

Task Force Plan Estratégico de EUROSAI

Informe de Actividades 2008-2011

Task Force Plan Estratégico de EUROSAI

1. El Comité Directivo (CD) de EUROSAI estableció la *Task Force* (TF) Plan Estratégico de EUROSAI en su XXXIV reunión, celebrada el 5 de junio de 2008, inmediatamente después de que el VII Congreso de EUROSAI hubiese decidido que EUROSAI debería desarrollar su primer Plan Estratégico para el período comprendido entre 2011 y 2017.
2. Integraron esta TF las EFS de Polonia (presidencia), Alemania, Portugal y España (presidencias pasada, presente y futura y la Secretaría de EUROSAI), Austria, Noruega y Reino Unido (por su experiencia anterior en el desarrollo del Plan Estratégico de INTOSAI para 2005–2010) y Holanda (presidencia potencial del Comité Directivo durante el período 2014–2017).
3. La redacción del primer Plan Estratégico de EUROSAI (PEE) constituyó un gran desafío, para el que se confió en las aportaciones del conjunto de la comunidad EUROSAI, para garantizar que el borrador final propuesto del PEE estuviese adaptado a las necesidades y expectativas de los miembros de EUROSAI. Además de su propio trabajo extensivo e intensivo, la TF mantuvo consultas con el CD y la totalidad de los miembros de EUROSAI en varias fases diferentes durante el desarrollo del PEE.

Hitos

4. La finalidad del PEE consiste en incorporar las transformaciones ya adoptadas, al igual que en fomentar los cambios que la Organización necesita para fortalecer la fiscalización del sector público en la región EUROSAI. Las estructuras y prácticas de trabajo existentes se tomaron en consideración detenidamente y, en marzo de 2009, se pidió a los miembros de EUROSAI que expresasen sus puntos de vista sobre cuestiones relativas a la misión, la visión y los objetivos estratégicos, así como sobre las fortalezas y debilidades de la Organización.
5. El primer borrador del PEE se basó en las respuestas de 36 (es decir, el 72 por ciento) miembros de EUROSAI, que cumplimentaron el cuestionario. Incluyó enunciados sobre la misión y la visión, una lista de objetivos estratégicos, al igual que los objetivos propuestos y las actividades previstas para el período comprendido entre 2011 y 2017. Este borrador fue remitido a los miembros y observadores del CD en marzo de 2010 para sus comentarios.
6. El segundo borrador del PEE reflejó los comentarios recibidos del CD. También explicó con mayor detalle los objetivos estratégicos y presentó una

estructura basada en cuatro Equipos de Meta que, según se sugirió, podría brindar un mayor apoyo a la ejecución del Plan. Esta versión del PEE se sometió a la consulta de los miembros y observadores del CD en julio de 2010, conjuntamente con un borrador separado denominado “Procedimientos Generales para los Equipos de Metas de EUROSAI”.

7. En septiembre de 2010, el borrador revisado del PEE se sometió a la consulta de los miembros de EUROSAI. Un total de 19 EFS (es decir, el 38 por ciento de todos los miembros) compartió con la TF sus opiniones y sugerencias. Estas opiniones se analizaron y consideraron detenidamente en la elaboración de un borrador, que fue el tema de una ronda final de consulta con los miembros y observadores del CD en noviembre de 2010.

8. El CD adoptó en marzo de 2011 el borrador final del PEE, que será sometido a la aprobación del VIII Congreso de EUROSAI. El CD adoptará el borrador final de los “Procedimientos Generales para los Equipos de Meta” en su XXXVIII reunión posterior al VIII Congreso de EUROSAI.

9. Con el ánimo de facilitar una puesta en marcha fluida y oportuna del PEE tras su aprobación, en marzo de 2011, se pidió a todos los miembros de EUROSAI que considerasen el posible ámbito y forma de la contribución de sus EFS a los Equipos de Meta. Un total de 28 EFS (es decir, el 56 por ciento de todos los miembros) ofreció apoyo concreto a actividades definidas dentro del PEE, que abarcaban desde presidir un Equipo de Meta hasta participar en una actividad o dirigirla.

El Plan Estratégico de EUROSAI:

Contenido

10. El Plan Estratégico de EUROSAI permanecerá vigente durante el período de dos Congresos (2011–2017).

11. EUROSAI es un Grupo de Trabajo Regional de INTOSAI. Ambas organizaciones comparten el propósito de mejorar la obligación de rendir cuentas y la fiscalización en el sector público. Esto lleva, inevitablemente, a un grado de semejanza en las cuestiones abordadas. Sin embargo, al desarrollar el PEE, la TF ha reconocido las finalidades específicas de la Región EUROSAI, habiéndose concentrado en actividades que satisfacen las necesidades y fomentan los cambios que se necesitan para ayudar a las EFS europeas a hacer frente a las exigencias y expectativas que se les plantean. En consecuencia, el PEE busca maximizar el uso eficaz de los productos actuales de INTOSAI u otros productos pertinentes, sin duplicar actividades o proyectos.

12. El borrador final del PEE incluye un enunciado de la misión, la visión y los valores básicos de EUROSAI. Propone tres objetivos relacionados principalmente con la misión de EUROSAI:

- Objetivo 1 “CREACIÓN DE CAPACIDADES – Facilitar el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad institucional de los miembros de EUROSAI”

- Objetivo 2 “NORMAS PROFESIONALES – Fomentar y facilitar la aplicación de las Normas Internacionales de las EFS (ISSAI) y contribuir a su desarrollo”
 - Objetivo 3 “COMPARTIR EL CONOCIMIENTO – Incentivar la cooperación y el intercambio de experiencias entre los miembros de EUROSAI, dentro de INTOSAI y con asociados externos”
13. El PEE propone asimismo un Objetivo 4 “GESTIÓN y COMUNICACIÓN” – Gestionar EUROSAI de acuerdo con los principios de buen gobierno y comunicación eficaz”. Dentro de la ejecución de este objetivo, tendrán lugar actividades de análisis transversal y elaboración de informes horizontales con potencial para mejorar considerablemente el nivel y la naturaleza de la información de gestión a disposición del CD.
14. Se han elaborado listas de objetivos y proyectos para cada una de las Metas Estratégicas, y se han definido medidas para su ejecución.

Agradecimientos

15. La TF considera que los factores siguientes han sido decisivos en su eficaz y oportuno cumplimiento de este cometido:
- Firme compromiso personal de todos los miembros de la *Task Force*
 - Apoyo sostenido por parte de sus EFS
 - Compromiso constructivo de todos los miembros de EUROSAI
 - Ambiente cordial e informal dentro de la *Task Force*
 - Presidencia eficaz
 - Apoyo permanente por parte de la Secretaría de EUROSAI

Lecciones aprendidas

16. Durante el transcurso de este proyecto, la TF identificó asimismo varias lecciones aprendidas más detalladas. Si bien algunas son específicas a un ejercicio de Planificación Estratégica, muchas de estas lecciones podrían tener una relevancia más general, pudiendo ser así de utilidad a aquellos colegas que trabajen en futuros grupos de trabajo, comités o proyectos de EUROSAI (Anexo 1).

Varsovia, abril de 2011

LECCIONES APRENDIDAS

Por lo que al proceso se refiere:

- Resulta útil delegar la ejecución de un cometido específico, como lo es el desarrollo del Plan Estratégico de EUROSAI, a un equipo especializado, constituido con carácter temporal.
- La participación en un equipo de proyecto de estas características exige un compromiso firme y sostenido de todas las EFS partícipes.
- Aprender de la experiencia de los demás (en este caso, de la experiencia de INTOSAI durante el desarrollo de su Plan Estratégico) contribuye a agilizar la consecución del cometido.
- En razón de que el tiempo disponible para sacar adelante un proyecto era limitado y el plazo final era ineludible, es decisivo definir los hitos y desarrollar un programa, revisado con regularidad, y no apartarse del mismo.
- Para que un proceso sea eficiente, resulta provechoso abordar primero las cuestiones más generales, para luego proceder a las más detalladas.
- Para que un proceso sea eficaz y eficiente, es decisivo definir de antemano los resultados esperados en cada fase del proyecto y en cada reunión del equipo del proyecto.
- Al abordar cometidos específicos durante el transcurso de la ejecución de un proyecto, resulta muy eficaz, siempre que esto sea posible, dividir los cometidos en grupos *ad hoc* más reducidos, y luego discutir los resultados con los demás.
- El intercambio de opiniones en un ambiente abierto en el seno de un equipo de proyecto ofrece valor añadido, debido a que enriquece el debate y saca el máximo provecho de todo el potencial intelectual del equipo.
- Siempre que sea posible, resulta útil buscar un consenso, debido a que incrementa el sentido de responsabilidad del proyecto entre los miembros del equipo.
- Una vez que una decisión haya sido adoptada, resulta adecuado asumirla, siendo en consecuencia aconsejable adoptar las decisiones con prudencia. Algunas veces, podría ser necesario revisar algunas decisiones ya adoptadas, aunque esto no debería convertirse en una práctica habitual.
- Para que la comunicación sea fluida y eficaz, resulta sumamente práctico trabajar en un solo idioma.

- Si bien las reuniones añaden valor por sí mismas, se deberían utilizar asimismo otras formas de comunicación que permitiesen que el grupo también pueda trabajar de manera eficaz entre reuniones.
- La TF ha llegado a la conclusión de que su tamaño se adapta muy bien a su cometido: 8 EFS representadas en las reuniones con alrededor de 1 a 3 personas – aproximadamente 14 en total.
- En la mayoría de los casos, las mismas personas formaron parte de la TF durante todo el proceso, siendo provechosa esta continuidad de conocimiento.

Por lo que al compromiso de los miembros de EUROSAI se refiere:

- En el intercambio de opiniones con participantes externos en el debate (en este proyecto, las EFS miembros de EUROSAI que no formaban parte del TF), es importante seguir un proceso transparente de toma de decisiones y explicar las decisiones adoptadas, con vistas a garantizar el mayor sentido posible de responsabilidad del proyecto.
- Por la misma razón, siempre que esto sea posible, resulta útil buscar un consenso.
- El líder de un equipo de proyecto debería poder facilitar, moderar y coordinar un proceso de toma de decisiones inclusivo y transparente.
- En el caso de un proyecto a largo plazo (que sobrepase un mandato del CD), es decisivo implicar a las presidencias posteriores del Comité para garantizar la continuidad del proceso.

Por lo que al contenido del documento se refiere:

- Es importante tener presente el sentido de identidad de EUROSAI, para garantizar que el producto se adapte a las necesidades específicas de EUROSAI.
- Resulta provechoso disponer de algún(os) marco(s) existente(s) que pueda(n) servir de punto de referencia (en el caso del proyecto del PEE, la TF podría hacer referencia al Plan Estratégico de INTOSAI).
- Siempre que sea posible, resulta útil aplicar las lecciones aprendidas y la experiencia de los demás (otras organizaciones u otros equipos en el seno de EUROSAI) en proyectos similares.
- En todas las fases del desarrollo del documento, es decisivo tener presente su viabilidad futura.
- Dado que el producto final deber ser coherente y viable, cabe recordar que no es posible tener en cuenta todas las propuestas y observaciones que se

presenten durante el transcurso de las consultas. No obstante, cada propuesta y cada observación se debe analizar y considerar detenidamente: también habría que explicar cualquier decisión que se adopte, con vistas a garantizar la transparencia del proceso.