



PLAN ESTRATÉGICO 2017-2022

**Informe de Seguimiento a la Implementación
del Plan Táctico 2017 -2019.**

Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica (GTPE)



OLACEFS

ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE
DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES

Tabla de contenido

1. Antecedentes.....	2
2. Metodología del seguimiento	2
3. Resultados.....	4
3.a. Resultados de la Medición por proyecto	4
3.b. Resultados de la Medición por Indicadores de Gestión	8
4. Oportunidades de mejora a considerar en el siguiente Plan Táctico	10

Plan Estratégico 2017-2022 de la OLACEFS

Informe de seguimiento a la implementación del Plan Táctico 2017-2019 Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica (GTPE)

1. Antecedentes

En la XXVI Asamblea General de la OLACEFS, realizada en octubre de 2016, en Punta Cana, República Dominicana, mediante Resolución 10/2016/AG, la membresía plenaria aprobó el Plan Estratégico 2017-2022, que presentó el Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica (GTPE); asimismo, autorizó a este Grupo de Trabajo realizar los ajustes requeridos para favorecer su implementación.

El Plan Estratégico vigente establece que es responsabilidad del GTPE junto con la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva, dar seguimiento y evaluar su implementación. Por lo anterior, durante el primer trimestre de 2018, la Presidencia, en coordinación con la Secretaría Ejecutiva, diseñaron un instrumento preliminar con el fin de dar seguimiento a los avances de la Organización en el cumplimiento de las estrategias previstas.

En ocasión de la LXVII Reunión del Consejo Directivo de la OLACEFS, celebrada el 18 de mayo de 2018, en La Paz, Bolivia, los miembros de este órgano acordaron instruir a los Responsables de Meta, ajustar y validar el instrumento de seguimiento del Plan Estratégico 2017-2022 propuesto por la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva, para aplicarse en 2018 y 2019.

2. Metodología del seguimiento

Para evaluar la implementación del Plan Estratégico 2017-2022, fue necesario considerar todos sus elementos y las partes involucradas en el seguimiento. A continuación, se describen los dos componentes que integran el Plan Estratégico:

- 1. Matriz de Planificación:** Este elemento describe la Misión, Visión, las 6 Metas Estratégicas de la Organización y las estrategias para cada meta (15 en total). Su vigencia es de 6 años.
- 2. Planes Tácticos Trianuales.** Cada plan táctico se integra por dos componentes, a saber:
La **matriz de implementación**, que incluye todos los proyectos a ejecutar en el periodo correspondiente, y los **indicadores de gestión**, cuyo fin es evaluar el cumplimiento de las 15 estrategias previstas en la matriz de planificación. Actualmente se cuenta con el Plan Táctico 2017-2019, que integra un total de 49 proyectos.

Con base en lo anterior, y considerando la relación intrínseca de los componentes del Plan Estratégico, el Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica (GTPE) puso a consideración del Consejo Directivo, el Instrumento de Monitoreo del Plan Táctico 2017-2019 (Anexo 1). Cuyo

objetivo fue conocer el desempeño de la OLACEFS frente a las Metas Estratégicas planeadas, e identificar los temas que requieren mayor atención por parte de las instancias responsables.

Asimismo, se espera que los resultados contribuyan a la eficiente planeación operativa anual y asignación del presupuesto regional, y sirvan de base para la elaboración del Plan Táctico 2020-2022.

El instrumento de monitoreo, permitió evaluar la implementación del plan táctico vigente, a través de dos planillas de seguimiento por meta estratégica: una con base en los indicadores de gestión y otra sobre los proyectos previstos.

La aplicación del instrumento de monitoreo estuvo a cargo de los responsables de meta que establece el Plan Estratégico. A continuación, se muestran los responsables por meta y por proyecto:

<i>Metas Estratégicas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Proyectos</i>
Meta 1: Desarrollar una estrategia de financiamiento y sostenibilidad	Presidencia	1.1	6
		1.2	3
Meta 2: Orientar la estructura del modelo de gestión y los servicios hacia resultados e impacto	Secretaría Ejecutiva	2.1	3
		2.2	2
Meta 3: Adoptar una adecuada política de comunicación interna y externa	Presidencia	3.1	3
		3.2	4
Meta 4: Promover la aplicación de estándares y buenas prácticas internacionales en la fiscalización superior	CEDEIR	4.1	4
		4.2	3
		4.3	3
		4.4	3
Meta 5: Fortalecer y armonizar el servicio de creación de capacidades	CCC	5.1	5
		5.2	1
		5.3	3
Meta 6: Desarrollar la gestión del conocimiento	CTIC	6.1	3
		6.2	3
Total	-	15 Estrategias	49 Proyectos

Cabe destacar que como mandato de la XXV Asamblea General Ordinaria, la Presidencia de OLACEFS (periodo 2016-2018) tuvo el mandato explícito de retomar las actividades del Grupo de Trabajo de las Normas Internacionales de Auditoría de la INTOSAI (ISSAI) por lo que en el caso de la Meta 4 a cargo de la CEDEIR; la Presidencia enfocó en sus POAs 2016, 2017 y 2018 una serie de actividades para cumplir con dicho mandato

3. Resultados

3.a. Resultados de la Medición por proyecto

Con base en la aplicación de las 6 planillas de seguimiento, a cargo de cada responsable de meta, a continuación, se presenta un cuadro en el que se señala el **porcentaje de cumplimiento de proyectos por cada estrategia establecida:**

<i>Estrategia</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento¹</i>
Meta 1. Desarrollar una estrategia de financiamiento y sostenibilidad		
1.2 Redefinición de la estructura financiera y presupuestaria.	1. Estudio de la suficiencia presupuestal por cuotas por membresía.	0%
	2. Promoción de contribuciones (financieras) extraordinarias.	0%
	3. Mapeo y promoción de contribuciones en especie de miembros plenos y asociados.	75%
	4. Evaluación sobre la estructura / distribución presupuestaria.	0%
	5. Análisis periódico de la reglamentación y programación con implicaciones financieras en OLACEFS.	25%
	6. Evaluar las posibilidades al alcance de OLACEFS para generar recursos propios (autofinanciamiento).	50%
1.2 Redefinición de la política de relaciones con la cooperación y organismos internacionales.	1. Mapeo y Promoción de Acuerdos de Cooperación con Donantes (sea en esquemas de cooperación bilateral o regional).	50%
	2. Promoción de la cooperación técnica con organismos internacionales (incluidas también instancias académicas, organismos de la sociedad civil / no gubernamentales, e incluso EFS de otras regiones).	50%
	3. Operación y asignación presupuestaria en OLACEFS según prioridades y necesidades regionales.	100%
Meta 2: Orientar la estructura del modelo de gestión y los servicios hacia resultados e impacto		
2.1 Redefinición de la estructura organizacional y perfeccionar el modelo de gestión organizacional.	1. Realizar un diagnóstico para determinar si la estructura actual permitirá cumplir el nuevo PE.	37.5%
	2. Estudio comparativo sobre modelos de organización aplicables a la OLACEFS y presentación de propuesta.	50%
	3. Implementación del modelo organizacional.	0%

¹ El porcentaje de cumplimiento de cada proyecto, lo determinó cada responsable considerando las distintas etapas previstas durante la planificación y se revisa conforme avanzan las actividades.

Estrategia	Proyecto	Porcentaje de cumplimiento¹
2.2 Adopción del modelo de monitoreo y seguimiento hacia resultados e impacto.	1. Evaluación de brechas existentes y propuesta de un modelo de monitoreo y seguimiento hacia resultados e impacto.	0%
	2. Implementación del modelo de monitoreo y seguimiento hacia resultados e impacto.	0%
Meta 3: Adoptar una adecuada política de comunicación interna y externa		
3.1 Consolidación de la política de comunicación interna existente	1. Aseguramiento de la calidad de los contenidos e instrumentos de comunicación empleados al interior de la Organización.	100%
	2. Potenciar el uso de las herramientas y recursos disponibles en [la] región para comunicar las actividades, proyectos y perspectivas de OLACEFS y sus instancias de trabajo.	75%
	3. Consolidación de la coordinación y colaboración entre las instancias de trabajo y también entre miembros de la Organización.	50%
3.2 Desarrollo de una política de comunicación externa y de posicionamiento internacional	1. Aseguramiento de la calidad de los contenidos e instrumentos de comunicación empleados al exterior de la Organización.	100%
	2. Diseminar y promover el uso de las herramientas y recursos disponibles en INTOSAI y OLACEFS para comunicar las actividades, proyectos y perspectivas de OLACEFS y sus instancias de trabajo.	80%
	3. Consolidación del trabajo de OLACEFS con INTOSAI y otros organismos regionales de EFS.	80%
	4. Mapeo y Promoción de Acuerdos de Cooperación con Partes Interesadas. Externas (sea en esquemas de cooperación bilateral o regional).	25%
Meta 4: Promover la aplicación de estándares y buenas prácticas internacionales en la fiscalización superior		
4.1 Desarrollo de una estrategia / programa coordinado para la implementación de normas internacionales	1. Fortalecimiento de las EFS mediante la implementación de las ISSAI.	100%
	2. Programa /Cursos capacitación de las EFS en normas internaciones ISSAI.	100%
	3. Difusión de actividades sobre implementación de ISSAI.	100%
	4. Difundir la práctica de las auditorías de desempeño entre las EFS miembros de la OLACEFS.	100%

Estrategia	Proyecto	Porcentaje de cumplimiento¹
4.2 Promoción de buenas prácticas y herramientas para la mejora del desempeño de las EFS.	1. Promover y facilitar la aplicación de la herramienta MMD a nivel regional.	100%
	2. Fortalecer la implementación de la revisión entre pares.	100%
	3. Promover pláticas que favorezcan la transparencia y rendición de cuentas de las EFS.	Por determinar
4.3 Promoción / adopción del Programa de Certificación Profesional	1. Modelo y mecanismo del programa de certificación profesional (acorde con la IDI).	100%
	2. Programa desarrollado y ejecutado (incluye piloto).	100%
	3. Difusión de resultados del programa.	100%
4.4 Promoción de los ODS a nivel regional y del papel de las EFS para la consecución de la Agenda 2030.	1. Promover la creación de un marco de resultados para la práctica de la buena gobernanza, a partir de la identificación de las debilidades y fortalezas institucionales y de la gestión financiera.	0%
	2. Promover / desarrollar análisis comparativos a nivel regional basados en los resultados de la fiscalización a los programas y proyectos que inciden o contribuyen con los ODS.	0%
	3. Fortalecer institucionalmente a las EFS para evaluar el cumplimiento de los ODS.	0%
Meta 5: Fortalecer y armonizar el servicio de creación de capacidades		
5.1 Desarrollo de un Sistema de Diagnóstico de Necesidades e Implementación del Plan de Capacitación.	1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	100%
	2. Elaboración del Plan de Capacitación.	100%
	3. Revisión del Plan de Capacitación.	100%
	4. Diseño de actividades de capacitación.	100%
	5. Implementación del Plan de Capacitación.	100%
5.2 Realización del Monitoreo Sistemático de la Efectividad de la Implementación del Plan de Capacitación	Evaluación de los Resultados de Capacitación: Etapa 1: Desarrollo de los instrumentos de evaluación de satisfacción e impacto. Etapa 2. Implementación del instrumento de satisfacción.	50%
5.3 Promoción de la innovación tecnológica y pedagógica de las acciones de capacitación.	Estímulo a la innovación y la investigación en el área de control externo.	100%
	Aplicación de tecnologías educacionales en las acciones de capacitación.	100%
	Desarrollo de un programa de posgrado en control externo.	100%

<i>Estrategia</i>	<i>Proyecto</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento¹</i>
Meta 6: Desarrollar la gestión del conocimiento		
6.1 Implementación de la Gestión del Conocimiento	Intercambiar conocimiento	100%
	Difundir conocimiento	100%
6.2 Desarrollo y mejora del producto de operación (en cada EFS)	Desarrollar conocimiento	100%

Si bien se consideró un total de 49 proyectos, derivado del seguimiento al cumplimiento de la Meta Estratégica 6, se determinó conveniente mantener tres de los seis proyectos previstos inicialmente, por lo cual se reportan 46 proyectos.

Como parte de los desafíos identificados por los responsables de meta para el cumplimiento de los proyectos están:

1. Contar con tiempos de ejecución acotados para cumplir con las etapas previstas.
2. Disponer de información base para el desarrollo de un diagnóstico y un estudio comparativo, como lo plantean las estrategias 1.2, 2.1 y 4.4.
3. Es necesario considerar la reevaluación de estrategias, tomando en cuenta que a nivel internacional se han actualizado las iniciativas o herramientas base de los proyectos previstos, como es el caso del Marco de Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS) o la Iniciativa de Implementación de las ISSAI (Programa 3i).
4. Para el caso de las revisiones entre pares, se tienen recursos limitados. Ante ello, surge la necesidad de saber si las EFS realizan revisiones entre pares con acuerdos bilaterales o con asistencia técnica externa.
5. Verificar la alineación de las acciones de las EFS frente a las propuestas realizadas por la INTOSAI en materia de fiscalización de los ODS, a medida en que se implementa el programa de Auditorías Coordinadas, lo cual permitirá construir el marco de resultados.
6. Respecto a la meta 5 un desafío relevante es la estructura y puesta en marcha del Posgrado para la región, lo cual se prevé lograr en 2021.

3.b. Resultados de la Medición por Indicadores de Gestión

Respecto al cumplimiento de estrategias con base en los indicadores de desempeño establecidos, en la siguiente tabla se muestra un resumen con el porcentaje de cumplimiento correspondiente:

<i>Estrategia</i>	<i>Indicador</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento²</i>
Meta 1. Desarrollar una estrategia de financiamiento y sostenibilidad		
1.2 Redefinición de la estructura financiera y presupuestaria.	Porcentaje de elaboración de la propuesta de estructura financiera y presupuestaria de la OLACEFS.	0%
1.2 Redefinición de la política de relaciones con la cooperación y organismos internacionales.	Porcentaje de acciones ejecutadas para definir la propuesta de política de relaciones con la cooperación.	0%
Meta 2: Orientar la estructura del modelo de gestión y los servicios hacia resultados e impacto		
2.1 Redefinición de la estructura organizacional y perfeccionar el modelo de gestión organizacional.	Porcentaje de Implementación del nuevo modelo organizacional y de gestión de la OLACEFS.	29.16%
2.2 Adopción del modelo de monitoreo y seguimiento hacia resultados e impacto.	Progreso en el monitoreo y seguimiento orientado a resultados e impacto en la OLACEFS.	0%
Meta 3: Adoptar una adecuada política de comunicación interna y externa		
3.1 Consolidación de la política de comunicación interna existente	Porcentaje de acciones ejecutadas para consolidar la política de comunicación interna.	75%
3.2 Desarrollo de una política de comunicación externa y de posicionamiento internacional	Porcentaje de acciones ejecutadas para rediseñar la política de comunicación externa.	25%
Meta 4: Promover la aplicación de estándares y buenas prácticas internacionales en la fiscalización superior		
4.1 Desarrollo de una estrategia / programa coordinado para la implementación de normas internacionales	% de hitos llevados a cabo respecto a los planeados en materia de implementación de normas.	100%

² El porcentaje de cumplimiento se estableció conforme a la fórmula determinada para cada indicador.

<i>Estrategia</i>	<i>Indicador</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento²</i>
4.2 Promoción de buenas prácticas y herramientas para la mejora del desempeño de las EFS.	% de EFS que han implementado alguna de las herramientas de Revisiones entre pares MMD/ Rendición de cuentas.	Indeterminado
4.3 Promoción / adopción del Programa de Certificación Profesional	% de EFS que han participado en el Programa de Certificación	0%
4.4 Promoción de los ODS a nivel regional y del papel de las EFS para la consecución de la Agenda 2030.	% de EFS que han fortalecido sus estrategias de fiscalización a los ODS, a partir de las buenas prácticas regionales.	Indeterminado
Meta 5: Fortalecer y armonizar el servicio de creación de capacidades		
5.1 Desarrollo de un Sistema de Diagnóstico de Necesidades e Implementación del Plan de Capacitación.	Cumplimiento del ciclo de capacitación	100%
5.2 Realización del Monitoreo Sistemático de la Efectividad de la Implementación del Plan de Capacitación	Desarrollo de instrumentos.	100%
5.3 Promoción de la innovación tecnológica y pedagógica de las acciones de capacitación.	Incentivo a la innovación	100%
Meta 6: Desarrollar la gestión del conocimiento		
6.1 Implementación de la Gestión del Conocimiento	Intercambio y difusión del conocimiento	100%
6.2 Desarrollo y mejora del producto de operación (en cada EFS)	Apoyo al Desarrollo del Conocimiento.	100%

Durante la evaluación del cumplimiento de estrategias con base en los indicadores de seguimiento ya señalados, se identificaron los siguientes desafíos:

1. Para la definición del modelo organizacional es fundamental contar con la participación de las EFS. Asimismo el cumplimiento dependerá de los órganos y Grupos de Trabajo para la adopción de indicadores de resultado e impacto.
2. Existen limitaciones para la aplicación de los indicadores, lo que dificulta la determinación del porcentaje de avance real de las estrategias, particularmente en relación con la meta 4.
3. Hasta junio de 2018, la IDI no había comenzado la implementación de la Fase II del Programa 3i en la región, en la que se espera capacitar a profesionales sobre las ISSAI,

por lo cual es necesario alinear la estrategia 4.3 con las etapas a implementar en el marco del Programa 3i.

4. Los resultados de las Auditorías Coordinadas sobre los ODS, constituyen un insumo fundamental para el fortalecimiento de la fiscalización en la materia, por lo que resulta fundamental contar la información y mejorar las coordinaciones al interior de grupos de trabajo y comisiones de la OLACEFS.
4. Oportunidades de mejora a considerar en el siguiente Plan Táctico.

A partir de los resultados identificados, se presentan las siguientes oportunidades de mejora:

1. Es necesario asegurar que los Planes Operativos Anuales (POAs) de los comités, comisiones y grupos de trabajo, estén alineados con las metas y estrategias del Plan Estratégico. Esto contribuirá a la efectiva y eficiente utilización de los recursos financieros y técnicos de la Organización.

Cabe destacar que en los Reportes de Gestión que elabora la Secretaría Ejecutiva, se reportan numerosas actividades planificadas con porcentajes de avance por arriba del 80%, sin embargo, no se abona en forma similar al cumplimiento de metas.

2. La aprobación de los POA por parte del Consejo Directivo, habrá de considerar el aporte que se hace a la consecución de cada Estrategia planteada.
3. Promover iniciativas conjuntas entre distintas instancias técnicas, contribuirá para fortalecer el desarrollo de capacidades de manera holística, evitar la duplicidad de esfuerzos y contribuirá para la eficiente utilización de los recursos financieros de la Organización.
4. Evitar los indicadores autocomplacientes.
5. Se sugiere para la elaboración del Plan Táctico 2020-2022, la utilización de indicadores de seguimiento que permitan establecer claramente el avance esperado para cada año. Asimismo, plantear proyectos, considerando el tiempo y actividades que implicarán su realización.