

INTOSAI



## ***ISSAI 5600***

# ***Guía para revisiones entre pares***

## **Comité de Normas Profesionales de INTOSAI**

Secretaría del PSC

Rigsrevisionen • Store Kongensgade 45 • P.O. Box 9009 • 1022 Copenhagen K • Denmark

Tel.:+45 3392 8400 • Fax:+45 3311 0415 •E-mail: info@rigsrevisionen.dk

# INTOSAI



**Secretaría General de INTOSAI - RECHNUNGSHOF**

(Tribunal de Cuentas de Austria)

DAMPFSCHIFFSTRASSE 2

A-1033 VIENA

Austria

Tel.: ++ 43 (1) 711 71 • Fax: ++ 43 (1) 718 09 69

Correo electrónico: [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at);

WORLD WIDE WEB: <http://www.intosai.org>

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. DEFINICIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>3. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>9</b>
<b>4. SOCIOS Y RECURSOS.....</b>	<b>17</b>
<b>5. MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO.....</b>	<b>22</b>
<b>6. PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>7. TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>31</b>
<b>8. EMISIÓN DE INFORMES.....</b>	<b>36</b>
<b>9. APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y SEGUIMIENTO.....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. El propósito de la guía de la INTOSAI<sup>1</sup> para las revisiones entre pares (ISSAI 5600) es servir como fuente de buenas prácticas y orientación a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en la planificación, ejecución y evaluación de las revisiones entre pares.
- 1.2. La ISSAI 5600 se encuadra en el cuarto nivel (Directrices de Auditoría) del Marco de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), donde los Principios Fundamentales constituyen el primer nivel, los Requisitos Previos para el Funcionamiento de las EFS representan el segundo nivel y los Principios Fundamentales de Auditoría (las Normas de Auditoría de la INTOSAI) conforman el tercer nivel<sup>2</sup>.
- 1.3. Esta norma se aprobó por primera vez en el XX Congreso de INTOSAI (INCOSAI), celebrado en Johannesburgo en 2010. Se concibió desde el principio como un documento vivo que debe ser revisado y actualizado periódicamente con el fin de seguir reflejando las últimas novedades y ofreciendo ejemplos de buenas prácticas en el área.
- 1.4. La tarea de revisar y actualizar la ISSAI 5600 se le encomendó a la Subcomisión de Revisión entre Pares, que forma parte del Comité de la INTOSAI para la Creación de Capacidades. La Subcomisión está integrada por los siguientes miembros de la INTOSAI: Alemania, Bangladesh (Vicepresidencia de la Subcomisión), Croacia, EE.UU, Eslovaquia (Presidencia del Subcomité), Estonia, Hungría, Indonesia, Marruecos, Suecia y Tribunal de Cuentas Europeo.

---

<sup>1</sup> Las definiciones de los términos utilizados en la guía se pueden encontrar en el glosario en línea de la INTOSAI en <http://www.intosai-glossary.org.mx>

<sup>2</sup> <http://www.issai.org/about-the-ISSAI-Framework/>

- 1.5. Esta guía revisada se basa en la ISSAI 5600 original, en particular en el marco inicial de principios y ejemplos de buenas prácticas que contenía. La estructura y el contenido de la guía tienen, sin embargo, alguna modificación importante con el fin de reflejar los comentarios y sugerencias recibidos de los miembros de la INTOSAI desde su aprobación en 2010.
- 1.6. Por otra parte, la Lista de Verificación de las Revisiones entre Pares que se incluía como anexo a la ISSAI 5600 original se ha desarrollado y se ha renombrado como Áreas y Preguntas de la Revisión entre Pares (APREP en inglés). El nuevo anexo ofrece una lista actualizada de las posibles áreas a ser consideradas en una revisión entre pares, las preguntas que se pueden plantear y las normas y criterios pertinentes.
- 1.7. Debido a las grandes diferencias en los mandatos, contexto y actividades de las EFS, la ISSAI 5600 es sólo una guía y por tanto no puede cubrir todas las situaciones, tipos y áreas de revisión entre pares. Sin embargo, su objetivo es establecer un entendimiento común del propósito y la naturaleza de las revisiones entre pares, en particular los principios implicados y las opciones que pueden ser tenidas en cuenta por la EFS revisada y el equipo de revisión entre pares.
- 1.8. Por otra parte, la ISSAI 5600 debe ser usada en conjunción con otras ISSAI relevantes - en particular, la ISSAI 100 (Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público) – junto con las correspondientes referencias que se hagan a las normas aplicables cuando estas sean utilizadas en el marco de una revisión.
- 1.9. La ISSAI 5600 puede utilizarse también en combinación con el Marco de Medición del Desempeño de las EFS (MMD EFS - SAI PMF, en inglés) de dos maneras diferentes:
- Si la evaluación del MMD de la EFS se realiza en forma de revisión entre pares la ISSAI 5600 podría utilizarse para apoyar el proceso.

- La ISSAI 5600 puede servir como inspiración y/o proporcionar una estructura para los aspectos analizados en una revisión entre pares.

1.10. Esta norma proporciona una guía de apoyo en relación con otras normas ISSAI (en particular, la ISSAI 12 - “El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores- marcando una diferencia en la vida de los ciudadanos”; ISSAI 30; “Código de Ética ISSAI 40 - Control de calidad para las EFS”; ISSAI 100 - “Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público”; la INTOSAI GOV 9100 – “Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público”; y el producto de IDI “Marco de medición del Desempeño de las EFS” y no contiene requisitos adicionales para la realización de auditorías.

1.11. Una serie de guías para la revisión entre pares y otra documentación relacionada están disponible en la biblioteca de documentos del sitio web del Comité de Creación de Capacidades de INTOSAI (CCC) en [www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org)<sup>3</sup>. Estas guías incluyen acuerdos e informes de revisión entre pares proporcionados por las EFS y pueden servir como referencias o ejemplos de buenas prácticas. El Subcomité mantiene su invitación a participar con nuevos envíos para complementar la documentación existente y agradecería cualquier información sobre las revisiones entre pares realizadas recientemente o aquellas que estén previstas<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ir a <http://www.intosaicbc.org/document-library/>

<sup>4</sup> Deberán dirigirse a la Secretaría del CCC [Secretariat@intosaicbc.org](mailto:Secretariat@intosaicbc.org) y a la Presidencia del Subcomité de Revisión entre Pares.

## 2. DEFINICIÓN

- 2.1. El término "revisión entre pares" se refiere a una revisión externa e independiente de uno o más elementos de la organización y/o el funcionamiento de una EFS por un equipo de profesionales homólogos de una o más EFS<sup>5</sup>.
- 2.2. Una revisión entre pares *no* es una auditoría, sino una evaluación y un asesoramiento proporcionados voluntariamente por homólogos. La decisión de someterse a una revisión entre pares<sup>6</sup>, o de participar en la revisión entre pares de otra EFS, es siempre voluntaria. La naturaleza voluntaria de una revisión entre pares también se refleja en todos los contactos e intercambios entre la EFS y el equipo de revisión entre pares durante el transcurso de la actividad.
- 2.3. La EFS revisada no está obligada a aplicar las conclusiones y recomendaciones del equipo de revisión entre pares, y puede decidir, según proceda y sea necesario, como utilizar los resultados de la evaluación. El hecho de que una revisión entre pares se lleve a cabo por homólogos profesionales externos e independientes, proporciona al proceso un nivel adicional que resulta esencial de garantía de calidad y de credibilidad.
- 2.4. El objetivo de las revisiones entre pares y el marco en el que se realizan puede variar y variará según los contextos legales, profesionales y organizativos de la EFS a revisar, y las circunstancias en las que esta opera. Los objetivos específicos y el alcance de cada revisión se determinan sobre la base de las necesidades y los deseos de la EFS que se va a someter a una revisión. Esto también implica que los objetivos de las posteriores revisiones entre pares de una EFS pueden variar en la medida que las prioridades estratégicas y los requisitos organizativos cambien y evolucionen.

---

<sup>5</sup> En casos particulares, la EFS revisada también puede considerar integrar a expertos de instituciones que no sean EFS.

<sup>6</sup> Esta norma se basa en la ISSAI 10, la Declaración de México sobre Independencia de las EFS. Sin embargo, algunas EFS tienen una obligación legal o de otro tipo de someterse a revisiones entre pares tales como la EFS de EE.UU. o la EFS de Indonesia.

2.5. Hay una gran variedad de áreas relativas a la organización o el funcionamiento de una EFS que pueden ser seleccionadas para una revisión entre pares. Pueden variar en términos de enfoque y escala, y pueden ir desde la evaluación de uno o más procesos de auditoría, a la revisión específica de esquemas organizativos, funciones o actividades. Una revisión entre pares normalmente no incluirá una evaluación de la calidad de auditorías individuales ni proporcionará garantías sobre sus conclusiones y recomendaciones.

2.6. En cada revisión entre pares, la EFS revisada se pone de acuerdo con las EFS participantes sobre los términos de referencia, la cobertura y el enfoque que deben aplicarse a la revisión entre pares. Este acuerdo debe ser documentado por escrito antes del inicio del trabajo de campo de la revisión entre pares. El acuerdo normalmente se formaliza a través de un Memorando de Entendimiento (véase el capítulo 5).

### **3. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS**

3.1. Involucrarse en una revisión entre pares implica una inversión considerable en términos de tiempo, esfuerzo y recursos para la EFS que se va a someter a una revisión y para las EFS que facilitan los miembros del equipo de revisión entre pares. Cualquier revisión debe suponer un uso eficiente y eficaz de estos recursos.

3.2. Para garantizar que la inversión produzca resultados valiosos, las EFS que vayan a planificar una revisión entre pares se verán beneficiadas, si tienen una visión clara de lo siguiente:

- el propósito de la revisión entre pares propuesta, incluyendo los resultados esperados y los beneficios previstos;
- el enfoque y el alcance de la revisión entre pares, teniendo en cuenta los recursos y las limitaciones; y
- las normas y criterios que han de aplicarse.

#### **Propósito**

3.3. Es recomendable que aquella EFS que esté considerando someterse a una revisión entre pares lleve a cabo primero una evaluación preliminar del propósito, riesgos y beneficios que espera obtener de la iniciativa. Esto debería ayudar a la EFS a definir el objetivo, el alcance y el enfoque de la revisión entre pares. También puede servir como oportunidad para comenzar a pensar sobre la capacidad y el tipo de experiencia necesarias en el equipo de revisión entre pares.

3.4. El alto grado de libertad en la selección de la naturaleza y el tipo de revisión entre pares, así como la amplia gama de oportunidades disponibles, hace que sea esencial para la EFS considerar cuidadosamente las razones para someterse a una revisión entre pares. La EFS debe analizar cómo este compromiso podría encajar en su estrategia general y las expectativas de las partes interesadas. Una revisión entre pares podría, por ejemplo, ser parte de un proceso de revisión periódica o un paso previo a la introducción de una nueva práctica o sistema. También se puede realizar

como respuesta a cuestiones planteadas por las partes interesadas. Cualquiera que sea la razón a la hora de decidir si realizar una revisión entre pares, la EFS debe examinar cuidadosamente las diferentes opciones disponibles para hacer frente a sus necesidades y lograr el resultado deseado.

3.5. Por ejemplo, una EFS puede tratar de utilizar la revisión entre pares para:

- comprobar en qué medida la misma aplica las normas internacionales y nacionales de auditoría.
- obtener una opinión informada sobre el concepto y/o funcionamiento de uno o más aspectos de sus métodos y sistemas.
- ayudar a tomar decisiones informadas sobre cómo aumentar o mejorar la eficiencia y la eficacia en las diferentes áreas de sus operaciones.
- recibir ideas sobre cómo fortalecer determinados enfoques, metodologías y herramientas de auditoría.
- identificar formas de mejorar la productividad y la calidad de su trabajo.
- comparar sus prácticas internas con las mejores prácticas internacionales de referencia.
- seguir desarrollando la forma en que trabaja; y / o
- confirmar o aumentar su credibilidad ante terceros interesados, mediante un refrendo independiente a su organización y funcionamiento.

3.6. En ocasiones puede haber dificultades para conciliar los objetivos y las expectativas de la EFS a revisar y aquellas de los miembros del equipo de revisión entre pares. Por ello es importante que cualquier desacuerdo o malentendido relevante acerca de los resultados esperados sean suficientemente debatidos y resueltos al principio del proceso. Por ejemplo, la EFS revisada podría estar buscando obtener la confirmación de que sus prácticas están bien diseñadas y que cumplen con las

normas. Como tal, es posible que no acepten las observaciones en sentido contrario, sobre todo si el informe va a ser publicado.

- 3.7. Una EFS puede optar por incluir un "análisis de las deficiencias" (también denominado "análisis de lagunas") como un elemento de la revisión entre pares, con el fin de identificar los elementos débiles o ausentes y destacar las oportunidades para seguir mejorando sus prácticas de organización y de auditoría. Los resultados de la revisión entre pares se pueden utilizar como base para el desarrollo de un plan de desarrollo estratégico integral y para establecer prioridades.
- 3.8. Una revisión entre pares puede valorar las operaciones de la EFS, y así proporcionar recomendaciones sobre la forma de promoverlas y mejorarlas. Las revisiones entre pares fomentan y divulgan las buenas prácticas en el campo de la auditoría externa del sector público, tanto para las EFS directamente involucradas como para la comunidad de EFS en un sentido más amplio.
- 3.9. Las EFS se benefician, en esta etapa, de la obtención de una buena comprensión de los principios, requisitos y retos de someterse a una revisión entre pares. Esto puede incluir la consulta a aquellas EFS que han pasado por el proceso o han contribuido a una revisión entre pares. Por otra parte, la documentación sobre revisiones entre pares disponibles en el sitio web del CCC proporciona un útil material de referencia.
- 3.10. La EFS también debe iniciar un debate interno adecuado y alcanzar un acuerdo sobre el proyecto y los beneficios esperados de la propuesta de revisión entre pares. Se recomienda que esto se haga antes de que se lleve a cabo una planificación más detallada, por ejemplo, antes de que se decida el alcance preciso de la revisión entre pares, la identificación de las EFS revisoras, la fecha escogida para la revisión entre pares y el formato de emisión de los informes.

3.11. En paralelo, la EFS debe considerar y abordar las expectativas internas y externas relacionadas con la revisión entre pares propuesta. Esto incluye una comunicación oportuna y adecuada sobre el objetivo y el valor añadido derivado de la iniciativa, dando respuesta a los destinatarios internos y externos, según corresponda.

3.12. En conclusión, el objetivo es ser capaces de tomar una decisión informada sobre el objetivo y el alcance de la revisión entre pares que se necesita. Las etapas iniciales de conceptualización y definición de la revisión entre pares deben ayudar a maximizar su potencial como un importante motor e incentivo para el desarrollo y mejora organizativa y profesional.

### **Enfoque y alcance**

3.13. Para que una revisión entre pares sea lo más útil posible, la decisión sobre su enfoque y alcance precisos debe estar condicionada por las razones que llevaron a la revisión y sus beneficios esperados.

3.14. Por otra parte, la EFS también debería tener en cuenta los recursos de que dispone para financiar y apoyar la revisión, y cómo estos pueden ser optimizados de la mejor forma. Por ejemplo, una revisión entre pares con un reducido alcance definido es probable que dé lugar a observaciones y recomendaciones por parte del equipo de revisión entre pares que sean muy detalladas y específicas. Por otro lado, las revisiones con un amplio alcance tienden a llevar más tiempo y a absorber más recursos, y dan lugar a observaciones y recomendaciones de mayor nivel y que se centran en cuestiones estratégicas generales y de impacto.

3.15. Esto hace que sea necesario que la EFS defina claramente qué es exactamente lo que pretende que sea revisado, y los límites de dicha actividad. Las posibles áreas y cuestiones que pueden ser analizadas en una revisión entre pares incluyen<sup>7</sup>:

- estrategia y programación;
- operaciones y/o reglamentos internos, manuales y procesos en relación con normas internacionales y nacionales de auditoría;
- enfoque del control de calidad y sistema, diseño y ejecución de los procesos de garantía de calidad;
- métodos de enfoque y de reporte;
- relaciones con las partes interesadas;
- gestión de recursos humanos;
- actividades de comunicación y de relación con los medios; y
- gestión de las funciones administrativas y de apoyo.

3.16. Al definir el alcance de una revisión entre pares prevista, la EFS también debería tener en cuenta los elementos clave que definen su mandato y sus actividades (tales como las leyes nacionales y las normas, los requisitos contables nacionales y la normativa del sector público, las políticas y normas internas, así como las normas internacionales). Estas cuestiones también deberían ser consideradas por el equipo de revisión entre pares para que, entre otras cuestiones, definan el enfoque, las preguntas y los criterios de la revisión entre pares.

3.17. En resumen, la EFS debe asegurarse de que el enfoque y alcance de la revisión entre pares se traducirá en que ésta sea útil y eficiente. Para más detalles sobre las normas y criterios véase el Anexo (APREP).

---

<sup>7</sup> Para una visión adicional sobre aquello en lo que una EFS puede centrarse y cubrir en una revisión entre pares, una opción es consultar el documento APREP (Anexo) que abarca diversas áreas y problemas que pueden plantearse en una revisión entre pares. Otra opción es consultar el sitio web del CCC que contiene una amplia gama de documentos prácticos de diferentes EFS.

## **REVISIÓN ENTRE PARES Y AUTOEVALUACIÓN**

3.18. Debido a la naturaleza del proceso de revisión entre pares y a la probable publicidad que se dará a sus conclusiones, la EFS podría considerar realizar una autoevaluación antes de la revisión entre pares e iniciar acciones correctivas antes de que la revisión se lleve a cabo. Existen diferentes herramientas de autoevaluación disponibles (ver tabla). La autoevaluación también puede ser un medio útil para ayudar a la EFS determinar el enfoque de la propuesta de revisión entre pares. En tal caso, la revisión entre pares podría incluir una evaluación de la adecuación de la acción correctiva tomada a raíz de la autoevaluación.

3.19. Una EFS también puede referirse a los resultados de las evaluaciones internas, inspecciones y medidas de control recientemente terminadas que haya emprendido para supervisar su progreso y aplicación, o con fines de control de calidad. Los resultados de estas evaluaciones pueden aportar información adicional relevante para utilizarla en la definición del enfoque y el alcance de la revisión entre pares.

## **Ejemplos de herramientas que pueden utilizarse para la autoevaluación y como base para revisiones entre pares de las EFS**

### ***La Guía del Comité de Creación de Capacidades (CCC) – Creación de Capacidades en Entidades Fiscalizadoras Superiores***

La Guía (desarrollada por el anterior Subcomité 1 del CCC) ofrece información sobre modelos específicos para la EFS y sobre modelos más genéricos de evaluación. También cubre la cuestión de cómo obtener el máximo de la evaluación externa y qué consideraciones claves se necesitan tener en cuenta al evaluar la capacidad.

Más información en: [www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org)

### ***Marco de Medición del Desempeño de las EFS (SAI PMF, en inglés)***

El SAI PMF (desarrollado por el Grupo de Trabajo de la INTOSAI para el Valor y Beneficio de la EFS) proporciona la base para una evaluación integral del desempeño de la EFS frente a las buenas prácticas de la INTOSAI establecidas en:

- El marco de las ISSAI;
- Otros materiales de orientación de la INTOSAI.

El SAI PMF incluye una combinación de medición objetiva con métodos de evaluación cualitativa. Su objetivo es evaluar el desempeño de las EFS en las áreas de auditoría, procesos organizativos y servicios de apoyo, independencia y marco jurídico, así como medir el valor y los beneficios de las EFS para la sociedad

El SAI PMF puede llevarse a cabo como una autoevaluación, una revisión entre pares o una evaluación externa.

Más información en: [www.idi.no](http://www.idi.no)

### ***Autoevaluación de las Tecnologías de la Información (ITSA, en inglés)***

La herramienta de Autoevaluación de Tecnologías de la Información (desarrollada por el Grupo de Trabajo de Tecnologías de la Información de EUROSAI) tiene como objetivo:

- contribuir a la labor de las EFS para asegurar la calidad y el rendimiento del entorno de tecnología de la información de las EFS y la promoción de la concienciación sobre la gobernanza en las TI;
- desarrollar la capacidad de las EFS para cumplir con sus objetivos estratégicos mediante el uso de las TI (por ejemplo, en relación con la gestión interna, a través de auditorías más eficaces y el desarrollo de las habilidades del personal).

Más información en: [www.eurosai-it.org](http://www.eurosai-it.org)

### ***Auditoría de Autoevaluación de Tecnologías de la Información (ITASA, en inglés)***

ITASA (también desarrollada por el Grupo de Trabajo de Tecnologías de la Información de EUROSAI) evalúa la actual y futura madurez de la función de auditoría de TI, en forma de taller. ITASA no es una evaluación del desempeño aunque proporciona una evaluación eficiente del *statu quo* de la auditoría de TI actual y deseado, tal y como es percibido por los participantes.

Más información en: [www.eurosai-it.org](http://www.eurosai-it.org)

### ***Herramienta de Evaluación del Cumplimiento de ISSAI (iCAT, en inglés)***

La iCAT (desarrollada por IDI) es una herramienta para ayudar a las EFS en la adaptación de sus prácticas actuales de auditoría a los requisitos de las ISSAI, con la que pueden identificar sus necesidades en materia de aplicación de las ISSAI.

Más información en: [www.idi.no](http://www.idi.no)

### ***Encuesta sobre el Marco de Creación de Capacidad Institucional***

La encuesta (desarrollada por AFROSAI-E) se utiliza para facilitar la autoevaluación en relación con el marco de creación de capacidad institucional. El marco abarca cinco áreas de desarrollo institucional: (1) independencia y marco legal; (2) organización y gestión; (3) recursos humanos; (4) normas de auditoría y metodología; y (5) comunicación y gestión de las partes interesadas.

Más información en: [www.afrosai-e.org.za](http://www.afrosai-e.org.za)

### ***Modelo de Capacidad de la Asociación de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Pacífico (PASAI)***

El modelo de capacidad de la PASAI se centra en las acciones de mejora prioritarias que probablemente tengan el mayor impacto positivo; tiene seis niveles y analiza atributos de apoyo para cada nivel. Cada nivel anterior es la 'base fundamental' sobre la que se pueden desarrollar los esfuerzos para el cambio. Así se escenifica la mejora y el cambio es gradual.

Más información en [www.pasai.org](http://www.pasai.org)

### ***IntoSAINT***

IntoSAINT (desarrollado por la EFS de los Países Bajos) es una herramienta de autoevaluación que analiza los riesgos de integridad y evalúa la madurez de la integridad de los sistemas de gestión de la EFS. Permite al usuario diseñar una política de integridad a medida y, al mismo tiempo, generar conciencia sobre la integridad entre su personal.

Más información en: [www.intosaicbc.org/intosaint](http://www.intosaicbc.org/intosaint)

## **4. SOCIOS Y RECURSOS**

### **SOCIOS**

4.1. El éxito de una revisión entre pares depende en gran medida de los conocimientos y experiencia del equipo de revisión entre pares. Por lo general, los miembros del equipo de revisión entre pares son aportados por una o varias EFS, si bien trabajan a título individual para el equipo. Consiguientemente, la revisión entre pares no vincula a las EFS revisoras, y tampoco el informe es formalmente aprobado por ellas de la misma manera que se hace, por ejemplo, con un informe de auditoría.

4.2. La selección de las EFS socias en una revisión entre pares y de los miembros del equipo depende, en gran medida, de los objetivos, del alcance y de los beneficios esperados de la revisión, el tipo de EFS objeto de la revisión y de los requerimientos de idioma. La experiencia demuestra que una EFS que desea someterse a una revisión entre pares debe considerar la identificación de las EFS revisoras potenciales tan pronto como sea posible, incluso hasta dos años antes que se prevea que tenga lugar la revisión entre pares. Esto es particularmente importante respecto del revisor líder (cuando es seleccionado por la EFS a revisar), que puede ser capaz de ayudar en la identificación de las otras EFS socias.

4.3. Una revisión entre pares puede ser beneficiosa tanto para la EFS objeto de revisión como para las EFS revisoras. Así por ejemplo, las buenas prácticas y otros conocimientos obtenidos durante la revisión pueden inspirar a las EFS revisoras para volver a evaluar y mejorar sus propias prácticas y actividades.

### **Criterios importantes en la selección de los socios**

4.4. Las revisiones entre pares pueden ser realizadas por el personal de una sola EFS, o el de varias. Una revisión a cargo de una EFS puede completarse más rápidamente porque no es necesaria una coordinación entre las EFS revisoras. Por otro lado, contar con un equipo de revisión más amplio puede ser particularmente beneficioso

debido a las diferentes perspectivas y habilidades que de este modo se unen para la revisión entre pares. Un equipo de revisión de base amplia también ayuda a compartir la carga de recursos entre las EFS revisoras.

4.5. Antes de invitar a pares potenciales a que proporcionen los revisores, la EFS que va someterse a una revisión puede considerar una serie de criterios tales como:

- conocimientos y experiencia relevantes en las áreas a ser cubiertas por la revisión entre pares;
- experiencia previa en revisiones entre pares;
- cualquier factor que podría afectar a la independencia real o percibida de las EFS revisoras y de los miembros del equipo o las situaciones de conflicto de intereses (por ejemplo, si la EFS potencial revisora fuese donante o consultor de la EFS revisada)
- experiencia profesional preferida de los revisores individuales, particularmente cuando se requiere especialización;
- recursos suficientes (cuantitativos y cualitativos) para llevar a cabo la revisión entre pares propuesta;
- habilidades de comunicación y lenguaje, ya que tiene importantes implicaciones prácticas para las entrevistas y las necesidades de traducción;
- estructura organizativa. Puede ser una ventaja para las EFS el hecho de ser revisada por una EFS con una estructura similar (modelo colegiado, modelo tribunal de cuentas o modelo auditor general), pero también puede aportar un valor añadido ser revisado por una EFS que tiene una perspectiva diferente, y
- distancia geográfica. Una perspectiva cultural diferente puede ser una ventaja, pero la distancia geográfica también puede conducir a un aumento de los costes y a complicaciones organizativas (diferentes husos horarios);

En general, el equipo de revisión entre pares debe proporcionar un equilibrio adecuado y una mezcla entre cultura y conocimientos suficientes para una revisión eficiente y eficaz.

- 4.6. Las revisiones entre pares recíprocas – dos EFS que revisan las prácticas uno del otro de forma alterna – deben evitarse ya que podrían verse como una influencia en la objetividad y la independencia de los respectivos equipos y en los resultados.
- 4.7. Una vez que se han identificado las potenciales EFS revisoras, una buena práctica es que la EFS revisada mantenga un contacto informal con cada una de ellas y les facilite un esbozo con datos sobre el alcance, calendario, costes, consideraciones y antecedentes sobre la institución (por ejemplo, sobre su mandato, organigrama y cualquier informe de actividad anual publicado), con el fin de determinar la probabilidad de que sea aceptada una invitación formal. La naturaleza informal de estos primeros contactos proporciona la necesaria flexibilidad para permitir que otros socios potenciales pudieran ser contactados en caso de que se recibieran respuestas negativas.
- 4.8. Cuando hay más de una EFS revisora, se debe nombrar un revisor líder para dirigir y coordinar el proceso. La EFS líder, por lo general, tiene un compromiso de recursos mayor debido al trabajo adicional que supone. El revisor líder puede ser identificado por la EFS revisada o elegirse de común acuerdo entre los participantes en la revisión entre pares. El revisor líder debe ser mencionado en el Memorando de Entendimiento (véase el capítulo 5).

## **RECURSOS**

- 4.9. Una revisión entre pares implica una inversión a menudo considerable de recursos humanos y financieros, tanto para la EFS revisada y como para las EFS participantes en la revisión. Los aspectos relacionados con los recursos humanos deben ser cuidadosamente planificados para asegurar que el proceso sea eficaz y eficiente.

## **Planificar los recursos humanos con anticipación**

- 4.10. El número, las funciones y los perfiles de los revisores que serán proporcionados por los pares deben identificarse lo antes posible. Al seleccionar a los miembros del equipo de revisión, los pares deben garantizar que el equipo tiene las destrezas requeridas, tales como la experiencia técnica específica y el conocimiento de idiomas.
- 4.11. Al formar el equipo de revisión entre pares y al planificar el momento de las visitas, es importante tener en cuenta la disponibilidad del equipo, así como del personal y la dirección en la EFS revisada. En este sentido debe haber una coordinación previa de agendas para determinar el calendario de la revisión entre pares.
- 4.12. Se recomienda que la EFS revisada establezca un equipo interno para coordinar el proceso de revisión entre pares y servir como punto de contacto y de apoyo al equipo de revisión. Entre estas tareas estará, por ejemplo, el suministro de documentos, la concertación de reuniones internas y con partes interesadas, así como proporcionar apoyo administrativo y ayuda logística. El equipo interno debe estar estrechamente vinculado a la alta dirección de la EFS revisada.

## **Considerar quién debe asumir los costes**

- 4.13. Los costes totales de una revisión entre pares pueden ser importantes cuando se incluyen todos los elementos (por ejemplo, traducción, transporte y alojamiento). La EFS revisada y las EFS revisoras tienen que decidir lo antes posible la forma en que la revisión entre pares se va a financiar y los costes compartidos.
- 4.14. Existen diversas opciones para compartir los costes, entre otras:
- cada una de las EFS involucradas asumirá sus propios costes;

- la EFS revisada financia los gastos directos adicionales del equipo de revisión entre pares (por ejemplo, los viajes y las dietas), así como los demás gastos relacionados con la revisión (por ejemplo, las traducciones);
- la revisión entre pares también podría estar apoyada y financiada por donantes y organizaciones internacionales conforme a los principios de independencia de la INTOSAI.

4.15. Cuando se abordan cuestiones de costes, todas las partes deben involucrar a sus respectivas unidades de gestión de viajes y de contabilidad, para garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentos internos.

## **5. MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO**

- 5.1. Una revisión entre pares es un proyecto voluntario basado en la confianza mutua. El Memorando de Entendimiento (MdE) es un acuerdo entre la EFS revisada y las EFS socias participantes en la revisión. Regula los derechos, responsabilidades y obligaciones de las partes y establece los elementos clave de la revisión entre pares (por ejemplo, alcance, enfoque, calendario y resultados finales).
- 5.2. El MdE debe ser tan detallado como sea necesario y tan breve como sea posible. No debería constituir un plan detallado de la revisión entre pares (véase el capítulo 6)
- 5.3. El MdE debe ser acordado por todas las partes antes del inicio de la revisión entre pares y, en general es firmado por el titular de la EFS revisada y por el titular de la EFS que asuma el papel de revisor principal. Alternativamente, lo pueden firmar todas las partes.
- 5.4. Los títulos siguientes proporcionan una indicación de los temas que pueden incluirse en un MdE de una revisión entre pares. Se ofrecen solamente como una guía, y pueden ser ampliados o reducidos, dependiendo de las circunstancias.

### **POR QUÉ - Contexto de la revisión entre pares y beneficios esperados de la misma**

- ¿Cuáles son las razones de la revisión entre pares?
- ¿Qué papel juega la revisión entre pares en la estrategia general de la EFS revisada?
- ¿Está la revisión entre pares vinculada a otra iniciativa?
- ¿Solicitó la revisión entre pares una parte interesada?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados de la revisión entre pares?

## **¿QUÉ?<sup>8</sup> - Objetivo, enfoque, alcance, normas y criterios de la revisión entre pares**

- ¿Qué será revisado?
- ¿Hay algunas limitaciones específicas en el alcance?
- ¿Cuáles son las preguntas de la revisión entre pares (y las preguntas subordinadas)?
  - Posible relación con cualquier autoevaluación realizada por parte de la organización revisada.
- ¿Qué normas y criterios se aplicarán?
- ¿Existe algún límite de acceso a la información derivado del enfoque y el alcance de la revisión entre pares?

### **CUÁNDO – Calendario**

- ¿Cuándo se iniciará la revisión entre pares?
- ¿Cuáles son los hitos importantes?
- ¿Para cuándo están previstos el borrador y el informe final de la revisión entre pares?

### **QUIÉN – Cuestiones de recursos humanos**

- ¿Qué EFS proporcionarán los miembros del equipo de revisión entre pares?
- ¿A qué EFS se ha asignado el papel de líder en la revisión entre pares?
- ¿Qué experiencia y destrezas específicas se requieren para el equipo de revisión entre pares?
- ¿Son necesarios otros expertos externos?

### **CÓMO - Roles y responsabilidades**

- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de la EFS revisada y del equipo de revisión entre pares?
- ¿Qué reglas de confidencialidad se aplican?

---

<sup>8</sup> Nota: La sección QUÉ es una parte muy importante del MdE. La formulación de preguntas de revisión precisas es necesaria para asegurar una comprensión común del enfoque y alcance de la revisión entre pares y para ayudar a formar las expectativas de todas las partes.

- ¿Qué requisitos específicos (legales) de la EFS revisada y de las revisoras se deben destacar?
- ¿Cuáles son las normas y requisitos para la documentación a revisar en términos de acceso, manejo y archivo?
- ¿Existen condiciones que limitan los derechos del equipo de revisión entre pares para acceder a información específica?
- ¿Qué apoyo proporcionará la EFS revisada al equipo de revisión entre pares, como por ejemplo, a la hora de contactar con las partes interesadas?
- ¿Cómo y con qué frecuencia el grupo revisor (el revisor principal) comunicará a la EFS revisada los avances en la revisión entre pares?

### **CUÁNTO – Implicaciones de costes**

- ¿Cuántos días se espera dedique cada miembro del equipo de revisión a la revisión entre pares?
- ¿Quién cubrirá el viaje, alojamiento y otros gastos accesorios?
- ¿Hay un límite máximo global en los gastos de viaje o un número máximo de días de viaje que debe ser respetado?
- ¿Cuál es el procedimiento de reembolso de los gastos incurridos durante la revisión?
- ¿En qué otros costes se incurrirá (por ejemplo, traducción) y quién los cubrirá?

### **RESULTADO - Informe de revisión entre pares**

- ¿En qué idioma se escribirá el informe y si se traducirá a otros idiomas?
- ¿Qué procedimiento está previsto para realizar el contraste de los hallazgos del informe con la EFS revisada?
- ¿Qué medidas se han establecido para garantizar que cualquier traducción requerida del informe final sea de gran calidad: clara, legible y precisa?
- ¿Se prevé que el texto del informe original debe prevalecer si surgiese cualquier discrepancias entre el original y la versión traducida del informe final?

- ¿Se publicará el informe final (o parte del mismo)? Si es así, ¿cómo?
- ¿Se dará un orden prioridad a las recomendaciones, así como un plazo para su cumplimiento?

5.5. Una vez que el MdE haya sido firmado y la revisión entre pares haya comenzado, podrían cambiar determinados supuestos o bien producirse acontecimientos externos que afecten a la revisión. Por lo tanto, las partes de la revisión entre pares deben incluir la posibilidad de revisar el MdE durante el proceso, sobre todo cuando un elemento clave del MdE pueda verse afectado. Si todas las EFS de la revisión entre pares reconocen la necesidad de una revisión, se debería redactar un MdE modificado, el cual habrá de ser aprobado de la misma forma que el documento original.

## 6. PLANIFICACIÓN

6.1. Tras la firma del MdE, es recomendable que el equipo de revisión entre pares prepare, sobre la base del acuerdo alcanzado, un plan detallado en el que se establezca el enfoque y los pasos a seguir durante el proceso de revisión. El plan debería incluir:

- las decisiones fundamentales y los supuestos subyacentes;
- el calendario previsto de actividades y las tareas a realizar;
- las fechas de la/s visita/s a la EFS revisada y las fechas de las reuniones clave (por ejemplo, al inicio y al final del trabajo de campo así como para realizar el contraste de los hallazgos del informe);
- los objetivos que deben alcanzarse;
- los recursos humanos y monetarios necesarios para cada acción;
- los resultados que se esperan en cada fase; así como
- los posibles riesgos críticos y las medidas de mitigación,
- los criterios con los que la EFS será evaluada; y
- cualquier medida de seguimiento de resultados de anteriores revisiones entre pares, si procede.

El nivel de detalle del plan dependerá de la complejidad de la tarea y de las necesidades de la EFS revisada y del equipo de revisión entre pares.

6.2. La planificación de la revisión entre pares puede beneficiarse del uso de herramientas y técnicas de planificación adecuadas para secuenciar tareas, asignar el trabajo y gestionar el equipo (por ejemplo, diagramas de Gantt). Las buenas prácticas incluyen la identificación y el trazado de la trayectoria crítica de la tarea planificada (por ejemplo, con las fechas de inicio más tempranas, la duración prevista y otras tareas dependientes) y la integración de elementos de amortiguación en la planificación para anticipar los posibles retrasos o tiempos muertos en la ejecución de la revisión entre pares. También se pueden definir

objetivos SMART<sup>9</sup> para facilitar a la alta dirección la supervisión general y seguimiento de los avances realizados . También debe prepararse un presupuesto y cumplirlo para asegurar que los costes y otros recursos se mantengan dentro de los niveles estimados o esperados.

6.3. El plan se debería finalizar y acordar con todos los miembros del equipo de revisión entre pares y comunicar a la EFS revisada con suficiente antelación, previamente al inicio del trabajo de campo, para su información y debate. El documento también se deberá mantener actualizado con el fin de garantizar una gestión del proyecto y una supervisión de sus avances que sean eficientes y eficaces. El plan también puede servir para facilitar la comunicación entre las EFS así como en el seno del equipo de revisión entre pares, proporcionando una base para coordinar y gestionar las actividades y los cambios.

6.4. Al igual que en cualquier otro plan que una EFS prepararía antes del inicio de una auditoría o la puesta en marcha de un proyecto, el plan para la revisión entre pares debe tener como objetivo hacer frente a las siguientes preguntas sobre la organización, la ejecución y la gestión de la tarea: **¿QUÉ?**, **¿CUÁNDO?**, **¿QUIEN?**, **¿CÓMO?** y **¿CUÁNTO?** El plan debería proporcionar un mayor detalle sobre las consideraciones establecidas en el MdE (véase el capítulo 5). Algunos de los principales problemas y desafíos que conllevan cada una de estas cuestiones se analizan con mayor detalle a continuación:

**QUÉ** implica identificar cuidadosamente todas las áreas que deben cubrirse y proporcionar un desglose de las tareas y actividades a realizar. También depende, en particular, de cómo el equipo de revisión entre pares planea llevar a cabo su trabajo y cuáles son los recursos disponibles para la revisión. En la preparación para la revisión entre pares, el equipo de revisión debe obtener una comprensión suficiente de la naturaleza, el mandato y los objetivos de la EFS revisada con el

---

<sup>9</sup> El acrónimo S.M.A.R.T. (inteligente, en inglés) significa Específico, Mensurable, Asignable/Acordado, Realista, Sujeto a plazo. Fuente: *Doran, George T. "Hay una manera S.M.A.R.T. de gestionar las metas y los objetivos de la Dirección" Management Review pp. 35 y 36 (Noviembre, 1981)*

fin de apreciar plenamente el contexto en el que la EFS revisada desarrolla sus funciones y la forma en que opera. Para ello, el equipo de revisión entre pares podría considerar llevar a cabo un estudio.

**CUÁNDO** indica la creación de cronogramas adecuados para cada etapa de la revisión entre pares, garantizando en el proceso que todas las tareas planificadas están detalladas y debidamente programadas, y que las personas necesarias están disponibles. Todas las fechas de terminación de las fases hasta la finalización de la revisión entre pares deben ser acordadas y documentadas. El equipo revisor debe supervisar estos cronogramas y asegurarse de que todo el trabajo planificado puede ser completado en los plazos previstos. Deberían contar con suficiente tiempo para la recogida de la documentación soporte, así como para la elaboración y aprobación del informe final

**QUIÉN** requiere completar la lista de personas que participarán durante las diferentes etapas de la revisión entre pares y la definición de sus responsabilidades. Los miembros de equipo de revisión entre pares deben ser cuidadosamente seleccionados y preparados adecuadamente para sus tareas (*qué y cómo*). Se debe asignar la responsabilidad de coordinar con la EFS revisada a uno de los miembros del equipo de revisión entre pares, muy probablemente de la EFS que actúa como revisor líder. El personal de la EFS revisada también debe ser informado adecuadamente sobre la revisión entre pares que se pretende realizar y sobre los acuerdos alcanzados para la realización del trabajo de campo, particularmente si se les puede requerir para interactuar con el equipo revisor (*cuándo y quién*). Lo mismo se aplica para las partes interesadas externas que puedan ser entrevistados como parte de la revisión entre pares.

**CÓMO** debe cubrir los métodos elegidos por el equipo de revisión entre pares. Normalmente se incluye una combinación de los siguientes: exámenes documentales, entrevistas, grupos focales, observaciones, encuestas y cuestionarios. La elección del método dependerá de *lo que* se vaya a cubrir en la revisión entre pares, de *lo que* se espere de la actividad, de *cuando* se espera que la tarea esté terminada, de *qué* recursos se asignen a la revisión entre pares, de

*quién* lleve a cabo la revisión entre pares, de *quiénes* participen por parte de la EFS revisada y por parte de sus partes interesadas, así como del *modus operandi* y la estructura de la EFS revisada.

**CUÁNTO** se refiere al coste total estimado de la revisión y de cómo se financiará cada participación y tarea y por quién. Los principios deben regularse en el MdE y los gastos deben estar debidamente comprometidos en los respectivos presupuestos de las EFS involucradas.

6.5. Además, al considerar las preguntas anteriores, ambas partes (es decir, el equipo revisor y la EFS revisada) deben evaluar cuidadosamente si existe:

- cualquier cosa que pudiera materialmente dificultar o incluso impedir alcanzar los objetivos de la revisión entre pares, tales como: derechos de acceso limitado a la información necesaria para la realización de la revisión entre pares; falta de disponibilidad de personal clave de la EFS revisada y de los miembros del equipo de revisión entre pares durante las fechas críticas del trabajo de campo; o una imprevista carencia de las habilidades específicas o experiencia requeridas para la revisión;
- cualquier necesidad de establecer planes de contingencia, en particular para los riesgos que sean considerados por el equipo de revisión entre pares como particularmente probable que ocurran y que pudieran tener un impacto decisivo en el proceso de revisión entre pares.

6.6. Durante la planificación, se debe prestar atención a la preparación de un esquema del informe de revisión entre pares. Se recomienda que el equipo de revisión entre pares incluya ya en esta primera etapa la estructura y el esquema de contenidos del informe, y cree vínculos con las tareas y las preguntas previstas en la revisión entre pares. Esto contribuirá a asegurar que todos los aspectos clave de la revisión se cubran adecuadamente durante el trabajo de campo y también facilitará la redacción detallada del informe de revisión entre pares, una vez terminado el trabajo de campo.

6.7. En conclusión, la planificación para la revisión entre pares, en última instancia, servirá como un medio para asegurar que la evaluación siga centrada en las cuestiones centrales, que el proyecto esté adecuadamente definido y dotado de recursos, que el proceso concluya en el tiempo previsto y dentro del presupuesto, y que el informe final sea objetivo, completo, claro, convincente, relevante y preciso.

## 7. TRABAJO DE CAMPO

7.1. La etapa de trabajo de campo del proceso de revisión entre pares consiste en reunir las pruebas esenciales para apoyar las observaciones de la revisión entre pares, así como en analizar los resultados. El trabajo de campo debe seguir el plan desarrollado por el equipo de revisión entre pares y acordado con la EFS revisada y también reflejar cualquier ajuste realizado en el plan en el transcurso de la revisión, debido, por ejemplo, a variaciones en el alcance o a problemas con la recopilación de evidencia soporte.

7.2. Antes del inicio del trabajo de campo también ha de prestarse atención a garantizar que los miembros individuales del equipo comprendan claramente sus responsabilidades y lo que se espera de cada uno de ellos. Esto es particularmente importante dado el carácter, a veces, *ad hoc* y complejo de las revisiones entre pares. Además, como es poco probable que los miembros del equipo de revisión entre pares hayan trabajado juntos con anterioridad, es importante asegurarse de que todas las tareas son adecuadamente identificadas y asignadas correctamente<sup>10</sup>.

7.3. Por otra parte, dado que los objetivos de una revisión entre pares difieren fundamentalmente de los de una auditoría (véase el capítulo 2), es importante asegurarse de que todos los miembros del equipo actúen en consecuencia y no tiendan a enfocar el trabajo como si fuese una auditoría o a tratar a la EFS revisada como si fuera un auditado. Por ejemplo, normalmente no es necesario en una revisión entre pares, salvo que se acuerde expresamente como parte del enfoque,

---

<sup>10</sup> La gráfica de matriz RACI, utilizada habitualmente en proyectos o trabajos para describir la participación con diferentes funciones en la realización de tareas o productos a entregar, puede ser especialmente útil en un trabajo de revisión entre pares para la clarificación de los roles y responsabilidades y para fomentar el trabajo en equipo. Traza una matriz de quienes son **R**esponsables de hacer el trabajo para completar la tarea; de los que **h**an de **r**endir **c**uentas y en última instancia son responsables de la realización correcta y completa del producto o tarea; aquellos que han de ser **C**onsultados y con los cuales hay una comunicación bidireccional; y de finalmente aquellos que deben ser **I**nformados y mantenidos al tanto de los avances en forma de comunicación unidireccional.

corroborar la evidencia con pruebas de confirmación (como sí sería necesario en una fiscalización).

7.4. A menudo, las pruebas de recorrido (*walk through tests*, en inglés) pueden ser suficientes para comprender los procesos, en lugar de realizar pruebas de detalle de los controles. La información obtenida en la entrevista no necesariamente tiene que ser corroborada formalmente, aunque es una buena práctica documentar la información y hacer que sea firmada por el entrevistado y el entrevistador. Esto es particularmente importante cuando se trata de la única fuente de evidencia y será utilizada como base para las observaciones en el informe final.

7.5. Cuando la revisión implica o requiere exámenes directos o realizar pruebas sobre los controles o sobre los archivos de auditoría, ello debe hacerse en base a una muestra. El tamaño de la muestra dependerá de las conclusiones que se busquen, los recursos disponibles y el alcance y la aparente fortaleza del sistema de garantía de calidad de la EFS revisada.

7.6. Varios pasos y enfoques estándar de auditoría pueden aplicarse de una manera útil a las revisiones entre pares. Por ejemplo, durante la realización del trabajo de campo el equipo revisor necesita:

- obtener una comprensión suficiente de la EFS revisada y de su entorno;
- definir los procedimientos que se utilizarán para recopilar y analizar la información y los datos;
- recopilar hechos y evaluar la información;
- tener la mente abierta a diferentes puntos de vista y argumentos;
- mantener una actitud objetiva e imparcial frente a la información que se le presenta;

- recurrir al juicio profesional para determinar si la evidencia recopilada es suficiente y sólida para sacar conclusiones sobre los temas examinados y formular recomendaciones útiles y relevantes;
- consultar a todas las partes involucradas que resulten clave;
- utilizar argumentos convincentes (como en el caso de las auditorías de gestión) que permitan llegar a una conclusión específica y a la consiguiente recomendación (en contraste con el concluyente "bien/mal" de muchas auditorías financieras y de cumplimiento);
- mantener la documentación soporte apropiada y notas analíticas; y
- hacer un borrador de los resultados y observaciones y debatir los mismos, como base para el informe.

7.7. A pesar de estas similitudes con la auditoría, el carácter no prescriptivo de las revisiones entre pares significa que el equipo tiene más libertad, flexibilidad y margen de maniobra en la realización de su trabajo y en la exploración de las diferentes formas en que la EFS revisada puede desarrollarse y mejorar. Por ejemplo, en una revisión entre pares, el equipo puede cuestionar y juzgar lo que la EFS revisada quiere lograr, por qué ha optado por hacer las cosas de la forma en que lo hace, qué otras opciones se han considerado, si las cosas se están haciendo correctamente, qué puede mejorarse y cómo.

7.8. Al inicio del trabajo de campo, debe mantenerse un debate formal de introducción entre los funcionarios responsables de la EFS revisada y el equipo de revisión entre pares. El objetivo de esta reunión puede ser el intercambio de información sobre asuntos tales como:

- los términos de referencia acordados, incluyendo el enfoque y alcance de la revisión entre pares y cualquier cambio ocurrido desde entonces;
- cualquier novedad y temas relacionados;
- el calendario y el trabajo a realizar;

- la lista de las personas a entrevistar o encuestar, dentro y fuera de la EFS revisada;
- las cuestiones relacionadas con el acceso a la documentación, sistemas de información y personal;
- los requisitos de traducción o interpretación;
- la coordinación logística y de enlace;
- los gastos y las normas de reembolso;
- los plazos e hitos previstos; y
- el procedimiento para realizar el contraste de los hallazgos y la emisión del informe.

7.9. La EFS líder en la revisión entre pares también debe mantener un contacto regular con la alta dirección de la EFS revisada así como mantenerles debidamente informados y actualizados sobre el avance de la revisión entre pares. Cualquier cambio significativo en el alcance y el enfoque debe ser inmediatamente tratado y acordado con la EFS revisada. Además, podrían provocar una actualización de la revisión entre pares y, si fuera preciso, del borrador de informe.

7.10. Al final del trabajo de campo, el equipo de revisión entre pares celebrará una sesión o sesiones de conclusión, de carácter formal, para informar a la EFS revisada de sus observaciones, y para estudiar cualquier aspecto pendiente, así como y el plazo para la finalización de la revisión entre pares.

7.11. En conclusión, el trabajo de campo de la revisión entre pares se basa en tres aspectos principales:

- *Recopilación de información:* Esto incluye la recopilación de datos y documentación de la EFS revisada y sus partes interesadas;

- *Labor analítica:* Esto incluye cualquier valoración, análisis de datos y evaluaciones de los estudios de casos realizados por el equipo de revisión entre pares sobre las cuestiones objeto de examen; y
- *Comunicación continua:* Esta se mantiene a lo largo de las distintas etapas del proceso de revisión entre pares (en particular durante el trabajo de campo y la emisión del informe), en la medida en que las diferentes observaciones, conclusiones, argumentos y perspectivas derivadas de la revisión entre pares son identificadas y compartidas.

## **8. EMISIÓN DE INFORMES**

8.1. La fase de emisión de informes de la revisión entre pares incluye la preparación de un proyecto de informe; el contraste de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe con la EFS revisada; la recepción de sus comentarios por escrito; y la preparación del informe final de revisión entre pares.

8.2. El informe de revisión entre pares es el principal resultado del proceso de revisión entre pares. Su objetivo es agregar valor a la EFS revisada y:

a) presentar los objetivos, el alcance, la naturaleza de los trabajos realizados y la lógica que los sustentan;

b) comunicar de manera clara y objetiva las principales observaciones y conclusiones resultantes de la revisión entre pares;

c) hacer recomendaciones prácticas y relevantes sobre las áreas donde hay margen de mejora; así como

d) servir como punto de referencia útil frente al cual las mejoras o modificaciones efectuadas por la EFS revisada en el futuro puedan ser comparadas y ser objeto de seguimiento.

8.3. Es una buena práctica publicar los resultados de la revisión entre pares ya que esto refleja el compromiso y la voluntad de la EFS revisada de rendir cuentas y ser transparente respecto de sus operaciones y actividades. Sin embargo, la decisión de publicarlos o no sigue siendo una prerrogativa de la EFS revisada.

8.4. Los principales destinatarios del informe de revisión entre pares son la EFS revisada, así como todas las partes interesadas (por ejemplo el Parlamento, los medios de comunicación, los ciudadanos, el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y otras EFS). La credibilidad del informe dependerá, en gran medida, de su calidad y presentación. El prestigio y la reputación de la EFS

revisada y de las EFS revisoras podrían verse afectados si el informe final está mal concebido o elaborado.

8.5. Para conseguir un informe de alta calidad, es importante que el equipo de revisión entre pares preste la suficiente atención a los siguientes criterios para la elaboración de informes: objetivo, conciso, relevante, claro, completo, convincente, preciso y constructivo. El proyecto de informe de revisión entre pares se debe entregar a la EFS revisada para que aporte sus comentarios, preferiblemente por escrito.

8.6. Las recomendaciones de mejora se conciben generalmente durante el trabajo de campo y finalizan durante la fase de emisión del informe. Estas deben:

- emanar de los resultados y las conclusiones;
- centrarse en áreas de riesgo significativo o con potencial de mejora;
- en la medida de lo posible ser coherentes con las recomendaciones formuladas en otras revisiones entre pares, o en revisiones anteriores de la EFS revisada;
- redactarse de manera positiva, con un enfoque sobre los resultados que deben alcanzarse;
- ser breves, pero con suficiente detalle para ser comprendidas;
- ser persuasivas más que prescriptivas; y
- ser prácticas y útiles.

8.7. El equipo revisor debe poner en marcha las adecuadas comprobaciones y medidas de control interno para asegurar que el informe final cumple con estas normas. La responsabilidad de la elaboración del informe se centra generalmente en el revisor principal. La planificación del informe debe comenzar durante la planificación general de la revisión entre pares (véase el capítulo 6). Por otra parte, el proceso de redacción debe ser iterativo, de tal forma que las versiones preliminares del

informe sean revisadas, modificadas y mejoradas hasta que el documento esté listo para ser presentado a la EFS revisada.

8.8. El informe final de revisión entre pares debe establecer las observaciones, conclusiones y recomendaciones más relevantes y significativas de una manera clara y lógica. Los mismos principios rectores y buenas prácticas que aplican las EFS al redactar, por ejemplo, informes de auditoría de desempeño, deberían ser aplicados también a los informes de revisión entre pares. El informe de revisión entre pares generalmente se compone de los siguientes elementos:

- un *Resumen Ejecutivo* (con una presentación sucinta, clara y precisa de lo que es el informe, centrándose en las observaciones y conclusiones más importantes);
- una breve *Introducción y antecedentes*;
- información clave sobre los *Objetivos, Alcance, Enfoque y Criterios de la Revisión entre Pares* con los que se examinó la EFS
- *Observaciones* (este es el elemento principal del informe y puede presentarse en más de un capítulo. Es importante que los resultados se presenten de manera que ayuden al lector a seguir el desarrollo del argumento); y
- *Conclusiones y recomendaciones*, proporcionando respuestas/conclusiones claras y concisas a los objetivos fijados para la revisión entre pares, así como las recomendaciones prácticas de mejora derivadas de las mismas.

8.9. Para posibilitar que el cuerpo del informe se centre en los puntos clave, el resto de información relevante se puede proporcionar en anexos. Los diagramas, gráficos, datos y fotos, elegidos cuidadosamente, pueden mejorar la legibilidad y hacerlo más atractivo al lector. La presentación final del informe puede depender de otros factores, como el estilo de informes normalmente seguido por la EFS que ejerce de revisor líder, el estilo nacional o las preferencias regionales, así como normas relevantes o estándares nacionales.

8.10. Se debe presentar el proyecto de informe final al equipo interno de la EFS revisada, invitándoles a proporcionar sus comentarios y sugerencias. Esta parte del proceso generalmente concluye con una o varias reuniones que tienen por

objeto contrastar los hallazgos del informe. También se puede acordar que la EFS revisada proporcione una respuesta escrita al informe de revisión entre pares, donde se indique, por ejemplo, su posición respecto a las observaciones y recomendaciones, incluidas las posibles razones para no aceptarlas. Estas respuestas pueden ser publicadas.

8.11. Los hitos y plazos indicativos para la redacción y finalización del informe de revisión entre pares se especifican normalmente en el MdE (véase el capítulo 5). A menudo, el informe es firmado por los respectivos presidentes de las EFS participantes, pero las prácticas podrían variar. Un enfoque alternativo es que el líder de equipo de revisión entre pares firme el informe en nombre del equipo. Algunos de los informes contienen los nombres de todos los miembros del equipo de revisión entre pares, y en ocasiones, sus firmas.

8.12. Una vez que el informe final haya sido terminado y publicado, el líder del equipo de la revisión entre pares – previo acuerdo con la EFS revisada - puede aprovechar la oportunidad para enviar una copia a la INTOSAI, junto con las mejores prácticas e ideas sobre cómo perfeccionar ésta u otras ISSAI. Este acuerdo puede establecerse, por ejemplo, en el MdE.

## **9. APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y SEGUIMIENTO**

9.1. Compete a la EFS revisada decidir en qué medida las recomendaciones de la revisión entre pares deberán ser objeto de seguimiento y puesta en práctica. Un plan de acción también puede ser incluido como parte de la respuesta escrita que la EFS revisada proporciona al equipo de revisión entre pares, o puede publicarse como parte del informe final. Un seguimiento bien concebido ayuda a alcanzar el valor completo del proceso de revisión entre pares al estimular la mejora y el cambio.

9.2. Con el fin de facilitar su aplicación, puede ser útil para el equipo de revisión entre pares categorizar o clasificar las recomendaciones de acuerdo a diferentes criterios, tales como:

- importancia de la recomendación (desde el punto de vista de la EFS revisada);
- horizonte temporal previsto para su ejecución (en el corto, medio y largo plazo);
- y
- si la recomendación puede ser adoptada por la EFS revisada directamente o si su aplicación requiere, por ejemplo, de medidas legislativas. Este puede ser el caso de recomendaciones que tienen como objetivo fortalecer o reforzar la independencia de la EFS.

9.3. La aplicación de las recomendaciones de la revisión entre pares aceptadas puede llevarse a cabo como un proyecto independiente, o bien mediante la asignación de las responsabilidades a los directivos o empleados responsables de las actividades u operaciones en cuestión. Como en otras iniciativas donde se busca un cambio o una mejora, las acciones asignadas deben incluir también los plazos respectivos para su finalización. El avance también se puede medir a través de informes periódicos dirigidos a la dirección de la EFS.

9.4. Constituye una buena práctica para la EFS revisada informar de forma sistemática (en su informe anual o en otro medio apropiado) sobre los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones aceptadas de la revisión entre pares.

9.5. La EFS revisada también puede solicitar al equipo de revisión entre pares original que verifique el grado en que las recomendaciones han sido implantadas, tras un tiempo acordado, por ejemplo, uno, dos o tres años, dependiendo del nivel de importancia y de la trascendencia de la recomendación. Después de la verificación, el equipo puede preparar un nuevo informe sobre el grado de aplicación de las recomendaciones, así como sobre los posibles cambios en las recomendaciones originales. Especialmente en aquellos casos en que los resultados de la primera revisión entre pares hayan sido publicados, es una buena práctica que los resultados del seguimiento de la revisión entre pares sean también publicados, en aras de mejorar transparencia y la rendición de cuentas.

9.6. Se debería realizar una evaluación de la revisión entre pares tanto por el equipo de revisión entre pares (líder) como por la EFS revisada. La evaluación de una revisión entre pares no sólo se realiza en interés individual de sus participantes, sino también en interés general de la comunidad de la INTOSAI, especialmente de aquellas EFS que estén considerando una revisión entre pares, bien como entidad revisora o bien como entidad revisada. Se insta a las EFS a evaluar las revisiones entre pares realizadas con el fin de establecer las mejores prácticas y publicar su experiencia. En la medida en que la revisión entre pares es voluntaria (véase el punto 2.2), la evaluación retrospectiva también es voluntaria.