



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un manual para las entidades fiscalizadoras superiores



La Iniciativa de Desarrollo de INTOSAI (IDI) tiene derechos de autor sobre todo el material contenido en esta Guía. El material de la IDI es para el uso de las entidades fiscalizadoras superiores, las regiones de la INTOSAI y otros órganos de la INTOSAI. Ningún fragmento del material puede ser reproducido o copiado con fines de lucro. Cuando alguna institución sin fines de lucro desee utilizar el material de la IDI, debe obtener el correspondiente permiso por escrito, el cual deberá ser solicitado escribiendo a idi@idi.no.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un manual para las
entidades fiscalizadoras superiores

2009

PRÓLOGO

En la IDI consideramos el desarrollo estratégico de las entidades fiscalizadoras superiores (EFS) como nuestra misión más importante: la razón de ser de nuestra existencia. Para el desarrollo estratégico de cualquier organización se requiere imaginar el futuro deseado y crear un plan que haga que esa visión se transforme en realidad. Por este motivo, el plan estratégico constituye el primer paso fundamental en la iniciativa de desarrollo estratégico de las EFS.

En la actualidad, la INTOSAI, algunos de sus órganos regionales y grupos de trabajo, y muchas de las EFS miembros tienen planes estratégicos que orientan y guían sus acciones. No obstante, tanto diversas EFS de países en vías de desarrollo como órganos regionales aún requieren de apoyo para el fortalecimiento de sus capacidades de planificación estratégica. En algunos casos, dichas EFS no cuentan con planes estratégicos, en otros, los planes estratégicos de las EFS han sido preparados por agencias externas, y perduran porque dichas EFS no poseen capacidad propia para diseñar tales planes.

El presente manual de planificación estratégica representa un intento por ayudar a las EFS a crear sus propios planes estratégicos, y lo que es más importante, a desarrollar sus capacidades para reflexionar y realizar su planificación estratégica. El manual está basado en un modelo de planificación estratégica “realizable”, el cual ha sido supervisado por la IDI en cooperación con la AFROSAI-E. Adicionalmente, ese modelo se aboca a presentar un proceso estructurado para la elaboración e implementación de planes estratégicos. Se hace especial énfasis en la necesidad de un proceso consultivo de base amplia donde estén involucradas todas las partes interesadas.

Aun cuando este documento ha sido concebido teniendo presente las necesidades de las EFS que prepararán planes estratégicos por primera vez, esperamos que otras EFS y órganos de la comunidad de la INTOSAI también se beneficien con él.

Este manual ha sido preparado por un equipo conformado por personas con experiencia y experticia en planificación estratégica, provenientes de la IDI, la AFROSAI-E y la CAROSAI. Queremos expresar nuestro especial reconocimiento a todos los miembros del equipo por el tiempo y el esfuerzo que han dedicado a este proyecto, a quienes agradecemos de manera particular las valiosas contribuciones que han hecho al presente manual.

De lograrse a través de este manual que las EFS asuman su planificación estratégica, o de resultar el mismo un instrumento útil y eficaz en la orientación de su proceso de planificación estratégica, habrá cumplido su cometido.

Nos sentiremos muy complacidos si nuestros lectores y usuarios comparten sus experiencias y las lecciones aprendidas mediante el uso de este manual. Sus aportes nos ayudarán a mantener la vigencia y relevancia de este documento.

Oslo, diciembre de 2008



Else Karin Kristensen
Subdirectora General/Jefe de Programas
Iniciativa de Desarrollo de INTOSAI

CONTENIDO

Lista de siglas	6
Acerca de este manual	7
Parte I – Planificación estratégica	
Capítulo 1 Desarrollo estratégico de una EFS	13
Capítulo 2 Introducción a la planificación estratégica	35
Capítulo 3 Visión general del proceso de planificación estratégica ...	42
Parte II – Desarrollo de un plan estratégico	
Capítulo 4 Planificación del plan	49
Capítulo 5 Realización de una detección de necesidades	53
Capítulo 6 Articulación de la visión, misión y valores	59
Capítulo 7 Identificación de asuntos estratégicos	64
Capítulo 8 Determinación de las metas y los objetivos	67
Capítulo 9 Desarrollo de los indicadores de desempeño	72
Capítulo 10 Desarrollo de una matriz de implementación	77
Capítulo 11 Documentación del plan estratégico	82
Parte III – Implementación del plan estratégico	
Capítulo 12 Mercadeo del plan estratégico	87
Capítulo 13 Desarrollo de un plan operativo	89
Capítulo 14 Gerencia de cambio	92
Capítulo 15 Seguimiento y evaluación del plan estratégico	99
Capítulo 16 Informe sobre el desempeño de la EFS	103
Conclusión	105
Anexos	
Anexo 1 Planificación estratégica en la comunidad INTOSAI	109
Anexo 2 Liderazgo estratégico	111
Anexos 3.1 al 3.11 Formatos y hojas de trabajo	113-124
Anexos 4.1 al 4.3 Ejemplos	128-144
Glosario	147
Referencias	153

LISTA DE SIGLAS

ACCA	Asociación de Contadores Públicos Certificados
AFROSAI-E	Organización Africana de Entidades Fiscalizadoras de habla inglesa
ARABOSAI	Organización Árabe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
CAROSAI	Organización Caribeña de Entidades Fiscalizadoras Superiores
CFE	Examinador de Fraude Certificado
CHA	Conocimientos, habilidades y actitudes
CISA	Auditor de Sistemas de Información Certificado
DNDC	Detección de necesidades de desarrollo de capacidades
DOFA	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
EFS	Entidad fiscalizadora superior
EPE	Equipo de planificación estratégica
EUROSAI	Organización Europea de Entidades Fiscalizadoras Superiores
IDI	Iniciativa de Desarrollo de INTOSAI
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
OLACEFS	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

ACERCA DE ESTE MANUAL

Antecedentes

En la comunidad de la INTOSAI existe una toma de conciencia cada vez mayor acerca de la necesidad de la planificación estratégica como un proceso que facilita el desarrollo de las EFS, mediante la optimización del uso de los recursos para el cumplimiento del mandato. En el anexo 1 de este manual se proporciona información acerca de la planificación estratégica en la comunidad de la INTOSAI.

En el año 2005 la INTOSAI diseñó su primer plan estratégico. En dicho plan se incluyó a la IDI dentro de la Meta 2: creación de capacidades. A los efectos de llevar a cabo su mandato, la IDI amplió su alcance para el período 2007-2012, centrandose en el fortalecimiento de las capacidades de las EFS. El modelo de implementación de la IDI para su nuevo rol hace énfasis en la planificación estratégica como el punto de partida para un proceso de desarrollo en las EFS. Con el fin de cumplir con su nueva misión, la IDI se asoció con la AFROSAI-E para diseñar y realizar la planificación estratégica de un programa de creación de capacidades. En la primera ronda de este programa se presentó un modelo realizable a cinco EFS, las cuales elaboraron sus planes estratégicos basadas en el proceso recomendado. El modelo se utilizó también para ayudar a la CAROSAI a preparar su plan estratégico regional; mientras tanto, la IDI trabajó un modelo y un conjunto de herramientas para la detección de las necesidades, los cuales se sometieron a prueba en diferentes regiones de la INTOSAI. La introducción de este modelo de detección de necesidades, las lecciones aprendidas de la primera ronda de planificación estratégica y los desarrollos posteriores, tal y como la importancia creciente de los indicadores de desempeño, dieron como resultado la modificación del modelo de planificación estratégica. Esta versión modificada fue impartida a cinco EFS de la región de la AFROSAI-E durante la segunda ronda del programa de planificación estratégica.

La idea de preparar este manual surgió durante la presentación del modelo de planificación estratégica a las EFS en la AFROSAI-E. Los conocimientos obtenidos durante este proceso mostraban la necesidad de compilar un guía de planificación estratégica en un formato que fuese simple, legible y accesible a otras EFS interesadas. La IDI consideró que a través de una herramienta bajo la forma de un guía práctica, podía llegar a un mayor número de EFS en la comunidad de la INTOSAI que tiene necesidad de fortalecer sus capacidades de planificación estratégica.

Objetivos de este manual

El propósito de este manual es formular un enfoque paso a paso para la planificación estratégica, que le permita a las EFS elaborar planes estratégicos y reivindicar su titularidad sobre ellos.

El manual aspira:

- Proporcionar una guía amigable para el usuario en relación con la planificación estratégica, para ayudar a las EFS a planificar mejor sus desafíos futuros;
- Suministrar un modelo de planificación estratégica práctico y realizable para aquellas EFS que se adentran en esta materia por vez primera;
- Contribuir al logro de una gerencia eficaz en la implementación de un plan estratégico;
- Compartir conocimientos y experiencias en la comunidad de la INTOSAI;
- Promover un enfoque consistente con respecto a la planificación estratégica dentro de la comunidad de la INTOSAI.

¿Quién puede utilizar este manual?

A pesar de que el manual ha sido escrito teniendo en cuenta principalmente a las EFS que pretenden iniciar por primera vez el proceso de planificación estratégica, cualquier EFS puede utilizarlo como guía en dicho proceso. El manual puede ser particularmente útil para:

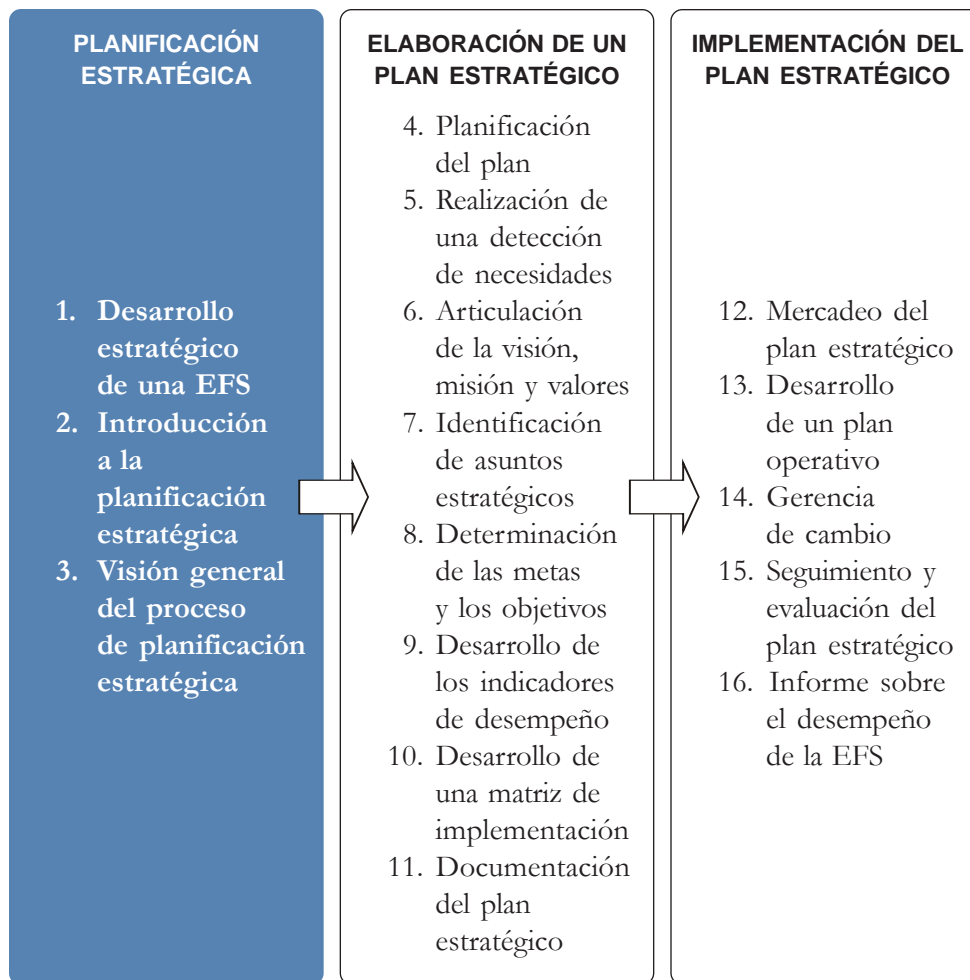
- Los titulares de las EFS que desean centrarse en su visión y prioridades, en respuesta a un medio ambiente cambiante, y que desean asegurarse igualmente de que los miembros de su organización trabajan en dirección hacia las mismas metas;
- Los gerentes ejecutivos que desean elevar el nivel de conciencia acerca del proceso y la necesidad de planificación estratégica dentro de su nivel de responsabilidad, para que puedan contribuir de manera más eficaz al logro de las metas;
- Los funcionarios de capacitación que desean utilizar este manual con propósitos de aprendizaje y capacitación; y
- Los equipos de planificación estratégica, comités o departamentos pueden utilizar este manual como una herramienta que les ayude a coordinar y gerenciar, de modo eficaz, cada fase o actividad del proceso de planificación estratégica.

¿Cómo utilizar este manual?

El presente manual ha sido dividido en tres partes. La parte I explica el marco de desarrollo estratégico de una EFS y el rol que la planificación estratégica desempeña en el desarrollo de la capacidad de una EFS. En esta parte, se introduce también al lector a la terminología y conceptos de planificación estratégica y se le proporciona una visión general del proceso de planificación. En la parte II, se conduce al lector a través de cada etapa del proceso de desarrollo del plan estratégico y en cada una de las etapas de dicho proceso las preguntas “qué”, “cómo”, “cuándo” y “quién” se analizan con ilustraciones y ejemplos adecuados. La parte III aborda los temas y procesos a llevar a cabo en la implementación del plan estratégico. Los apéndices contienen hojas de trabajo que pueden utilizarse durante las diversas fases del proceso de planificación estratégica, una visión general de la planificación estratégica en la comunidad de la INTOSAI, un glosario de términos y una lista de las referencias que han sido utilizadas en la elaboración de este manual.

Se estimula a los lectores que utilizan el manual por primera vez a leer todas sus partes, para poder tener así una visión global del modelo de planificación estratégica y su contexto. Posteriormente, los usuarios pueden dirigirse a la guía más específica que desean obtener de este manual para cualquier etapa determinada de planificación estratégica.

PARTE I



CAPÍTULO 1

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE UNA EFS

La planificación estratégica es un paso fundamental para el desarrollo de una EFS. Antes de abordar el concepto de planificación estratégica y el proceso de formulación de un plan estratégico, es importante entender en qué consiste el plan estratégico de una EFS, cuáles son los elementos de una EFS que deben tomarse en consideración en un proceso de planificación estratégica y cuál es el rol que desempeña el plan estratégico en el desarrollo de las EFS.

¿Qué es el desarrollo estratégico?

El desarrollo estratégico o la creación de capacidades de una EFS implica el desarrollo sostenido de las habilidades y capacidades fundamentales de las EFS para utilizar sus recursos de manera óptima y para llevar a cabo sus mandatos más eficazmente con el fin de crear el impacto deseado. Las iniciativas de desarrollo estratégico pueden revestir distintas formas, tales como modificar el marco legislativo, mejorar la estructura organizacional, efectuar la reingeniería de los procesos laborales, preparar los manuales de trabajo e introducir diversas intervenciones de aprendizaje para el personal de la EFS.

Aspectos del desarrollo estratégico

La EFS como organización tiene un mandato derivado del marco legal que la define. La EFS consta de estructuras, procesos y personas que están interrelacionadas. El fin principal de una EFS es servir para el propósito para el cual fue creada; por ejemplo, asegurar la rendición de cuentas y la transparencia, y contribuir a una buena gobernanza. Por tanto, el desarrollo estratégico de una EFS necesita examinarse desde tres aspectos:

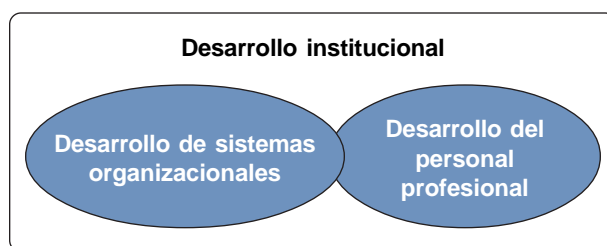


Figura 1: Aspectos del desarrollo estratégico

El desarrollo institucional abarca la labor dentro del marco de trabajo institucional que define la EFS. Ese marco institucional comprende un aspecto formal que es el marco legal y otro informal que incluye la cultura y las tradiciones de la EFS. Es importante examinar ambos aspectos, formal e informal, al momento de crear capacidades institucionales en la EFS. Las iniciativas para el desarrollo de las capacidades institucionales pueden involucrar, entre otros, el trabajo para mejorar la legislación de la EFS en términos de independencia financiera, independencia administrativa, mandato de auditoría más amplio, términos y condiciones de la designación del titular de la EFS, etc.

El desarrollo de sistemas organizacionales incluye el fortalecimiento de procesos y estructuras en una organización que permita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos deseados. Esto incluye sistemas en el área fundamental de una EFS, la auditoría, así como la gobernanza en general y los sistemas de apoyo, por ejemplo, el establecimiento de una unidad de auditoría de TI y de un sistema de recursos humanos, la elaboración de manuales de auditoría y el desarrollo de un sistema de información gerencial.

El desarrollo profesional de la capacidad del personal es el proceso continuo de crecimiento y aprendizaje para el personal de todos los niveles, independientemente de su posición o cargo. Este proceso da lugar al cambio o progresión que se desea alcanzar para satisfacer sus objetivos individuales y organizacionales. El desarrollo del personal profesional comprende un conjunto de procesos y actividades que conducen a:

1. La identificación de los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes (CHA);
2. El diseño, elaboración y aplicación e implementación de estrategias de aprendizaje para satisfacer los requerimientos de CHA del individuo y la organización; y
3. El seguimiento y la evaluación de las estrategias de aprendizaje, como por ejemplo, capacitación en el lugar de trabajo por auditores de TI, el *coaching* y el *mentoring* para gerentes medios, la asesoría para la adquisición de calificaciones profesionales tales como CISA (Auditor de Sistemas de Información Certificado), CFE ACCA (Examinador de Fraude Certificado de la Asociación de Contadores Certificados), la capacitación

en aula para la auditoría de desempeño, el aprendizaje basado en la Web sobre auditoría de la gerencia de la deuda pública, etc.

El marco de desarrollo estratégico

Para que una EFS desarrolle sus aspectos institucionales, organizacionales y de personal debe fortalecerse en diversas áreas funcionales. En la comunidad de la INTOSAI existen muchos ejemplos de estas áreas o ámbitos funcionales y del grado de desarrollo que necesita lograrse en cada uno de ellos en términos de recursos disponibles, procesos a seguir y resultados obtenidos. Por ejemplo, el Modelo de Capacidad de la AFROSAI-E, el Modelo de Madurez o Desarrollo de la EFS del Reino Unido, el Modelo de Desarrollo de la Organización de Rendición de Cuentas de la EFS de Estados Unidos y el Marco de Trabajo para el Desarrollo de Capacidades de la IDI. El modelo de planificación estratégico descrito en este manual está basado en el Marco de Trabajo de Desarrollo de Capacidades de la IDI. Dicho marco de trabajo identifica en una EFS los ocho ámbitos siguientes:

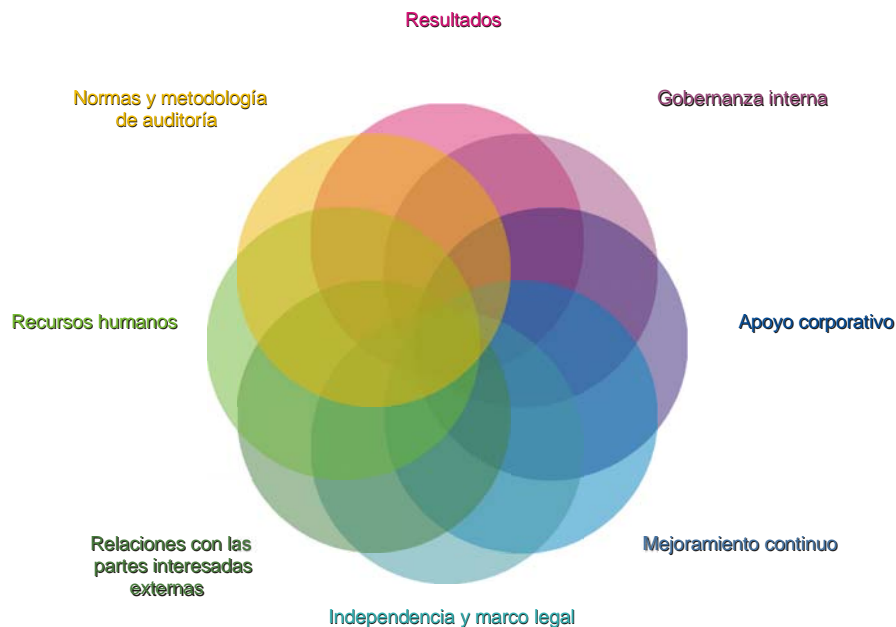


Figura 2: Ámbitos del marco de trabajo de desarrollo de capacidades de la IDI

Si cada uno de los ocho ámbitos antes mencionados funciona de manera eficaz y produce los resultados deseados, se puede asumir razonablemente que la EFS como un todo dará como resultado productos y servicios de alta calidad. Aun cuando algunos de los ámbitos están relacionados con el marco institucional de la EFS (por ejemplo, la independencia y el marco legal), otros conciernen a la capacidad interna de la EFS para producir resultados (por ejemplo, recursos humanos, metodología y normas). El ámbito Resultados se refiere a los aportes y resultados de la EFS. El ámbito Relaciones con las partes interesadas externas concierne principalmente a la relación y comunicación de la EFS con sus partes interesadas externas clave para maximizar su impacto de auditoría. Los ocho ámbitos a los cuales se ha hecho referencia con sus correspondientes interrelaciones, constituyen el marco de desarrollo estratégico de una EFS. Toda iniciativa de desarrollo estratégico debe ser un esfuerzo concertado para obtener la condición deseada en cada uno de los ámbitos.

1. Independencia y marco legal

La condición deseada de este ámbito es que la independencia y el mandato de la EFS sean amplios, y de conformidad con lo establecido en los preceptos de auditoría de la Declaración de Lima de la INTOSAI. Un principio fundamental de auditoría es suministrar una opinión independiente sobre el desempeño de las entidades auditadas y su conformidad con las leyes, normas y regulaciones. Como consecuencia, la Declaración de Lima de la INTOSAI sobre los preceptos de auditoría afirma que las entidades fiscalizadoras superiores únicamente pueden cumplir sus tareas de manera objetiva y eficaz si son independientes de la entidad auditada y se encuentran protegidas contra influencias externas. La Declaración de Lima destaca la necesidad de que una EFS cuente con los siguientes elementos de independencia:

Independencia de las entidades fiscalizadoras superiores

Las EFS deben tener la independencia tanto funcional como organizacional que se requiere para cumplir sus tareas. Deben, por tanto, ser libres para determinar la naturaleza de su estructura organizacional y de los procedimientos funcionales sin interferencia externa alguna. De manera ideal, la creación de la EFS y el grado necesario de independencia de la misma deben estar establecidos en la Constitución. No obstante, los detalles pueden describirse en una legislación

como, por ejemplo, una Ley de Auditoría separada. La Declaración de Lima recomienda garantizar una adecuada protección legal por parte de un tribunal supremo que proteja a la EFS contra toda interferencia con respecto a su independencia y mandato de auditoría.

Independencia del titular de la EFS y de los funcionarios de las entidades fiscalizadoras superiores

La independencia de las EFS se encuentra inseparablemente unida a la independencia de su titular y del personal. La Declaración de Lima recomienda que la Constitución garantice la independencia del titular de la EFS. De modo particular, debe prever su proceso de remoción de una forma que no afecte la independencia del titular de la EFS. En el ejercicio de su carrera profesional, el personal de auditoría de la EFS no debe ser influido por las organizaciones auditadas ni debe depender de ellas.

Independencia financiera de las entidades fiscalizadoras superiores

Las EFS deben poder contar con los recursos financieros que les permitan llevar a cabo sus tareas. Las EFS deben tener el derecho de solicitar directamente los recursos financieros al organismo público responsable de las decisiones en materia de presupuesto nacional (por ejemplo, al Parlamento, en lugar de hacerlo al ministerio encargado de las finanzas, el cual es auditado por la EFS). Adicionalmente, las EFS, mediante un presupuesto por separado, deben tener el derecho de utilizar y reasignar los fondos que le han sido otorgados en la forma que consideren más apropiada.

Mandato

Se debe definir claramente el mandato de la EFS en la Constitución o en una legislación de auditoría por separado (o en ambas). Se deben igualmente definir con claridad las atribuciones y responsabilidades de la EFS en cuanto al acceso a la información, las entidades sobre las cuales tiene jurisdicción para auditar, y la naturaleza, alcance y duración de las auditorías.

2. Recursos humanos

Las personas son el activo más valioso de una institución de auditoría. La EFS necesita contar con un personal calificado y motivado. Una sana gerencia de recursos humanos debe proporcionar a los empleados un ambiente profesional

y de recompensas, así como los medios para mantener y ampliar sus capacidades. Como resultado contará con profesionales competentes y motivados que desempeñan un rol significativo en el logro de procesos de auditoría y productos de alta calidad.

Constituye una práctica común establecer un función de gerencia de recursos humanos como parte de un sistema de gerencia de la EFS. Se debe poner especial énfasis sobre los aspectos que se presentan a continuación en lo que concierne a la gerencia de recursos humanos:

- Establecer políticas y procedimientos para el reclutamiento, capacitación, motivación y desarrollo profesional;
- Implementar políticas y procedimientos;
- Revisar periódicamente los resultados de los programas de capacitación y desarrollo profesional para evaluar en qué medida los programas están siendo presentados eficazmente y si están cumpliendo con los objetivos planteados;
- Establecer un sistema de promoción basado en el desempeño y vincular la gerencia de desempeño con el beneficio y el bienestar del personal; y
- Asignar la responsabilidad por la función de desarrollo profesional a una persona o grupo con la autoridad adecuada.

A continuación se presenta un diagrama del ámbito Recursos humanos, el cual muestra sus elementos.

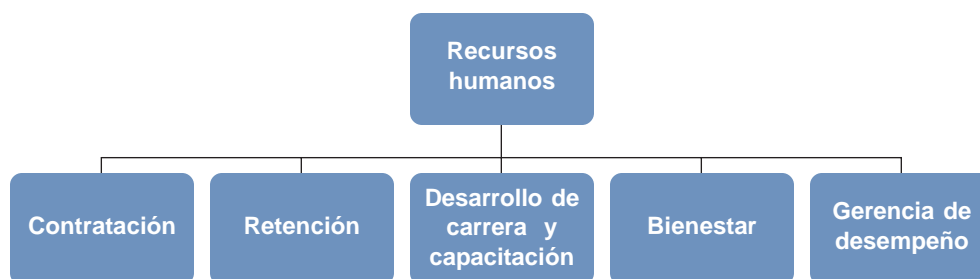


Figura 3: Estructura del desarrollo de recursos humanos

De seguidas se explica la estructura de la figura 3.

Contratación

Las normas de auditoría relacionadas con la contratación de personal afirman que:

Las EFS deben adoptar políticas y procedimientos para la contratación de personal con la preparación adecuada (Párrafo 2.1.3).

El personal de la EFS debe poseer los grados académicos exigidos y gozar de una preparación y una experiencia adecuadas. Las EFS deben fijar y revisar regularmente los requisitos mínimos de formación exigidos para el nombramiento de los auditores (Párrafo 2.1.4).

A continuación se enumera una serie de factores que la EFS debe tomar en consideración para determinar los estándares de calificación y competencia de los miembros de su personal:

- Reclutar profesionales de distintas disciplinarias con calificaciones y experiencia adecuadas;
- Complementar los recursos humanos y habilidades internos mediante la búsqueda de experticia externa de especialistas calificados, consultores y expertos técnicos, asociaciones profesionales y otras organizaciones, según sea necesario;
- Asegurarse de que los especialistas y expertos están efectivamente calificados y son competentes en sus áreas de especialización correspondientes, y documentarlo de manera adecuada;
- Subcontratación (*Outsourcing*): se pueden contratar firmas privadas para llevar a cabo las auditorías en nombre de la EFS. Se puede asimismo considerar la posibilidad de llevar a cabo auditorías conjuntas con personal de la EFS. Sin embargo, cualquiera sea el caso la EFS continúa siendo la responsable de la calidad de los productos entregados por dichas partes externas, a través de un sistema estricto de control de calidad.

Retención

Los salarios y asignaciones, el bienestar del personal y los beneficios para los empleados de la EFS usualmente se encuentran previstos y cubiertos, en la mayoría de los países, por las normas y regulaciones del servicio público y, por lo tanto, no siempre es posible para la EFS proporcionar salarios atractivos que le permita retener al personal calificado. Como consecuencia, es muy importante

que la gerencia de la EFS se asegure de que las condiciones de trabajo son suficientemente atractivas para retener los servicios del personal preparado y con experiencia. Siempre que sea posible, la EFS debe también contemplar la búsqueda de una estructura salarial separada para su personal. En aquellos casos en los cuales la EFS requiera de los servicios de personal experto, que no pueda ser reclutado sobre la base de las condiciones del servicio civil, deberán celebrarse convenios y acuerdos especiales con dicho personal, situándolo fuera de la escala de salarios regulares.

Desarrollo de la carrera

El desarrollo de la carrera es un concepto que trasciende la capacitación del personal. Se trata del proceso de gerencia de la vida profesional, el aprendizaje y el trabajo durante la carrera de una persona. El desarrollo de la carrera debe determinar las prioridades de desarrollo de los empleados, e identificar además los cambios prioritarios en términos de enfoque y necesidades de capacitación, que conducen al desarrollo profesional con un incremento de conocimientos, habilidades y capacidades del personal. A los efectos de asegurar un desarrollo de la carrera, la EFS debe específicamente:

- Gerenciar las carreras de su personal dentro de la EFS y entre las EFS;
- Estructurar el progreso de la carrera de su personal; y
- Administrar la planificación de la sucesión, especialmente en lo referente a las más altas posiciones de toma de decisiones.

Capacitación

La capacitación es el proceso mediante el cual los empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo las tareas que les han sido asignadas. La capacitación tiene una gran importancia debido a que la EFS necesita ser una organización centrada en el conocimiento, donde el personal es un activo clave. Los auditores gubernamentales deben estar armados con los conocimientos necesarios y poseer una buena comprensión del ambiente gubernamental, del rol de la legislatura, de los mecanismos legales e institucionales que gobiernan las operaciones del ejecutivo y de los estatutos de las empresas públicas, así como de las normas de auditoría de la EFS, las metodologías de auditoría, y las políticas, procedimientos y prácticas de auditoría.

Las normas de auditoría de la INTOSAI (**Párrafo 2.1.5**) afirman: *Las EFS deben adoptar políticas y procedimientos para formar a sus funcionarios de manera que puedan realizar sus tareas eficazmente, y establecer las bases para la promoción de los auditores y del resto del personal.*

La capacitación ha estado creciendo en importancia debido a que las prácticas gubernamentales están cambiando a gran velocidad debido a la adopción de nuevas técnicas, y al aumento de la cantidad de sistemas basados en la tecnología de la información (TI). Como consecuencia, las metodologías de auditoría deben mantenerse actualizadas al ritmo del cambio en las prácticas gubernamentales. Las EFS pueden desear considerar la iniciación en el uso de nuevas técnicas tales como la auditoría basada en el riesgo, la aplicación de técnicas cuantitativas y el incremento en el uso de TI, como una herramienta de auditoría para mejorar la calidad de la auditoría.

La EFS debe contar con una función de capacitación que sea responsable del desarrollo, establecimiento y seguimiento de un plan de capacitación, y que realice detecciones de necesidades, al mismo tiempo que planifica y programa las actividades de capacitación. La EFS debe asimismo mantener un inventario de las habilidades del personal que puede prestar apoyo en la planificación de las auditorías, así como en la identificación de las necesidades de desarrollo profesional.

La capacitación debe ser un proceso continuo y como tal debe adaptarse a las necesidades de las EFS, con el fin de que los empleados mejoren continuamente y estén al tanto de los últimos desarrollos tecnológicos y cambios en las metodologías, técnicas e instrumentos. Las actividades de capacitación pueden ser multifacéticas y abarcar cursos de capacitación internos, seminarios, talleres, capacitación en el lugar de trabajo, etc.

Bienestar

La EFS debe realizar acciones eficaces con el fin de crear un ambiente laboral motivador que cuide el bienestar físico y psicológico de su personal. Entre las medidas a tomar se incluyen un trabajo flexible, programas de cuidado de la salud, instalaciones sociales, recreacionales y deportivas, programas de ejercicios físicos, servicios de vivienda y asesoría legal, entre otros.

Gerencia de desempeño

Debe diseñarse un sistema de gerencia de desempeño con el fin de proporcionar un *feedback* oportuno y constructivo a los empleados en relación con su desempeño. El objetivo de dicha gerencia es maximizar el potencial de los miembros individuales del personal con miras a un mayor mejoramiento. Los dos aspectos clave de un sistema de competencia basado en el desempeño son la evaluación y el *feedback* sobre el desempeño. Aun cuando la evaluación incluye el *feedback* sobre el desempeño, se trata por lo general de un proceso formal que se realiza una o dos veces al año. Por otra parte, el *feedback* sobre el desempeño es un proceso informal, día a día, que es llevado a cabo por el supervisor o gerente, quien ofrece un *feedback* relevante y pertinente a los miembros del personal acerca de su desempeño.

La evaluación es una estimación o valoración del desempeño del personal individual. La EFS debe establecer y publicar normas de desempeño para cada una de las competencias fundamentales. Periódicamente, los supervisores y gerentes deben preparar y entregar evaluaciones sobre el desempeño, mediante la aplicación honesta, precisa y consistente de las normas basadas en la competencia.

La gerencia ejecutiva de la EFS debe fijar la política global sobre gerencia de desempeño y efectuar el seguimiento de su implementación con respecto a las normas y políticas de evaluación.

El sistema debe proporcionarle a la gerencia de la EFS la información necesaria para reconocer y recompensar al personal que ha tenido el mayor y mejor desempeño, así como también la información requerida para manejar los desempeños inadecuados. La EFS debe contar con un sistema apropiado para recompensar a los empleados que cumplen satisfactoriamente o con creces normas de alto desempeño transparentes y claramente definidas. Al respecto, la EFS puede considerar los siguientes tipos de incentivos:

- Designación y reconocimiento al (los) Auditor(es) del Año;
- Certificado de Excelencia por desempeño sobresaliente;
- Remuneración financiera o beneficios adicionales al personal que realiza un trabajo de alta calidad; y
- Ascensos basados en el desempeño.

El sistema de gerencia de desempeño también debe permitir a los empleados de la EFS analizar las exigencias de desempeño con sus supervisores, para

familiarizarse con los elementos cruciales y las normas de desempeño que les son aplicables, preparar las autoevaluaciones y obtener *feedback* de sus supervisores cuando sea adecuado y pertinente.

3. Normas y metodología de auditoría

La alta gerencia de la EFS deberá dirigir el proceso referente a la revisión y afinación de los procedimientos, procesos y metodologías de auditoría de la EFS y todos los demás factores institucionales que afectan el logro de la misión y metas de la EFS y la adhesión a sus normas profesionales y valores fundamentales.

El sistema de gerencia de calidad diseñado por la EFS debe proporcionar un aseguramiento razonable de que cuenta con las normas, manuales, metodología, herramientas y técnicas adecuados, y de que los aplica de manera coherente y apropiada.

Normas

Las normas de auditoría son los criterios o reglas de acuerdo con los cuales se debe evaluar la calidad de los resultados de auditoría. Las normas de auditoría que rigen la realización de una auditoría determinan lo que el auditor debe hacer. El hecho de que la auditoría haya sido llevada a cabo de acuerdo con ciertas normas les da la seguridad necesaria a quienes utilizan las cuentas. Los objetivos de un determinado tipo de trabajo o de una asignación particular son los que guían la selección de las normas específicas a seguir. Cada EFS debe elaborar o adoptar normas apropiadas que estén conformes, preferiblemente, con las normas nacionales y de la INTOSAI. La política de la EFS debe exigirle a todo el personal el cumplimiento de aquellas normas que son relevantes para la naturaleza específica de sus responsabilidades.

Las normas de auditoría de la INTOSAI (**Párrafo 2.1.35**) afirman como parte de sus mecanismos internos de aseguramiento de calidad: *La EFS debe asegurarse de que las normas aplicables se utilizan tanto en las fiscalizaciones a priori como en los controles a posteriori y de que se documenten las derogaciones de las normas que se consideren oportunas.*

Además de las normas de auditoría, se espera también que la EFS cumpla con las normas de ética que determinan el comportamiento de su personal. Este aspecto se aborda más adelante en el ámbito *Gobernanza interna*.

Manuales, guía y herramientas

La metodología de auditoría debe estar sustentada por manuales, guías y otras ayudas laborales. Además de ayudar al personal a cumplir de modo eficaz con sus obligaciones, tales guías u orientaciones conformarán los documentos de control de calidad que constituirán la base para la planificación y la realización de revisiones de aseguramiento de calidad. Tanto los manuales como la guía deben estar en consonancia –alineados– con las normas de auditoría adoptadas por la EFS. Ésta, a su vez, deberá contar con manuales y directrices detallados para dos corrientes claras de auditoría, la auditoría de desempeño y la auditoría de regularidad (auditoría financiera y de cumplimiento) que contribuyan a guiar y a asistir a los equipos de auditoría en la realización de su trabajo.

Siempre que sea posible, la EFS deberá considerar la utilización de herramientas basadas en la TI en las diversas etapas del proceso de auditoría, así como en las actividades de apoyo. En aquellos casos en los cuales los registros de los auditados se encuentren digitalizados, el personal de auditoría podrá utilizar herramientas de auditoría asistidas por el computador o los modelos de auditoría insertos en los sistemas de TI del auditado, para la recolección y análisis de las evidencias.

No es suficiente que la EFS cuente con la guía y las herramientas antes citadas. Es crucial que el personal las conozca, tenga acceso a ellas y las pueda utilizar conforme con lo previsto. Como consecuencia, la gerencia de la EFS deberá implementar prácticas que permitan intercambiar y compartir conocimientos y que faciliten, no sólo una mayor conciencia de la orientación disponible, sino también las formas de hacer el mejor uso de ellas.

4. Gobernanza interna

El mejoramiento continuo de la calidad a través de diversas medidas políticas continúa siendo el rol más importante de la alta gerencia. “Las EFS deben asegurarse de que sus recursos humanos y financieros sean utilizados de la manera más eficiente, con el fin de garantizar el ejercicio eficaz de su mandato. A tal efecto, la gerencia de la EFS diseñará e instituirá políticas y medidas adecuadas que contribuyan a garantizar que la EFS está eficientemente organizada para realizar trabajos de auditoría e informes efectivos y de alta calidad”. (Recomendaciones de Praga sobre Gerencia de calidad – Funcionamiento de las EFS en el contexto de la integración europea).

En el siguiente diagrama se muestra el ámbito *Gobernanza interna* junto con sus elementos.

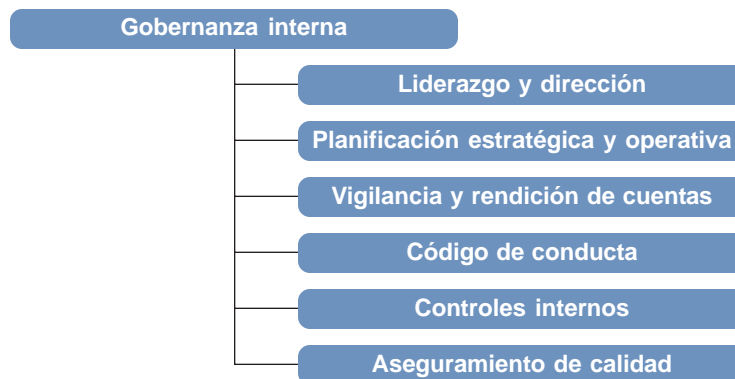


Figura 4: Ámbito Gobernanza interna

a. Liderazgo y dirección

El titular de la EFS y la alta gerencia deberán fijar el tono y la dirección apropiados para la organización, con el fin de asegurar que el desempeño de la EFS sea congruente con las más elevadas normas profesionales o, al menos, se oriente en dirección al logro de ese objetivo en el largo plazo. La alta gerencia de la EFS, a través de sus acciones, deberá dejar claro que cuenta con los mecanismos para asegurar un desempeño eficiente y de alta calidad, y para promover mejoras permanentes. Las entidades fiscalizadoras deben enviar constantemente señales pertinentes que inspiren al personal a cumplir con las normas y procedimientos aprobados, y hacer los esfuerzos que sean necesarios para entregar servicios y productos de calidad.

b. Planificación estratégica y operativa

Las organizaciones que de manera constante y consistente tienen altos niveles de desempeño son por lo general aquellas que están orientadas hacia los resultados y demuestran una clara idea de su intención en el largo plazo. Es aquí donde la planificación estratégica puede jugar un rol crucial, al asegurar de modo consistente un desempeño de alta calidad por parte de la EFS. Un plan estratégico es bueno siempre que su implementación también lo sea. Para facilitar esta última, las divisiones o unidades funcionales en la EFS deberán diseñar planes operativos anuales que reflejen los requerimientos del plan estratégico; a estos planes se les

deberán incorporar compromisos de recursos y actividades específicos. Una vez que la dirección general y los objetivos han sido establecidos, el compromiso de la EFS con todos ellos debe ser total. Cada objetivo debe ser asignado a una unidad organizacional con responsabilidades individuales específicas para el logro del objetivo en cuestión.

El personal responsable de esta actividad deberá tener la autoridad suficiente para superar cualquier dificultad que pueda surgir. La EFS deberá circular internamente sus informes de estrategia y progreso organizacional con el fin de que su personal se sienta auténticamente involucrado en su elaboración y contribuya efectivamente a los esfuerzos de planificación; a los efectos de facilitarlos, debe producirse una amplia disseminación de ideas, información y buenas prácticas dentro de la organización. La EFS deberá desarrollar un seguimiento riguroso y un sistema de revisión para medir el progreso en el cumplimiento de objetivos que estén en línea con las expectativas. La gerencia ejecutiva deberá recibir información regular, oportuna y útil para que pueda tomar decisiones verdaderamente eficaces. El plan estratégico deberá revisarse anualmente para que continúe siendo válido, relevante y útil. Para facilitar la realización del seguimiento, las estimaciones y los informes las EFS deben considerar la posibilidad de establecer una unidad o un comité que tenga esta responsabilidad.

c. Vigilancia y rendición de cuentas

Al mismo tiempo que promueve la rendición de cuentas en el sector público, la EFS debe continuar rindiendo cuentas acerca de su desempeño. En algunos países el marco legal exige que el desempeño de la EFS sea evaluado de forma independiente por una agencia externa. Cuando esto no es un requerimiento legal, la EFS puede considerar la realización de evaluaciones periódicas de su desempeño por parte de agencias externas, entre las cuales se puede incluir una revisión por otras EFS. Adicionalmente, la propia función de aseguramiento de calidad de la EFS deberá efectuar periódicamente revisiones de aseguramiento de calidad a nivel institucional, e informar a la alta gerencia acerca de la gestión y desempeño de la EFS, formulando las recomendaciones necesarias para su mejoramiento. La rendición de cuentas será igualmente promovida en el caso de que la EFS implemente un sistema de medición del desempeño y redacción de informes, lo cual fue anteriormente tratado en “Planificación estratégica y operativa”.

d. Código de conducta

La EFS debe establecer las políticas y procedimientos que han sido diseñados para indicar con una seguridad razonable que la EFS y su personal cumplen con las exigencias éticas relevantes.

La integridad es el valor central de un Código de Ética. Los auditores tienen una obligación de adhesión a los altos estándares de conducta en el curso de su trabajo y su relación con el personal de las entidades auditadas. La EFS debe elaborar y circular entre su personal un código de ética profesional y de comportamiento que sea aplicable a la institución y a sus empleados. La EFS debe contar con procedimientos que aseguren el cumplimiento de los códigos de ética y conducta. El Código de Ética de la INTOSAI destaca alguno de los aspectos más importantes de la conducta ética: confianza, confidencialidad, credibilidad, integridad, independencia, objetividad, imparcialidad, neutralidad política, conflictos de intereses, secreto profesional, competencia y desarrollo profesional.

e. Controles internos

La alta gerencia de la EFS debe asegurar la existencia e implementación de las estructuras, normas, regulaciones y procedimientos adecuados que garanticen el logro de los objetivos deseados. Estas estructuras, normas, regulaciones y procedimientos, en su totalidad, son las que constituyen el sistema de control interno de una EFS. La adecuación y la correcta implementación de los controles internos es lo que asegura la calidad de los productos y servicios de la EFS.

El *Comité de Organización Patrocinante de la Comisión de Treadway* (COSO, por sus siglas en inglés), una iniciativa del sector privado de los Estados Unidos de América, ha establecido una definición común de controles, normas y criterios internos con respecto a la cual tanto las organizaciones privadas como las públicas pueden evaluar sus sistemas de control internos. El marco del COSO define el control interno como un proceso que es diseñado y resulta afectado por los responsables de la gobernanza, gerencia y demás personal, el cual proporciona una seguridad razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en relación con la confiabilidad del informe financiero, la eficacia y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Como consecuencia, el control interno es diseñado e implementado para abordar riesgos comerciales identificados que amenazan el alcance de cualquiera de estos objetivos.

El marco del COSO contempla los siguientes cinco componentes interrelacionados de un sistema de control interno. Estos componentes proporcionan un marco de trabajo eficaz para describir y analizar el sistema de control interno implementado en una organización. Los cinco componentes son:

- I. Ambiente de control.** El ambiente de control incluye las funciones de gobernanza y gerencia, así como las actitudes, toma de conciencia y acciones de los responsables de la gerencia y la gobernanza, en relación con el control interno de la EFS y su importancia en la entidad. El ambiente de control fija el tono de la EFS, y ejerce influencia sobre la conciencia de control de su gente. Es la base para un control interno eficaz, que provea disciplina y estructura.
- II. Evaluación de riesgo.** La gerencia de la EFS debe obtener una buena comprensión de los procesos de la EFS para identificar los riesgos institucionales y tomar las acciones pertinentes para enfrentar y solucionar esos riesgos y los resultados que de ellos deriven. Se describe este proceso como “el proceso de gerencia de riesgo de la entidad”, el cual constituye la base del modo como la gerencia determina los riesgos que deben manejarse.
- III. Actividades de control.** Las actividades de control son las políticas y procedimientos que contribuyen a asegurar que las directrices de la gerencia son efectivamente realizadas; por ejemplo, que las acciones necesarias son llevadas a cabo para abordar y solucionar los riesgos que amenazan el logro de los objetivos de la entidad. Muestras de actividades específicas de control incluyen todas aquellas relacionadas con autorizaciones, revisiones de desempeño, procesamiento de información, controles físicos y segregación de obligaciones.
- IV. Información y comunicación.** El sistema de información es el conjunto de procedimientos y registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar sobre el desempeño de la EFS en relación con los objetivos planificados.

V. Seguimiento. El seguimiento de los controles es un proceso para evaluar la eficacia del desempeño del control interno en el transcurso del tiempo. Implica evaluar el diseño y funcionamiento de los controles en términos de tiempo e introducir las acciones correctivas necesarias, las cuales son modificadas cuando se producen cambios en las condiciones. La gerencia lleva a cabo el seguimiento de los controles a través de actividades continuas, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

Es responsabilidad de cada funcionario de línea asegurar el cumplimiento de los controles internos pertinentes para el trabajo de ese funcionario.

f. Aseguramiento de calidad

Aun cuando es importante que la gerencia de la EFS instale un sistema de controles de calidad, asimismo es fundamental establecer los arreglos necesarios para un aseguramiento independiente, a los efectos de que los controles de calidad sean de hecho, cumplidos. Se trata del proceso de aseguramiento de calidad. Corresponde a la función de aseguramiento de calidad la responsabilidad de proporcionar informes objetivos e independientes a la alta gerencia de la EFS sobre la adecuación de los controles de calidad en las diferentes funciones de la organización, y el grado de cumplimiento con los controles y recomendaciones para mejoras. Esto deberá hacerse a intervalos regulares que habrá de decidir la alta gerencia. Puede ser también útil realizar revisiones del nivel de aseguramiento de calidad al inicio de cada ciclo de planificación estratégica de la EFS, así como suministrar aportes útiles para el desarrollo del plan estratégico de la EFS.

5. Apoyo corporativo

El desempeño del trabajo de auditoría depende de cuán oportuna y adecuada sea la provisión de apoyo corporativo. En algunas EFS, al apoyo corporativo se le conoce con distintas denominaciones como apoyo administrativo, apoyo de oficina. A continuación se presentan algunas de los elementos clave de dicho apoyo:

Recursos financieros

Dos dimensiones de este elemento merecen una consideración especial. Una de ellas es la disponibilidad de un presupuesto adecuado para la EFS como un todo. Ello fue previamente analizado bajo el título “Independencia y marco legal”. La otra dimensión, que es también responsabilidad de la división de apoyo corporativo, es la utilización óptima del presupuesto con el fin de procurar y proveer la infraestructura requerida y el material de soporte a las distintas dimensiones.

Infraestructura

La EFS debe contar con una infraestructura suficiente como para permitirle a su personal llevar a cabo sus obligaciones de manera satisfactoria. La infraestructura incluye los edificios de oficina, el espacio de trabajo para cada empleado, el mobiliario y accesorios, el suministro de agua y electricidad, las instalaciones de capacitación, la biblioteca, las instalaciones para almacenamiento de documentos, transporte, etc. Puede también existir la necesidad de una infraestructura específica por género, como baños separados para el personal femenino y masculino, dependiendo del ambiente cultural de la EFS.

Tecnología

Cuando sea posible la EFS deberá utilizar tecnología para funcionar de manera eficaz y eficiente. La tecnología incluye las telecomunicaciones, sistemas de tecnología de información, Internet e intranet, *software* de soporte general de oficina, sistemas de información y toma de decisiones, *software* para la planificación de auditoría, documentación e informes, etc.

Servicios de apoyo

Los servicios de apoyo incluyen ítems tales como asistencia secretarial, seguridad, transporte y gerencia de eventos. Dependiendo de las circunstancias puede, además de resultar eficaz desde el punto de vista del costo, contratar algunos de los servicios de apoyo.

6. Mejoramiento continuo

La EFS continuamente deberá mejorar y superar su capacidad organizacional y la competencia de su personal por mantenerse al día con respecto a los avances en el ámbito de la auditoría, y deberá ser capaz de afrontar asuntos emergentes en el ambiente auditor, el cual está sujeto a cambios rápidos. La EFS deberá

actualizar su plan estratégico a intervalos periódicos con el fin de asegurarse de que sus esfuerzos se encuentren cónsonos y en línea con los principales asuntos que enfrenta el país y que son susceptibles de ser auditados.

Con el objeto de garantizar un sistema de mejoramiento continuo, la EFS deberá diseñar e implementar estrategias para el desarrollo del personal profesional, la investigación y el desarrollo de la institución en general, así como para el desarrollo organizacional. Todo mejoramiento implica al mismo tiempo cambios. Con frecuencia, las buenas intenciones no llegan a convertirse en realidad debido a que la EFS no cuenta con una estrategia de gerencia del cambio bien elaborada. Las acciones de gerencia del cambio deben estar integradas a todo plan de acción para el inicio de nuevos enfoques. Por ejemplo, una EFS que no tiene una función de Aseguramiento de Calidad debe incluir medidas de gerencia de cambio en su plan de acción con el fin de establecer dicha función. De ser necesario, la EFS deberá considerar la posibilidad de capacitar a algunos miembros de su gerencia y de su personal para que se conviertan en especialistas de la gerencia del cambio y utilizar luego sus servicios para coordinar los procesos de gerencia del cambio, toda vez que la EFS asuma la iniciativa de un cambio importante.

7. Relaciones con las partes interesadas externas

La EFS debe mantener comunicaciones y relaciones laborales eficaces con sus partes interesadas externas, con el fin de asegurar el impacto de sus informes de auditoría y de otros productos y servicios. La efectividad global de la EFS en cuanto a la promoción de una mayor rendición de cuentas, economía, eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las entidades del sector público depende de modo crucial de las relaciones que la misma establece y mantiene con sus partes interesadas externas.

Las partes interesadas externas de la EFS incluyen a: las entidades auditadas, el parlamento (o los órganos equivalentes), los ejecutivos políticos, el público en general, los homólogos (otras EFS), los donantes, las organizaciones internacionales, los medios de comunicación, las instituciones profesionales y académicas, las firmas de auditoría del sector privado y todos aquellos otros que tienen algún interés en los productos y servicios de la EFS o que son de algún modo afectados por ellos.

A pesar de que no es factible el manejo de todas las partes interesadas, la EFS debe realizar un *análisis de las partes interesadas* a los fines de identificar aquéllas que son significativas, así como sus intereses e influencia sobre el funcionamiento de la EFS. Basada en dicho análisis, la EFS deberá implementar acciones para establecer y mantener relaciones con los organismos externos que contribuyan a la promoción del trabajo de la EFS, sin comprometer por ello su independencia y objetividad.

El desarrollo y mantenimiento de relaciones adecuadas con cada grupo de partes interesadas probablemente demandará un esfuerzo considerable de la EFS. Como consecuencia, la EFS puede considerar la posibilidad de elaborar y difundir un documento estándar sobre los protocolos de las partes interesadas externas, con el fin de mantener relaciones laborales eficaces con ellas. El propósito de este documento consistirá en proporcionar una política y prácticas transparentes y claramente definidas, que sean aplicadas de manera consistente, acerca de la forma como la EFS trabajará con sus partes interesadas. En dicho documento se puede también identificar qué pueden esperar las partes interesadas de la EFS y qué espera la EFS de ellas. Tal acción puede ser particularmente necesaria debido a que esas relaciones pueden encontrarse en riesgo en ambientes socio-políticos cambiantes.

8. Resultados

A la EFS se le exige que produzca informes de auditoría de calidad y otros servicios que promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y el valor por dinero en el uso de los recursos públicos, así como la contribución a la buena gobernanza. Para conseguir esta meta, la EFS debe implementar mecanismos para medir:

- La calidad de sus productos (los informes y servicios de la EFS); y
- El impacto a largo plazo de sus productos.

El tema de la medición del desempeño fue también destacado anteriormente bajo el título *Gobernanza interna*. Con el fin de implementar un sistema de medición del desempeño, la EFS debe elaborar indicadores de desempeño para sus diversas funciones. En relación con sus informes de auditoría y sus cartas de la gerencia, los indicadores de desempeño pueden incluir lo siguiente:

Significación: ¿Cuán importante es el asunto que fue examinado en la auditoría? Esto, a su vez, puede evaluarse según varias dimensiones, tales como el desembolso financiero de los auditados y los efectos del desempeño de los auditados sobre el público en general o sobre los asuntos políticos nacionales de mayor importancia.

Confiabledad: ¿Están bien respaldadas con evidencia válida suficiente las opiniones y observaciones en los informes de auditoría y en las cartas de la gerencia?

Objetividad: ¿Consideró debidamente la EFS las respuestas de los auditados a las observaciones preliminares de auditoría? ¿Demostraron los papeles de trabajo una consideración y análisis imparcial de la evidencia recolectada?

Claridad: ¿Presentan los informes de auditoría y otros productos de manera clara los resultados de la auditoría? Esto implica particularmente que los usuarios, que pudieran no ser expertos en los asuntos tratados, pueden comprender el alcance, los hallazgos y cualquier recomendación contenida en el informe de auditoría y actuar en respuesta al mismo.

Oportunidad: ¿Se entregaron los informes de auditoría y las cartas de la gerencia en el momento oportuno? Esto puede implicar el cumplimiento de un plazo legal o la entrega de los resultados de auditoría cuando se necesitan para la toma de una decisión política o cuando pueden ser más útiles para corregir debilidades de la gerencia.

Entre las medidas de impacto se pueden incluir:

- La reducción de la cantidad de errores e irregularidades no resueltos e identificados durante las auditorías;
- El porcentaje de recomendaciones de auditoría aceptadas por los auditados;
- El porcentaje de recomendaciones de auditoría implementadas por los auditados;
- El porcentaje de directrices del Comité de Cuentas Públicas (CCP) a los auditados que están basadas en observaciones de auditoría; y
- El grado de satisfacción del CCP y de los auditados con los productos y servicios de la EFS.

El proceso de desarrollo estratégico

Con el fin de alcanzar la condición deseada en cada una de las áreas o ámbitos y desarrollar los aspectos institucionales, sistémicos y relativos al personal en una EFS, se requiere seguir un proceso de desarrollo estratégico. Dicho proceso involucra la detección de necesidades, el diseño de una estrategia para satisfacer esas necesidades, la implementación de una estrategia, el seguimiento y la evaluación de la implementación, y el informe sobre el desempeño de la EFS a las partes interesadas. Las lecciones aprendidas ayudarán a la EFS a efectuar los ajustes necesarios en la estrategia o su implementación.

Como se puede observar en la descripción del proceso, el plan estratégico es el pilar fundamental de todo el proceso de desarrollo estratégico. En efecto, el plan estratégico es la herramienta mediante la cual la gerencia de la EFS puede dirigir el proceso de desarrollo estratégico en la EFS. Los siguientes capítulos de este manual se centrarán en la definición del plan estratégico, así como en el modo de elaborarlo e implementarlo.

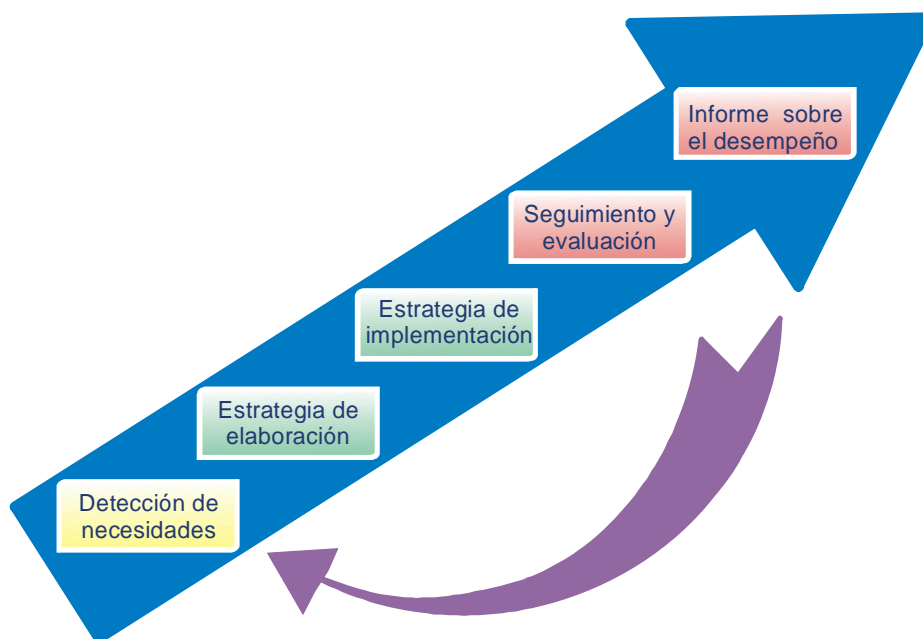


Figura 5: Fases del proceso de desarrollo estratégico

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización se pone de acuerdo internamente y se relaciona con las partes interesadas respecto a las prioridades que son esenciales para su misión y para dar respuesta al medio ambiente. La planificación estratégica guía la adquisición y asignación de recursos para el logro de esas prioridades. Implica la articulación de la visión, misión y declaración de valores que determinan las metas y objetivos que describen la forma como la organización pretende lograr su visión y cumplir su misión.

El proceso es *estratégico* por cuanto implica la preparación de la “mejor respuesta estimada” frente a las circunstancias del ambiente dinámico de la organización. Supone planificar y tomar decisiones que tendrán consecuencias a largo plazo para la organización como un todo. Implica estar claro con respecto a los objetivos de la organización, tener conciencia de los recursos de la organización, e incorporar ambos aspectos para ser conscientemente receptivo ante un medio ambiente cambiante.

Es un proceso *sistemático* que requiere de una estructura y está basado en la recolección de la información que conformará las elecciones que debe hacer la organización. La recolección de datos deberá arrojar una variedad de alternativas acerca de lo que la EFS puede o no hacer. En el proceso de planificación estratégica los responsables de la toma de decisiones considerarán y analizarán sus opciones y *seleccionarán las prioridades específicas*. El proceso de planificación estratégica implica también la *creación de compromisos*. Las partes interesadas clave necesitan estar sistemáticamente comprometidas con el proceso de toma de decisiones acerca de las prioridades que cuentan con un amplio consenso en el camino hacia adelante y la compra o adquisición para la implementación de la estrategia.

¿Por qué una EFS debe adoptar un plan estratégico?

El proceso de planificación requiere de recursos humanos y financieros. En una EFS cuyos recursos son escasos, la pregunta a formularse es: ¿Por qué la EFS debe tener un plan estratégico? Son muchos los beneficios que una EFS puede obtener del proceso de planificación estratégica.

Proporciona dirección

Toda iniciativa de desarrollo en una EFS exige que ésta sepa dónde se encuentra y a dónde quiere ir. El proceso de planificación estratégica ayuda a la EFS a responder esas preguntas. De no estar claramente definida la dirección hacia la cual se orienta el cambio, es probable que una organización desperdicie recursos en iniciativas poco sistemáticas que no añaden nada. A nivel estratégico la pregunta no reside en saber si las cosas están siendo bien hechas, sino más bien en conocer si las cosas que deben ser hechas están siendo hechas.

Ayuda a responder ante un entorno cambiante

Todas las EFS funcionan en un entorno que está sometido a una dinámica de cambio constante. Con el fin de permanecer como instituciones relevantes y adicionar un valor agregado a sus servicios, la EFS debe ser capaz de responder ante un ambiente cambiante. El proceso de planificación estratégica le permite a la EFS efectuar un inventario de sus reservas en cuanto a oportunidades y amenazas, y le proporciona la oportunidad de definir metas y objetivos realistas, que pueden ser exigentes pero al mismo tiempo alcanzables. Por ejemplo, la automatización o computarización y la introducción de sistemas de gerencia basados en datos están cambiando rápidamente la forma como los gobiernos funcionan, y la profesión de auditoría necesita no sólo estar consciente de tales cambios, sino que además debe tener la capacidad de responder adecuadamente frente a ellos.

Ayuda a establecer una comprensión común de la futura dirección

El proceso de planificación estratégica ayuda a la EFS a articular la visión y la misión. Esto contribuye a que diferentes partes interesadas, tanto internas como externas (como por ejemplo, personal, donantes o gobierno) tengan una comprensión clara de la dirección futura hacia la cual se debe dirigir la EFS. También emite el mensaje de que la EFS está comprometida en obtener sus objetivos de desarrollo. No por ello es de extrañar que muchas EFS hayan encontrado socios bilaterales u obtenido asistencia de agencias donantes multilaterales, tales como la Unión Europea y el Banco Mundial, después de haber diseñado un plan estratégico. Además, a muchas EFS se les ha solicitado preparar planes estratégicos como parte de las amplias iniciativas que llevan a cabo los gobiernos.

Contribuye a que la EFS se desarrolle de manera concertada

Para que una EFS se desarrolle es necesario examinar las brechas que existen en todas las áreas o ámbitos funcionales de la EFS y considerar los diversos aspectos que involucra el desarrollo (institucional, organizacional y desarrollo profesional del personal). El plan estratégico es una herramienta que le permite a la gerencia de la EFS tener una visión integral. Por ejemplo, el desarrollo de una función de auditoría en una EFS puede requerir un cambio en el mandato de la EFS, la contratación de personas calificadas, la capacitación profesional del personal, la elaboración de manuales y procedimientos de auditoría, etc. Un plan estratégico ayuda a la EFS a agrupar todos estos requerimientos de manera clara y convincente, en lugar de implementar esfuerzos dispersos que pueden no resultar en un desarrollo sostenido del desempeño de la función auditora.

¿Cuál es la diferencia entre planificación estratégica y planificación operativa?

Es esencial distinguir entre planificación estratégica y planificación operativa. Se trata de dos tipos diferentes de pensamiento. La planificación estratégica tiene que ver con la toma de decisiones que son generales, fundamentales, direccionales y orientadas a un futuro a mediano y largo plazo. La planificación operativa, por otra parte, consiste en planes de desarrollo detallados para la implementación de las decisiones estratégicas tomadas durante el proceso de planificación estratégica. Los planes operativos identifican normalmente actividades o proyectos año a año, así como los presupuestos correspondientes necesarios para su alcance. Los planes operativos son los que dan vida a los planes estratégicos. Por lo general, una buena cantidad de planes operativos requieren ser lanzados en secuencia para la obtención de las metas y objetivos estratégicos. Ambos procesos están estrechamente relacionados: sin planificación operativa, la planificación estratégica no puede producir una acción sistemática, al tiempo que una planificación operativa sin planificación estratégica encerrará a la organización en una gerencia y administración del día a día sin una orientación futura a largo plazo. Por ejemplo, la decisión de una EFS de adoptar un enfoque para auditar basado en el riesgo es una decisión estratégica, mientras que la decisión acerca de la cantidad de entidades a auditar en un año es una decisión operativa. La decisión de abrir y establecer oficinas regionales para mejorar la cobertura de auditoría es una decisión

estratégica, mientras que la decisión de reemplazar las computadoras existentes sería una decisión operativa.

Ciclo de planificación estratégica

¿Cuál es la vida de un plan estratégico? Debido a que el plan estratégico involucra cambios fundamentales a nivel organizacional, cada plan estratégico debe tener una vida de al menos tres años. Muchos planes estratégicos tienen una vida media de 5 años, y en algunos casos de 6 o 7 años. Por ejemplo, el plan estratégico de la IDI cubre el período 2007-2012. La vida de un plan estratégico puede depender de múltiples factores: el ciclo de financiamiento del gobierno o del donante, la alineación con otros planes estratégicos, la posible percepción de un cambio en el medio ambiente en el futuro próximo, etc.

¿Quién es el responsable de la planificación estratégica en una EFS?

La planificación estratégica y la dirección estratégica son esencialmente una función de liderazgo que debe ser ejercida por el titular y la gerencia ejecutiva de la EFS. Es recomendable además designar a tal efecto un Equipo de Planificación Estratégica (EPE) que dirija el proceso de elaboración del plan estratégico en la EFS. Dicho equipo puede estar conformado por tres a cinco miembros, dependiendo del tamaño de la EFS. En algunas EFS este equipo es encabezado por el titular de la EFS, y los miembros del equipo provienen de las filas gerenciales. En otras EFS, el subtitular o su equivalente son quienes dirigen el EPE. Dada la naturaleza de su mandato, el EPE debe estar guiado al menos por un funcionario que tenga el mismo nivel que el subtitular de la EFS. Los miembros del EPE deben ser funcionarios con suficiente experiencia, exposición y cargo en la EFS. Asimismo, deben estar sumamente interesados en catapultar el proceso y crear en los beneficios que ese cambio puede traer consigo. Es importante que todos los miembros del EPE tengan habilidad para facilitar, analizar y comunicar.

Factores clave para la planificación estratégica

La finalidad de la planificación estratégica no es simplemente producir un documento de buen aspecto; se trata de imaginar un futuro y crear una estrategia que lo haga realidad. Por tal motivo, la elaboración e implementación exitosa de un plan estratégico depende sustancialmente de los siguientes factores:

1. Liderazgo estratégico

La planificación estratégica es una función de liderazgo. Toda iniciativa de cambio debe ser dirigida desde el frente. El liderazgo estratégico es la habilidad para pensar, actuar e influir las partes interesadas de forma tal que promueva prácticas sanas en la prestación sostenida de servicios de auditoría pública.

En el caso de una organización en crecimiento y en proceso de adquisición de conocimientos, todos los miembros de la EFS son responsables de promover el liderazgo estratégico en los demás. En muchas EFS existe la tendencia a creer que sólo los titulares de las EFS y la alta gerencia son responsables del futuro de la organización. No obstante, se ha comprobado que el liderazgo estratégico funciona mejor cuando quienes ejercen el alto liderazgo son receptivos y toman en consideración la información proveniente del personal ubicado en los cargos medios y bajos. Como consecuencia, es fundamental y por ello debe ponerse un gran énfasis en el desarrollo de los procesos de pensamiento reflexivo y creativo en todos los miembros de la organización. Mediante la aplicación de este principio, los procesos del sistema de pensamiento estimularán al personal de todos los niveles a tener una visión macro y a gran escala. Debe considerarse la posibilidad de aplicar técnicas para mejorar el desempeño de equipo a los efectos de abordar con éxito este reto.

Al involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones, el compromiso de participar en la EFS y el compromiso de crear ventajas sostenibles para la misma constituirán una excelente oportunidad de desarrollo para toda la organización.

Debe estimularse y desarrollarse el liderazgo estratégico en todas las EFS, sin importar su dimensión, con el fin de asegurar la relevancia de la auditoría del sector público.

Antes de iniciar la promoción del liderazgo estratégico en una EFS, la cabeza de la EFS y la alta gerencia deben determinar primero si ellos mismos son líderes estratégicos. De acuerdo con Hughes y Beatty (*Convirtiéndose en un líder estratégico*) los líderes estratégicos eficaces tienen las siguientes características:

- Influyen o impactan sobre áreas que se encuentran fuera de su unidad comercial o área funcional;
- Están conscientes de que las interrelaciones deben ser alimentadas por el personal y otras partes interesadas;

- Reconocen que todo el mundo está interconectado, y que las decisiones son tomadas y los negocios llegan a feliz término basados en las buenas interrelaciones;
- Mantienen metas a largo plazo en la vanguardia al tiempo que se aseguran de que se logren los objetivos a corto plazo; y
- Reconocen que la capacidad tiene impacto sobre toda la organización.

La EFS necesita, además, propiciar un clima que favorezca y conduzca a la creación de líderes estratégicos. Esto puede llevarse a cabo mediante:

- La creación de conocimiento en la EFS. Se debe estimular al personal para que acumule conocimientos gracias a una participación activa en las iniciativas de aprendizaje y desarrollo;
- La transferencia e intercambio de conocimientos con otras personas dentro de la organización; y
- La estimulación del personal de la EFS para que piense constantemente en modos y medios para:
 - Mejorar los métodos de trabajo en beneficio de la EFS y sus partes interesadas;
 - Cuestionar procesos existentes que son susceptibles de ser mejorados;
 - Ser productivas y añadir valor agregado en aras del interés público;
 - Considerar el retorno de la inversión para cada evento y tarea, por ejemplo, si se necesitan más vehículos, ello debe igualmente dar lugar a una mayor cobertura de auditoría;
 - Crear una relación interna y externa sana;
 - Definir los resultados que se deben lograr; y
 - Crear el futuro.

El flujo del proceso de liderazgo estratégico y algunos consejos al respecto se encuentran incluidos en el anexo 2 de este manual.

2. Comunicación e implicación de la parte interesada

Es fundamental que exista una amplia implicación y comunicación con la parte interesada para que el diseño e implementación del plan sea exitoso. En la fase de diseño es necesario que la EFS conozca las expectativas de las partes interesadas internas y externas, y cuál es el tipo de visión en la que les interesaría participar. En la fase de implementación, la EFS necesita que las partes interesadas internas participen y se involucren en la misma, y que las partes externas le presten su apoyo. Esto únicamente se puede lograr si las partes interesadas están adecuadamente comprometidas en el proceso de planificación estratégica. La implicación de las partes interesadas no sólo le proporcionará a la EFS el beneficio de sus aportes, sino que también les inculcará un sentido de apropiación con respecto al plan. Esto indudablemente facilitará la implementación. Los capítulos contenidos en la parte II de este manual describen la implicación y comunicación que debe mediar con las partes interesadas en cada una de las fases del proceso de planificación estratégica.

3. Gerencia de cambio

El proceso de planificación estratégica consiste en ir de un estado de desarrollo a otro; ese es esencialmente un proceso de cambio. Al momento de producirse el cambio, surgirá una serie de asuntos vinculados con la organización y el personal. De no ser manejados de forma adecuada, tales asuntos pueden conducir a que se desvíe la implementación del plan estratégico. Este tema será tratado con más detalle en un capítulo aparte en la parte III del presente manual.

CAPÍTULO 3

VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica es un proceso sistemático y estructurado. En este capítulo, el lector podrá obtener una visión general del proceso y de los vínculos que existen entre sus diferentes fases. En las siguientes secciones de este manual se dará respuesta en detalle a las preguntas “quién”, “por qué”, “qué”, “cómo” y “cuándo” de cada una de las fases del proceso.

Existen diversos modelos y muchas formas para diseñar un plan estratégico. El proceso de planificación estratégica que se describe en el presente manual está basado en el modelo de planificación estratégica elaborado por la IDI en cooperación con la AFROSAI-E. Dicho modelo ha sido puesto a prueba en 10 EFS en África y en una región de la INTOSAI. Está sustentado en la experiencia colectiva de planificación estratégica en la comunidad de la INTOSAI.

Al igual que en el modelo de planificación, el proceso de planificación estratégica en una EFS tiene once etapas:

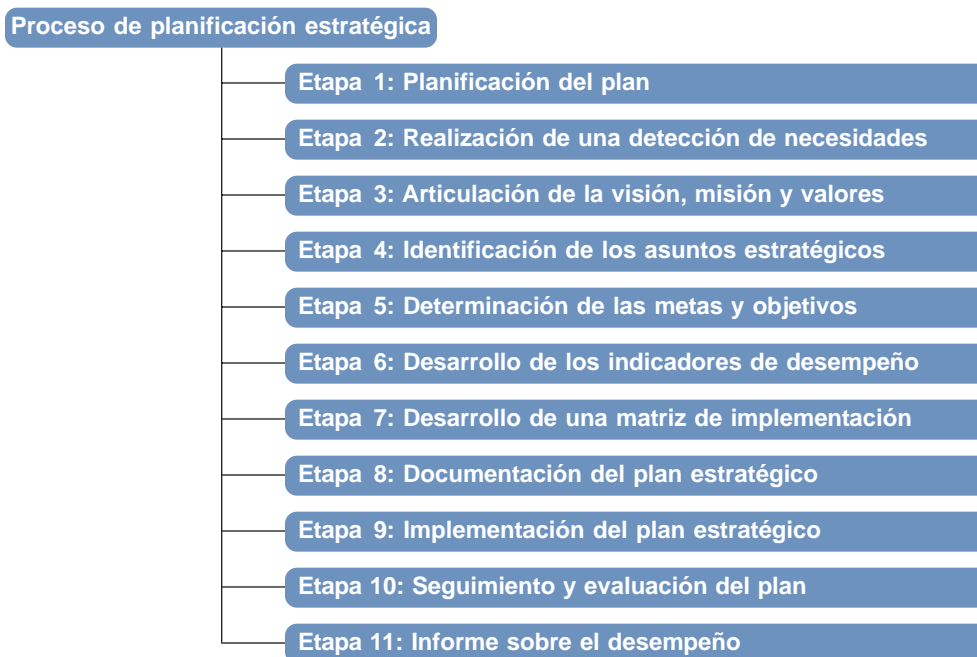


Figura 6: Etapas del proceso de planificación estratégica

Preparación

El diseño y desarrollo de un plan estratégico es igual al de cualquier otro proyecto. Requiere de recursos, toma un cierto tiempo, tiene un producto específico y necesita un equipo para manejar el proyecto. Como en todo buen proyecto, el primer paso para diseñar un plan estratégico consiste en la preparación de un plan de acción por parte del equipo de planificación estratégica. Como es lo usual, el plan de acción detallará los pilares o fundamentos del proceso, el personal que participará en el mismo, los métodos a utilizar, los recursos que se necesitan y los productos resultantes de cada etapa.

Detección de necesidades

Una vez que el equipo tiene listo el plan, lo primero que se debe hacer es evaluar la situación actual de la EFS. Antes de decidir a dónde quiere ir la EFS es necesario examinar dónde se encuentra. Existe una variedad de herramientas, tales como encuestas, grupos focales, entrevistas, observaciones, revisión de documentos, etc. que se pueden utilizar para investigar y recabar esta información tanto de las partes interesadas internas como de las externas. La evaluación de la situación presente implicará determinar la situación de la EFS con respecto a los distintos elementos y ámbitos del marco de creación de capacidades y comparar esa situación con la condición deseada de ese ámbito. La brecha identificada entre las dos será la necesidad de la EFS en esa área. En esta etapa se recomienda también el uso del análisis causal de las necesidades identificadas. El producto final de esta etapa de la planificación estratégica será un informe de la detección de necesidades que identifique las necesidades en los diferentes ámbitos y sus causas.

Diseño de la estrategia

En la siguiente etapa la EFS articula su visión, misión y la declaración de valores. El planteamiento de la visión refleja el futuro hacia el cual se encamina la EFS. La declaración de la misión explica el propósito de la EFS, su mandato y a quiénes presta servicio. La declaración de los valores es una afirmación que contiene las creencias organizacionales. Todas estas declaraciones son cruciales para la formulación del plan estratégico, ya que ellas determinan la dirección y el contenido de la estrategia.

La cuarta etapa del plan estratégico se aboca a la identificación de los asuntos estratégicos. El informe de la detección de necesidades para el desarrollo de

capacidades (DNDC), llevada a cabo en la etapa dos del proceso de planificación estratégica, presentará una lista de las necesidades y brechas que existen en los diferentes ámbitos. En muchos casos, puede haber necesidades y brechas similares en los diversos ámbitos. En esta etapa de la planificación estratégica se espera que el equipo agrupe las necesidades de todos los ámbitos, con el fin de establecer los asuntos más amplios que debe enfrentar la EFS. Estos asuntos deben contribuir directamente al cumplimiento de la misión y al logro de la visión.

La declaración de las metas se hace a partir de los asuntos estratégicos. Se trata de pequeños propósitos que ayudan a lograr la misión. Los objetivos, incluidos dentro de las metas, definen las rutas que la EFS debe seguir para lograr las metas establecidas. Como se mencionó con anterioridad, la planificación estratégica implica elección. En la etapa de determinación de los objetivos, la EFS debe realizar un proceso donde formule las distintas alternativas que existen para lograr una meta y luego escoger entre ellas.

¿Cómo sabe una EFS que ha logrado lo establecido en el plan estratégico? Mediante la aplicación de indicadores de desempeño que le permiten a la EFS medir el éxito y efectuar el seguimiento de su progreso. Luego de determinar las metas y objetivos, el equipo de la EFS necesita formular los indicadores de desempeño pertinentes para el plan estratégico. Tales indicadores pueden formularse para el plan visto en su totalidad o para las diferentes metas y objetivos del plan estratégico.

La visión, misión, valores, metas y objetivos están todos a un nivel estratégico muy amplio y general. Con el fin de establecer un enlace entre el nivel estratégico y el nivel operativo de la implementación del plan, se necesita elaborar una matriz de implementación. Dicha matriz detalla los proyectos que la EFS adoptará para implementar las metas y objetivos del plan estratégico. Este paso también ayuda a la EFS a estimar los recursos y fondos que se necesitarán para la implementación del plan. En esta etapa también se definen los factores de éxito para cada proyecto.

El producto final de la etapa de elaboración del proceso de planificación estratégica es el documento de planificación estratégica. Este documento es la principal herramienta de la EFS para comunicarse con sus partes interesadas. Es importante que la EFS considere cuidadosamente su contenido y estructura. Dicho documento debe ser presentado de un modo que sea atractivo y comprensible para el lector y que transmita claramente el propósito del plan estratégico.

Implementación de la estrategia

La prueba más grande para un plan estratégico reside en su implementación. Con el fin de implementar el plan estratégico se recomienda traducirlo en planes operativos anuales que estén vinculados con el ciclo presupuestario de la EFS. Asuntos como el mercadeo del plan estratégico y de la gerencia del cambio también deben ser considerados y previstos en su implementación. Igualmente es importante que la EFS integre la implementación del plan estratégico con las actividades de la función en línea del día a día de la EFS.

Seguimiento y evaluación

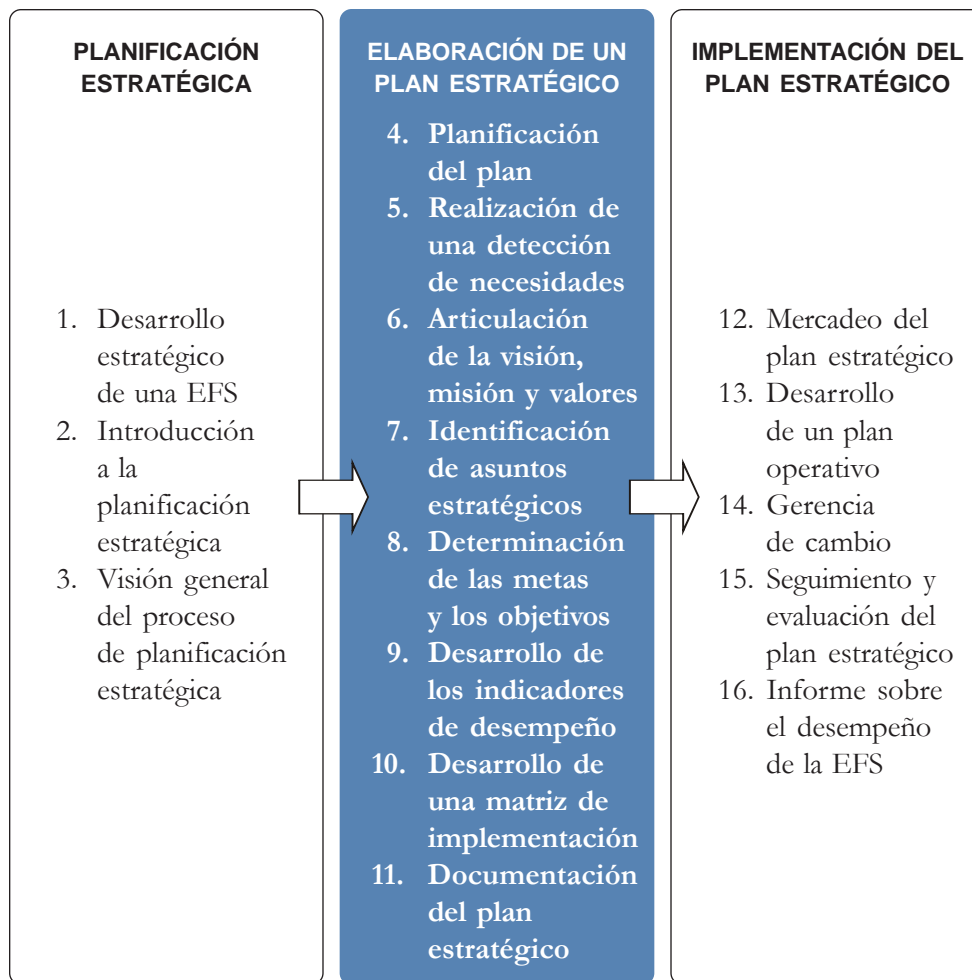
Durante el proceso de implementación, el progreso realizado y las lecciones aprendidas deben ser cuidadosamente monitoreados a los efectos de tomar oportunamente las medidas y acciones correctivas. El plan estratégico y su implementación deben ser además evaluados a intervalos regulares para determinar si los supuestos estimados durante el diseño del plan aún se mantienen vigentes. En el plan operativo anual se pueden incorporar las modificaciones pertinentes.

Informe sobre el desempeño

Al publicar su plan estratégico, la EFS está comunicando su propósito y curso de acción a sus partes interesadas. Como una medida de rendición de cuentas, la EFS debe informar acerca del desempeño y progreso de su plan estratégico.

Es importante que el proceso de planificación estratégica no sea un ejercicio excepcional. El proceso debe llevarse a cabo de manera periódica, de modo que cuando un plan estratégico está por terminar, ya se cuente con el siguiente. Es importante establecer el proceso y desarrollar la capacidad de la propia EFS para llevarlo a cabo en lo que al desarrollo sostenido se refiere.

PARTE II



CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN DEL PLAN

¿Qué es la planificación del plan?

Antes de iniciar la elaboración del plan estratégico la EFS debe contar con un plan de acción para orientar su proceso de desarrollo. La preparación de un plan para el proceso de elaboración del plan estratégico implica determinar:

- Los pasos y actividades a realizar en el proceso de planificación estratégica;
- El método a seguir;
- Los recursos requeridos;
- El marco de tiempo que se necesitará para culminar cada uno de los pilares del proceso;
- Los productos de cada etapa del proceso de elaboración del planificación estratégica; y
- Los posibles riesgos que pueden surgir en cada etapa.

El plan de acción le permite a la EFS estar lista para el proceso de planificación estratégica. Dicho plan le proporciona estructura al proceso, contribuye a la recolección de los recursos necesarios y ayuda a la clarificación de las expectativas, roles y responsabilidades de los distintos actores.

Condiciones previas

Antes de iniciar el primer paso de la planificación estratégica, se necesita contar con lo siguiente:

- Un equipo de planificación estratégica (EPE) designado oficialmente por el titular de la EFS para la elaboración del plan estratégico;
- Una clara comprensión del proceso de planificación estratégica o del modelo que la EFS va a adoptar; e
- Información sobre los recursos de los cuales puede disponer la EFS para el proceso de elaboración del plan estratégico.

¿Quién debe involucrarse en el proceso?

El equipo de planificación estratégica es el responsable de la formulación de este plan de acción; sin embargo, el titular de la EFS y su gerencia deben acordarlo y aprobarlo previamente con el fin de que el equipo cuente con la aprobación del proceso y exista el compromiso para que pueda tener acceso a los recursos necesarios.

Proceso

1. Acordar el proceso de planificación estratégica

El equipo de planificación estratégica debe ponerse de acuerdo previamente con respecto al proceso de planificación estratégica a seguir. Por ejemplo, un EPE puede decidir que no es necesario elaborar una matriz de implementación como parte del diseño del plan estratégico; otro equipo puede decidir que es importante articular su visión y su misión antes de efectuar la detección de necesidades. En suma, cada paso del proceso de diseño del plan estratégico debe ser acordado por el EPE, el cual puede examinar diferentes modelos de planificación estratégica antes de tomar la decisión.

2. Acordar el formato

El equipo de planificación estratégica puede entonces ponerse de acuerdo en relación con el formato del plan de acción. En el anexo 3.1 se incluye un posible formato para el plan de acción.

3. Recolectar la información necesaria

El equipo debe luego dividir las tareas y recolectar la información que los ayudará a preparar un plan realista. Por ejemplo, el equipo puede determinar los recursos humanos y financieros que la EFS estará dispuesta a poner a disposición para este proceso. En el caso de que ciertas tareas del proceso necesiten una infraestructura, debe determinarse su disponibilidad, por ejemplo, una sala de conferencia para la discusión de un grupo focal.

4. Elaborar el primer borrador

Una vez que el equipo ha definido el proceso, se ha puesto de acuerdo con respecto al formato y ha recabado la información necesaria, ya se encuentra listo para elaborar el plan de acción; su diseño debe ser el resultado del esfuerzo de todo el equipo, el cual preparará el primer borrador del plan de acción y se asegurará de que todas las columnas del formato del plan sean completadas de manera adecuada.

5. Revisar el borrador

Antes de terminar el plan, el EPE debe revisar el borrador anteriormente elaborado. La lista de preguntas de chequeo que se enumera más adelante puede ayudar al EPE a efectuar esta revisión. Dependiendo de la disponibilidad de recursos, el equipo puede solicitarle a otra persona en la organización (que posea los conocimientos, habilidades y experiencia adecuados) que revise el plan de acción.

6. Obtener la aprobación

El plan debe someterse al titular de la EFS para su aprobación, quien deberá a su vez informar a la gerencia ejecutiva acerca del documento y del proceso que se planifica llevar a cabo en la EFS.

7. Proporcionar información

El plan de acción debe comunicarse a todas las partes interesadas cuyo aporte o presencia sea probablemente necesaria en el proceso de planificación estratégica. La información sobre el proceso de planificación puede también comunicarse al personal a través de boletines, circulares, cartelera, etc. con el fin de que las partes interesadas estén al tanto de que se realizará un proceso de planificación estratégica en la EFS.

Lista de chequeo

Después de haber diseñado el plan de acción, el EPE puede utilizar la lista de chequeo que aparece a continuación, para revisar el plan.

- ✓ ¿El plan de acción es realista?
- ✓ ¿Será posible que el EPE logre los productos deseados dentro del marco de tiempo establecido y con los recursos asignados? Más aún, ¿Es realista esperar que los recursos establecidos serán puestos a la disposición del EPE?
- ✓ ¿Es integral o global el plan de acción? ¿Detalla exhaustivamente los pilares o fundamentos, así como las tareas que se deben llevar a cabo?
- ✓ ¿Las tareas están establecidas en una secuencia lógica? Especialmente si uno de los pasos depende del producto o resultado del paso previo.
- ✓ ¿Son apropiadas las técnicas establecidas para la obtención de los productos esperados?
- ✓ ¿Son suficientes los recursos estimados para la culminación exitosa del hito fundamental?
- ✓ ¿Están claramente definidos los marcos de tiempo, responsabilidades y resultados o productos esperados?
- ✓ ¿Contribuirá el plan en su conjunto a que la EFS alcance el producto final (el documento del plan estratégico)?
- ✓ ¿Está previsto implicar a las partes interesadas sobre una base amplia?

Producto

El producto de este paso del proceso de planificación estratégica es un plan de acción aprobado para el diseño de un plan estratégico.

CAPÍTULO 5

REALIZACIÓN DE UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES

¿Qué es una detección de necesidades?

Después de haber elaborado el plan de acción, el EPE está listo para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica. La realización de una detección de necesidades es el siguiente paso del proceso de planificación estratégica. La detección de necesidades es el proceso mediante el cual se determina la situación actual de la EFS, se la compara con la situación deseada (en lo que se refiere a las mejores prácticas regionales e internacionales, su propia visión del futuro, las consideraciones medioambientales...) y se establece la brecha que existe entre las dos. Este ejercicio es importante porque la EFS no puede determinar su estrategia sin tener un diagnóstico preciso de su situación presente.

Se puede utilizar una variada gama de marcos de trabajo y herramientas para realizar la detección de necesidades. En el marco de trabajo de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades de la IDI, realizar una detección de necesidades implica determinar las necesidades que existen en cada uno de los ocho ámbitos que conforman el referido marco de trabajo. Se requiere, además, efectuar un análisis causal de las brechas durante el proceso de detección. Por ejemplo, en el ámbito de metodología de auditoría, la situación actual puede ser que la EFS no utiliza métodos de aseguramiento de calidad para cada uno de sus informes. En tanto que la mejor práctica internacional indica que es deseable contar con informes de aseguramiento de calidad. En este caso, la EFS deberá crear una función de AC (aseguramiento de calidad). Las causas de la ausencia de dicha función pueden ser, entre otras, la falta de conocimientos y habilidades en la realización del aseguramiento de calidad, la ausencia de una metodología de aseguramiento de calidad, la falta de personal, la falta de un manual de auditoría y de un proceso de auditoría prescrito.

Condiciones previas

Antes de llevar a cabo una detección de necesidades:

1. El titular de la EFS deberá designar un equipo de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades (DNDC);

2. El equipo de DNDC deberá tener los conocimientos y habilidades necesarios acerca de los diversos marcos de detección de necesidades y las distintas herramientas que se pueden utilizar para realizarla; y
3. El equipo de DNDC deberá tener a su disposición los recursos adecuados para usar las diferentes herramientas y llevar a cabo las detecciones. Uno de estos recursos puede ser el acceso a expertos externos, especialmente cuando la DNDC se efectúa por primera vez.

¿Quiénes deben involucrarse?

La detección de necesidades debe realizarla un equipo dedicado a la DNDC. En las grandes EFS, se recomienda el uso de equipos conformados por cinco o seis miembros, en tanto que en las EFS pequeñas, el equipo puede estar compuesto sólo por tres. Dado que la DNDC exige una amplia revisión de una organización, es recomendable incluir en el equipo gerentes medios, supervisores y miembros del personal, con el fin de que todos los grupos interesados dentro de la organización estén representados. El proceso de detección de necesidades debe contar con un personal dotado con suficientes habilidades analíticas y capacidad de síntesis. Es necesario asimismo que tenga habilidades comunicacionales y capacidad de redacción. Deben tenerse presentes estos criterios al momento de escoger y designar a los miembros que van a conformar el equipo de detección de necesidades. El equipo de DNDC debe estar dirigido por un miembro de la gerencia. Puede ser de gran eficacia contar con un miembro de la gerencia para que lo lidere, pues esto permitiría establecer un vínculo efectivo entre la gerencia y el equipo de DNDC.

En el caso de que el equipo estime necesario contar con experticia externa para que lo ayude durante el proceso, se puede considerar la posibilidad de importar recursos externos de la región (de otras EFS) e incluso de otras regiones de la INTOSAI para la labor de detección de necesidades. Una persona externa ofrece la ventaja de poder aportar una perspectiva diferente a la de los miembros del equipo de la EFS, quienes se encuentran vinculados a la situación. La persona externa puede además estar en mejor situación para manejar asuntos que son sensibles dentro de una EFS. Más importante aún, la persona externa puede aportar conocimientos y experticia técnica adicional sobre detección de necesidades. Como ya se dijo anteriormente, esto sería especialmente importante para EFS que están realizando la detección de necesidades por primera vez.

El proceso de DNDC debe ser lo más amplio posible, y debe consultarse a una variada gama de partes interesadas internas y externas de la organización para poder obtener una visión de las necesidades de la EFS que sea lo más integral y global posible. Algunas posibles partes interesadas externas pueden ser miembros del Comité de Cuentas Públicas, representantes de las entidades auditadas, otros órganos profesionales, la comunidad de donantes. Entre las partes interesadas internas se incluyen tanto a la gerencia como personal de diversos niveles de la EFS.

Proceso

1. Acuerdo sobre el marco de trabajo de la DNDC

El equipo de DNDC debe definir y acordar el marco de trabajo para la detección de necesidades que utilizará para llevarla a cabo. Tal decisión deberá basarse en el nivel de conocimientos y habilidades que hay en el equipo en relación con los diversos marcos de trabajo. También dependerá de los recursos que se necesitan y del apoyo que probablemente obtenga el equipo para realizar dicha detección. Existe una serie de marcos de trabajo que se encuentran disponibles como ejemplos: *Marco de trabajo de fortalecimiento institucional* de la AFROSAI-E, *Detección de necesidades para el desarrollo de capacidades* de la IDI, *Modelo de madurez* de la EFS del Reino Unido.

El presente manual está basado en el supuesto de que se utilizará el *Marco de trabajo de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades* de la IDI. Este marco ha sido usado en EFS y a nivel regional en la AFROSAI-E, ASOSAI, ARABOSAI, CAROSAI, EUROSAI y OLACEFS. En algunas regiones (por ejemplo, AFROSAI-E) el marco de trabajo ha sido adaptado para estar en consonancia con el marco de trabajo regional existente. En aquellas regiones donde no existe un marco de trabajo específico, se ha utilizado ocasionalmente el marco de trabajo de la IDI con algunas modificaciones para adecuarse a las exigencias regionales.

Se pueden solicitar copias del marco de trabajo y de la guía de DNDC a la Secretaría de la IDI al idi@idi.no

2. Acuerdo sobre las herramientas a utilizar

La guía de la DNDC describe en detalle un marco de trabajo y proporciona un conjunto de herramientas para recolectar información. Asimismo, suministra un formato estandarizado de informes para el reporte de DNDC, así como una guía detallada para el uso de herramientas de recolección de información tales como cuestionarios, grupos focales, entrevistas, observación física, revisión de documentos, etc. Es posible que un equipo de DNDC no utilice todas las herramientas que existen a su disposición para recabar información. No obstante, es recomendable usar más de una. Cada herramienta tiene ventajas y desventajas. Al considerar las herramientas a utilizar, el equipo debe analizar si es adecuada para la información que se va a recolectar; por ejemplo, cuando el equipo desea determinar si las auditorías se han realizado de conformidad con las normas internacionales, la revisión de documentos puede resultar más conveniente que las entrevistas o los cuestionarios. Por supuesto, sería mejor si se combinarán diversos métodos. Sin embargo, el equipo debe tomar también en consideración los costos de cada herramienta, así como los recursos que se encuentran a su disposición; por ejemplo, si el equipo no cuenta con un facilitador no puede utilizarse la técnica de grupo focal.

3. Desarrollo de un plan para la DNDC

El equipo desarrolla un plan para realizar la detección de necesidades. El formato del plan es similar al formato del plan de acción que se muestra en el anexo 3.1 de este manual. El plan debe ser realista, especificar las responsabilidades y asegurar que exista concordancia entre los recursos, las herramientas y los productos esperados.

4. Preparación de la DNDC

El equipo de DNDC debe alistarse para la detección mediante la preparación de distintos papeles de trabajo, como encuestas, cuestionarios de las entrevistas, listas de chequeo, lista de invitados para los grupos focales, etc. El equipo asimismo necesita comunicarse con las partes interesadas internas y externas para proceder a organizar las diversas actividades que se van a efectuar. Por ejemplo, si el equipo planifica llevar a cabo un grupo focal de partes interesadas externas, debe asegurarse de que las partes interesadas externas relevantes estén disponibles y deseen tomar parte, debe identificar a los facilitadores, la sede del grupo focal y llevar a término los procedimientos administrativos que sean necesarios.

5. Recolección de datos mediante el uso de diversas herramientas

Después de concluidos el plan y la preparación, el equipo de DNDC está listo para utilizar diferentes herramientas y recolectar datos. Se deben recabar los datos de las partes interesadas internas y externas de cada uno de los ámbitos del marco de trabajo de DNDC. En esta etapa, el equipo puede decidir involucrar más personal de la EFS para ayudarlo; también puede resolver utilizar ayuda externa, como facilitadores o expertos que colaboren en la recolección de datos. Para que la DNDC produzca resultados exactos es necesario que el equipo se asegure de que los datos recabados sean válidos y sólidos. A tal efecto, el equipo puede considerar la posibilidad de utilizar diversas fuentes para recolectar datos, así como para verificar y corroborar los datos reunidos. Es importante tomar además en consideración la fuente de donde proceden los datos.

6. Análisis de los datos

Los datos reunidos, procedentes de distintas fuentes usando diferentes herramientas, deben analizarse en términos de ámbitos y elementos. La guía para efectuar dicho análisis se puede obtener de la guía de DNDC de la IDI. Tal análisis debe permitirle al equipo arribar a conclusiones con respecto a las necesidades de la EFS en cada ámbito del marco de trabajo de la DNDC. Igualmente debe ayudar al equipo a determinar las causas de las brechas o necesidades en cada ámbito. Al analizar estas últimas, el equipo no sólo debe concentrarse en las brechas, en los recursos o insumos que la EFS necesita. Además debe examinar en qué medida la EFS cuenta con los procesos adecuados y en qué medida existe una brecha entre los resultados producidos y aquéllos que necesita producir. El análisis de las necesidades, aportes, procesos y productos en un área funcional o en un ámbito de la EFS, le permitirá al equipo realizar una evaluación integral de las necesidades en esa área.

7. Redacción del informe de DNDC

El equipo de DNDC hará el informe de la DNDC para comunicar sus hallazgos y conclusiones a las partes interesadas relevantes. Se espera que el informe describa el mandato del equipo, la metodología utilizada, las necesidades identificadas por dicho equipo para cada uno de los ámbitos y las causas de esas necesidades. Se recomienda la siguiente estructura para cada ámbito:

- Condición deseada;
- Situación actual;
- Brechas, y
- Causas de las brechas.

Los papeles de trabajo resultantes de las distintas herramientas usadas pueden incluirse como anexos del informe. En el anexo 3.2 del presente manual se incluye una muestra del contenido de un informe de DNDC. También se puede encontrar un ejemplo en la guía revisada de la IDI sobre *Detección de necesidades para el desarrollo de capacidades* que está disponible en la Secretaría de la IDI.

8. Aprobación e información

El titular de la EFS debe aprobar el informe de DNDC. Todos los miembros de la gerencia ejecutiva y los jefes de unidades deben tener una copia del informe, al igual que cada uno de los miembros del EPE. El informe debe dársele también a las partes interesadas más importantes, hacerlo público en la EFS y ponerlo a disposición del personal de la EFS que así lo solicite.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la lista de chequeo que se presenta a continuación para revisar el informe de DNDC.

- ✓ ¿Se trata de un informe integral y global?
- ✓ ¿Está hecho conforme al formato prescrito?
- ✓ ¿Están cubiertos todos los elementos del ámbito?
- ✓ ¿Se han identificado las brechas a nivel de los aportes, procesos y productos en cada área?
- ✓ ¿Se ha llevado a cabo un análisis causal?
- ✓ ¿Las necesidades identificadas están basadas en datos verificados?
- ✓ ¿Los datos se han recolectado de fuentes relevantes utilizando las herramientas apropiadas?
- ✓ ¿Existen discrepancias entre las necesidades identificadas en los diferentes ámbitos?

Producto

Un informe de detección de necesidades para el desarrollo de capacidades que identifica claramente las brechas y sus causas en cada una de las áreas del marco de DNDC.

CAPÍTULO 6

ARTICULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

¿Cuáles son la visión, la misión y los valores?

Para realizar un proceso de planificación estratégica es necesario establecer –o reafirmar si fuera el caso– una comprensión compartida de por qué una EFS existe y cuáles son sus aspiraciones para el futuro. La expresión más pertinente de dicha comprensión está reflejada en su visión, misión y valores, los cuales se pueden definir como a continuación se señala:

Visión

La visión es una expresión del futuro que la organización busca crear. Se elabora y se construye con base en supuestos razonables acerca del futuro y se encuentra influida por el juicio que tiene la EFS acerca de lo que es posible y merece la pena. La declaración de una visión responde a la pregunta: “¿En qué consiste el éxito?”.

Por ejemplo, la declaración de visión de la EFS de Botswana es “Ser una entidad fiscalizadora superior independiente y proactiva que es receptiva a las necesidades y expectativas de la nación y se mantiene a la vanguardia de los desarrollos regionales y mundiales”.

Una declaración de visión puede redactarse con un enfoque externo, esto es centrándose en el modo como el mundo mejorará de lograr la organización su propósito. Por ejemplo: “Tener ciudadanos saludables, productivos y eficaces” (Ministerio de la Salud de Etiopía).

Una declaración de visión también puede redactarse con un enfoque interno (cómo será la organización en el futuro). Por ejemplo: “Una organización regional líder reconocida por su excelencia en la realización de una auditoría eficaz a través del intercambio de recursos e ideas” (CAROSAI).

Una declaración de visión puede redactarse también con una combinación de enfoques internos y externos. Por ejemplo: “Ser una institución modelo en la promoción de la transparencia, rendición de cuentas y mejora de la economía, eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos” (EFS de Gambia).

Una declaración de visión debe ser fuente de inspiración. Debe ser algo con lo que todo el mundo en la organización se relacione y se identifique. Debe

plantear un reto a la organización. Aun cuando la declaración de visión mira hacia una realidad futura, debe estar también basada en una realidad actual de la EFS. La articulación de una visión excesivamente alejada de la realidad puede provocar frustración y parecer un sueño imposible de alcanzar para las partes interesadas de la organización. De igual modo, la declaración de visión debe estar redactada en un estilo y de una manera que las partes interesadas puedan comprender y recordar con facilidad.

Misión

La misión describe el propósito y el negocio de la organización. El primer componente de una declaración de misión es la declaración del propósito, la cual describe a la organización y la razón de su existencia. El segundo componente de la declaración de misión es una descripción del negocio de la organización: qué hace la organización y a quién sirve. Por ejemplo:

“La Oficina de Rendición de Cuentas (GAO) existe para prestar apoyo al Congreso en el cumplimiento de sus responsabilidades constitucionales y para ayudar a mejorar el desempeño y asegurar la rendición de cuentas del gobierno federal en beneficio del pueblo americano” (EFS de Estados Unidos).

“La Oficina Nacional de Auditoría (NAO) es una institución de auditoría pública independiente que proporciona aseguramiento profesional al pueblo de Gambia en la medida en que se hace un uso económico, eficiente y eficaz de los recursos públicos, de acuerdo con los propósitos que pretende alcanzar la Asamblea Nacional” (EFS de Gambia).

Valores

Los valores de una organización formulan de manera explícita o reafirman los conceptos, creencias y principios directrices de la organización. Al redactar la declaración de valores, la EFS necesita considerar cómo obtendrá una alineación de los valores organizacionales con los valores individuales de los empleados. Asimismo, la EFS necesita considerar también cómo se sustentarán y pondrán en práctica estos valores en la organización. Por ejemplo:

“La Oficina de Rendición de Cuentas de EEUU suscribe los valores de rendición de cuentas, confiabilidad e integridad”.

En el anexo 4.1 de este manual están incluidos algunos otros ejemplos de declaraciones de visión, misión y valores. También se pueden encontrar ejemplos en el anexo 4.2 como parte de un estudio de casos de planificación estratégica de la EFS de Atlantis.

Condiciones previas

El EPE necesita tener una comprensión integral del rol de la EFS y de su mandato. Es importante que esté además consciente de la dirección estratégica que la dirigencia de la EFS desea tomar y de las expectativas que tienen las partes interesadas de las EFS. El equipo también debe estar al tanto de las tendencias y desarrollos generales que están ocurriendo dentro de la comunidad de la INTOSAI. Finalmente, el EPE debe conocer bien la situación actual de la EFS, con el fin de que la visión se encuentre en un nivel realista. Gran parte de la información provendrá de los aportes de la etapa previa de la planificación estratégica y del informe de la DNDC.

¿Quién debe estar involucrado?

La articulación de la declaración de la visión, misión y valores es esencialmente una función de liderazgo. La dirigencia de la EFS necesita estar estrechamente implicada en esta etapa del proceso de planificación estratégica. El EPE debe facilitar dicho proceso involucrando igualmente al titular de la EFS y a la gerencia ejecutiva. Además, se debe consultar a las partes interesadas internas, tales como la gerencia media y el personal, antes de concluir las declaraciones.

Proceso

Preparación de la articulación de la visión, misión y valores

El EPE debe analizar las definiciones y formatos disponibles para redactar la visión, la misión y los valores. Cuando la organización ya tenga visión, misión y valores deberá tomarlas en consideración; de igual modo, deberán estudiarse declaraciones similares existentes dentro de la comunidad de la INTOSAI. El EPE también puede concertar una reunión con el titular de la EFS y la gerencia ejecutiva para formular las declaraciones. Asimismo se deberá examinar el informe de la DNDC donde se describe detalladamente la situación actual de la organización y las expectativas de las partes interesadas.

Reunión del EPE y la Gerencia Ejecutiva

En la reunión los miembros del EPE pueden suministrarle a la gerencia ejecutiva un breve recuento de todo el trabajo preparatorio que se ha realizado, los formatos preparados y ejemplos de diversas organizaciones. De ser posible, le deben enviar a la gerencia ejecutiva los papeles de trabajo preparatorios antes de que la reunión tenga lugar. Durante la misma, los miembros del EPE pueden actuar como facilitadores del proceso de elaboración y redacción de las declaraciones de visión, misión y valores. Para esta actividad:

- Los miembros pueden ponerse de acuerdo acerca de los parámetros para redactar la declaración de la visión, misión y valores;
- Se le solicitará a cada una de las personas que componen el equipo que escriba una declaración de la visión, misión y valores dentro de los parámetros acordados (los formatos se encuentran incluidos como anexos 3.3, 3.4 y 3.5); y
- Cada persona podrá presentar sus sugerencias y el EPE podrá facilitar el proceso de creación de consenso para llegar a una única declaración de visión, misión y valores.

Obtención de feedback

El EPE puede entonces obtener el *feedback* de los gerentes medios y de los representantes del personal acerca del borrador de declaración de visión, misión y valores. En las EFS más pequeñas, se puede solicitar su opinión a todos los miembros del personal. En las EFS más grandes, a los efectos de evitar que el proceso se torne pesado, es mejor restringirlo. El EPE puede analizar el *feedback* obtenido y, de ser necesario, sugerir modificaciones a los proyectos de las declaraciones.

Aprobación y comunicación

El titular de la EFS debe aprobar las declaraciones, y entonces podrán ser hechas del conocimiento de toda la EFS, con el fin de que todos los miembros del personal se familiaricen con ellas y tomen consciencia del progreso realizado en el proceso de planificación estratégica.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la lista de chequeo que se presenta a continuación para revisar la declaración de la visión, misión y valores.

Declaración de la visión

- ✓ ¿Es una fuente de inspiración?
- ✓ ¿Está firmemente arraigada en la realidad?
- ✓ ¿Es corta y sencilla?
- ✓ ¿Es de fácil comprensión para todas las partes interesadas?

Declaración de la misión

- ✓ ¿Describe el propósito de la EFS y su razón de ser?
- ✓ ¿Describe lo que la EFS hace y a quién presta sus servicios?

Declaración de valores

- ✓ ¿Describe la declaración el significado de los valores para la EFS?
- ✓ ¿Se han identificado las conductas que sirven de soporte a la declaración de valores?

Producto

El producto de esta etapa de la planificación estratégica es una declaración acordada y aprobada de la visión, misión y valores.

CAPÍTULO 7

IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS

¿Qué es la identificación de asuntos estratégicos?

En este paso del proceso de planificación estratégica se establecerá un vínculo entre la DNDC que ha realizado, y las metas y objetivos del plan estratégico a diseñar. La DNDC en la EFS revelará una serie de brechas y necesidades en cada uno de los ámbitos. El análisis causal realizado contribuirá a identificar las razones de la brecha. Al examinar las diferentes brechas y sus causas en los diversos ámbitos de manera transversal, tomando la EFS como un todo, puede suceder que muchas de las brechas existentes en dichos ámbitos se vinculen y puedan agruparse bajo un aspecto común. También puede ocurrir que las brechas en un ámbito sean causadas por brechas en algunos otros ámbitos; por ejemplo, una EFS puede no ser capaz de llevar a cabo auditorías de desempeño (ámbito de la Metodología de Auditoría) debido a una alta rotación del personal en la EFS (ámbito de Recursos Humanos). De afectar directamente el logro de la misión, el asunto en cuestión puede tratarse como un asunto estratégico. La identificación de asuntos estratégicos es el resultado del proceso de agrupación de las brechas de todos los ámbitos, con el fin de definir los asuntos estratégicos que afectan directamente la consecución de la misión. Las metas para el plan estratégico de la EFS se pueden desarrollar a partir de dichos asuntos.

Condiciones previas

Con el fin de realizar este paso del proceso de planificación estratégica, la EFS debe haber culminado la DNDC y terminado su informe. La EFS también debe haber articulado su declaración de la misión. La DNDC suministrará una lista de necesidades, al tiempo que la declaración de la misión será el punto de referencia que permitirá determinar si la necesidad es estratégica o no.

¿Quiénes deben involucrarse?

El equipo de planificación estratégica será el responsable de la identificación de los asuntos estratégicos en todos los ámbitos. No obstante, es necesario involucrar a la alta gerencia y a los jefes de departamento para el momento de

acordar los asuntos identificados. Dado que el trabajo en esta fase es de carácter eminentemente analítico, el EPE puede recurrir a la ayuda de un experto interno o externo para apoyar dicho análisis.

Proceso

Durante el trabajo de identificación de los asuntos estratégicos, el EPE deberá:

1. Determinar los vínculos entre los ámbitos

El EPE deberá tabular todas las brechas que ha identificado en cada uno de los ámbitos, de tal modo que se analicen y comparen los ocho ámbitos entre sí. El próximo paso del EPE es obtener una visión general de las brechas con el fin de identificar aquellas que pueden agruparse bajo algunos asuntos comunes. La vinculación de los ámbitos le permite a la organización obtener una visión integral de la organización y, en última instancia, le facilita la definición de los asuntos estratégicos que se encuentran presentes en la EFS considerada como un todo. El EPE debe, además, efectuar una revisión para detectar cualquier duplicación o repetición innecesaria y eliminarla de las brechas agrupadas. En el anexo 4.2 se puede ver un ejemplo de la identificación de las brechas y de la agrupación de los asuntos de todos los ámbitos, como un aparte del estudio del caso de planificación estratégica de la EFS de Atlantis.

2. Determinar los asuntos estratégicos

Una vez que las brechas en todos los ámbitos han sido agrupadas de acuerdo con los asuntos comunes, el EPE debe verificar que los asuntos identificados sean directamente relevantes a efectos de la declaración de la misión. La pregunta a formularse es: “¿El tratamiento de este asunto contribuirá directamente al logro de la misión de la EFS?” Es recomendable que el EPE identifique no más de cinco y no menos de tres asuntos estratégicos.

En el estudio de caso de la EFS de Atlantis que aparece en el anexo 4.2 de este manual se presenta un ejemplo detallado de este paso.

3. Revisión

De ser posible, es conveniente que tanto el EPE como los expertos internos y externos revisen las agrupaciones.

4. *Analizar con la gerencia de la EFS*

El EPE debe lograr que el titular de la EFS y el equipo de alta gerencia coincidan respecto a los asuntos estratégicos y las brechas agrupadas en cada uno de ellos. Esto es importante debido a que las metas y objetivos del plan estratégico se derivarán directamente de las agrupaciones de asuntos estratégicos.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la siguiente lista de chequeo para revisar las agrupaciones de asuntos estratégicos.

- ✓ ¿Las agrupaciones de asuntos estratégicos abarcan todas las brechas identificadas durante la DNDC?
- ✓ ¿Es relevante la brecha identificada para el asunto estratégico identificado en esa agrupación?
- ✓ ¿Se han eliminado las duplicaciones o repeticiones de la agrupación?
- ✓ ¿Los asuntos estratégicos están identificados directamente relacionados con la misión de la EFS?
- ✓ ¿Los asuntos identificados cubren todos los asuntos críticos?
- ✓ ¿Se ha dejado fuera alguno de los asuntos críticos?
- ✓ ¿Se han identificado no más de cinco y no menos de tres asuntos estratégicos?

Producto

El producto de esta etapa son agrupaciones de asuntos estratégicos que se pueden utilizar para la formulación de metas y objetivos.

CAPÍTULO 8

DETERMINACIÓN DE LAS METAS Y LOS OBJETIVOS

¿Cuáles son las metas y los objetivos?

Las metas y los objetivos son elementos fundamentales de cualquier plan estratégico. Definen y detallan la estrategia de la organización. Las metas son los “mini propósitos” que, en conjunto, permiten el logro del propósito final o fin primordial establecido en la declaración de la misión y que conducen a la realización de la visión de la EFS. Las metas están directamente vinculadas con la visión y la misión y describen áreas de cambio direccional que afectarán el valor que la EFS crea para sus partes interesadas. Las declaraciones de las metas pueden formularse directamente a partir de los asuntos estratégicos identificados durante la fase previa de la planificación estratégica. Por ejemplo:

“Ampliar la calidad y el estándar de nuestras auditorías” (declaración de una meta del plan estratégico de la EFS de Mauricio).

“Desarrollar y mejorar las habilidades, competencias y calificaciones profesionales del personal de la OAG” (declaración de una meta del plan estratégico de la EFS de Eritrea).

Un objetivo es un resultado preciso y medible que apoya el logro de la meta. Los objetivos incluidos dentro de una meta describen la forma como la meta puede alcanzarse. Las metas describen lo que la EFS necesita a los efectos de cumplir la visión y la misión. Los objetivos describen el modo de lograr la meta. Los objetivos ubicados bajo una declaración de meta se pueden formular resumiendo las necesidades y brechas agrupadas bajo un asunto estratégico del cual se derivó la declaración de meta. Se deben considerar asimismo las causas de las brechas al momento de formular los objetivos.

El ejemplo que se muestra a continuación ha sido tomado del plan estratégico de la EFS de Gambia.

Meta 3	Objetivos
<p>Contar con una fuerza laboral altamente motivada, calificada, productiva y estable</p>	<p>3.1 Implementar políticas y procedimientos de recursos humanos que le permitan al personal desarrollarse y funcionar de manera eficaz</p> <p>3.2 Proporcionar al personal capacitación y otras oportunidades de desarrollo que le permitan maximizar su potencial y su valor en la NAO</p> <p>3.3 Establecer la combinación adecuada de habilidades dentro de la organización.</p>

Dado que las metas y objetivos son parte del plan estratégico, es importante que en ellos se encuentren expresados los asuntos clave de importancia estratégica en un nivel razonablemente alto. Las actividades y proyectos no deben formularse como metas y objetivos.

¿Quiénes deben estar involucrados?

Los actores clave que deben participar en la determinación de las metas son la gerencia de la EFS, el EPE y las partes interesadas externas relevantes. Asimismo, debe consultarse a los jefes de las unidades operativas al momento de determinar las declaraciones de metas. En el caso de los objetivos, los actores clave para su determinación son los jefes de las unidades operativas y el equipo de planificación estratégica. En el supuesto de que la EFS no cuente con recursos para facilitar las reuniones de elaboración y el desarrollo de las metas y objetivos, debe buscar recursos externos en la región para facilitar dichas reuniones y ayudar en la formulación de las declaraciones.

Condiciones previas

Las agrupaciones de asuntos estratégicos provenientes de la etapa previa de planificación estratégica, y el análisis causal resultante del informe de la DNDC, constituyen la base para la elaboración de las metas y objetivos en este modelo de planificación estratégica. Los aportes de la gerencia ejecutiva, la gerencia media y los jefes operativos son igualmente importantes en esta etapa. Además, pueden necesitarse tiempo y otros recursos para la organización de las reuniones y talleres.

Proceso

1. Acuerdo con respecto a los parámetros de una declaración de meta

El EPE debe analizar y ponerse de acuerdo en relación con los parámetros de una declaración de meta. El EPE puede considerar los parámetros utilizados en el recuadro anterior.

2. Conversión de los asuntos estratégicos en declaraciones de meta

Luego de haberse puesto de acuerdo con respecto a la declaración de meta, el EPE necesita simplemente convertir los asuntos estratégicos identificados en la ronda anterior en declaraciones de metas.

3. Determinación de los objetivos para los proyectos de declaraciones de meta

Al momento de determinar los objetivos para las declaraciones de metas, el EPE debe considerar las brechas agrupadas bajo un asunto estratégico del cual se ha derivado una declaración de meta y las causas de las brechas. El EPE igualmente debe identificar las brechas más importantes y formular la situación futura deseada para tales brechas. Esta formulación puede entonces convertirse en declaraciones de objetivos que indicarán el área en la cual se debe realizar el cambio y la dirección del mismo. Por ejemplo, establecer e implementar una

Parámetros para la declaración de metas

- Breve
- No demasiado restringida
- No limitada por el tiempo
- Informativa
- Simple
- Que inicie con los verbos en infinitivo
- Centrada en la entrega de resultados a las partes interesadas
- No orientada a los aportes
- Directamente relacionada con la misión y visión
- Que indique dirección del cambio
- Que indique un cambio direccional y no aumentativo.

metodología de auditoría conforme con las normas internacionales. Las declaraciones de objetivos bajo una meta, tomadas en su conjunto, deben permitir el logro de esa meta. Los objetivos deben además ser realistas y factibles.

El diagrama que aparece a continuación explica la relación entre la misión, las metas, los objetivos y los proyectos.

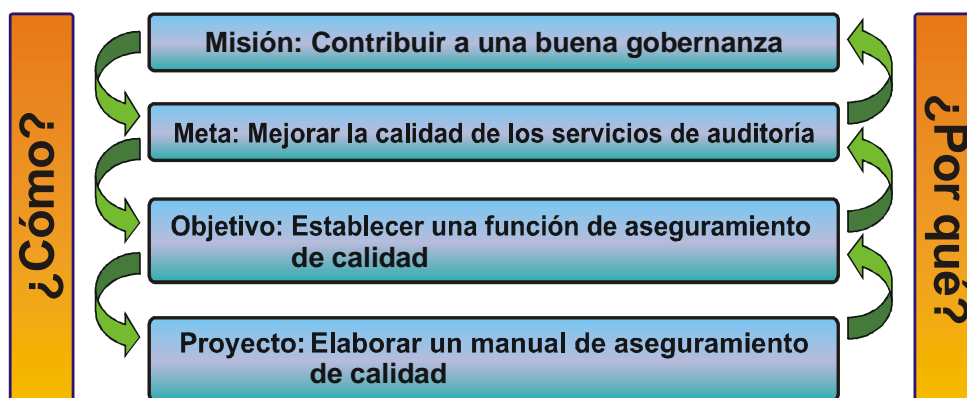


Figura 7: Relación entre los elementos del plan estratégico

La vinculación entre estos elementos de un plan estratégico se puede establecer mediante el uso de las preguntas “cómo” y “por qué”. La misión es llevada a cabo mediante el logro de la meta, que se realiza cumpliendo el objetivo, el cual a su vez es implementado a través de proyectos conformados por actividades. Siguiendo un orden inverso, la EFS realiza proyectos para el logro de los objetivos, lo que a su vez conduce al logro de las metas y, por consiguiente, de la misión. Cada elemento de la jerarquía debe ser directamente relevante para el elemento anterior y para el elemento siguiente. La jerarquía muestra también el modo como se puede ir de una declaración de misión fundamental y amplia, a un proyecto específico y detallado. De igual modo, muestra también la relevancia de un proyecto específico dentro de un esquema de cosas más amplio.

Con el fin de conocer un ejemplo detallado de este paso del proceso de planificación estratégica, véase el estudio del caso de Atlantis que aparece en el anexo 4.2 de este manual.

4. Taller acerca del proyecto de declaración de metas y objetivos

El EPE debe organizar la realización de un taller para la gerencia media, jefes de unidades operativas y partes interesadas externas. En el taller se deben presentar y analizar extensamente los proyectos de declaraciones de metas y objetivos. Este taller debe contar con un facilitador experto, quien será capaz de estructurar la discusión, extraer ideas y opiniones, y captar y reproducir el producto de la reunión. En el caso de que no sea posible reunir a todos los actores relevantes para los talleres o reuniones, se enviará una encuesta que esté basada en las propuestas del taller o reunión, con el fin de reunir las respuestas de una audiencia más amplia.

5. Modificación del proyecto

Basado en el *feedback* que ha recibido del taller o de la encuesta, el EPE modificará su proyecto de metas y objetivos.

6. Obtención de la concurrencia de la gerencia

El EPE debe obtener la participación del titular de la EFS y de la gerencia ejecutiva en el proyecto de metas y objetivos, y finalizarlo. Se debe informar adecuadamente a todas las partes interesadas internas acerca del proceso y los productos de esta etapa de la planificación estratégica.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la lista de chequeo que aparece a continuación para revisar las declaraciones de metas y objetivos.

Metas y objetivos

- ✓ ¿Las declaraciones de metas se adhieren a los parámetros convenidos?
- ✓ ¿Los objetivos se encuentran basados en las brechas agrupadas relevantes?
- ✓ ¿Se han analizado y tomado en consideración las causas de las brechas?
- ✓ ¿Los objetivos son directamente relevantes para la meta que está siendo considerada?
- ✓ ¿Los objetivos son realistas?

Producto

Al final de esta etapa la EFS deberá contar con una versión final de las metas y objetivos del plan estratégico.

CAPÍTULO 9

DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

¿Qué son los indicadores de desempeño?

“¡Lo que se mide se ha hecho!”

Para que una EFS implemente su plan estratégico, efectúe su seguimiento y lo evalúe es necesario que cuente con un sistema de medición de desempeño. Los indicadores de desempeño se pueden considerar como los estándares que se utilizan para evaluar e informar acerca del desempeño de la EFS con respecto a los resultados esperados. Los indicadores son:

- Medios para efectuar el seguimiento del desempeño de una estrategia de la EFS;
- Una forma de medir las brechas reales, de existir, comparadas con los niveles de desempeño que se aspira obtener; y
- Medios para medir tanto la eficacia organizacional como la eficiencia operativa, y rendir cuentas a las partes interesadas.

Dichos indicadores definen y evalúan el éxito; también sirven para determinar las brechas, efectuar el seguimiento del progreso y mejorar la prestación del servicio, y más importante aún, ayudan a las EFS en la rendición de cuenta a sus partes interesadas.

En el plan estratégico, los citados indicadores están vinculados con los objetivos estratégicos y nos ayudan a determinar el grado de éxito obtenido en el logro de los objetivos y, por consiguiente, de las metas.

Por ejemplo:

Objetivo	Indicadores de desempeño
Establecer una función de auditoría de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad de personas calificadas asignadas a la auditoría de desempeño comparada con la cantidad de personas requeridas ✓ Cantidad de personas capacitadas en auditoría de desempeño comparada con los requerimientos de capacitación en auditoría de desempeño ✓ Un manual de auditoría de desempeño que esté conforme con las normas internacionales dentro de un lapso determinado ✓ Cantidad de informes de auditoría presentados

En el ejemplo anterior, los tres primeros indicadores hacen referencia a la adecuación de los aportes, en tanto que el último se refiere al producto. Adicionalmente a estos indicadores de aportes y productos, se pueden elaborar indicadores de resultado. Por ejemplo, cantidad de recomendaciones de auditoría de desempeño implementadas.

Una EFS puede formular indicadores de aportes, productos y resultados para medir el desempeño de su plan estratégico.

Condiciones previas

- Misión, metas y objetivos del plan estratégico;
- Conocimiento acerca de los indicadores de desempeño y el modo de formularlos; y
- El apoyo de un experto, si es requerido en virtud de la naturaleza técnica del asunto.

¿Quién debe estar involucrado?

El EPE será el principal responsable de la determinación del enfoque para la elaboración de los indicadores de desempeño. Dado que estos indicadores, a efectos del plan estratégico, afectan a toda la EFS –todos los niveles de la EFS deben estar de algún modo involucrados en la definición de los indicadores–, el equipo de planificación estratégica debe consultar a la gerencia y al personal de toda la organización para poder arribar a indicadores de desempeño realistas y manejables. Teniendo en consideración el hecho de que en última instancia el plan estratégico es diseñado de acuerdo con el valor agregado para las partes interesadas externas de la EFS, es importante determinar la percepción de estas últimas acerca de cómo ven el éxito del plan estratégico. La elaboración y redacción de los indicadores de desempeño puede ser una actividad bastante técnica, debido a lo cual es recomendable contar con el apoyo de expertos provenientes bien sea de la organización, de fuentes externas de la región o del ámbito internacional.

Proceso

Paso 1

El EPE deberá distribuir las metas y objetivos a las unidades operativas de la EFS.

Paso 2

Los jefes de las unidades operativas consultarán a su personal, a través de reuniones o talleres, con el fin de plantear un conjunto de indicadores de desempeño para un objetivo determinado. Para la formulación de los indicadores se requieren los siguientes componentes:

- Unidad de medición. El desempeño puede medirse en términos de porcentajes, números, ratios, tiempo, puntuación, etc.;
- Línea base. Los datos de la línea base que sirven de fundamento a un indicador son importantes. Le permiten a la EFS establecer un objetivo realista. El alcance o extensión del progreso consistirá entonces en el movimiento hacia delante a partir de la línea base;
- Objetivo. El desempeño a lograr. El objetivo dependerá de la situación actual de la EFS y de una estimación realista acerca de lo que es alcanzable. Al momento de definir los objetivos se deben tomar en consideración las expectativas de las partes interesadas y las mejores prácticas internacionales. Es importante contar con datos de la línea base acerca del actual desempeño de la EFS antes de fijar los objetivos;
- Fuente de información. Cómo y de dónde recabar la información con respecto al indicador. La información debe ser de fácil acceso; y
- Responsable del indicador. Quién será el responsable de recolectar y efectuar el seguimiento de la información acerca del indicador.

En el anexo 3.6 de este manual se encuentra incluida la hoja de trabajo para la formulación de indicadores. Además del formato del indicador, es importante recordar que se pueden formular indicadores para evaluar los aportes, productos y resultados. En el contexto de una EFS en vías de desarrollo, es importante considerar no sólo el aspecto referente a los aportes, sino también medir el producto. Finalmente, son los indicadores de los productos y resultados los que reflejan el grado de éxito del plan estratégico. En aquellas áreas en las cuales

existen funciones recientemente establecidas, puede ser aún prematuro elaborar indicadores de producto, como en el ejemplo previo acerca del establecimiento de una unidad de auditoría de desempeño, donde es muy pronto todavía para elaborar un indicador de resultado, tal como la cantidad de recomendaciones implementadas. No obstante, un indicador de resultado debe estar claramente definido para asegurarse de que el foco de atención continúe estando sobre la producción de resultados. El anexo 4.2 sobre el estudio del caso de la EFS de Atlantis contiene un ejemplo detallado de indicadores de desempeño.

Paso 3

El EPE reunirá los indicadores diseñados por todas las unidades operativas. El equipo deberá obtener los comentarios del equipo de la gerencia y las partes interesadas externas a través de un taller o reunión. Una vez obtenidos sus comentarios, modificará y perfeccionará los indicadores basados sobre los aportes resultantes de estas actividades. Al trabajar sobre estos indicadores, se deberá tener presente lo siguiente:

- Dado que la implementación de un sistema de indicadores de desempeño implica un costo, es preferible limitarse a algunos indicadores clave que le permitan a la EFS determinar el éxito del plan estratégico;
- Debe tomarse en cuenta la facilidad y el costo de la recolección de datos para cada indicador;
- Debe considerarse en qué medida el indicador promoverá en la organización el comportamiento deseado. De no estar bien concebido, un indicador puede generar un conducta errada;
- Los indicadores evalúan desempeño. Es importante, por consiguiente, centrarse en los indicadores de producto o resultados;
- En el caso de que se vayan a implementar los indicadores, deben vincularse cuidadosamente a un sistema de incentivos; y
- Proporcionar un sistema de revisiones periódicas de los indicadores.

Paso 4

El EPE deberá obtener la opinión y participación del titular de la EFS y de la gerencia ejecutiva acerca de los indicadores de desempeño modificados para el plan estratégico.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la siguiente lista de chequeo para revisar los indicadores de desempeño.

- ✓ ¿Los indicadores están vinculados directamente con los objetivos?
- ✓ ¿Los indicadores son manejables y eficaces en cuando al costo?
- ✓ ¿Estimulan los indicadores el comportamiento deseado?
- ✓ ¿Evalúan los indicadores el desempeño y no sólo los insumos?
- ✓ ¿La EFS ha considerado el método de recolección de datos y la verificación a utilizar para el indicador?

Producto

Un conjunto de indicadores de desempeño para el plan estratégico.

CAPÍTULO 10

DESARROLLO DE UNA MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN

¿Qué es una matriz de implementación?

La matriz de implementación es un puente entre el plan estratégico y el plan operativo. En esta etapa, la EFS identifica y prioriza los proyectos que se deben llevar a cabo para alcanzar las metas y objetivos del plan estratégico. Al mismo tiempo, se identifican los recursos necesarios para los proyectos, las personas responsables, los marcos de tiempo, los factores de éxito y los riesgos que todo ello implica. Los proyectos así identificados abarcan todo el período del plan estratégico. Puede haber una diferencia de opinión con respecto a la matriz de implementación en relación a si se desarrolla como parte del plan estratégico o si eso se hace más bien en la etapa misma de implementación del plan estratégico. Es recomendable que la matriz de implementación sea desarrollada como parte del plan estratégico, ya que esto ayudará a la EFS a tener un cuadro general que sea realista en cuanto a los recursos requeridos para la implementación. También contribuirá a que la EFS haga las solicitudes necesarias de recursos presupuestarios y financiamiento externo, de ser necesario. La matriz de implementación además le proporciona al lector del plan estratégico una imagen muy detallada acerca del modo de implementarlo. Por ejemplo:

Meta 1: Mejorar los servicios de auditoría

Objetivo 1.1: Mejorar la metodología de auditoría

1. Proyectos
 - a. Actualizar los manuales de auditoría existentes;
 - b. Adaptar los manuales regionales sobre auditoría de gestión y auditoría de TI;
 - c. Elaborar los manuales de auditoría de desempeño y de auditoría de TI;
 - d. Capacitar a los equipos de auditoría en la implementación de las disposiciones del manual; y
 - e. Realizar auditorías piloto para probar la metodología.

Condiciones previas

Para iniciar esta etapa debe contarse con las metas, objetivos e indicadores de desempeño.

¿Quién debe estar involucrado?

El EPE es el responsable de coordinar este proceso, que implica fundamentalmente el análisis y los aportes de los jefes operativos y de su equipo. Es importante mantener informada a la gerencia ejecutiva y al titular de la EFS, quienes deberán participar en el proceso. Es una buena idea invitar a las partes interesadas externas, que usualmente proporcionan recursos, financiamiento y cualquier otra forma de asistencia para la implementación del plan estratégico. Por ejemplo, en el caso de una EFS en la cual el plan estratégico es totalmente financiado mediante apoyo presupuestario, se debe invitar a participar a las partes interesadas relevantes del gobierno. En el caso de una EFS que busca financiamiento externo y asistencia de agencias multilaterales o socios bilaterales, se deben involucrar en el proceso a las partes interesadas relevantes de esas agencias.

Proceso

Paso 1

El EPE debe enviar las declaraciones de metas y objetivos, así como los indicadores de desempeño acordados en la etapa previa, a los jefes operativos pertinentes.

Paso 2

Los jefes operativos, junto con los miembros de su personal, deben sugerir los proyectos que sean necesarios para poder alcanzar las metas y objetivos de acuerdo con los indicadores de desempeño.

- Lista de proyectos. Se puede utilizar un proceso de lluvia de ideas para elaborar la lista de todos los proyectos que se deben llevar a cabo, con el fin de lograr la meta y sus objetivos. Deben fijarse a tal efecto el cronograma para su terminación, los recursos que se requieren y los productos esperados de los proyectos.
- Priorización de los proyectos enumerados. Una vez elaborada la lista de proyectos, los mismos se deben priorizar de acuerdo con los siguientes criterios:

- Grado de impacto. Para determinar el grado del impacto se deberá tomar en consideración los resultados tangibles, el nivel de contribución para el logro de las metas y objetivos, y el potencial alto de apalancamiento que implica sinergia con otros proyectos.
- Recursos. Los recursos pueden incluir financiamiento y otros recursos tales como recursos humanos, infraestructura y cualquier otro que sea necesario.

Se puede utilizar la matriz que aparece a continuación para efectuar la priorización.

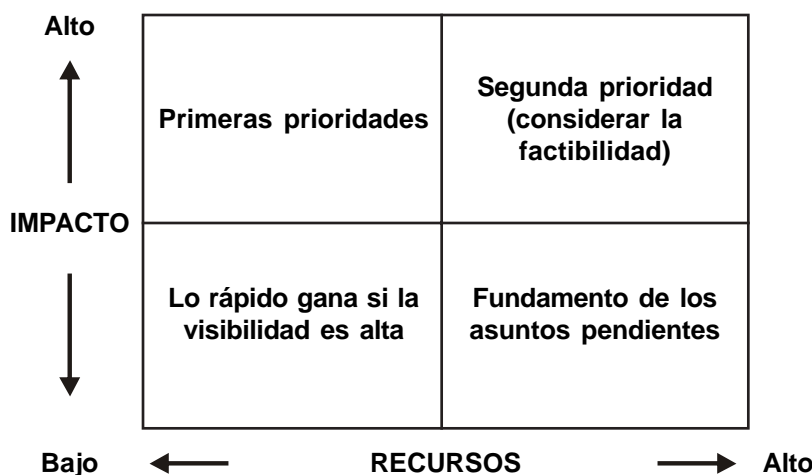


Figura 8: Matriz de priorización

- Desarrollo de la matriz de implementación. Los proyectos priorizados deben, entonces, diseñarse dentro de un formato de matriz de implementación. En el anexo 3.7 aparece un posible formato para la matriz de implementación. Para el desarrollo de dicha matriz deben completarse los indicadores de éxito. Estos indicadores son a un proyecto lo que los indicadores de gestión y desempeño al plan estratégico, pues ayudan a determinar en qué medida el proyecto ha sido o no un éxito. Por ejemplo, en relación con el proyecto de establecer oficinas de auditoría regionales, los indicadores de éxito para ese proyecto se pueden expresar en términos de cantidad de oficinas regionales abiertas, tiempo invertido en instalarlas, etc. Los

indicadores de éxito, a nivel del proyecto, deben alinearse con los indicadores de gestión para esa meta u objetivo en el plan estratégico. Asimismo, se deben identificar las personas responsables de cada proyecto; ellas serán las encargadas de iniciar la actividad, manejar su conducción e informar sobre el progreso y los logros obtenidos. En esta etapa es importante identificar también los riesgos potenciales.

Paso 3

El EPE deberá consolidar las matrices de implementación preparadas por las diferentes unidades operativas en una sola para el plan estratégico de la EFS. El EPE debe considerar entonces las necesidades de recursos en todos los proyectos bajo las diferentes metas y objetivos. Es importante que el EPE se asegure de que todos los proyectos planificados para satisfacer un objetivo sean adecuados y tengan suficiente alcance para cubrir el objetivo del plan estratégico. La fijación de la secuencia de las actividades es también otra responsabilidad del equipo de planificación. Algunas actividades dependen de otras y no todas se pueden realizar al mismo tiempo. En el anexo 4.2 de este manual se presenta un ejemplo de una matriz de implementación de una EFS como parte del estudio del caso de la EFS de Atlantis.

Paso 4

El EPE debe presentar la matriz de implementación al titular de la EFS y al equipo de gerencia ejecutiva de la EFS.

Con frecuencia tomará más de un año llevar a cabo todas las actividades que se necesitan para cubrir totalmente un objetivo estratégico. La columna “Año de logro” en la matriz de implementación (véase el capítulo 11) le proporcionará aportes al plan operativo.

Para ser realista, la cantidad de actividades y recursos (humanos, herramientas, materiales, dinero...) que se requieren para llevarlas a cabo, es un constante desafío para un EPE. Hay que fijar fechas de inicio y término del proyecto que permitan tiempo suficiente, y se debe indicar qué y cuánto es posible lograr durante un año, y qué debe dejarse para realizar más tarde, en ciclos de planificación posterior. El equipo de planificación igualmente debe prestarle atención a los posibles obstáculos que puedan confundir, retardar o paralizar la implementación de las actividades operativas, y encontrar los medios para evitar tales problemas.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la siguiente lista de chequeo para revisar la matriz de implementación.

- ✓ ¿Están los proyectos directamente relacionados con el logro de metas y objetivos?
- ✓ ¿Son realistas los plazos establecidos para los proyectos?, ¿se encuentran éstos ordenados correctamente, de manera cronológica?
- ✓ ¿Se han identificado todos los recursos que se requieren para el proyecto?, ¿es factible encontrar y proveer los recursos?
- ✓ ¿Se han asignado las responsabilidades específicas para el proyecto?
- ✓ ¿Se han determinado los productos específicos?
- ✓ ¿Se han identificado los factores de éxito? ¿Se encuentran éstos alineados con los indicadores de gestión y desempeño a los efectos de obtener la conducta deseada?
- ✓ ¿Evalúan los indicadores la gestión y no sólo las contribuciones o aportes?
- ✓ ¿Ha considerado la EFS el método de recolección de datos y la verificación de los indicadores?

Producto

El producto de esta etapa del proceso de planificación estratégica es una matriz de implementación para todas las metas y objetivos del plan estratégico.

CAPÍTULO 11

DOCUMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

¿Qué se necesita para documentar un plan estratégico?

Gracias a su trabajo en las etapas previas del proceso de planificación estratégica, la EFS ha formulado la visión, misión, valores, metas, objetivos e indicadores de gestión y desempeño. Ahora, en esta fase de documentación del plan estratégico, deben unirse todos estos elementos del plan de una manera cohesionada y atractiva. Para efectuar dicha documentación, la EFS necesita considerar el contenido del plan: qué debe incluir el plan, formato del plan y cómo se debe presentar. El plan documentado representa el producto final de la fase de elaboración y desarrollo del plan estratégico. Constituye la principal herramienta de comunicación y mercadeo. Es importante que la EFS se asegure de que el plan está redactado en un lenguaje de fácil comprensión para sus partes interesadas, y de que les suministra a éstos información suficiente y adecuada acerca de los planes de la EFS para el futuro. El anexo 3.8 contiene una lista de los elementos que pueden incluirse en el documento del plan estratégico. La lista está basada en los planes estratégicos de diversas EFS de la comunidad de la INTOSAI.

Condiciones previas

Este paso del proceso de planificación estratégica presupone y asume que se ha concluido la formulación de la visión, misión, metas, objetivos e indicadores de gestión y desempeño. La redacción de las habilidades es una parte crucial de la documentación del plan estratégico. En esta etapa se requiere también de la corrección de pruebas, así como de competencias en el formateo y diseño de las competencias.

¿Quién debe estar involucrado?

Al igual que en etapas anteriores, el EPE es el responsable de la documentación del plan estratégico. De tener las habilidades de redacción necesarias, los miembros del EPE pueden documentar ellos mismos el plan. Por supuesto que, de ser necesario, pueden obtener ayuda de fuentes internas o externas para que los asistan en la documentación. También se precisará de la asistencia de un corrector y de un especialista en diseño para la corrección del

documento del plan y su posterior diagramación. Tal ayuda se puede obtener dentro de la EFS o recurriendo a fuentes externas. En todo caso, la gerencia de la EFS deberá aprobar el proyecto final.

Proceso

1. Determinación del contenido del documento del plan estratégico

Además de los componentes fundamentales del plan estratégico, las EFS pueden incluir distintos tipos de información en el documento del plan estratégico. Por ejemplo, historia organizacional, organigrama, un mensaje del titular de la EFS, un resumen ejecutivo, factores críticos de éxito, etc. El EPE debe decidir cuál va a ser el contenido del documento del plan estratégico y en qué secuencia debe presentarse. En el caso de que el EPE decida presentar información acerca del proceso de planificación estratégica, por ejemplo, resultados del análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), brechas identificadas en los ámbitos, etc., puede hacerlo bajo la forma de anexos. Es preferible mantener el cuerpo del plan breve, simple y conciso.

2. Redacción del contenido

El EPE debe redactar, o prever la redacción, de aquellas partes del contenido que no han sido escritas con anterioridad. Por ejemplo, una descripción de cada meta y objetivo, historia organizacional, resumen ejecutivo, etc.

3. Corrección y diagramación

El documento contentivo del proyecto del plan estratégico se debe someter a una corrección. Luego el diseñador debe proponer el diseño y la diagramación del documento. La presentación de la visión, misión, valores, metas y objetivos bajo la forma de un gráfico general pudiera resultar una buena idea.

4. Obtención de aprobación e impresión

El EPE debe presentar un proyecto del documento del plan estratégico al titular de la EFS para su aprobación. Una vez aprobado, se puede proceder a imprimir el documento.

Lista de chequeo

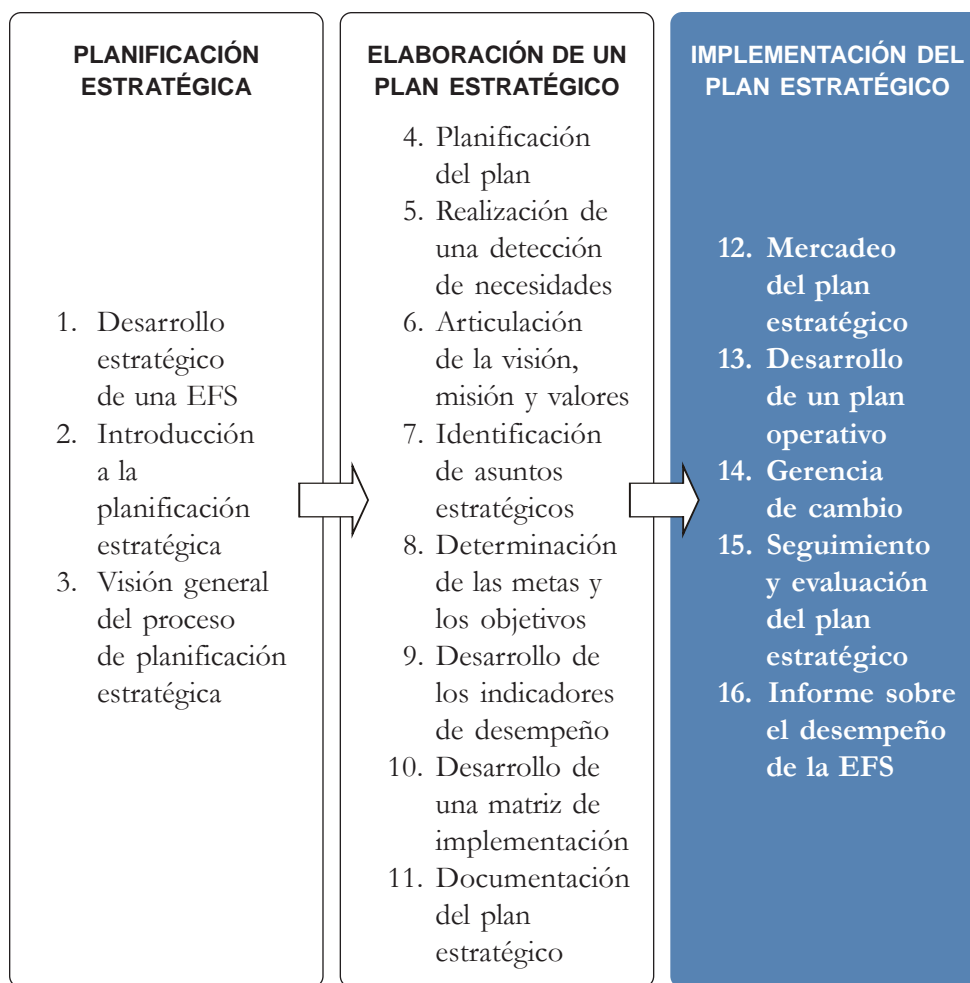
Se puede utilizar la siguiente lista de chequeo para la revisión del documento que contiene el plan estratégico.

- ✓ ¿Están contenidos en el documento todos los elementos fundamentales del plan estratégico?
- ✓ ¿Transmite el documento la esencia de la estrategia de la EFS?
- ✓ ¿El documento del plan estratégico es de fácil lectura y comprensión para las partes interesadas?
- ✓ ¿El contenido está lógicamente estructurado?
- ✓ ¿El documento es visualmente atractivo?

Producto

Un documento impreso del plan estratégico es el producto de esta etapa y el resultado de todo el proceso de elaboración y desarrollo del plan estratégico. Una vez que la EFS cuenta con un plan estratégico, deberá enfrentar su próximo gran reto: la implementación del plan.

PARTE III



CAPÍTULO 12

MERCADEO DEL PLAN ESTRATÉGICO

¿Qué implica el mercadeo del plan estratégico?

Al final del proceso de elaboración y desarrollo del plan estratégico, la EFS tendrá listo un documento de plan estratégico atractivo. El proceso de mercadeo o publicidad de dicho plan implica un proceso de preparación para su implementación. Dicho proceso consiste en determinar a quién se le debe distribuir el plan, y cómo presentar el plan y su contenido de manera que sirva a los mejores intereses de la EFS. En esta etapa se determinan tanto los métodos de mercadeo como la audiencia a quién está dirigido.

Con el fin de implementar este documento, la EFS deberá contar con el apoyo y participación de sus partes interesadas. Las partes interesadas que han estado activamente involucradas en el proceso de elaboración y desarrollo del plan desearán ver el producto final. El plan impreso será también el instrumento de comunicación de la EFS con todas sus partes interesadas internas y externas. El proceso de mercadeo es muy importante por las siguientes razones:

- Ayudar a crear apropiación del mismo dentro de la EFS;
- Crear una aumento de la conciencia y comprensión acerca del plan estratégico;
- Ayudar a mejorar la imagen y reputación de la EFS;
- Ayudar a obtener apoyo de las partes interesadas externas; y
- Ayudar en el manejo de las expectativas de las partes interesadas.

Audiencia objetivo

El documento del plan puede mercadearse a la siguiente audiencia:

Partes interesadas externas

El plan se puede mercadear al público, los medios, el Comité de Cuentas Públicas, el gobierno, los donantes, los ministerios y departamentos auditados, los proveedores de servicios, las organizaciones profesionales, las organizaciones regionales, las organizaciones internacionales.

Partes interesadas internas

Gerencia y personal de la EFS.

¿Cómo mercadear el plan?

Antes de seleccionar los métodos de mercadeo que se utilizarán, la EFS debe llevar a cabo un análisis de costo-beneficio para asegurarse de que los costos en los cuales se ha incurrido están justificados.

Plan impreso

La impresión del plan conforme a un formato y diagramación atractivos puede ser uno de los pasos para el mercadeo del plan. Algunas EFS también imprimen folletos acerca de los documentos de su plan estratégico; por ejemplo, la IDI y la AFROSAI-E han contribuido con algunas EFS en la impresión de sus planes estratégicos. Una vez impresos, estos planes se pueden distribuir a las partes interesadas relevantes.

Plan en formato electrónico

El documento del plan se puede colocar en la página Web de la EFS. Además se pueden preparar versiones del plan estratégico en CD.

Comunicados de prensa sobre el plan

La EFS puede emitir boletines de prensa sobre el plan estratégico. En muchas instituciones fiscalizadoras el develamiento del documento del plan estratégico es también un gran acontecimiento al cual son invitados los medios de comunicación y las partes interesadas relevantes.

Presentación en diferentes foros

Los representantes de la EFS pueden presentar el plan estratégico y poner copias a disposición de todos en las diferentes reuniones locales, regionales e internacionales a donde asisten.

Boletines internos, avisos en cartelera, membretes, afiches, circulares, revistas

Los elementos primordiales del plan deben permanecer vivos en la imaginación del personal. A tal efecto, se pueden utilizar diferentes métodos para proporcionar información, como boletines internos, colocación de información en carteleras, incluyendo eslóganes bajo la forma de membretes, afiches, redacción de artículos sobre el plan en las circulares o revistas de la EFS, etc.

Igualmente, se pueden publicar artículos en las revistas regionales y de la INTOSAI acerca del plan estratégico de la EFS.

CAPÍTULO 13

DESARROLLO DE UN PLAN OPERATIVO

¿Qué es un plan operativo?

El desarrollo de un plan operativo basado en el plan estratégico es un importante paso para asegurarse de que el plan estratégico sea implementado de manera coordinada y eficaz. El plan estratégico debe ser traducido en un plan operativo anual que cuente con un presupuesto anual. El propósito del plan operativo es suministrar suficientes detalles para mantener a todo el mundo en la misma dirección, con una comprensión común de cuándo y cuán lejos y rápido hay que moverse. La elaboración y desarrollo de un plan operativo es el proceso mediante el cual se determinan los proyectos y acciones a realizar durante el año para la implementación del plan estratégico. Por lo general, el plan operativo se elabora anualmente y se encuentra vinculado con el ciclo presupuestario de la EFS. Además de los proyectos del plan estratégico, una EFS tiene asuntos operativos del día a día que deben ser planificados. La EFS puede elaborar un plan operativo anual que contenga proyectos procedentes del plan estratégico, así como otros proyectos que son necesarios para las operaciones cotidianas. La elaboración y desarrollo de un plan operativo consolidado ayudará a la EFS a determinar la asignación de los recursos en las distintas áreas.

El plan operativo anual proporciona un plan detallado para el año siguiente. Incluye proyectos, actividades, plazos, recursos requeridos, presupuesto estimado, productos, responsables del proyecto y riesgos involucrados. El plan también implica una consideración de la fuente de los recursos y financiamiento. La EFS puede considerar diversos modos de obtener recursos para implementar el plan. Por ejemplo, en el supuesto de que el plan implique efectuar una revisión de aseguramiento de calidad y la EFS no cuente con la capacidad interna para conducir dicha revisión, puede solicitarle a un órgano regional (dependiendo de la existencia de dicho mecanismo en la región) o a un socio bilateral que la lleve a cabo. En el anexo 3.9 se presenta un formato de un plan operativo.

¿Quién debe estar involucrado?

El jefe de cada unidad operativa es el responsable del plan operativo. Las estructuras gerenciales pertinentes de la EFS deberán asumir la responsabilidad de recopilar un plan operativo amplio de la EFS. Asimismo, la EFS puede también decidir si continúa con el EPE en un rol de coordinación para la implementación del plan estratégico. De ser éste el caso, se debe ampliar el EPE para que pueda realizar esta función. Es de destacar que el rol del EPE será meramente coordinador. La principal responsabilidad de la implementación del plan estratégico descansará dentro de la función de línea de la EFS y todos los proyectos deberán ser administrados por la estructura gerencial regular de la EFS.

Proceso

1. Se le debe suministrar a cada jefe de departamento una copia del documento del plan estratégico, incluida la matriz de implementación y un formato para la elaboración del plan operativo para su unidad o departamento. Los proyectos se pueden distribuir sobre la base de las responsabilidades definidas y los plazos especificados en la matriz de implementación. Los jefes de departamento y su personal son los responsables de la elaboración y desarrollo de un plan operativo para su departamento. Ellos pueden también incluir las otras actividades de rutina de las cuales son responsables, además de los proyectos del plan estratégico. El plan se debe presentar al miembro del equipo de gerencia responsable en la EFS.
2. Posteriormente a la recepción de los planes operativos de las diversas unidades, el equipo de gerencia ejecutiva debe reunirse con los jefes de las unidades operacionales y el EPE, a los efectos de consolidar el plan operacional para ese año. En el anexo 4.3 aparece un ejemplo de un plan operativo de una EFS.
3. El titular de la EFS aprobará el plan finalizado en esta reunión para su implementación durante el año.
4. Se debe difundir internamente el plan y se deben remitir copias del mismo a los gerentes y al personal de la EFS. Es crucial que todos estén conscientes acerca de la existencia de un plan operativo que se dirige a efectuar contribuciones específicas y a la consecución de logros durante el lapso de un año, que define: cómo están distribuidas las responsabilidades, qué se

espera de las unidades y las personas, y cómo y cuándo reportar los progresos. Usualmente el plan operativo será de interés únicamente para algunas partes interesadas externas entre las cuales figuran el Parlamento y el Ministerio de Finanzas. Cuando se cuente con el apoyo de donantes externos, a ellos también se les deberá suministrar una copia de los planes operativos.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la lista de chequeo que aparece a continuación para revisar el documento del plan operativo.

- ✓ ¿Los proyectos enumerados en el plan (relativos al plan estratégico) se corresponden con los proyectos priorizados en la matriz de implementación?
- ✓ ¿Están definidos todos los detalles en el formato entregado?
- ✓ ¿Son suficientes los recursos identificados para el logro de los productos?
- ✓ ¿Son realistas los tiempos establecidos?
- ✓ ¿Es factible obtener los recursos identificados?
- ✓ ¿Se han identificado los riesgos?

Producto

Al final del proceso de planificación operativo, la EFS contará con un plan operativo documentado para un año, que ha sido aprobado por el titular de la EFS y que contiene toda la información en el formato seleccionado.

CAPÍTULO 14

GERENCIA DE CAMBIO

¿Qué es la gerencia de cambio?

Tony Manning, en su libro *Tener sentido de la estrategia* hace una observación muy pertinente cuando dice que la “estrategia es una gerencia de cambio”. El pensamiento estratégico consiste en visualizar el cambio de un estado actual a un estado futuro deseado. Por otra parte, la planificación estratégica es todo aquello que hace referencia al modo de gerenciar ese cambio de manera sistemática, sin tropiezos y eficazmente. En consecuencia, estrategia y gerencia de cambio son dos caras de la misma moneda. Sin embargo, es un error común colocar la estrategia y la gerencia de cambio en dos cajas diferentes.

Tal y como el término lo sugiere, la gerencia de cambio, desde una perspectiva organizacional, es el proceso sistemático mediante el cual se gerencia el paso de una organización de su estado actual a un estado futuro (visión). Dicho cambio tiene dos aspectos: el **cambio organizacional** y el **cambio de las personas**. Uno representa la perspectiva de arriba hacia abajo de la gerencia, mientras que el otro la perspectiva de abajo hacia arriba, no gerencial del empleado. La primera se conoce con el nombre de **Gerencia de cambio organizacional** en tanto que la segunda se denomina **Gerencia de cambio individual**.

La gerencia de cambio organizacional es la perspectiva del alto liderazgo cuando mira hacia abajo a la organización. El foco de atención se centra alrededor de las prácticas de gerencia, en un sentido amplio, que ayudarán a la EFS a comprender, aceptar y apoyar el cambio del negocio. El énfasis se hace sobre las comunicaciones en toda la organización, la capacitación y el cambio de la cultura general de la organización.

La gerencia de cambio individual es la gerencia de cambio desde la perspectiva de los empleados. El foco de atención es alrededor de las herramientas y técnicas que ayudan a los empleados a ser receptivos y apoyar el cambio del negocio. Tanto los gerentes como los supervisores necesitan proporcionar el *coaching* necesario para ayudar a los empleados a comprender cómo el cambio los puede beneficiar y de qué manera pueden ellos contribuir con el proceso de cambio.

La planificación estratégica por parte de una EFS es acerca del cambio organizacional, por cuanto su propósito es cambiar el modo como la EFS lleva a cabo su negocio, con el fin de avanzar hacia adelante, desde su estado actual de gestión y desempeño hasta su estado deseado, descrito en la declaración de su visión. La gerencia de cambio organizacional es necesaria para que la EFS pueda abordar eficazmente los nuevos asuntos que emergen continuamente de un medio ambiente dinámico. De no hacerlo, a la EFS se le plantea un serio riesgo de pérdida de credibilidad e incluso el peligro de convertirse en redundante.

Una EFS posiblemente no puede manejar sus cambios organizacionales sin involucrar a sus empleados. Después de todo, son las personas y no la tecnología las que en definitiva implementan las estrategias de cambio organizacional. Por otro lado, los empleados pueden tener una serie de razones para no acoger el cambio organizacional, con lo cual se evita el cambio planeado. Una EFS debe, por consiguiente, planificar e implementar las estrategias de cambio de manera concomitante con el cambio organizacional.

La mayor parte de este manual es acerca de la gerencia de cambio organizacional mediante la adopción de un enfoque sistemático para la planificación e implementación estratégica. Este capítulo se centrará en el otro aspecto del cambio, las personas. Como consecuencia, en el resto de este capítulo, la gerencia de cambio se referirá a la gerencia de cambio de las personas. No obstante, y como mencionamos antes, las EFS no deben cometer el grave error de aislar y separar ambos tipos de gerencia de cambio. Antes bien, las estrategias de gerencia de cambio de las personas deberán estar íntimamente integradas con las estrategias del cambio organizacional para que el éxito sea una realidad.

Gerencia de cambio individual

Gerenciar el cambio, a nivel individual, es la responsabilidad primordial de los gerentes y supervisores. Aun cuando existen diversos enfoques para la gerencia del cambio individual, es conveniente que las EFS utilicen el enfoque de CDCCR (ADKAR por sus siglas en inglés) de Hiatt y Creasey. El modelo de CDCCR representa cinco etapas secuenciales a través de las cuales pasa una persona al momento de acoger el cambio:

1. Conciencia de la necesidad y razones que tiene la organización para cambiar;
2. Deseo de brindar apoyo y participar en el cambio;
3. Conocimientos acerca del modo de cambiar;
4. Capacidad para implementar las habilidades y conductas necesarias; y
5. Refuerzo para mantener el cambio en su lugar.

El modelo que se presenta a continuación capta el modo como una persona atraviesa el cambio. Dado que los cambios en las personas tienen lugar con diferente rapidez, es muy importante que los supervisores estén conscientes de que no todas las personas se encuentran necesariamente en la misma etapa del proceso de cambio. Como consecuencia, las estrategias de gerencia del cambio individual no deben tratar a la EFS como una masa homogénea de personas que pasan el proceso de cambio con la misma rapidez. El perfil de CDCCR de una EFS o de cualquiera de sus unidades funcionales puede ser el siguiente:

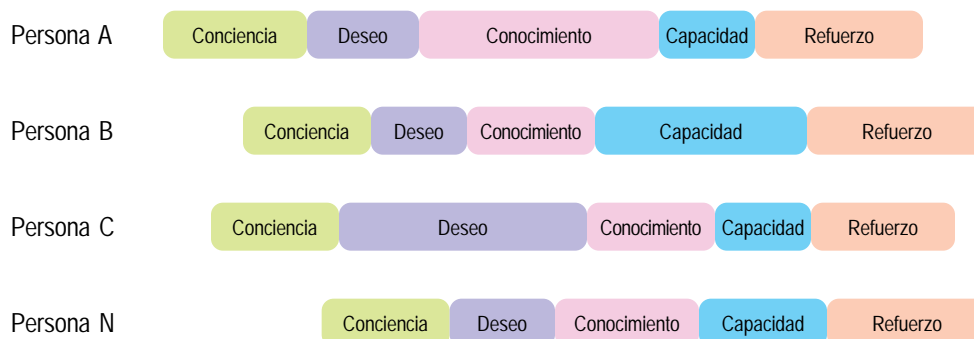


Figura 9: Ejemplo del perfil CDCCR de una EFS

El diagrama anterior destaca dos asuntos: (a) diferentes personas pueden tomar conciencia de la necesidad del cambio en momentos diferentes, y (b) las personas pasan por las cinco etapas a diferente ritmo. La toma de conciencia de estos dos asuntos es crucial para que los supervisores gerencien eficazmente el cambio individual.

Utilización del marco de CDCCR para un cambio efectivo de la comunicación de la gerencia

La oportunidad y el contenido de los mensajes de la gerencia de cambio deben hacer referencia a la fase por la cual está atravesando la persona y al ritmo o velocidad con el cual la persona negocia cada etapa. Por ejemplo, en el caso de que el supervisor se comunique al mismo tiempo con las personas A y N para informarles acerca de su deseo de apoyar y participar en el nuevo proceso de planificación estratégica, el miembro N del personal puede estar confuso o renuente, porque no está aún al tanto de la decisión de la EFS de elaborar un plan estratégico. Por otra parte, para ese momento, el miembro A ya ha pasado la etapa de conciencia y está listo para analizar la disposición y deseo de participar en el proceso (o preocupado por hacerlo). De manera similar, en el supuesto de que el supervisor invierta un esfuerzo semejante en las personas B y C en relación con los conocimientos y habilidades que se requieren para implementar las nuevas estrategias adoptadas en el plan estratégico, la persona C puede presentar mucha resistencia. En efecto, dado que la persona C necesita más tiempo para asimilar el deseo de apoyar los cambios, puede, por tanto, no ser un participante proclive al proceso de cambio, en tanto que la persona B está lista para aprender nuevas habilidades que son necesarias para la implementación de nuevas estrategias.

Uso del marco de CDCCR para un diagnóstico eficaz de resistencia al cambio y acciones correctivas

La resistencia al cambio puede presentarse en una o más de las cinco etapas del marco de CDCCR. Así, por ejemplo, si una persona o grupo de empleados individuales oponen resistencia a los cambios que se necesitan para el nuevo plan estratégico debido a que no poseen la capacidad adecuada para implementar las nuevas estrategias, entonces las estrategias correctivas que se introducen deberán centrarse en crear y desarrollar sus capacidades en esa área. Por otra parte, en el caso de que la resistencia de otra persona se presente por causa de que no esté consciente de las razones institucionales para el cambio en cuestión, no sería eficaz incluirla en el grupo anterior con el fin de proporcionarle capacitación en las habilidades. Más bien se deben tomar las medidas para crear conciencia y convencerla del imperativo institucional para la nueva dirección estratégica.

Gerencia de cambio organizacional

Al igual que en todo ejercicio de gerencia de proyecto, la gerencia de cambio en una EFS, a nivel organizacional, debe basarse en tres fases en secuencia, con pasos dentro de cada una, que se explican más adelante. En el anexo 2 se presenta una visión general del flujo del proceso.

1. Preparación del cambio

La definición de la estrategia de la gerencia de cambio dependerá de una serie de factores, entre los cuales se incluyen el alcance del cambio requerido por el plan estratégico, la preparación de la organización para el cambio planeado, las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas externas, los recursos disponibles, etc.

Se debe seleccionar y capacitar a los miembros del equipo de gerencia, de ser necesario, antes de elaborar los planes de gerencia de cambio detallados. El tamaño del equipo variará y dependerá del tamaño de la EFS y de la evaluación de los factores antes citados.

Cada uno de los principales esfuerzos de la gerencia debe tener un patrocinante ejecutivo, una persona con un cargo en la gerencia ejecutiva. Mientras que el equipo de la gerencia de cambio será el responsable de la implementación del día a día de los planes de gerencia de cambio, la responsabilidad del patrocinante ejecutivo es suministrar orientación y apoyo general al equipo. El patrocinante ejecutivo debe tener autoridad suficiente para tomar decisiones de alto nivel y debe gozar de la confianza y credibilidad de los otros en la EFS. Los modelos de patrocinantes de la EFS pueden ser tan grandes como un comité directivo de ejecutivos clave encabezado por el titular de la EFS, o tan pequeño como un especialista de gerencia de cambio. La decisión al respecto deberá estar guiada por el tamaño de la organización y la dimensión y naturaleza del cambio que exige el plan estratégico.

2. Gerencia de cambio

El equipo de gerencia de cambio es el responsable de la realización de diversos tipos de planes, entre los cuales se incluyen:

- Planes de comunicación;
- Planes de capacitación y *coaching*; y
- Planes de gerencia de la resistencia.

La comunicación es una herramienta fundamental para la gerencia de cambio. La planeación de la comunicación debe iniciarse con un cuidadoso análisis de las audiencias, los mensajes clave y la oportunidad de estos mensajes. El plan de comunicación debe abordar las necesidades de diferentes niveles de personal y gerencia, así como diversas categorías de partes interesadas externas. Puede resultar útil clasificar los “mensajes” de acuerdo con las siguientes categorías:

- La situación actual y los impulsores del cambio que crean la necesidad imperativa del cambio;
- La situación deseada que se encuentra reflejada en la declaración de la visión del plan;
- Cómo los cambios propuestos en el plan estratégico impactan a las personas afectadas;
- Las estrategias organizacionales para resolver los problemas que las partes interesadas pueden enfrentar como resultado de la elaboración, desarrollo e implementación del plan estratégico; y
- El cronograma de cambio basado en el tiempo del plan estratégico y los plazos de los planes operativos que lo sustentan.

3. Revisión del progreso e introducción de medidas correctivas

El equipo de gerencia de cambio deberá efectuar un estrecho seguimiento del progreso del cambio que ocurre mientras prepara e implementa el plan estratégico. Deberán mantener informado al ejecutivo patrocinante acerca del modo como los cambios progresan y las principales preocupaciones y puntos de resistencia, de existir. Esta etapa implica la celebración de éxitos (a los que las organizaciones con frecuencia no les otorgan importancia), la recolección de *feedback* de los empleados y la introducción de medidas correctivas basados en los resultados del análisis de los *feedback*. El equipo de gerencia de cambio debe mantener sus ojos y sus oídos abiertos para comprender cómo los empleados están acogiendo (u oponiendo resistencia) al proceso de cambio promovido por el plan estratégico. Más adelante, durante esta fase, el equipo de gerencia de cambio deberá tomar medidas para transferir la propiedad de la gerencia de cambio del equipo a la organización.

Un plan estratégico es con frecuencia un promotor de cambios fundamentales en los procesos, estructuras y cultura de una EFS. Con bastante seguridad, los mejores planes estratégicos y operativos enfrentarán serios problemas de no manejar de manera eficaz el aspecto de cambio de las personas. En última instancia, los planes son implementados por personas en las EFS; en consecuencia, es crucial que dichas personas sean receptivas a los cambios requeridos y pongan su mente y su corazón en la implementación de los cambios institucionales descritos en los planes estratégico y operativo. Por lo tanto, el titular de la EFS debe gerenciar con sumo cuidado los aspectos organizacionales e individuales del cambio de las personas si se aspira a que el proceso de planificación estratégica sea exitoso. No se debe cometer el grave error de asumir que basta el correcto cambio del negocio.

El anexo 2 proporciona ejemplos de algunos de los principales factores que contribuyen al éxito y al fracaso en el manejo del cambio por parte de diversas organizaciones. Las EFS deben tomar nota de todos ellos al tiempo que deciden acerca de sus estrategias de cambio de su gente, durante el proceso de planificación estratégica.

CAPÍTULO 15

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

¿Seguimiento y evaluación de la implementación del plan estratégico?

En los capítulos previos se ha analizado el proceso de elaboración, desarrollo e implementación del plan estratégico. Durante la implementación del plan estratégico es necesario efectuar su seguimiento. Tal seguimiento es un proceso que consiste en mantener continuamente la pista de los diferentes proyectos y actividades que están teniendo lugar como parte del proceso de implementación. Implica también determinar en qué medida el plan necesita ajustes debido a cambios primordiales en el medio ambiente de la EFS. El seguimiento de la implementación del plan estratégico tiene los siguientes beneficios: 1) Le permite a la EFS seguirle la pista a los progresos. 2) Le permite a la EFS tomar las medidas preventivas o introducir las acciones correctivas oportunas en aquellos asuntos que no se están desarrollando de acuerdo con los planes o a la luz de los cambios en el medio ambiente.

Además de seguirle la pista a los progresos que están teniendo lugar, también es necesario hacer un balance de la situación. Esto se lleva a cabo a través del proceso de evaluación. La EFS puede evaluar tanto el proceso empleado para la elaboración y desarrollo del plan estratégico como los resultados de su implementación. La evaluación del proceso de desarrollo del plan estratégico consiste en determinar en qué medida el proceso seguido por la EFS para la elaboración y desarrollo del plan estratégico ha producido los resultados deseados, fue eficiente y tuvo una base suficientemente amplia. Esta evaluación proporciona un excelente aporte para el siguiente ciclo del plan estratégico de la EFS. También ayuda a la EFS a establecer el proceso de planificación estratégica y continuarlo a intervalos regulares.

La evaluación de la implementación del plan estratégico ayuda a la EFS a determinar su nivel de gestión y desempeño en relación con los indicadores de gestión identificados. Asimismo, suministra información mostrando en qué medida la EFS ha tenido éxito en la implementación de su plan estratégico y en qué medida se ha logrado el nivel de desarrollo y progreso planeado. Las lecciones aprendidas que se han registrado en esta etapa ayudan a la EFS en su futura planificación e implementación de actividades.

¿Quién debe estar involucrado?

La responsabilidad del seguimiento de la implementación del plan estratégico debe descansar en la estructura de la EFS. La solución más práctica es, por lo tanto, integrar el seguimiento de la implementación del plan estratégico dentro de la estructura de la gerencia de la EFS. En aquellas EFS donde la planificación estratégica es una actividad muy reciente, la EFS puede optar por tener un equipo o comité responsable del seguimiento de la implementación del plan estratégico. En tales casos es de suma importancia la coordinación de este comité dentro de la estructura de gerencia regular.

La evaluación del proceso de desarrollo del plan estratégico debe llevarla a cabo el EPE. En tanto que la implementación de los diferentes proyectos deben revisarla las respectivas funciones de línea y la evaluación del plan estratégico como un todo debe analizarla el comité establecido para el seguimiento del progreso del plan.

Proceso

La EFS debe determinar y establecer la estructura que desea tener para el seguimiento y evaluación. Al hacerlo, debe tomar en cuenta los siguientes asuntos:

- Parámetros para efectuar el seguimiento y la evaluación;
- Fuente de recolección de datos;
- Métodos de verificación de datos;
- Frecuencia con la cual los datos se recolectan y analizan;
- Formato para el registro de las observaciones resultantes del proceso de seguimiento y evaluación; y
- Sistema para actuar sobre las diferencias y para comunicar las lecciones a aprender.

El anexo 3.10 contiene formatos para el seguimiento y evaluación de la implementación del plan estratégico. Es recomendable que la EFS se asegure de que los datos requeridos sean generados por el sistema de información de gerencia regular en la EFS. El seguimiento del plan estratégico debe llevarse a cabo mediante supervisiones y reuniones diarias de la gerencia de la EFS.

La evaluación del proceso de planificación estratégica se puede efectuar mediante la recolección de información de diversas partes interesadas y utilizando varias herramientas, como cuestionarios, entrevistas o grupos focales. El método utilizado para la recolección de datos dependerá del tamaño de la EFS y de los recursos disponibles. Por ejemplo: en las pequeñas EFS puede ser factible reunir a todo el personal. En las grandes, en cambio, puede ser más conveniente aplicar un cuestionario.

Lista de chequeo

Seguimiento

- ✓ ¿Se han logrado los productos y resultados intermedios?
- ✓ ¿Son aún válidos los supuestos de la EFS con respecto al medio ambiente?
- ✓ En caso de grandes diferencias con respecto a los resultados esperados, ¿cuáles son las causas?
- ✓ ¿Se encuentra al EFS en condiciones de subsanar las causas?
- ✓ ¿Deben hacerse ajustes al plan?
- ✓ ¿Cuáles son las acciones correctivas o preventivas que es necesario llevar a cabo y quién las puede realizar?

Evaluación del proceso de elaboración y desarrollo del plan estratégico

- ✓ ¿Estuvo dirigido el proceso de elaboración y desarrollo de planificación estratégica desde el más alto nivel?
- ✓ ¿Tuvo el proceso una base amplia?
- ✓ ¿Es factible que la EFS lleve nuevamente a cabo este proceso?
- ✓ ¿Consumió este proceso ingentes recursos?
- ✓ ¿Existió suficiente comunicación durante todo el proceso?
- ✓ ¿Estuvieron involucrados y participaron suficientemente las partes interesadas externas en el proceso?
- ✓ ¿Produjo el proceso buenos resultados?: un documento del plan estratégico comprensible y susceptible de ser implementado
- ✓ ¿Qué se debe mejorar en el proceso y de qué modo?

Evaluación de la implementación del plan estratégico

- ✓ ¿En qué medida se han logrado los resultados esperados?
- ✓ En caso de brechas en el logro, ¿cuáles son las causas?
- ✓ En caso de historias exitosas, ¿qué fue lo que funcionó bien?
- ✓ ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para las acciones futuras?

Producto

El producto del proceso de seguimiento será un registro del estatus de la implementación y de las recomendaciones para acciones preventivas o correctivas durante la implementación del plan estratégico. El producto de la evaluación del proceso de plan estratégico será un informe del EPE sobre el proceso con recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas. Los resultados de la evaluación de la implementación del plan estratégico serán un insumo para la siguiente etapa: el informe de la EFS sobre su desempeño.

CAPÍTULO 16

INFORME SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA EFS

¿En qué consiste el informe sobre el desempeño de la EFS?

Después de haber evaluado la implementación del plan estratégico a través del plan operativo, la EFS debe comunicar los resultados de su evaluación a todas las partes interesadas internas y externas. Esto demuestra la transparencia y rendición de cuentas de la EFS. La información del desempeño tiene el siguiente beneficio para la EFS:

- Fortalece los mecanismos de rendición de cuentas;
- Es una oportunidad para la EFS de mercadear su trabajo entre sus partes interesadas;
- La EFS puede establecer un buen ejemplo para sus homólogos; y
- La EFS puede compartir sus éxitos y desafíos.

Muchas EFS publican informes de desempeño anuales que son ampliamente distribuidos a sus partes interesadas internas y externas, tales como el Parlamento, el Comité de Cuentas Públicas, los medios, etc.

En el anexo 3.11 se presenta una sugerencia para el contenido del informe de desempeño de la EFS.

¿Quién debe estar involucrado?

La gerencia de la EFS es la responsable de establecer un sistema para la recolección y validación de la información, así como para la elaboración del informe para las partes interesadas relevantes.

Proceso

Al momento de establecer un sistema para reportar desempeño, la gerencia de la EFS debe reflexionar sobre los siguientes asuntos:

- Propósito del informe y su audiencia;
- Formato y contenido del informe;
- Sistema de recolección y validación de la información; y
- Frecuencia del informe.

Se deberá difundir ampliamente el informe de desempeño entre las partes interesadas internas y externas. El formato y el contenido del informe debe ser de tal naturaleza que proporcione suficiente información a las partes interesadas, más no demasiada. La información suministrada debe estar referida más bien a los logros de la EFS que a las actividades. El informe debe ser escrito y presentado de manera que sea de fácil comprensión para sus lectores. Se pueden utilizar gráficos y tablas para presentar y comparar la información. Es necesario analizar la información presentada. El informe debe basarse principalmente en los resultados de la etapa de evaluación llevada a cabo anteriormente. Es importante que la información que contiene el informe proporcione una visión real y verdadera de la situación de la EFS. Una vez emitido el informe, se debe distribuir entre las partes interesadas clave.

Lista de chequeo

Se puede utilizar la siguiente lista de chequeo para revisar el informe.

- ✓ ¿Suministra el informe información sobre los objetivos planeados, de conformidad con los indicadores de desempeño?
- ✓ ¿Se han reportado los déficits, sus causas y las acciones correctivas planeadas para subsanarlos?
- ✓ ¿El informe está presentado en un lenguaje y formato de fácil comprensión?
- ✓ ¿Se ha validado la información que contiene el informe?
- ✓ ¿Se ha distribuido y entregado el informe a las partes interesadas internas y externas relevantes?

Producto

Un informe sobre el desempeño de la EFS entregado a todas las partes interesadas clave.

CONCLUSIÓN

La planificación estratégica es un proceso clave para el desarrollo que debe iniciar el liderazgo de la EFS. A los efectos de ser eficaz, el proceso debe estructurarse y llevarse a cabo con una amplia base. Debe contarse con un equipo que sea el responsable de conducir dicho proceso. Al elaborar y desarrollar el plan estratégico resulta esencial priorizar, centrarse en los resultados e involucrar a las partes interesadas. Más importante aún es atreverse a soñar e imaginar el futuro y encontrar el modo de alcanzarlo. El desarrollo del plan estratégico es tan solo el comienzo del proceso que una vez consolidado llega a conclusiones mediante una implementación, seguimiento y evaluación adecuados. Es de destacar la relevancia de los indicadores de desempeño. Además de responder a las exigencias de transparencia y rendición de cuentas, la EFS debe también informar acerca de su desempeño.

El establecimiento de un proceso de planificación e implementación estratégica es clave para el desarrollo sostenido de la organización.

ANEXOS

ANEXO 1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMUNIDAD INTOSAI

Introducción

El concepto de planificación estratégica es conocido y aplicado en la comunidad INTOSAI desde hace muchos años. Numerosas EFS en diferentes países introdujeron la planificación estratégica a finales del siglo XX, a menudo como consecuencia de reformas que se estaban realizando en la gestión financiera pública en esos países. Desde hace varios años, el concepto de planificación estratégica ha estado arraigado firmemente en la INTOSAI, y los primeros años del siglo XXI han visto nacer los planes estratégicos a nivel mundial en la INTOSAI, incluidos sus comités y grupos de trabajo y la IDI, así como también los órganos regionales.

Planes estratégicos

La siguiente es una lista de planes estratégicos en la comunidad INTOSAI con su dirección electrónica de ubicación:

Planes estratégicos globales

- Plan Estratégico de la INTOSAI 2005-2010, www.intosai.org
- Plan Estratégico de la IDI 2007-2012, www.idi.no
- Plan Estratégico para el Grupo de Trabajo de la Deuda Pública de la INTOSAI 2007-2012, www.intosaipdc.org.mx
- Grupo de Trabajo de Auditoría Ambiental de la INTOSAI.

Planes estratégicos regionales

- Plan Estratégico AFROSAI-E, www.afrosai-e.org.za
- Plan Estratégico ARABOSAI 2007-2020
- Plan Estratégico ASOSAI
- Plan Estratégico CAROSAI 2008-2011
- Plan Estratégico OLACEFS 2006-2010, www.olacefs.org.sv
- Plan Estratégico PASAI

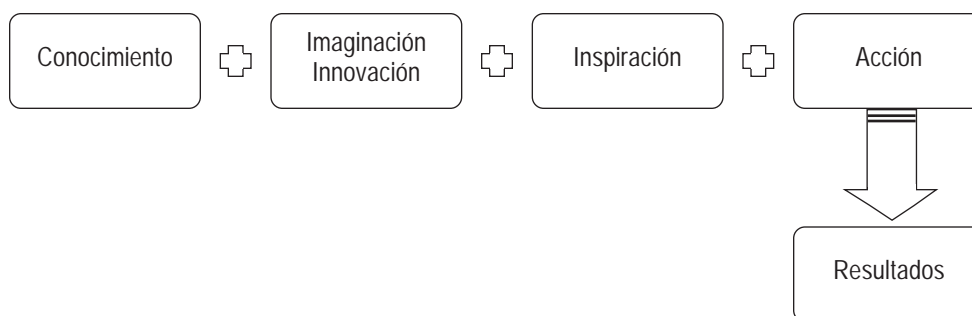
Planes Estratégicos Individuales de la EFS (a nivel de país)

Numerosas EFS en las diferentes regiones han implementado planes estratégicos. Su forma y contenido varían debido a que con frecuencia son diseñados en consonancia con las circunstancias y requerimientos nacionales. La mayoría de estos planes se encuentra disponible en los sitios Web de las EFS. El acceso a los planes estratégicos de las EFS puede obtenerse a través de la página Web de la INTOSAI (www.intosai.org) que a su vez tiene enlaces con las páginas de las regiones y diversas EFS. El sitio Web de la IDI (www.idi.no) también ofrece enlaces con algunas páginas de las EFS.

ANEXO 2

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Flujo de Proceso para el Liderazgo Estratégico



Tips

- ¡La estructura estimula conductas! La estructura organizacional, los procesos y los sistemas de la EFS, ejercerán influencia sobre la actitud y el comportamiento de su personal. El reto es cambiar y usar tales mecanismos para ejercer influencia de manera positiva y alinear al personal con la intención estratégica de la EFS.
- ¡Recuerde el principio “hágalo directo y sencillo”! Evite procesos complejos y costosos y no pierda de vista la relación costo-beneficio;
- Centre su atención en necesidades actuales y reales, que estén en consonancia con sus productos y servicios.
- Mantenga siempre en mente: descubrimiento, entrega y diálogo.
- Siempre existe la necesidad de un balance de las expectativas razonables para crear un ambiente estratégico favorable, el cual incluye, además, un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- ¡Delegue responsabilidades y conserve personas responsables! Se deberá hacer especial énfasis en la responsabilidad de los auditores del sector público, quienes deberán ser ejemplo de una buena gobernanza.
- ¡Enseñe con el ejemplo! No espere que las personas hagan lo que usted no hace.
- ¡No encasille su pensamiento! No limite el pensamiento a lo conocido: descubra el mundo de lo desconocido.
- Si usted desea marcar la diferencia y asegurar el éxito de la implementación de su plan estratégico, deberá alinear y empoderar continuamente a su gente para lograr que todo se lleve a cabo.
- Una sola persona es muy poco lo que puede lograr, pero trabajando en grupo como equipo se pueden mover montañas.
- Los líderes o gerentes estratégicos deberán evitar involucrarse en los asuntos operativos del día a día. Éstos deben centrarse en el entorno cambiante para garantizar que las metas y objetivos estratégicos estén enfocados en la futura situación que se espera para la organización; y
- Hacer más de lo mismo no es lo que se espera de los líderes estratégicos. Su rol deberá ser el de enfocar sus organizaciones en el futuro y conservar su relevancia.

ANEXO 3.1

FORMATO PARA UN PLAN DE ACCIÓN (CON EJEMPLOS)

Nombre de la EFS: EFS de Atlantis Fecha: mayo

HITOS / ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MARCO DE TIEMPO	TÉCNICAS	RECURSOS	RESULTADOS	RIESGO	ESTADO
Fase 2 Llevar a cabo la Detección de Necesidades	Presidencia de la EFS	marzo	Resolución del Despacho	Equipo de Planificación Estratégica para la identificación del equipo y presentación de la propuesta.	Equipo de DNDC	Buscar personas con las calificaciones adecuadas	Ejecutado
de Necesidades del equipo de Detección de Necesidades de Desarrollo de Capacidades (DNDC)				Serán solicitados por el equipo de DNDC	Informe de DNDC	Disponibilidad de recursos. Capacidad para utilizar las herramientas de recolección de datos y análisis	En progreso
DNDC realizada	Equipo de DNDC	abril – junio	El equipo de DNDC tomará la decisión				
Fase 3 Articular Visión, Misión y Valores	Equipo de Planificación Estratégica	julio	Reunión facilitada	Informe de Detección de Necesidades, lugar de reunión y acuerdos, facilitador	Redactar un borrador de declaración de visión, misión y valores	No existe disponibilidad de todos los miembros	Por iniciar
La Presidencia de la EFS y la Gerencia Ejecutiva sostuvieron una reunión con el equipo de Planificación Estratégica							

ANEXO 3.2

MUESTRA DEL CONTENIDO DEL INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

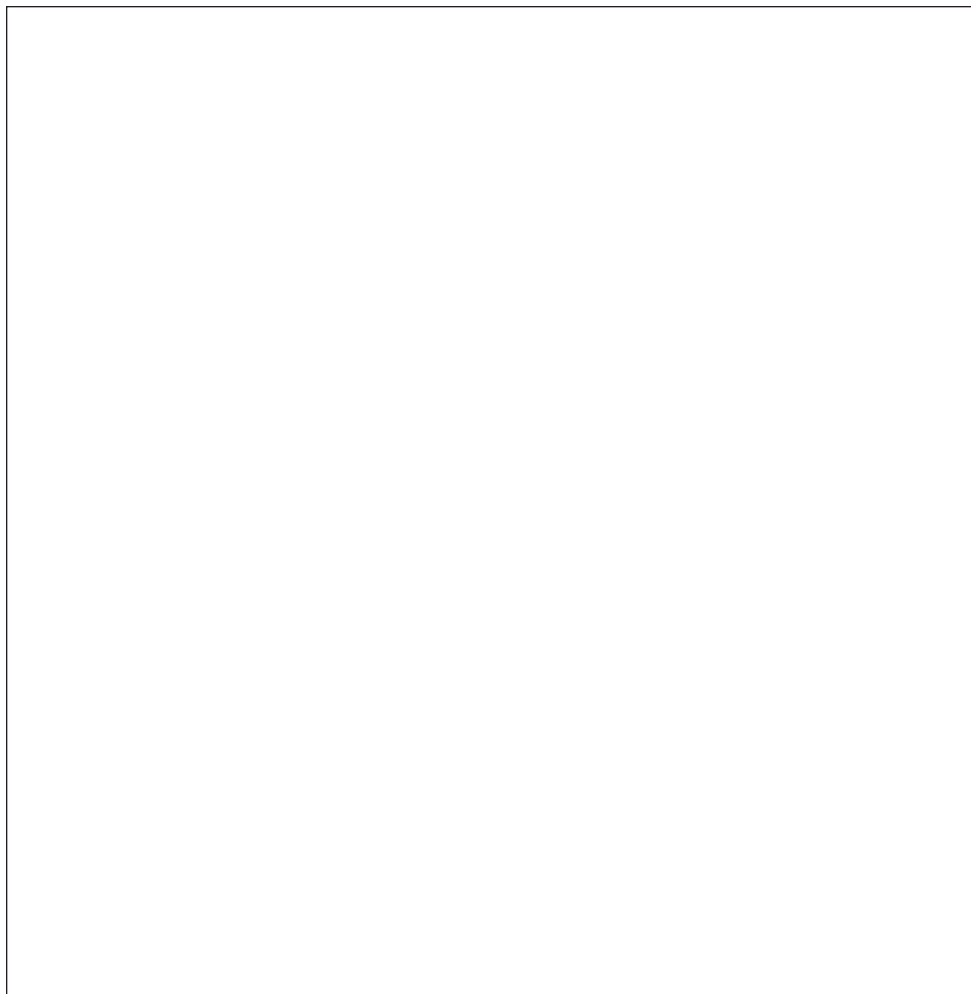
TABLA DE CONTENIDOS	
INTRODUCCIÓN	
RESUMEN EJECUTIVO	
ENFOQUE Y METODOLOGÍA	
NECESIDADES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y ESTRATEGIAS	
Ámbito 1: Independencia y Marco Jurídico	
Ámbito 2: Recursos Humanos	
Ámbito 3: Normas y Metodología de Auditoría	
Ámbito 4: Gobernanza	
Ámbito 5: Apoyo Corporativo	
Ámbito 6: Mejoramiento Continuo	
Ámbito 7: Relaciones con Partes Interesadas Externas	
Ámbito 8: Resultados	
LECCIONES APRENDIDAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES	
ANEXOS	
Anexo 1: Estructura organizacional de la EFS	
Anexo 2: Marco para el desarrollo de capacidades de la IDI	
Anexo 3.A: ASOSAI – Resultados de la encuesta sustentada en la Web	
Anexo 3.B: EFS – Resultados de la encuesta sustentada en la Web	
Anexo 4: Lista de documentos revisados	
Anexo 5: Lista de entrevistados y participantes del grupo focal	
Anexo 6.A.: Memorando de la entrevista del titular de la EFS	
Anexo 6.B.: Memorando de la entrevista de los sub-titulares de la EFS	
Anexo 6.C.: Memorando de la entrevista del Comité de Cuentas Públicas	
Anexo 6.D.: Memorando de la entrevista del secretario del Ministerio de Finanzas	
Anexo 7: Informe de la Observación Física de la Infraestructura	
Anexo 8: Lista de otros organismos participantes en la creación de capacidades del Despacho del Auditor General	
Anexo 9.A: Resultados del análisis del grupo focal – Gerencia ejecutiva	
Anexo 9.B: Resultados del análisis del grupo focal – Gerencia media y baja y personal no relacionado con la supervisión	
Anexo 10: Selección de temas de la auditoría de desempeño e informe del año anterior	

ANEXO 3.3

CREE UNA DECLARACIÓN DE VISIÓN

Atrévase a soñar lo posible. ¿Cuál es la visión de éxito realista pero desafiante de su organización? (Por favor escriba en forma legible)

¿QUÉ SIGNIFICA TENER ÉXITO?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their vision statement in legible handwriting.

ANEXO 3.4

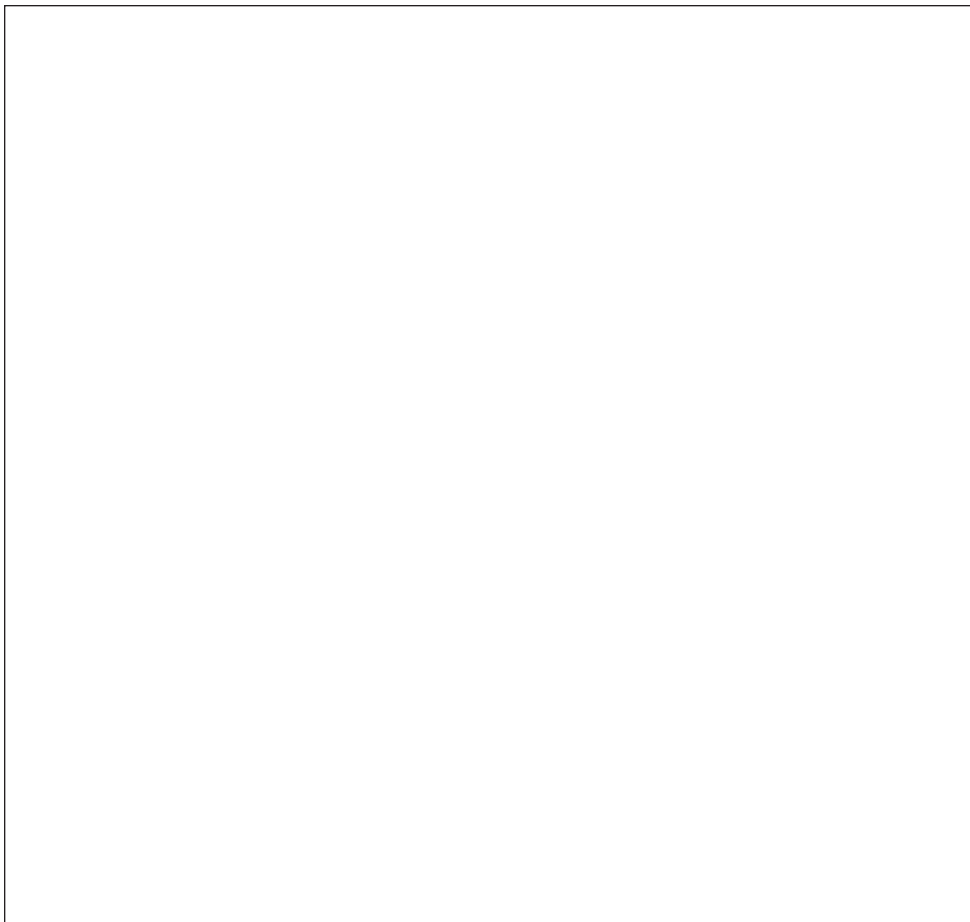
CREE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

- Prepare un proyecto de declaración de misión para su EFS (por favor escriba en forma legible).

PASO 1: Responda las siguientes preguntas

<p>¿Cuál(es) es (son) el (los) problema(s) focal(es) que presenta nuestra EFS y que requiere(n) de una solución? (Al considerar el problema o necesidad focal es probable que usted desee plantear las siguientes interrogantes: ¿Cuál necesidad u oportunidad existe en nuestra EFS que requiere de una solución? ¿A quiénes afecta el problema?, ¿cómo los afecta el problema? De ser exitosos, ¿qué impacto tendríamos con respecto a este problema?).</p>	
<p>¿Sobre cuáles hipótesis trabaja nuestra EFS?</p>	
<p>¿Cuál es el propósito de nuestra EFS? (Una frase de propósito responde a la pregunta de por qué existe una EFS, pero no describe su labor. La frase deberá ser una declaración breve y sucinta que describa el resultado final que la EFS espera lograr. Al escribir una frase propósito, asegúrese de indicar los resultados y las consecuencias –por ejemplo, eliminar la falta de vivienda–, no los métodos para lograr esos resultados, qué es lo que usted hace –por ejemplo, mediante la construcción de viviendas–).</p>	
<p>¿Cuáles son los métodos que utiliza nuestra EFS para lograr su objetivo? Describa el tipo de negocio o negocios: nuestros principales servicios o programas.</p>	

PASO 2: Combine su frase de propósito y la descripción de los principales servicios o actividades en una declaración de misión convincente:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their mission statement.

ANEXO 3.5

DETERMINE LOS VALORES DE SU EFS

- Clarifique los sistemas de creencias de su EFS: ¿Cuáles son algunos de los valores, creencias y/o principios rectores que rigen (o deberían regir) las interacciones de la gerencia y el personal entre sí y con el mundo exterior?
- Impacto práctico: ¿Cuáles conductas se compromete usted a seguir en la práctica diaria para sustentar sus creencias y valores?

Clarifique los sistemas de creencias de su organización: ¿Cuáles son algunos de los valores, creencias y/o principios que rigen (o deberían regir) las interacciones de la gerencia y el personal entre sí y con el mundo exterior?	Impacto práctico: ¿Cuáles conductas deberíamos comprometernos a seguir en la práctica diaria, para sustentar nuestras creencias, valores y principios rectores?

ANEXO 3.6

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Informes de auditoría de desempeño presentados anualmente

UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE	OBJETIVO	FUENTE PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PROPIETARIO DEL INDICADOR
Cantidad de informes presentados con respecto a la Auditoría de Desempeño	0	2	Sección de Informes	Sub Auditor General

FORMATO DE UNA MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN

META	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	INDICADORES DE ÉXITO	AÑO DEL LOGRO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO CANTIDAD	PERSONA RESPONSABLE	RIESGO	PROGRESO
	1.1	1.1.1 1.1.2 1.1.3						
	1.2	1.2.1 1.2.2 1.2.3						
	1.3	1.3.1 1.3.2 1.3.3						
	2.1	2.1.1 2.1.2 2.1.3						

ANEXO 3.8

LISTA DE COMPONENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El documento del plan estratégico puede contener:

- Tabla de contenidos
- Introducción (palabras del titular de la EFS)
- Resumen ejecutivo
- Visión, misión y valores
- Metas y objetivos
- Indicadores de desempeño
- Matriz de implementación
- Factores críticos de éxito
- Apéndices
 - Resultados del análisis de las partes interesadas
 - Resultados del análisis de déficits
 - Organigrama
 - Lista de siglas
 - Historia y perfil organizacional

ANEXO 3.9
FORMATO PARA UN PLAN OPERATIVO

Meta: Contar con una fuerza laboral competente y motivada

Objetivo: Fortalecer la gestión de recursos humanos

PROYECTO	RIESGO	INDICADORES DE ÉXITO	PERÍODO	PRESUPUESTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	RESPONSABILIDAD
3.1.1 Desarrollar una estrategia de Recursos Humanos	Bajo	Estrategia de Recursos Humanos desarrollada	Mayo 09	10.000	Presupuesto	Director de Recursos Humanos

ANEXO 3.10

FORMATO PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ASPECTO DEL DESEMPEÑO	DESEMPEÑO PLANIFICADO	DESEMPEÑO REAL	NIVEL DEL LOGRO (SOBRE EL NIVEL / BAJO EL NIVEL)	RAZONES PARA QUE EL DESEMPEÑO ESTÉ POR ENCIMA O POR DEBAJO DE LO ESPERADO	ACCIONES PLANIFICADAS

ANEXO 3.11

CONTENIDO DEL INFORME SOBRE DESEMPEÑO DE LA EFS

Capítulo 1: Prólogo

El prólogo deberá contener un resumen del propósito del informe e incluirá aspectos de carácter legislativo y otros requisitos (como el cumplimiento de las normas de la INTOSAI). El mismo deberá ser breve y abarcará el análisis de otros procesos como, por ejemplo, la adhesión al marco institucional y la planificación estratégica. Además, se podrá considerar una breve evaluación de las acciones que las partes interesadas pueden tomar al recibirlo.

Capítulo 2: Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo deberá ser breve y contener tanto aspectos negativos como positivos. De ser posible, se puede realizar una evaluación global y objetiva con respecto a:

- Años anteriores; y
- Planes estratégicos y operativos.

Siempre que exista la posibilidad, la evaluación deberá tomar los desafíos y expresarlos como oportunidades. Esto demostrará a las partes interesadas el valor futuro de la eliminación de los obstáculos.

Además, se podrá incluir el análisis de aspectos futuros que llamen la atención de las partes interesadas.

Capítulo 3: Introducción - Cobertura del marco legal y mandato

La introducción deberá contemplar el mandato legal, incluidos los derechos y funciones de la EFS, la legislación pertinente y las directrices internacionales. Además, la información deberá contener todo cambio significativo futuro, como por ejemplo la nueva legislación.

La visión, misión, valores y objetivos generales se derivan de un documento de planificación estratégica.

Asimismo, se deberá incluir una visión general de las actividades de la EFS y la misma abarcará aspectos tales como:

- Cantidad de auditorías de regularidad llevadas a cabo;
- Cantidad de auditorías de gestión y desempeño;
- Porcentaje de las entidades gubernamentales auditadas por la EFS, por valor y número;
- Cantidad de personal calificado;
- Cantidad de personal; y
- Cantidad de auditorías realizadas por la EFS en comparación con las auditorías subcontratadas.

Deberán incluirse los aspectos más destacados de la información financiera clave. Estos pueden incluir:

- Porcentaje del presupuesto invertido;
- Financiamiento recibido por parte de los donantes;
- Cantidad invertida en bienes muebles; y
- Relación de auditorías al personal no perteneciente al área de auditoría.

Capítulo 4: Informar acerca de aspectos fundamentales de la gestión

Para estas categorías es de vital importancia recopilar información utilizando un proceso sistemático. Los pasos identificados a continuación facilitan dicho proceso:

Proceso para la presentación de informes sobre la gestión de una EFS

La siguiente tabla puede ser utilizada para informar acerca de aspectos clave de la gestión contenidos en el plan estratégico y organizacional de la EFS.

ASPECTO DEL DESEMPEÑO	DESEMPEÑO PLANIFICADO	DESEMPEÑO REAL	NIVEL DEL LOGRO (SOBRE EL NIVEL / BAJO EL NIVEL)	RAZONES PARA QUE EL DESEMPEÑO ESTÉ POR ENCIMA O POR DEBAJO DE LO ESPERADO	ACCIONES PLANIFICADAS

Capítulo 5: Análisis de la información y conclusión

Una vez llenada la plantilla, el informe contendrá un análisis de la información recopilada. El tipo de análisis puede variar según la naturaleza de la información. El análisis deberá permitir a la EFS llegar a una conclusión acerca de la gestión de la EFS para ese año.

ANEXO 4.1

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Declaraciones de visión

- √ “Ser una entidad fiscalizadora superior eficaz y eficiente, que promueva la rendición de cuentas públicas” (EFS de Uganda).
- √ “Nuestra visión es asumir el liderazgo en la profesión de auditoría en Zimbabue” (EFS de Zimbabue).
- √ “Ser una entidad fiscalizadora superior independiente y proactiva, que responde a las necesidades y expectativas de la nación y se mantiene al corriente del desarrollo global y regional” (EFS de Botsuana).
- √ “Nuestra visión para el mes de diciembre del año 2006 es ser una institución respetada, ágil, sustentada en el mérito y éticamente transparente, dedicada a garantizar la gestión productiva de las inversiones de los contribuyentes y otras partes interesadas y salvaguardar los intereses de los ciudadanos en el sector público” (EFS de Sierra Leona).
- √ “Ayudar a la nación a invertir de manera sabia” (EFS del Reino Unido).
- √ “Ser una institución de auditoría independiente, eficaz y efectiva que promueve la rendición y transparencia de las cuentas públicas” (EFS de Eritrea).
- √ “Una oficina de auditoría independiente al servicio del Parlamento, ampliamente respetada por la calidad y el impacto de nuestro trabajo” (EFS de Canadá).
- √ “Una institución de Auditoría de primera línea que promueva el aprovechamiento del dinero en las operaciones del gobierno y contribuya con la buena gobernanza” (EFS de Bután).
- √ “Somos los proveedores independientes y de talla mundial de auditoría del sector público y servicios relacionados con el valor agregado” (EFS de Sudáfrica).

Declaraciones de misión

- √ La declaración de misión de la IDI establece que “la IDI es una organización, sin fines de lucro, cuyo objetivo es mejorar la capacidad institucional de las entidades fiscalizadoras superiores en los países en vías de desarrollo, a través de programas de colaboración y desarrollo sostenibles, sustentados en las necesidades, en las regiones de la INTOSAI y grupos de las EFS, con la finalidad de satisfacer las necesidades actuales y emergentes de las partes interesadas”.
- √ “Auditar sin temor, favor o prejuicio, la utilización prudente y eficaz de los recursos públicos e informar al Parlamento y a las partes interesadas, con el fin de mejorar la rendición de cuentas y transparencia en el gobierno” (EFS de Bután).
- √ “Prestar un servicio de auditoría de calidad, independiente y objetivo, así como también servicios relacionados con el valor agregado en el manejo de los recursos públicos, mejorando de esta manera la buena gobernanza en el sector público” (EFS de Sudáfrica).
- √ “Nuestra misión es promover la rendición de cuentas a través de la auditoría de calidad en el sector público y garantizar a la nación que los recursos públicos se apliquen para los fines previstos” (EFS de Botsuana).
- √ “Nuestra misión es garantizar al Parlamento la rendición de cuentas del sector público” (EFS de Zimbabwe).
- √ “Auditar e informar al Parlamento y, por lo tanto, hacer una contribución eficaz al mejoramiento de la rendición de cuentas públicas y al aprovechamiento del dinero invertido” (EFS de Uganda).
- √ “La GAO tiene como función prestar apoyo al Congreso en el cumplimiento de sus responsabilidades constitucionales, colaborar en el mejoramiento de la gestión y asegurar la rendición de cuentas del gobierno federal para beneficio del pueblo norteamericano” (EFS de Estados Unidos).
- √ “Promover los más altos estándares en la gestión financiera y en la presentación de informes, un adecuado manejo del negocio y un cambio beneficioso en la prestación de los servicios públicos” (EFS del Reino Unido).

- √ “Brindar una seguridad razonable con respecto a la gestión de los recursos públicos, a través de la independencia y objetividad de nuestros servicios de auditoría en el sector público” (EFS de Eritrea).

Valores

- √ “Respeto, Agilidad, Meritocracia, Ética, Transparencia, Dedicación, Interés Público.” (EFS de Sierra Leona).
- √ “Servir al interés del público a través de la presentación de informes objetivos, precisos y oportunos. Cumplir con los más altos estándares de profesionalismo, independencia e integridad. Desempeñar nuestra labor con la debida atención a la economía, efectividad, eficacia y protección ambiental, haciendo uso de las últimas tecnologías. Realizar las auditorías de manera ética y profesional, manteniendo el diálogo abierto y continuo con el auditado. Brindar al personal un trato equitativo. Fomentar las aspiraciones personales, el crecimiento y desarrollo del personal” (EFS de Zimbabue).
- √ “Responsabilidad, Integridad, Confiabilidad” (EFS de Estados Unidos).
- √ “Espíritu de Cooperación, Integridad, Actitud Abierta, Marcar la Diferencia, Comunicación Abierta, Excelencia Profesional, Valoración del Individuo” (EFS del Reino Unido).
- √ “Independencia, Integridad, Objetividad, Profesionalismo, Compromiso, Trabajo en Equipo, Innovación y Desarrollo Continuo” (EFS de Eritrea).
- √ “Al Servicio del Interés Público, Independencia y Objetividad, Compromiso con la Excelencia, Lugar de trabajo donde reina el Respeto, Confianza e Integridad, Guiar con el Ejemplo” (EFS de Canadá).
- √ “Integridad, Independencia, Imparcialidad, Desarrollo de las Personas, Responsabilidad, Compromiso, Excelencia.” (EFS de Sudáfrica).

ANEXO 4.2

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EFS DE ATLANTIS (CASO DE ESTUDIO)

1. Déficits bajo cada ámbito

A continuación se muestran los déficits y necesidades identificadas en la EFS de Atlantis bajo cada uno de los ocho ámbitos.

INDEPENDENCIA Y MARCO LEGAL	RECURSOS HUMANOS	METODOLOGIA Y NORMAS DE AUDITORIA	GOBERNANZA	SOPORTE CORPORATIVO	MEJORAMIENTO CONTINUO	RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS EXTERNAS	RESULTADOS
Las disposiciones legales relativas a la independencia organizativa y financiera de la EFS son inadecuadas. Las disposiciones relativas a la Presidencia de la EFS, no garantizan su independencia.	La EFS cuenta con escaso personal calificado de auditoría. La EFS adolece de una política y plan de desarrollo de carrera para su personal.	Los manuales de auditoría existentes son anticuados y no se corresponden con las normas internacionales vigentes.	Existen cargos vacantes en la alta gerencia. La EFS carece de delegación. El sistema de supervisión de las auditorías llevadas a cabo, no es el adecuado. La EFS carece de un sistema de información de gestión.	El presupuesto otorgado por el gobierno no es el adecuado para la EFS. La EFS está enfrentando una grave reducción de espacio para su personal. La EFS ocupa oficinas gubernamentales.	La EFS utiliza la capacitación como único recurso para el desarrollo profesional. La EFS no lleva a cabo la detección de necesidades previo a la preparación de su plan de capacitación.	La EFS no está en capacidad de cumplir con las expectativas de la Comisión de Cuentas Públicas con respecto a la realización de auditorías de gestión y desempeño. Públicas con respecto a la realización de auditorías de gestión y desempeño.	Existen demoras en la presentación de los informes de auditoría. La EFS no ha presentado informe alguno con respecto a la auditoría de desempeño o de tecnología de información.

INDEPENDENCIA Y MARCO LEGAL	RECURSOS HUMANOS	METODOLOGIA Y NORMAS DE AUDITORIA	GOBERNANZA	SOPORTE CORPORATIVO	MEJORAMIENTO CONTINUO	RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS EXTERNAS	RESULTADOS
Los informes de la EFS son presentados al jefe del ejecutivo y no al Parlamento.	El personal no está satisfecho con el sistema de auditoría del desempeño en la EFS. Los incentivos de la EFS para el bienestar de su personal son inadecuados. El paquete de remuneración para los trabajadores calificados no es competitivo. Existen grandes demoras para ocupar los puestos vacantes.	La EFS carece de manuales y metodología en nuevas áreas de auditoría tales como: auditoría de desempeño, auditoría de la tecnología de información y auditoría forense. Existe una brecha entre los procedimientos establecidos en el manual y los utilizados durante la auditoría.	La EFS adolece de capacidad interna para asumir la planificación estratégica. La EFS no está sujeta a una auditoría interna y no produce un informe con respecto a su propio desempeño. La EFS tiene un manual de Aseguramiento de la Calidad que no se ha implementado debido a la falta de personal calificado.	Las computadoras enviadas por una agencia donante multilateral no han sido utilizadas por falta de conocimientos y soporte de tecnología de información. La EFS sólo posee una conexión de Internet. La EFS no cuenta con comedor ni biblioteca.	No se lleva a cabo el seguimiento de la capacitación impartida. La EFS adolece de un proceso para la gestión del cambio al momento de introducción de nuevos sistemas. La EFS no posee una función de investigación.	La EFS no está en capacidad de cumplir con la expectativa del gobierno de llevar a cabo la auditoría de sus sistemas financieros sustentados en la tecnología de información. La EFS no posee un documento de política de comunicación con las partes interesadas externas. Los informes de la EFS tienen muy poca cobertura de la prensa.	No se toman acciones en relación con las observaciones de la EFS. La EFS no tiene la capacidad para suministrar una cobertura de auditoría adecuada. Los informes de la EFS no cumplen con las normas de calidad.

	<p>El personal carece de buenas condiciones laborales.</p>		<p>No se han llevado a cabo las revisiones por homologos en la EFS.</p>	<p>Las existencias inmovilizadas en la EFS no se manejan de manera apropiada, lo cual conduce al bloqueo de espacios de uso productivo.</p>	<p>Existe un enorme atraso en el análisis de los informes de la EFS por parte de la Comisión de Cuentas Públicas. La EFS no puede aceptar la auditoría de proyectos financiados por donantes como resultado de su falta de capacidad. Los auditados perciben la EFS como un organismo para determinar culpabilidad. La conciencia pública con respecto al mandato y funcionamiento de la EFS es muy limitada.</p>	
--	--	--	---	---	---	--

2. La EFS de Atlantis articula las siguientes declaraciones de visión, misión y valores

Visión

Somos el proveedor preferido de servicios de auditoría y de valor agregado en beneficio de la gente de Atlantis.

Misión

La EFS de Atlantis es un organismo externo e independiente de auditoría pública, cuyo objetivo es colaborar con la transparencia y uso eficaz de los recursos públicos, a través de la prestación de servicios de auditoría profesionales y oportunos a sus partes interesadas.

Valores

Responsabilidad, transparencia y profesionalismo.

3. Identificar los temas estratégicos

Sustentada en su misión y en la vinculación que existe entre los ámbitos, la EFS agrupa las brechas bajo cinco encabezados, como se muestra a continuación.

Vincular brechas de los diferentes ámbitos

FALTA DE CAPACIDAD PARA PROPORCIONAR SERVICIOS DE AUDITORÍA DE CALIDAD	NECESIDAD DE UNA EFS INDEPENDIENTE Y TRANSPARENTE	CARENCIA DE PERSONAL CALIFICADO	CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL INADECUADA	IMAGEN E IMPACTO DE LA EFS
<p>Existen retrasos en la presentación de informes (Resultados).</p> <p>La EFS no ha presentado informe alguno de auditoría de desempeño o de auditoría de tecnología de información (Resultados).</p> <p>La EFS no tiene la capacidad necesaria para ofrecer una cobertura de auditoría adecuada (Resultados).</p> <p>Los informes de la EFS no cumplen con las normas de calidad (Resultados).</p> <p>Los manuales de auditoría existentes son anticuados y no están en consonancia con las actuales normas internacionales (Metodología y Normas de Auditoría).</p>	<p>Las disposiciones legales existentes con respecto a la independencia financiera de la EFS son inadecuadas. (Independencia y Marco Legal).</p> <p>Las disposiciones relativas a la Presidencia de la EFS, no garantizan su independencia y Marco Legal).</p> <p>Los informes de la EFS son presentados al Presidente y no al Parlamento (Independencia y Marco Legal).</p> <p>El presupuesto otorgado por el gobierno no es el adecuado para la EFS (Soporte Corporativo).</p>	<p>La EFS presenta escasez de personal de auditoría calificado (Recursos Humanos).</p> <p>Existen vacantes en posiciones críticas de la alta gerencia (Gobernanza).</p> <p>El paquete remunerativo para los trabajadores calificados, no es competitivo (Recursos Humanos).</p> <p>La EFS utiliza la capacitación como el único medio para el desarrollo profesional (Mejoramiento continuo).</p> <p>La EFS no lleva a cabo la detección de necesidades previo a la preparación de su plan de capacitación (Mejoramiento continuo).</p>	<p>La EFS no posee un proceso de gestión del cambio al momento de introducir nuevos sistemas (Mejoramiento continuo).</p> <p>La EFS no posee una función de investigación (Mejoramiento continuo).</p> <p>La EFS está confrontando una grave escasez de espacio para su personal (Soporte Corporativo).</p> <p>La EFS ocupa oficinas gubernamentales (Soporte Corporativo).</p> <p>La EFS solo posee una conexión a Internet (Soporte Corporativo).</p> <p>La EFS adolece de falta de comedor y biblioteca (Soporte Corporativo).</p>	<p>Es evidente la falta de acciones con respecto a las observaciones de la EFS (Resultados).</p> <p>La EFS no posee un documento de política de comunicación con las partes interesadas externas (Relaciones con partes interesadas externas).</p> <p>Los informes de la EFS tienen muy poca cobertura de la prensa (Relaciones con partes interesadas externas).</p> <p>Hay un enorme atraso en el análisis de los informes de la EFS por parte de la Comisión de Cuentas Públicas (Relaciones con partes interesadas externas).</p>

FALTA DE CAPACIDAD PARA PROPORCIONAR SERVICIOS DE AUDITORIA DE CALIDAD	NECESIDAD DE UNA EFS INDEPENDIENTE Y TRANSPARENTE	CARENCIA DE PERSONAL CALIFICADO	CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL INADECUADA	IMAGEN E IMPACTO DE LA EFS
<p>La EFS carece de manuales y metodología en nuevas áreas de auditoría, tales como: auditoría de desempeño, auditoría de la tecnología de información y auditoría forense (Metodología y Normas de Auditoría).</p> <p>Existe una brecha entre los procedimientos indicados en el manual y los adoptados durante la auditoría (Metodología y Normas de Auditoría).</p> <p>La EFS no está en capacidad de satisfacer las expectativas de la Comisión de Cuentas Públicas de llevar a cabo auditorías de desempeño (Relaciones con partes interesadas externas).</p>	<p>La EFS no está sujeta a una auditoría externa y no produce un informe de su desempeño (Gobernanza).</p> <p>No se han llevado a cabo las revisiones de la EFS por homologos (Gobernanza).</p>	<p>Se proporciona capacitación sin hacer un seguimiento de la capacitación realizada (Mejoramiento continuo).</p> <p>Los incentivos de bienestar para el personal de la EFS son inadecuados (Recursos Humanos).</p> <p>Existen grandes demoras para ocupar los puestos vacantes (Recursos Humanos).</p> <p>No se ha podido hacer uso de las computadoras enviadas por una agencia donante multilateral debido a la falta de conocimiento y soporte de tecnología de información (Soporte Corporativo).</p>	<p>El mobiliario y equipos en desuso en la EFS no se manejan de manera apropiada y como consecuencia bloquea espacios que pueden ser utilizados de forma productiva (Soporte Corporativo).</p> <p>El personal carece de buenas condiciones laborales (Recursos Humanos).</p> <p>La EFS carece de delegación (Gobernanza).</p> <p>La EFS no posee un sistema de información de gestión (Gobernanza).</p>	<p>Los auditados perciben la EFS como un organismo para determinar culpabilidad (Relaciones con partes interesadas externas).</p> <p>La conciencia pública con respecto al mandato y funcionamiento de la EFS, es muy limitada (Relaciones con partes interesadas externas).</p>

<p>La EFS no está en capacidad de cumplir con las expectativas gubernamentales de auditar sus sistemas financieros sustentados en la tecnología de información (Relaciones con partes interesadas externas).</p> <p>No existe una supervisión adecuada de las auditorías llevadas a cabo (Gobernanza).</p> <p>La EFS posee un manual de aseguramiento de la calidad que no se aplica como resultado de la falta de personal capacitado (Gobernanza).</p> <p>La EFS no posee las condiciones necesarias para aceptar las auditorías de los proyectos financiados por donantes, debido a la falta de capacidad (Relaciones con partes interesadas externas).</p>		<p>La EFS carece de políticas y planes para el desarrollo de carrera de su personal (Recursos Humanos).</p> <p>El personal no está satisfecho con el sistema de gestión del desempeño en la EFS (Recursos Humanos).</p>	<p>La EFS carece de capacidad interna para asumir la planificación estratégica (Gobernanza).</p>	
--	--	---	--	--

4. Determinar las metas

La EFS convierte sus temas estratégicos en declaraciones de meta.

N°	TEMA ESTRATÉGICO	DECLARACIÓN DE META
1	Incapacidad para garantizar la calidad de los servicios de auditoría.	Ofrecer servicios de auditoría oportunos y de alta calidad.
2	Necesidad de independencia y rendición de cuentas en la EFS.	Transformar a la EFS en una organización independiente y transparente.
3	Falta de personal calificado.	Contar con una fuerza laboral competente y adecuada.
4	Capacidad organizacional y gerencial inadecuada.	Establecer un sistema de gestión y organización moderno y eficaz.
5	Imagen e impacto de la EFS.	Mejorar la imagen e impacto de la EFS.

5. Determinar los objetivos

Los objetivos se determinan a través de la combinación de las brechas existentes en el marco del tema estratégico.

N°	DECLARACIÓN DE META	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS
1	Proporcionar servicios de auditoría oportunos y de alta calidad.	<p>1.1 Aumentar la cobertura de la auditoría a través de la adopción de un enfoque de auditoría basada en el riesgo.</p> <p>1.2 Establecer e implementar metodologías de auditoría que estén en consonancia con las normas internacionales.</p> <p>1.3 Establecer las funciones de auditoría de desempeño y auditoría de la tecnología de información.</p> <p>1.4 Fortalecer la función de aseguramiento de calidad en la EFS.</p>
2	Transformar la EFS de Atlantis en una organización independiente y responsable.	<p>2.1 Poner en marcha una nueva legislación para la EFS.</p> <p>2.2 Establecer un sistema de presentación de informes sobre desempeño.</p> <p>2.3 Llevar a cabo la revisión por homólogos de la EFS de manera periódica.</p>

N°	DECLARACIÓN DE META	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS
3	<p>Contar con una fuerza laboral adecuada y competente.</p>	<p>3.1 Ofrecer medidas diversas y eficaces de desarrollo del personal profesional sustentadas en las necesidades.</p> <p>3.2 Introducir nuevas medidas de bienestar para el personal.</p> <p>3.3 Introducir un sistema de evaluación del desempeño vinculado a los incentivos.</p> <p>3.4 Contar con un sistema para el desarrollo de carrera.</p> <p>3.5 Desarrollar e implementar una estrategia para el reclutamiento y retención del personal calificado.</p>
4	<p>Establecer un sistema de gestión y organización moderno y eficaz.</p>	<p>4.1 Mejorar la infraestructura e instalaciones existentes.</p> <p>4.2 Mejorar las habilidades de gestión.</p> <p>4.3 Establecer un sistema de información de gestión.</p> <p>4.5 Desarrollar capacidades dentro de la organización para la planificación estratégica y el cambio de gestión.</p>
5	<p>Mejorar la imagen e impacto de la EFS de Atlantis.</p>	<p>5.1 Desarrollar e implementar una estrategia de comunicaciones.</p> <p>5.2 Aumentar la visibilidad de la EFS y su labor.</p> <p>5.3 Facilitar el fortalecimiento de la Comisión de Cuentas Públicas</p> <p>5.4 Fortalecer el seguimiento de las auditorías.</p>

6. Desarrollar indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño pueden ser:

N°	DECLARACIÓN DE META	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO
1	Proporcionar servicios de auditoría oportunos y de alta calidad.	<p>1.1 Incrementar la cobertura de la auditoría a través de la adopción de un enfoque de auditoría basado en el riesgo.</p> <p>1.2 Establecer e implementar metodologías de auditoría que estén en consonancia con las normas internacionales.</p> <p>1.3 Establecer las funciones de auditoría de desempeño y auditoría de la tecnología de información.</p> <p>1.4 Fortalecer la función de aseguramiento de calidad en la EFS.</p>	<p>✓ Porcentaje de aumento o disminución en la cantidad de informes de auditoría emitidos de manera oportuna.</p> <p>✓ Relación (Ratio) de las auditorías realizadas con respecto a las auditorías encomendadas.</p> <p>✓ Cantidad de informes de auditoría presentados para las nuevas áreas de auditoría.</p> <p>✓ Porcentaje de aumento de los informes de auditoría cuya calidad ha sido asegurada.</p>
2	Transformar a la EFS de Atlantis en una organización independiente y responsable.	<p>2.1 Poner en marcha una nueva legislación para la EFS.</p> <p>2.2 Establecer un sistema de presentación de informes sobre gestión y desempeño.</p> <p>2.3 Llevar a cabo la revisión por homólogos de la EFS de manera periódica.</p>	<p>✓ Nueva legislación para la EFS aprobada e implementada para el año 2010.</p> <p>✓ Informes anuales de gestión y desempeño presentados por la EFS a las partes interesadas relevantes.</p> <p>✓ Cantidad de revisiones por homólogos llevadas a cabo en la EFS.</p> <p>✓ Porcentaje de comentarios de la revisión por homólogos implementado por la EFS.</p>
3	Contar con una fuerza laboral adecuada y competente.	<p>3.1 Ofrecer medidas diversas y eficaces de desarrollo del personal profesional sustentadas en las necesidades.</p> <p>3.2 Introducir nuevas medidas de bienestar para el personal.</p>	<p>✓ Porcentaje de aumento en el nivel de satisfacción del personal.</p> <p>✓ Porcentaje de disminución en la rotación del personal calificado.</p>

N°	DECLARACIÓN DE META	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO
3	<p>Contar con una fuerza laboral adecuada y competente</p>	<p>3.3 Introducir un sistema de evaluación del desempeño vinculado a los incentivos. 3.4 Contar con un sistema de desarrollo de la carrera. 3.5 Desarrollar e implementar una estrategia para el reclutamiento y retención de personal calificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de disminución en el número de puestos vacantes. ✓ Relación de programas de desarrollo del sector público. ✓ Relación (Ratio) de programas de desarrollo de personal llevados a cabo con respecto a los PSD.
4	<p>Establecer un sistema de organización y gestión moderno y eficaz.</p>	<p>4.1 Mejorar la infraestructura e instalaciones existentes. 4.2 Mejorar las habilidades de gestión. 4.3 Establecer un sistema de información de la gestión. 4.5 Desarrollar capacidad en la organización para la planificación estratégica y el cambio de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de satisfacción del personal con las condiciones laborales. ✓ Cantidad de iniciativas de cambio de gestión implementadas por la EFS. ✓ Cantidad de personas calificadas asignadas a la función de planificación estratégica. ✓ Aumento en la delegación formal de autoridad.
5	<p>Mejorar la imagen y el impacto de la EFS de Atlantis.</p>	<p>5.1 Desarrollar e implementar una estrategia de comunicaciones. 5.2 Establecer una función de relaciones públicas en la EFS. 5.3 Facilitar el fortalecimiento de la Comisión de Cuentas Públicas. 5.4 Fortalecer el seguimiento de las auditorías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en la cantidad de partes interesadas que conocen acerca de la EFS. ✓ Aumento en la cobertura de los medios con respecto a los informes de la EFS. ✓ Porcentaje de aumento en el número de informes de la EFS analizados por la Comisión de Cuentas Públicas. ✓ Porcentaje de aumento en la cantidad de observaciones de auditoría implementadas.

Priorizar proyectos en virtud del Objetivo 1.4 (Fortalecer la función de aseguramiento de la calidad en la EFS)

La EFS tomó en consideración las siguientes opciones para la capacitación en aseguramiento de la calidad:

1. Enviar al personal al extranjero para su capacitación en aseguramiento de la calidad.
2. Capacitar al personal en el puesto de trabajo a través del órgano regional.
3. Contratar empresas privadas de auditoría para impartir la capacitación en aseguramiento de la calidad.

N°	PROYECTO	RECURSO	IMPACTO	PRIORIDAD
1	Enviar al personal al extranjero para su capacitación en aseguramiento de la calidad.	Alto	Alto	2
2	Capacitar al personal en el puesto de trabajo a través del órgano regional.	Bajo	Alto	1
3	Contratar empresas privadas de auditoría para impartir la capacitación en aseguramiento de la calidad	Alto	Bajo	3

Una vez calculados los recursos necesarios y el impacto probable, la EFS eligió la opción 2 como el proyecto que será incorporado en la matriz de implementación del plan estratégico.

ANEXO 4.3

EJEMPLO DE UN PLAN OPERATIVO

Meta 3 TRANSFORMAR LA EFS DE UN BUEN LUGAR A UN EXCELENTE LUGAR PARA TRABAJAR

Objetivo 3.2 Fomentar el espíritu grupal a través de la participación del personal en actividades comunes.

ACTIVIDADES CLAVE / PROYECTOS	INDICADORES DE EXITO	RIESGOS	PERÍODO	PRESUPUESTO	PERSONA RESPONSABLE	PROGRESO AL 30 DE ABRIL DE 2008
3.2.1 Organizar un Día Deportivo en Familia	Participación del personal	Bajo	Agosto de cada año	5.000	Auditoría del Fondo	Se está organizando el Día Deportivo en Familia para agosto de 2008.
3.2.2 Organizar eventos sociales y recreacionales para el personal	Se celebraron eventos sociales	Bajo	En abril y diciembre de cada año	5.000	Auditoría del Fondo	Algunos funcionarios están participando en un torneo de fútbol organizado por el Consejo de Bienestar para Funcionario Público mientras que otros hacen yoga y aeróbicos.
3.2.3 Promover la participación del personal en actividades organizadas por el Consejo de Bienestar para Funcionario Público.	Cantidad del personal que participa.	Medio	En progreso	500	Jefes de División y Auditoría del Fondo	Se alienta al personal a participar de la misma manera que se hace cuando las actividades son organizadas por el Consejo de Bienestar para Funcionario Público.

GLOSARIO

Ámbito	En el contexto del marco de la detección de las necesidades de desarrollo de capacidades, la palabra ámbito ha sido utilizada para designar un área o función que debe ser considerada en el desarrollo de una EFS. El marco de la detección de necesidades de desarrollo de capacidades analiza ocho ámbitos de una EFS.
Aseguramiento de la calidad	Es el proceso que brinda garantía independiente al titular de la EFS, de que los sistemas y las prácticas de control de calidad están funcionando, y de que la EFS está emitiendo informes adecuados.
Asuntos estratégicos	La forma de arribar a los asuntos estratégicos es a través de la vinculación de las brechas existentes en los diferentes ámbitos del marco de la detección de necesidades de desarrollo de capacidades. Estos son asuntos que afectan directamente el logro de la misión.
Desarrollo de capacidades	<i>El desarrollo estratégico o de capacidades</i> en una EFS implica el desarrollo sostenido de las capacidades y habilidades centrales de las EFS, con el objetivo de hacer uso de sus recursos de manera óptima y ejercer su mandato de forma más eficaz, para crear de esta manera el impacto deseado.
Desarrollo del personal profesional	El desarrollo de capacidades del personal profesional es el proceso continuo de crecimiento y aprendizaje de las personas en todos los niveles, independientemente de su cargo. Los resultados de este proceso se traducen en un cambio o progresión, de acuerdo a lo deseado, para cumplir con sus objetivos individuales y organizacionales.
Desarrollo de sistemas organizacionales	Incluye el fortalecimiento de los procesos y estructuras de una organización, que permitan la consecución más eficaz y eficiente de los objetivos deseados. Éstos incluyen los sistemas en el área central de negocios de una EFS (auditoría, así como la gobernanza global y los sistemas de apoyo).
Desarrollo institucional	Implica trabajar dentro del marco institucional que define a la EFS. El marco institucional puede ser un marco legislativo formal o las tradiciones y cultura informales existentes en la EFS. Es importante tener en cuenta tanto los aspectos formales como los informales al momento de desarrollar la capacidad en la EFS.

Detección de necesidades	Es el proceso utilizado para determinar la situación actual de la EFS. Consiste en comparar la situación real con la situación deseada (de acuerdo con las mejores prácticas internacionales y regionales, su propia visión de futuro, las inquietudes con respecto al medio ambiente) y determinar, al mismo tiempo, la brecha existente entre ambas.
Elemento	Se refiere a las sub-áreas o funciones que se encuentran contenidas dentro de un ámbito.
Factor crítico de éxito	Son factores que deben estar presentes para que se produzca una implementación exitosa del plan estratégico.
Gerencia de cambio	Desde una perspectiva organizacional, la gerencia de cambio es el proceso sistemático de gestión del proceso que conduce a la organización de su estado actual al estado futuro deseado (visión). Existen dos aspectos fundamentales para que se produzca este cambio: <i>el cambio organizacional y el cambio de las personas</i> .
Indicador de desempeño	Estándar utilizado para evaluar y comunicar el desempeño de acuerdo con los resultados esperados.
Liderazgo estratégico	Consiste en la habilidad para pensar, actuar y ejercer influencia en las partes interesadas, a través de vías que promuevan buenas prácticas en la prestación sostenible de servicios de auditoría pública.
Matriz de implementación	Es un puente entre el plan estratégico y el plan operativo. En esta fase, la EFS identifica y prioriza los proyectos que requieren ser llevados a cabo para el logro de las metas y objetivos contenidos en el plan estratégico. Además, se identifican los recursos necesarios para los proyectos, las personas responsables de ellos, los plazos, los factores de éxito y los riesgos. Los proyectos identificados abarcan la totalidad del período del plan estratégico.
Meta	La meta es un “mini-propósito” que, en conjunto, permiten el logro del fin primordial establecido en la declaración de la misión y conducen a la realización de la visión de la EFS.

Misión	La declaración de misión hace una descripción del propósito de la organización y de su negocio o actividad comercial. El primer componente de la misión es una declaración del propósito, donde se describe la organización y la razón de su existencia. El segundo componente es una descripción del negocio o actividad comercial de la organización (qué hace la organización y a quién presta servicios).
Objetivo	Es un resultado preciso y medible que confirma la consecución de la meta. Los objetivos de una meta describen la vía para la consecución de la misma.
Planificación estratégica	Es un proceso sistemático, a través del cual una organización acuerda y crea el compromiso entre las principales partes interesadas, con respecto a aquellas prioridades esenciales para su misión, y las cuales son sensibles al medio ambiente. La planificación estratégica orienta la adquisición y asignación de recursos para la consecución de estas prioridades. Supone la articulación de una declaración de visión, misión y valores que determine la dirección estratégica de la organización, así como también las metas y objetivos que describen la forma cómo la organización pretende alcanzar su visión y cumplir con su misión.
Planificación operativa	Consiste en desarrollar planes detallados para la implementación de las decisiones estratégicas tomadas durante el proceso de planificación estratégica. Por lo general, los planes operativos identifican los proyectos o actividades de manera interanual y, de igual forma, los presupuestos correspondientes y necesarios para el logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico.
Valores	La declaración de valores de una organización hace explícitos o reafirma los conceptos, creencias y principios que rigen la organización.
Visión	La declaración de visión es una expresión del futuro que la organización pretende crear. Sus fundamentos son supuestos razonables sobre el futuro, los cuales están influenciados por el criterio de la EFS con respecto a lo que es posible y merece la pena. Una declaración de visión responde a la pregunta “¿Qué significa tener éxito?”.

REFERENCIAS

- Allison, Michael y Kaye, Jude **2005**, *Strategic planning for non-profit organisations: a practical guide and work book*, 2nd edition, Jhon Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.
- Hiatt, Jeffrey M. y Creasey, Timothy J. **2003**, *Change Management*, 1st edition, PROSCI Research Center, Loveland, CO.
- IDI 2007, *Guía para la Detección de Necesidades de Desarrollo de Capacidades*.
- IDI-AFROSAI-E *Draft guidelines for SAI reporting on own performance*.
- IDI-AFROSAI-E **2006-2008**, *Material del Curso de los Programas de Planificación Estratégica de la IDI-AFROSAI-E*.
- IDI-ASOSAI **2008**, *Quality Assurance Handbook*.
- Tony Manning, **2001**, *Making sense of strateg*, 1st edition, Zebra Press, Paarl, South Africa.
- Planes Estratégicos de diversos organismos de la INTOSAI, organismos regionales y EFS.
- Alliance for Non-profit Management* (www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning/hat_are_key_concepts.faq)
- Writing Business Plans, AllExperts* (<http://en.allexperts.com/q/Writing-Business-Plans-2081/Business-Planning-vs-Strategic.htm>)



Iniciativa de Desarrollo de INTOSAI (IDI)
c/o Riksrevisjonen, Pilestredet 42, Postbox 8130 Dep
N-0032 Oslo, NORUEGA
Teléfono: +47 21 54 08 10
Fax: +47 21 54 08 50
Correo electrónico: idi@idi.no
Página Web: www.idi.no