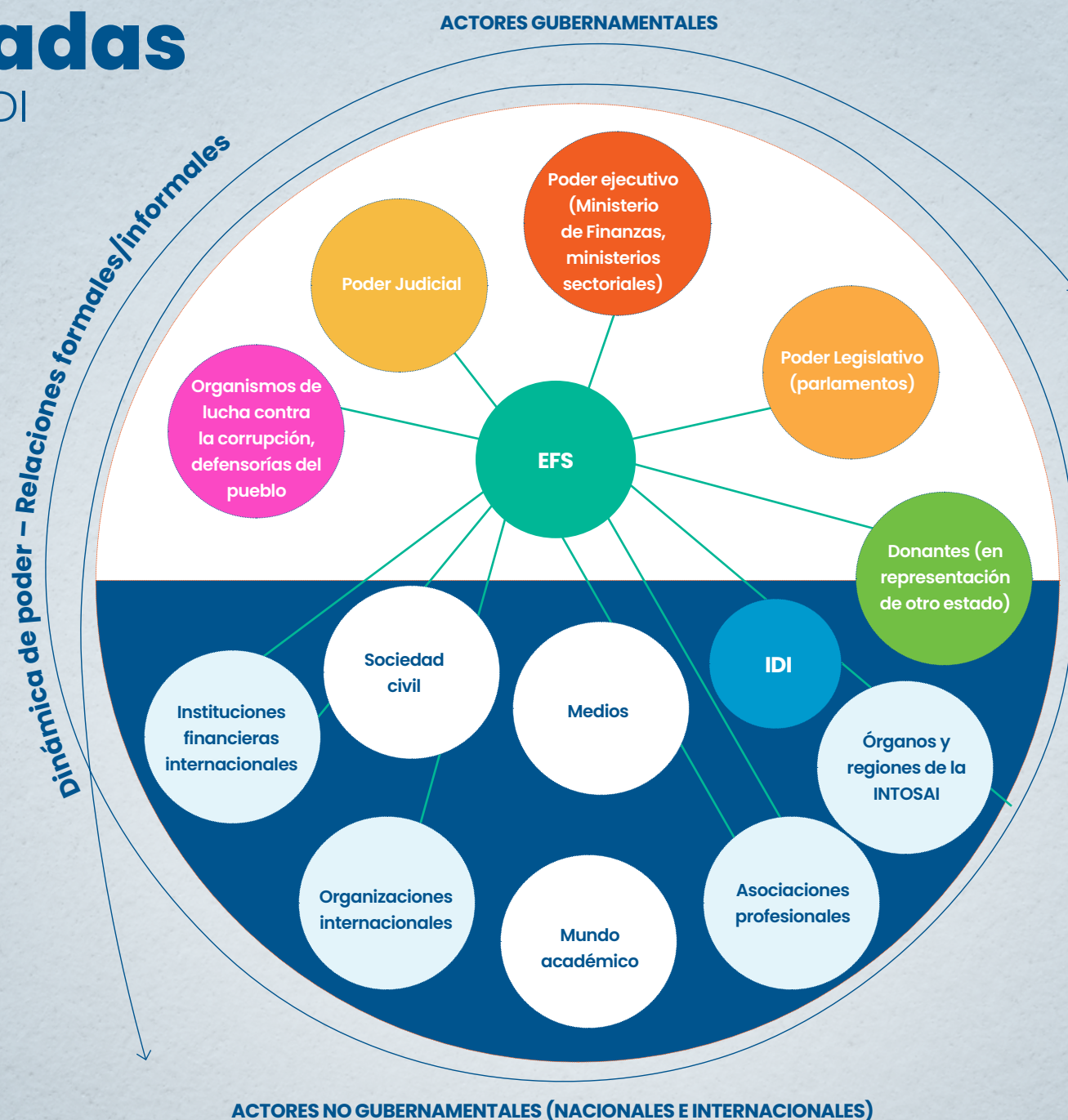
## Y ENTIDADES SOCIAS DE LA IDI

El Plan Estratégico de la INTOSAI señala la necesidad de asociarse estratégicamente con organismos externos a la INTOSAI, de concientizar sobre los roles y los beneficios de las EFS y de fortalecer la asistencia que se les brinda. La IDI entiende que es una de las muchas organizaciones que apoyan a las EFS y que la mayor parte de la ayuda a las EFS proviene de esas organizaciones, que están tanto en la INTOSAI como de fuera de ella.

Por lo tanto, la IDI se asocia estrechamente con los órganos y las regiones de la INTOSAI y con las EFS y se apoya en gran medida en su ayuda, así como en los organismos de la ONU y en las organizaciones internacionales de desarrollo. La IDI ha ampliado sus asociaciones con organizaciones de la sociedad civil y trabaja cada vez más con el mundo académico. Al ampliar nuestro enfoque en los ecosistemas de rendición de cuentas, también ampliaremos aún más estas asociaciones.

Junto con los órganos de la INTOSAI, especialmente la Presidencia y la Secretaría General, la IDI abogará por lograr más y mejor asistencia para las EFS y procurará fomentar y fortalecer la asistencia brindada por otras partes, especialmente por las regiones de la INTOSAI. La INTOSAI y la IDI procurarán traducir su influencia sobre las entidades socias y las partes interesadas en un cambio positivo de comportamiento a nivel mundial y prestarán asistencia a las EFS para que a su vez lo traduzcan en cambios a nivel de cada país.

A nivel de país, las EFS tienen muchas más posibilidades de contar con entidades y partes interesadas. La ayuda de la IDI a las EFS en materia de interacción con las partes interesadas ya se ha abordado en el apartado sobre confianza ciudadana en las EFS más arriba. Además, en su trabajo bilateral y a través de nuestros fundamentos globales, la IDI empodera a las EFS para que lideren la interacción con las entidades socias y las partes interesadas.



## La labor de la IDI a nivel mundial, regional y de las EFS

En el ámbito mundial, ayudamos a las EFS brindándoles bienes públicos globales que les permiten evaluar y fortalecer su trabajo de fondo. También les damos apoyo a través de iniciativas mundiales de capacitación, apoyo al rol de las EFS, concientización e intercambio de conocimientos.

Muchas de nuestras iniciativas están dirigidas a grupos regionales de EFS con necesidades e idiomas similares. Esto permite que ellas cooperen entre sí y que la IDI pueda brindar asistencia a más EFS empleando menos recursos. Nos asociamos con los órganos regionales relevantes de la INTOSAI y aprovechamos sus ventajas comparativas, principalmente su profundo conocimiento de las necesidades y dificultades de sus entidades miembro, así como de las culturas locales. Sabemos que los órganos regionales también ayudan a sus EFS miembro a desarrollar sus capacidades y que los recursos y la capacidad de asimilación de las EFS son limitados; por eso, nos esforzaremos por mejorar la coordinación entre la IDI y las regiones de la INTOSAI. Nos proponemos trabajar con cada región de la INTOSAI para elaborar un acuerdo o plan de asociación plurianual que establezca la asistencia que será ofrecida a sus entidades miembro tanto por la IDI como por el organismo regional y por ambos en conjunto. Esto servirá de base para el objetivo más amplio de la IDI que busca mejorar la previsibilidad y la transparencia de los servicios que les ofrece a las EFS. Además, a solicitud, brindaremos asistencia a los órganos regionales de la INTOSAI en materia de gestión estratégica y diálogo con la comunidad de donantes a través de iniciativas específicas de la IDI y de su Unidad de Fundamentos Globales.

A nivel de EFS, centramos nuestro trabajo como proveedores de última instancia para las EFS de contextos difíciles. Prestaremos asistencia específica, aunque más limitada, en áreas como la independencia y la gobernanza a un pequeño número de EFS con necesidades complejas comprobadas en tales áreas.

## Riesgos clave

Los riesgos corporativos que pueden dificultar el cumplimiento de este Plan Estratégico son, entre otros, la menor disponibilidad de asistencia y de financiación para el desarrollo internacional, como por ejemplo, en las áreas de la buena gobernanza y de la rendición de cuentas. También existe la posibilidad de que la interacción de la IDI con determinados países dañe su reputación y ponga en peligro la financiación que recibe.

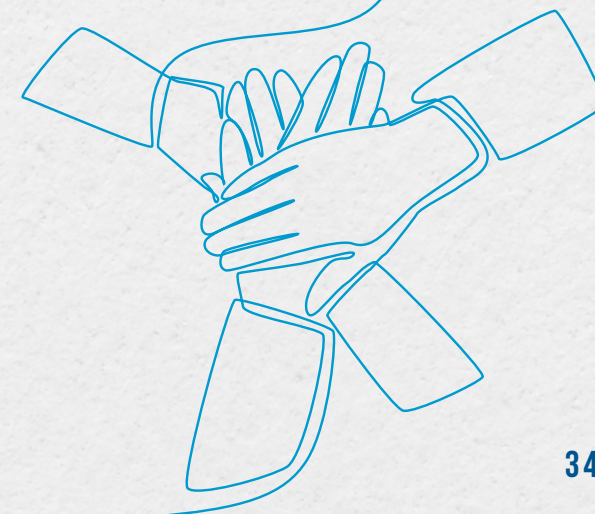
Existe un grupo más significativo de riesgos para el desarrollo a nivel nacional que entorpece la labor de las EFS y su capacidad de traducir la asistencia de la IDI en mejoras sustentables en su desempeño y, por ende, en mejores sociedades y mejores vidas. Entre ellos se encuentran el deterioro de la democracia, la debilidad de la gobernanza nacional y del estado de derecho, la escasez de *pools* de expertos de donde las EFS puedan conseguir el personal adecuado —lo cual se ve exacerbado por la *fuga de cerebros* de algunos países en desarrollo— y la insuficiencia de infraestructuras físicas y virtuales necesarias para el funcionamiento de las EFS. Si bien estos temas están fuera del control de la IDI, el presente Plan Estratégico busca ejercer influencia sobre ellos a nivel mundial toda vez que sea posible, por ejemplo, construyendo redes de agentes de rendición de cuentas para fortalecer los sistemas nacionales de gobernanza, impartiendo capacitación en materia de auditoría de nivel básico e intermediando para conseguir asistencia para mejorar la infraestructura de las EFS.

## Desarrollo de las capacidades y de los sistemas de la IDI

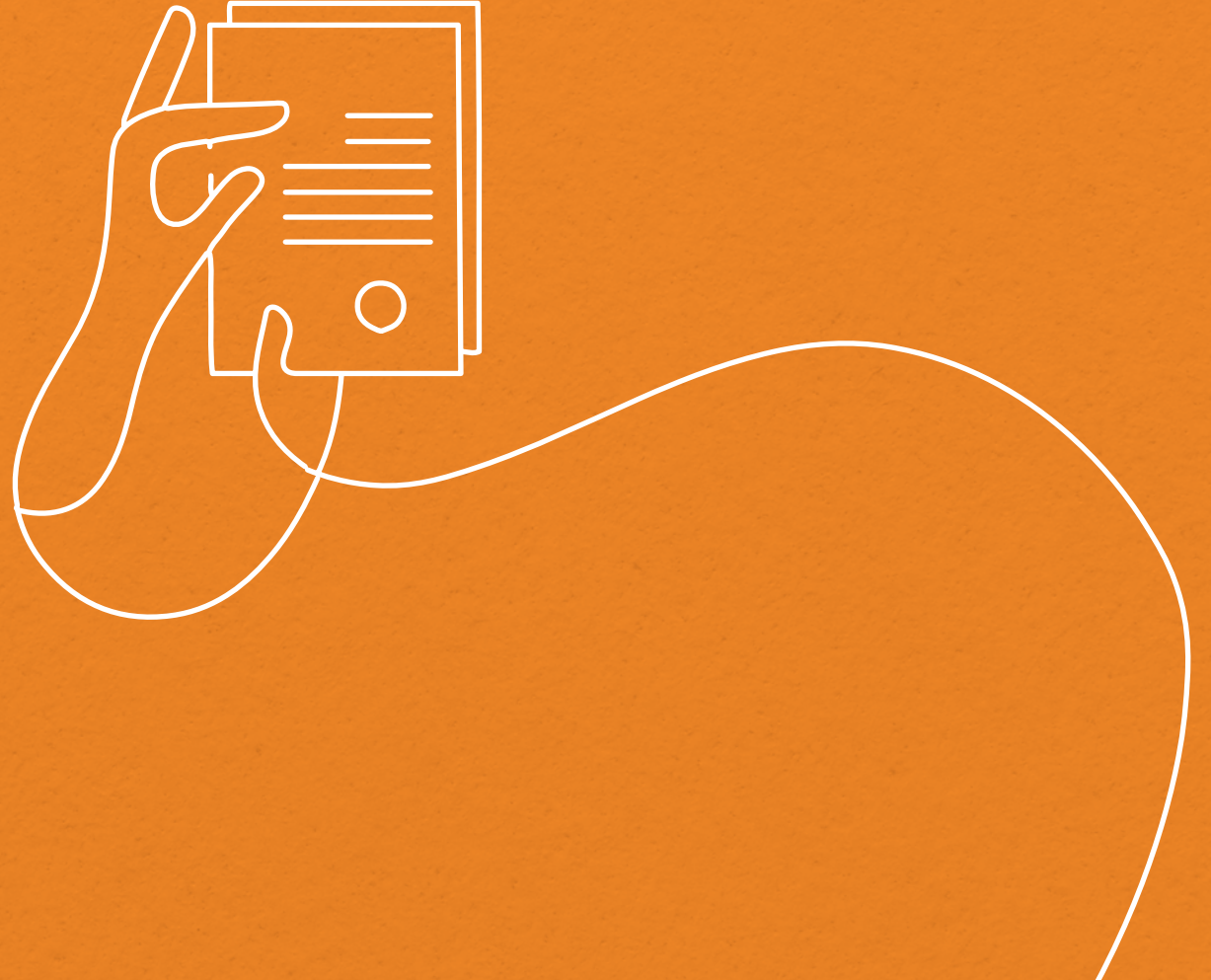
Para llevar a cabo este Plan Estratégico será necesario que la IDI mantenga sólidos mecanismos de gobernanza, que persista en sus esfuerzos por convertirse en una organización más sustentable y que mantenga una cultura organizacional en la que su personal pueda prosperar y desarrollarse profesionalmente. También será necesario que la IDI continúe confiando en sus recursos humanos y trabajando con ellos, ya que son un factor esencial para la prestación de los servicios de la IDI. El Anexo 3 analiza las principales consideraciones relacionadas con la IDI.

## AUDITORÍA PARA LA INCLUSIÓN Y LA IGUALDAD

La IDI mantendrá su fuerte enfoque en que las EFS contribuyan a la igualdad y a la inclusión a través de su trabajo de auditoría. Uno de nuestros planes es la iniciativa Auditoría de Futuros Igualitarios (EFA), que contempla la creación de un *pool* de Agentes de Cambio EFA para ayudar a las EFS a elaborar estrategias de auditoría para la igualdad y para auditar áreas de desigualdad tales como el género, la pobreza, la discapacidad, la edad, el origen étnico y la migración. Además de transversalizar la idea de *no dejar a nadie atrás* en todas las auditorías de los ODS, también ayudaremos a las EFS a realizar auditorías centradas en la aplicación de los principios de “no dejar a nadie atrás” (LNOB). La dimensión de la inclusión también se integra como un área transversal de investigación en otras áreas de tendencia, como por ejemplo, la auditoría cooperativa a escala mundial de las acciones de adaptación al cambio climático y la auditoría sobre tecnología.



# Anexos



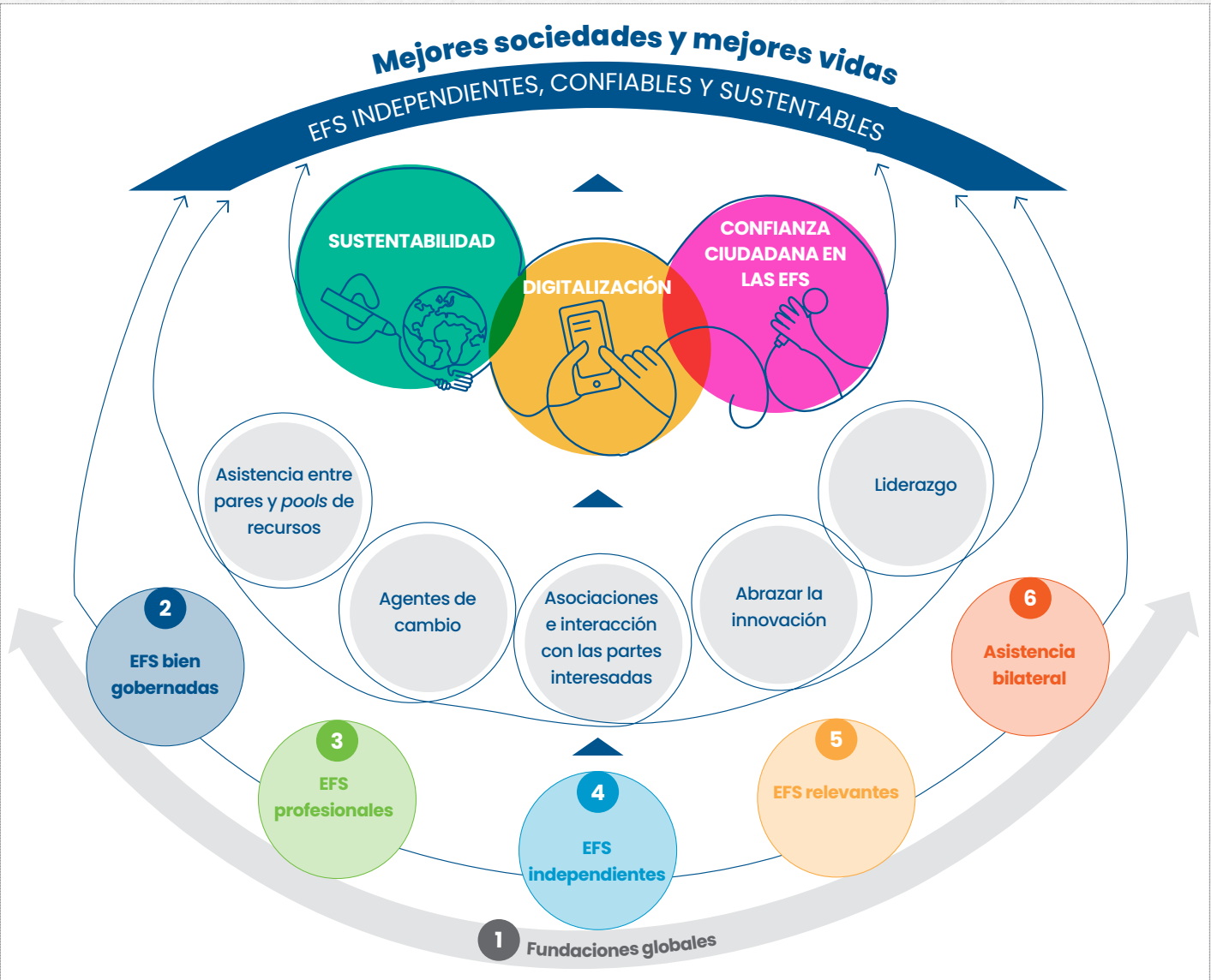


## ANEXO 2. SISTEMA DE RESULTADOS DE LA IDI

El sistema de resultados de la IDI permite medir la implementación de su Plan Estratégico y su aporte a su Visión. Las actividades y las iniciativas de cada eje de trabajo, junto con los facilitadores de desempeño, les permiten a las EFS mejorar su desempeño y contribuyen a construir mejores sociedades y mejores vidas, tal como se muestra a continuación.

Es un sistema integral para medir los resultados del trabajo de la IDI, a fin de facilitar el seguimiento, la evaluación, la presentación de informes y el aprendizaje basado en la experiencia. Establece la existencia de áreas dentro del ámbito de control de la IDI, otras dentro de su ámbito de influencia directa y otras dentro de su ámbito de interés. En estas últimas, nuestra influencia es limitada e indirecta. Para reflejar esto, el sistema de resultados permite medirlos en cuatro niveles: el impacto, los resultados a largo plazo, los resultados a corto plazo y los productos de la IDI.

El sistema de resultados de la IDI reúne todos los indicadores de desempeño utilizados por ella para gestionar la ejecución del Plan Estratégico. Se trata de los indicadores de impacto, que miden el aporte de las EFS a los cambios en sus respectivos países, los indicadores de alto nivel, que miden el grado de avance general en pos de la Visión de la IDI y la implementación del Plan Estratégico, los indicadores detallados del grado de avance y de los resultados de las iniciativas de la IDI y los indicadores surgidos de los acuerdos entre la IDI y las entidades socias. Se extiende a la medición de los cambios que se producen en el desempeño a nivel de EFS que estén directamente relacionados con las iniciativas de la IDI. Incluye datos públicos y no públicos, basados en los acuerdos de titularidad y de publicación de los datos.

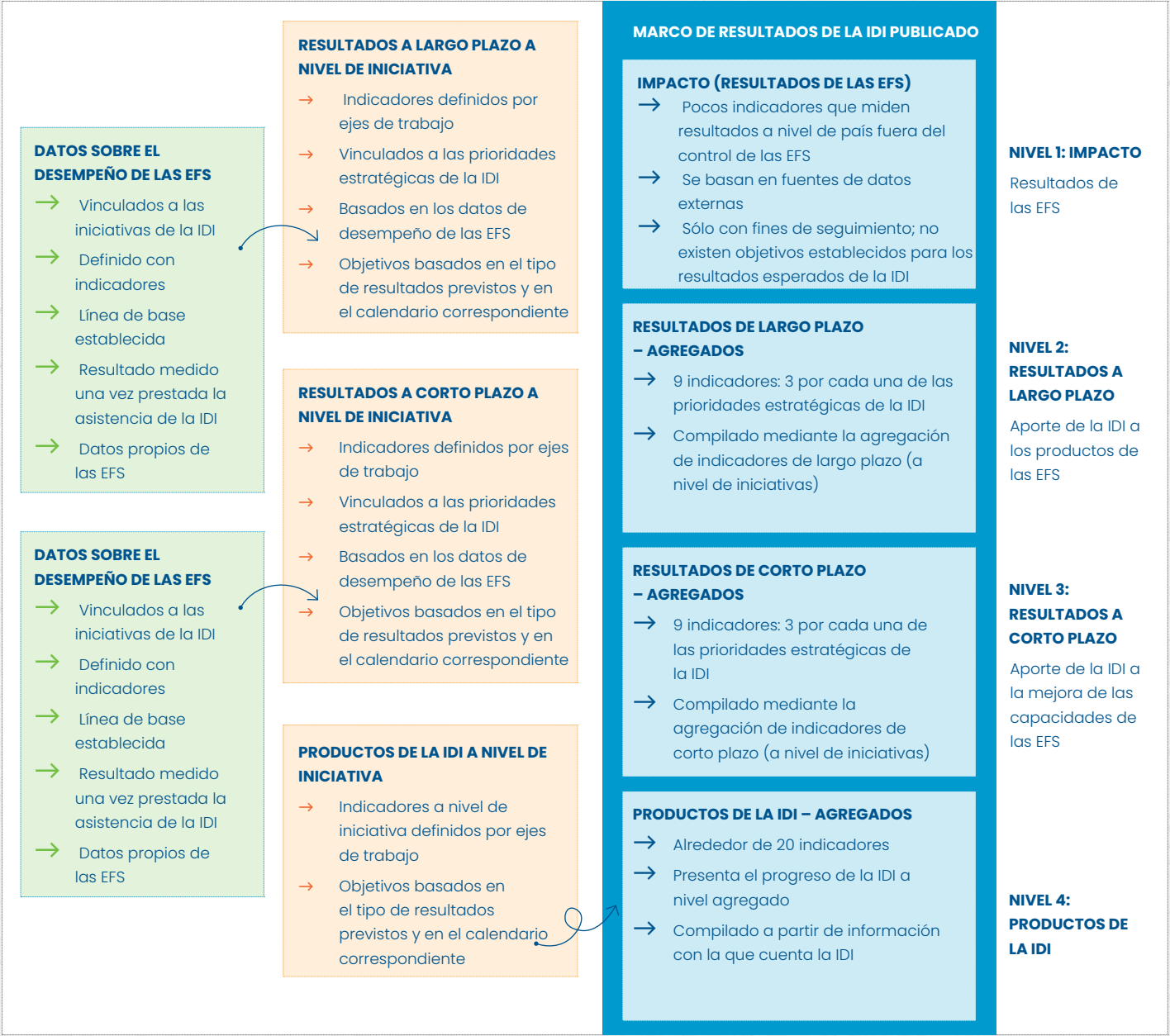


El sistema de resultados se enfoca en aquellos resultados a los que contribuye la IDI. Además, la IDI mide y monitorea las tendencias en el desempeño de las EFS a nivel mundial mediante la Encuesta Global de la INTOSAI, que se realiza cada tres años, y del Informe sobre la Revisión Global de las EFS. Si bien esto se encuentra fuera del sistema de resultados de la IDI, las evaluaciones e informes sobre la Revisión Global de las EFS exploran el modo en que se relacionan los resultados del trabajo de la IDI con los cambios a nivel mundial en el desempeño de las EFS.

A continuación se ilustra el sistema de resultados completo, que incluye el marco de resultados de la IDI publicado. Los indicadores utilizados para monitorear la implementación de los acuerdos de subvención específicos de la IDI pueden ser tomados del marco de resultados publicado de la IDI, del sistema de resultados más amplio o de ambos, dependiendo del tipo de asistencia.

Marco de resultados de la IDI

Dada la naturaleza general del sistema de resultados, hay un subconjunto que forma parte de un marco de resultados de la IDI que se publica anualmente por separado y se actualiza también anualmente a partir de los Informes de Desempeño y Rendición de Cuentas de la IDI. Incluye indicadores que engloban los resultados de todas las iniciativas de la IDI. Los indicadores del marco de resultados están diseñados para brindar una visión integral del trabajo de la IDI, al tiempo que son lo suficientemente amplios como para adaptarse a los cambios que puedan producirse en las iniciativas subyacentes de la IDI en las que se basan.



## Indicadores del marco de resultados de la IDI

### Nivel 1: Impacto (Resultados de las EFS)

Estos indicadores se relacionan con los cambios a nivel de país a los que contribuyen las EFS, tales como las acciones en base a las recomendaciones de auditoría, el cumplimiento de las leyes y las normas, la confianza ciudadana en el gobierno y la interacción con las partes interesadas en la rendición de cuentas. Se monitorean a partir de fuentes de datos externas, para así permitir que la IDI haga un seguimiento del avance y verifique que estamos brindando la asistencia adecuada en las áreas correctas. La IDI no define objetivos para estos indicadores, ya que están muy alejados de la influencia de la IDI.

### Nivel 2: Resultados a Largo Plazo (Aporte de la IDI a los productos de las EFS)

Se trata de indicadores en los que el resultado esperado de una iniciativa de la IDI es una mejora directa y cuantificada en los productos (desempeño) de las EFS participantes en función de un parámetro de referencia predefinido. Esto incluye los informes y las publicaciones de las EFS, la calidad y la cobertura de sus auditorías y la interacción con las partes interesadas externas. Reflejan las prioridades estratégicas de la IDI. Cada indicador general se alimenta de los resultados de los indicadores de resultados a largo plazo a nivel de iniciativa, que a su vez se vinculan a las mediciones de los cambios en el rendimiento de las EFS.

### Indicador Nivel 3: Resultados a corto plazo (Aporte de la IDI a la mejora de las capacidades de la EFS de los países en desarrollo)

Estos indicadores se centran en las mejoras previstas de las capacidades de las EFS a las que contribuyen las iniciativas de la IDI. Esto incluye las capacidades institucionales, organizacionales y de personal profesional de las EFS. Según el nivel 2 expuesto anteriormente, estos indicadores están agrupados de acuerdo con las tres prioridades estratégicas de la IDI y se basan en la medición de los cambios en el desempeño de las EFS.

### Indicador Nivel 4: Productos de la IDI

Estos indicadores miden los resultados sobre los cuales la IDI tiene un control significativo, pero no absoluto. Se incluyen los pasos intermedios realizados por una EFS —con la asistencia de la IDI— que forman parte de los esfuerzos para mejorar su desempeño, pero que no constituyen por sí mismos una mejora del desempeño y, por lo tanto, no cumplen con las definiciones de los niveles 2 y 3 anteriores. También mide los resultados internos de la IDI —por ejemplo, convertirse en una organización más sustentable y eficiente—, la participación general de las EFS, los equipos y el personal de las EFS en las iniciativas de la IDI, la movilización de la asistencia en especie y las asociaciones de la IDI con organizaciones distintas a las EFS y el apoyo a estas. El marco de resultados publicado tendrá 20 de estos indicadores como máximo, pero muchos más de ellos formarán parte del sistema de resultados de la IDI y se utilizarán para el seguimiento y la presentación de informes en función de los planes operativos de la IDI y los acuerdos específicos de subvención y asociación.

Nueve indicadores generales para los resultados a corto y a largo plazo

Cantidad acumulada de casos en los que la asistencia de la IDI contribuye a...

#### Sustentabilidad

- S1 Prácticas sustentables de gobernanza de las EFS
- S2 Prácticas sustentables de auditoría de las EFS
- S3 Aporte de las EFS al desarrollo sustentable

#### Digitalización

- D1 Las EFS mejoran el uso de la tecnología en sus prácticas de gobernanza
- D2 Las EFS mejoran el uso de la tecnología en sus prácticas de auditoría
- D3 Las EFS contribuyen a un mejor uso de la tecnología por parte de los gobiernos

#### Confianza ciudadana en las EFS

- P1 Fortalecimiento del entorno institucional de las EFS
- P2 Fortalecimiento de la interacción estratégica de las EFS con las partes interesadas
- P3 Las EFS demuestran su valor al público

## ANEXO 3. GOBERNANZA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA IDI

Para implementar este Plan Estratégico es necesario que la IDI mantenga sólidos mecanismos de gobernanza y personal profesional.

### Funciones y responsabilidades

**Consejo Directivo de la IDI:** La IDI está regida por un Consejo Directivo no ejecutivo equilibrado en cuanto al género y presidido por el Auditor General de Noruega. Las otras nueve personas que integran el Consejo ocupan sus cargos por períodos de tres años y son elegidas de entre la comunidad de la INTOSAI a través de procesos abiertos y competitivos. El Consejo traza el rumbo estratégico, aprueba las políticas y el registro de riesgos corporativos, supervisa anualmente la evolución de la cartera de iniciativas y aprueba los planes operativos, los presupuestos, los estados financieros y los informes. Cuenta con el apoyo de un Comité de Nombramientos y Remuneraciones, entre cuyas funciones está la de nombrar a las personas miembro del Consejo.

**Dirección de la IDI:** A la cabeza de la IDI se encuentra su Director General, que es nombrado por un mandato fijo pero renovable por el Consejo Directivo, al que rinde cuentas. El Director General y el equipo directivo de la IDI trabajan juntos para garantizar la buena gestión de la IDI, su prestación de servicios y su desempeño. El equipo directivo es responsable de la gobernanza interna de la IDI y prepara proyectos de políticas para someterlos a la aprobación del Consejo.

### Nuestras políticas

**Ética en nuestro accionar:** La IDI ha publicado su Código de Ética, que rige las normas de comportamiento del Consejo Directivo, del personal y demás personas que trabajan para ella. Asimismo, ha establecido un Marco de quejas para atender los incumplimientos de este código y de otras políticas de la IDI, tales como la Política de salvaguarda y la Política de lucha contra la corrupción.

**Marco para la igualdad de género:** Entre 2019 y 2023, la IDI desarrolló un marco sólido para la igualdad de género a través de su Estrategia de género, su Política de género y su Marco y guía para el análisis de género. La IDI cuenta con una coordinación y un equipo para cuestiones de género. En 2022, la IDI fue objeto de una evaluación externa con foco en los recursos humanos desde una perspectiva de diversidad, género e interseccionalidad y las recomendaciones resultantes fueron implementadas. Este Plan Estratégico mantiene el enfoque de género, pero además amplía su alcance e incluye otras dimensiones de la diversidad como parte de la dimensión social de la sustentabilidad.

**Gestión de riesgos:** La IDI mantiene un registro de riesgos corporativos y de desarrollo, propiedad del Consejo Directivo y revisado periódicamente por él, en el que se identifican, se evalúan, se gestionan y se controlan los riesgos clave que pueden afectar al Plan Estratégico.

**Gestión de la calidad:** La IDI publicó un protocolo para garantizar la calidad de sus bienes públicos mundiales, que contempla una declaración de calidad para cada uno de ellos. La IDI actualizará y ampliará este protocolo de modo que cubra una gama más amplia de los productos publicados por la IDI.

**IDI sustentable:** Además de ofrecer asistencia para lograr una mayor sustentabilidad de las EFS, la IDI intensificará sus esfuerzos para convertirse ella misma en una organización más sustentable. Hará esto, por ejemplo, mediante la formulación de principios de sustentabilidad de alto nivel y acciones específicas para que sus operaciones resulten más sustentables.

### Gestión de recursos

**Cartera y marco financiero de la IDI:** La IDI salvará la brecha entre los planes estratégicos sexenales y los planes operativos anuales manteniendo una cartera y un marco financiero trienales y continuos. Esto le permitirá asegurar la sustentabilidad de las iniciativas de largo plazo de las que dependen las EFS y planificar mejor la magnitud de la asistencia que puede ofrecer en las diferentes regiones a través de iniciativas continuas.

**Recursos financieros:** La IDI se financia mediante subvenciones procedentes de una serie de organizaciones —entre las que destacan el Parlamento noruego a través de la Auditoría General de Noruega, las entidades socias para el desarrollo y varias EFS— y una parte de las cuotas de membresía de la INTOSAI.

**Sustentabilidad financiera:** La IDI desarrollará una estrategia de financiamiento para diversificar aún más sus flujos de ingresos y asegurar la sustentabilidad de los servicios planificados a largo plazo para las EFS. También mejorará la movilización de recursos y la minimización de costos, invirtiendo en servicios escalables y flexibles y minimizando los costos recurrentes de las iniciativas a largo plazo.

**Asistencia en especie:** La asistencia financiera directa se complementa con la asistencia en especie. Esta es una parte importante del modelo de prestación de servicios de la IDI. La asistencia en especie principalmente consiste en ofrecer los servicios de personas de referencia procedentes de toda la comunidad de la INTOSAI. Estas personas son una característica única del modelo de prestación de servicios y de asistencia de la IDI a las EFS. La IDI identifica redes de asistencia entre pares y crea comunidades de personas de referencia, lo que le permite brindar asistencia a las EFS de una manera efectiva y económicamente eficiente. La asistencia en especie también incluye otros aspectos, como las comisiones de servicio, la organización y la facilitación de reuniones y de cursos de formación y otros posibles.

## Seguimiento, evaluación y presentación de informes

**Evaluación:** La IDI mantiene y publica un plan de evaluación plurianual continuo que establece el calendario para realizar las evaluaciones independientes de las iniciativas de la IDI, con fines de aprendizaje y de rendición de cuentas. Este plan prevé también una evaluación intermedia de la implementación de cada Plan Estratégico, que sirve de base para sus ajustes y los fundamentos del siguiente plan. Las evaluaciones se llevan a cabo de acuerdo con la Política de evaluación de la IDI.

**Seguimiento:** El equipo de gestión realiza un seguimiento interno de la ejecución de los planes operativos y de los presupuestos de la IDI cada cuatro meses y decide los ajustes necesarios.

**Medición y presentación de informes sobre el desempeño:** La IDI mantiene un exhaustivo marco de resultados que cuenta con indicadores, líneas de base y objetivos establecidos en cada nivel de su cadena de resultados, desde los productos de la IDI hasta los productos y resultados de la EFS. Este marco ha sido actualizado para el nuevo Plan Estratégico con el fin de identificar mejor el aporte de las iniciativas de la IDI a la mejora sustentable del desempeño de las EFS. La IDI informa anualmente sobre su desempeño, incluidos los resultados reales en función de los objetivos.

**Gestión financiera y presentación de informes:** La IDI ha tercerizado gran parte de su gestión financiera y mantiene un sólido sistema de control interno, que es revisado anualmente por personal de auditoría externo. La IDI publica sus estados financieros anuales auditados y nunca ha recibido ningún dictamen con reservas ni ninguna carta de observaciones como resultado de estas auditorías.

**Informes de sustentabilidad:** A medida que la IDI intensifique su compromiso con el desarrollo sustentable, evaluará las posibles implicancias en la forma en que se rige y rinde cuentas. Examinará y pondrá en práctica mecanismos para supervisar mejor su sustentabilidad y para responsabilizarse por el cumplimiento de los compromisos de sustentabilidad.

## Valores de la IDI

### Profesionales:

Nos responsabilizamos de nuestras acciones, nos esforzamos por alcanzar la calidad y la excelencia y actuamos con integridad.

### Innovadores/Innovadoras:

En un mundo en constante evolución, exploramos proactivamente ideas creativas y adaptamos nuevas tecnologías y estrategias.

### Colaborativos/Colaborativas:

Trabajamos de forma colaborativa y efectiva con nuestras entidades socias y promovemos la coordinación dentro de la IDI y entre las diferentes organizaciones que prestan asistencia a las EFS.

### Desde el corazón:

Buscamos actuar con justicia, sensibilidad de género, inclusión, empatía, cuidado y respeto, así como fomentar el bienestar personal y el sentido de pertenencia. Actuar desde el corazón es indispensable para poder abrazar todos y cada uno de los demás valores de la IDI.

## Nuestra gente

**Competencia para ejecutar el Plan Estratégico:** Para ejecutar el Plan Estratégico, la IDI se sirve de una serie de competencias, de conocimientos y de características personales. La IDI actualizará su marco de competencias con el fin de identificar aquellas que se necesitan para poner en práctica los ejes de trabajo, las prioridades estratégicas, la transición hacia una asistencia más constante y a más largo plazo, así como para orientar a la IDI en la gestión de sus recursos humanos. Los aspectos principales serán el fortalecimiento de las capacidades del personal de la IDI en las tres prioridades estratégicas y en el trabajo con las EFS con funciones jurisdiccionales.

## Nuestras partes interesadas

**Diálogo con las partes interesadas:** La IDI mantiene un diálogo permanente con las partes interesadas a través de diversos foros. Entre ellos figuran el Congreso de la INTOSAI, las reuniones del Consejo Directivo y de los comités y grupos de trabajo; los congresos y las reuniones de los consejos directivos de las regiones de la INTOSAI, del consejo directivo y del liderazgo de la Cooperación INTOSAI-Donantes; la plataforma de la Coordinación INTOSAI/Regiones; y el grupo central de donantes de la IDI.

