

# Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental 2016-2021 · América Latina y Caribe



# GOBERNANZA AMBIENTAL

# PROYECTO REGIONAL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL EXTERNO EN EL ÁREA AMBIENTAL

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)

## Presidente

Econ. Nelson Eduardo Shack Yalta  
Contralor General de la República del Perú

## Secretario Ejecutivo

Dr. Jorge Andrés Bermúdez Soto  
Contralor General de la República de Chile

Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil

## Presidente

Ministra Ana Arraes

Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible por medio de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Director Nacional, GIZ Brasil

Michael Rosenauer

## Director del Programa Biodiversidad, Bosques y Clima, GIZ Brasil

Jens Brüggemann

## Director del Proyecto

Erwin Alberto Ramirez Gutierrez

## Revisión técnica

GIZ: Erwin Alberto Ramirez Gutierrez, Katrina Narguis, Irene Ocampos Balansa, Lorena Balcazar Rodal, Christiane Holvorcem, Andrea Mesquita

## Publicado por

Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental

## Autoría y coordinación de producción

Fabiana Dias • Mais Argumento

## Asesoría Internacional

Mateus Andery Rissoni • Mais Argumento

## Portada, proyecto gráfico y diseño

Luciano Arnold, Bia Gomes, Gabi Rocha • Desformatados

## Contactos

### Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)

presidenciaOLACEFS@contraloria.gob.pe  
relacionesinternacionales@contraloria.cl  
www.olacefs.com

### Deutsche Gesellschaft für

### Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

SCN Quadra 1 Bloco C Sala 1501 – 15º andar  
Ed. Brasília Trade Center, CEP: 70711-902, Brasília-DF, Brasil  
+55 (61) 2101-2170  
www.giz.de/brasil

## Información legal

Las ideas expresadas en esta publicación representan la opinión de sus autores y su información no puede atribuirse a órganos o entidades del gobierno brasileño, como el Tribunal Federal de Cuentas (TCU), o a la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) o sus miembros, o a la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Se permite la duplicación o reproducción de la totalidad o partes de la misma y/o la distribución con fines no comerciales, siempre que no se modifique su contenido y se cite el Proyecto Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental como fuente de la información. Para usos comerciales, incluyendo la duplicación, reproducción o distribución total y/o parcial de este estudio, se requiere el consentimiento por escrito de la OLACEFS y de la GIZ.

### Gobernanza Ambiental • Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental • 2016-2021 • América Latina y Caribe

1. Control externo. 2. Medio ambiente. 3. Áreas protegidas. 4. Energías renovables. 5. Capacitaciones. 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible. 7. Gobernanza Ambiental. I. Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental. II. Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). III. Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU). IV. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

# ÍNDICE

EDITORIAL OLACEFS 4 VISION GENERAL 6

EDITORIAL GIZ 5 CICLO DE IMPACTO 10

S AUDITORÍAS COORDINADAS 12

Auditoría Coordinada sobre la Preparación de los Gobiernos Latinoamericanos y del Caribe para Implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible 16

Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas (2ª Edición) 26

Auditoría Coordinada sobre Estructuras de Gobernanza para el Manejo Integral de los Pasivos Ambientales Mineros 38

Auditoría Coordinada sobre Energías Renovables en el Sector Eléctrico 46

Auditoría Coordinada sobre Gobernanza de Políticas de Frontera 58

A CAPACIDADES 66

Programa Regional de Desarrollo de Capacidades sobre Geotecnologías Aplicadas al Control Externo Ambiental 68

Innovación con Massive Open Online Courses (MOOC) y Design Thinking 74

C FORTALECIMIENTO DE COMUNICACIÓN 80

Aplicación ODS • OLACEFS 82

Estrategia de Comunicación con Stakeholders Externos 88

Curso Virtual sobre Diseño de Estrategias de Comunicación para Productos de Auditoría 96

I DESARROLLO Y GESTIÓN 100



Estimadas y estimados colegas,

Les presentamos los resultados obtenidos gracias al Proyecto Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental, producto de una permanente coordinación y trabajo conjunto entre los diferentes actores de esta Organización Regional y la Cooperación Alemana por medio de la GIZ.

Entendemos que la cooperación internacional es fundamental para el desarrollo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, al fortalecerlas en materia de capacitación, asistencia técnica e intercambio de conocimientos en el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Estamos atravesando momentos muy difíciles y dolorosos a consecuencia del COVID-19, pero la OLACEFS viene afrontándolos con éxito. Gracias al compromiso de cada uno de sus miembros ha podido continuar con su labor, buscando oportunidades de mejora a través del uso intensivo de las tecnologías y avanzando hacia una profunda transformación digital para generar mayor valor y beneficio a la ciudadanía. ■

**Econ. Nelson Shack Yalta** • PRESIDENTE DE LA OLACEFS



Por medio de la:



Estimadas y estimados lectores,

Durante poco más de cinco años, en alianza con el TCU de Brasil y la OLACEFS, hemos sumado esfuerzos para promover y fortalecer el control externo ambiental, así como el papel de las EFS para la eficaz implementación de la Agenda 2030. Hemos avanzado y solventado diversos desafíos; la actual pandemia no será la excepción, al ser también un impulso hacia un paradigma distinto y nuevas perspectivas para contribuir a la gobernanza ambiental.

Nos enorgullece, por lo tanto, presentarles esta publicación, que expone las principales iniciativas desarrolladas y los resultados obtenidos con las EFS e instancias de la Organización, al tiempo de ser una forma de reconocer el compromiso de quienes participaron en la implementación del proyecto regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental.

En nombre de la Cooperación Alemana, a las autoridades, colegas del TCU y de la OLACEFS, así como aliados, nuestro más sincero reconocimiento y aprecio. ■

**Jens Brüggemann** • DIRECTOR DEL PROGRAMA BIODIVERSIDAD,  
BOSQUES Y CLIMA, GIZ BRASIL

**Erwin Alberto Ramírez Gutiérrez** • DIRECTOR DEL PROYECTO, GIZ BRASIL

# VISIÓN GENERAL SOBRE EL PROYECTO

**E**l Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental fue instituido por la Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) e implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en alianza con la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) y el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil.

En total, las EFS de 22 países de la región participaron en poco más de 5 años de actividades (de enero de 2016 a junio de 2021).

El objetivo central del Proyecto fue que el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil y otros miembros de la OLACEFS desempeñen su función de control externo de la gobernanza ambiental con mayor eficacia. Sus logros aportaron beneficios a los procesos de fiscalización de las EFS en América Latina y el Caribe, promovieron la cooperación entre las EFS, contribuyeron a fortalecer los servicios que ofrece la OLACEFS, además de perfeccionar la comunicación sobre el control externo ambiental, aumentando la participación de la sociedad y otros interesados en el tema de la gobernanza ambiental.

Las actividades desarrolladas también tuvieron muchos efectos positivos. Se fortaleció el papel de la EFS en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que ya había sido reconocido por la ONU por su capacidad para aumentar la eficiencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la transparencia de la administración pública (Resolución de las Naciones Unidas A/66/209 de diciembre de 2011 y Resolución A/69/228 de diciembre de 2014).

La agenda de trabajo en el área de control externo ambiental se fortaleció, lo que redundó en mejoras en la administración pública en dicho aspecto. Desde la perspectiva de las EFS, la OLACEFS pudo compartir conocimientos con la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y otras Organizaciones Regionales de EFS, y se convirtió en una referencia para otras EFS en el área ambiental.

# OBJETIVO

Contribuir para que las EFS de la OLACEFS cumplan con mayor eficacia su función para la mejora de la gestión pública, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento del control externo en el área ambiental.

CAMPOS DE ACCIÓN	Aumentar la eficacia de los procesos de fiscalización	Fortalecer los mecanismos de cooperación entre las EFS miembros de la OLACEFS y promover mejoras en sus servicios	Fortalecer la comunicación interna y la comunicación externa con partes interesadas
DESCRIPCIÓN	<p>El proyecto contribuyó a mejorar los procesos de fiscalización (planificación, ejecución y seguimiento) y hacerlos más eficaces. Las iniciativas desarrolladas buscaron fortalecer y promover modelos, metodologías e instrumentos innovadores.</p>	<p>La acción integrada permitió que fuesen establecidas nuevas bases conceptuales o mejoradas las ya existentes y estimuló la innovación en la realización de auditorías, con especial atención en la integración de esas capacidades a la gestión del conocimiento y a los sistemas de monitoreo de las EFS. Uno de los principales logros del proyecto fue el aumento de la sinergia entre las EFS, el intercambio de conocimientos y la acción conjunta para promover el desarrollo regional en lo que respecta al control externo ambiental, lo cual repercute directamente en el logro de políticas gubernamentales más eficaces para la Agenda 2030. El proyecto se desarrolló para poner a disposición de las EFS contenidos y métodos que fortalecieran el control de la acción gubernamental en el área ambiental.</p>	<p>Cuando tenemos muy claras las atribuciones del control externo ambiental llevado a cabo por la EFS, entendemos que las actividades de control y fiscalización de la administración pública en esta área fomentan la gobernabilidad para que sea más eficaz, eficiente, efectiva y económica. En otras palabras, si se fiscalizan las políticas y programas de la administración pública para comprender cuán adecuados son y cuán capaces son de resolver los desafíos socio-ambientales, se genera una mayor presión para que los recursos públicos se apliquen correctamente y para que la administración pública y los gobiernos actúen de forma adecuada. En esta lógica, aunque las EFS son las instituciones que legalmente tienen la función del control externo, la participación de los interesados aumenta la presión en favor de la buena gobernanza. Podemos decir que son partes interesadas en la buena gobernanza pública, los congresos nacionales, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones académicas y de investigación y, por supuesto, cada uno de nosotros que lee este material en este momento.</p>
EJEMPLOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos, modelos y metodologías innovadoras</li> <li>Análisis de necesidades para el desarrollo de capacidades</li> <li>Desarrollo de un programa integrado de desarrollo de capacidades</li> <li>Seguimiento a las recomendaciones de auditoría emitidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditorías Coordinadas</li> <li>Promoción e intercambio de buenas prácticas</li> <li>Gestión de conocimiento</li> <li>Oferta de cursos y otros elementos de desarrollo de capacidades (ej. <i>Massive Open Online Courses, Design Thinking</i>) vinculados a temáticas ambientales y de la Agenda 2030</li> <li>Promoción de seminarios, <i>e-learning</i>, <i>benchmarkings</i> internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de comunicación regional diferenciada por grupos de destinatarios en el área ambiental</li> <li>Estrategias institucionales para compartir conocimientos con <i>stakeholders</i></li> <li>Curso virtual “Diseño de Estrategias de Comunicación para Productos de Auditoría”</li> <li>Plataformas de intercambio e interacción con <i>stakeholders</i> regionales e internacionales</li> </ul>

## PARA SABER MÁS



Resoluciones de la ONU reconociendo la importancia de las EFS



Video sobre el Proyecto



Factsheet del Proyecto



Informaciones sobre el Proyecto



## SITIOS OFICIALES



OLACEFS



TCU



GIZ



BMZ

## CICLO DE IMPACTO DEL PROYECTO

...lo que conduce a la formulación e implementación de políticas públicas más eficaces e incluyentes...

...incrementa la calidad de las acciones de control externo ambiental...

El fortalecimiento institucional y de las capacidades técnicas de los auditores y auditoras...

...con impacto positivo en el cumplimiento de la Agenda 2030...

...y beneficios para la sociedad



**5 años**  
de actividades del Proyecto



Cooperación técnica disponible para **22 países**



**6 auditorías** coordinadas



Más de **6500 personas** en América Latina y otras regiones cursaron las capacitaciones en formato MOOC desarrolladas por el Proyecto

*“La OLACEFS ha fortalecido el compromiso colectivo de las EFS para contribuir al seguimiento y revisión de la Agenda 2030, proporcionando información, evidencia y recomendaciones para impulsar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Apoyando el intercambio de conocimientos y metodologías de trabajo, ha situado a la región a la vanguardia del control externo en materia de desarrollo sostenible. Promoviendo la innovación en el control externo, la colaboración y el aprendizaje mutuo, la Organización Regional ha demostrado el valor de la información y recomendaciones de las EFS para contribuir a las evaluaciones nacionales sobre la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y fortalecer la apropiación de la Agenda 2030.”*

**Aránzazu Guillan Montero,**  
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales,  
Organización de las Naciones Unidas (UN DESA)

### PARA SABER MÁS



Declaraciones oficiales de la OLACEFS sobre la Agenda 2030

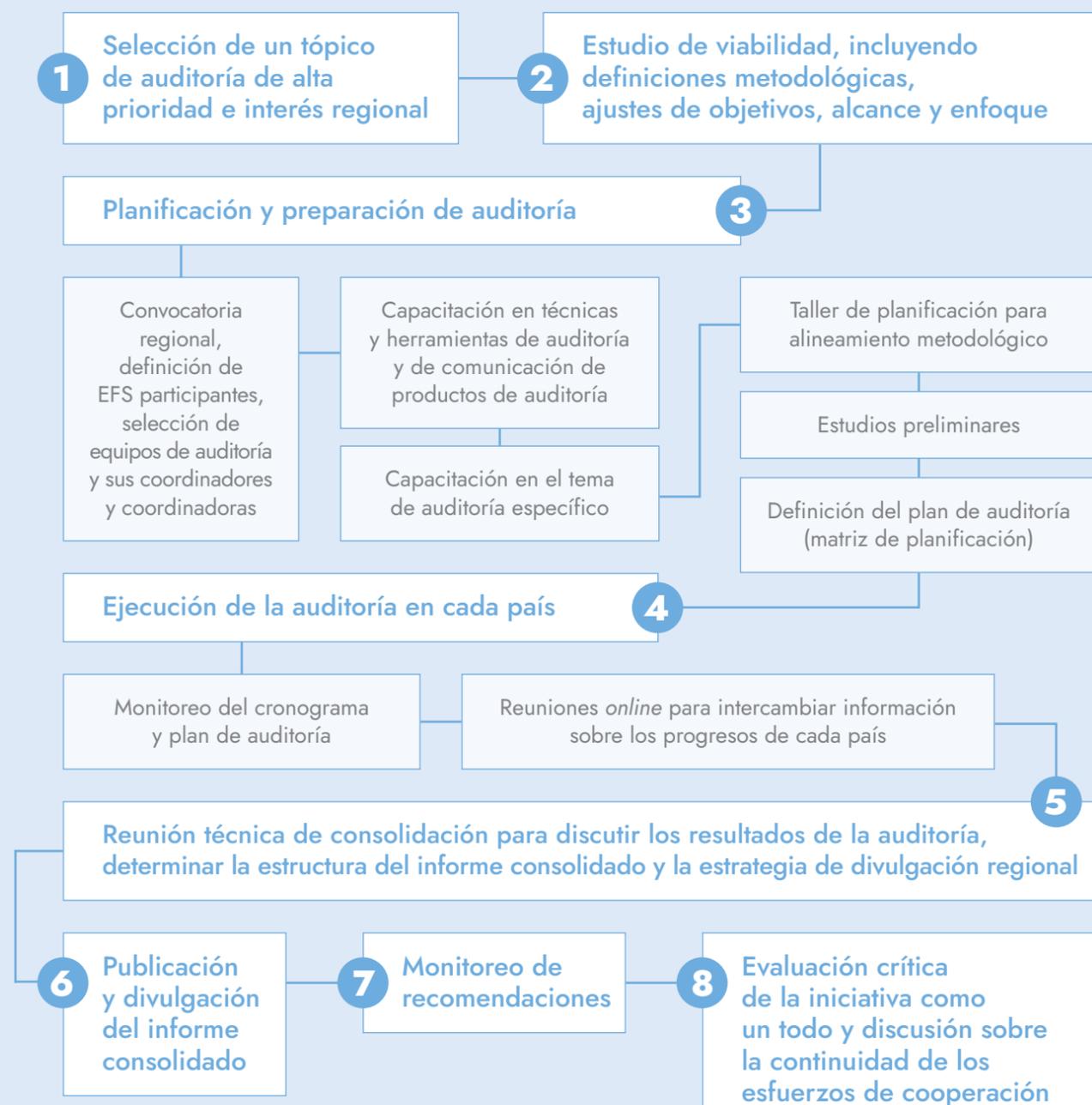


UN DESA

# AUDITORÍAS COORDINADAS

Las auditorías coordinadas internacionales son una combinación de auditorías conducidas por diferentes EFS en sus respectivos países, siguiendo una planificación integrada, con el objetivo de obtener tanto análisis nacionales, como un panorama regional sobre el asunto de interés común auditado. Ellas constituyen una estrategia eficaz para analizar las cuestiones transnacionales, especialmente las relativas a los recursos naturales y las relacionadas con la Agenda 2030.

Para asegurar que todos los países miembros de la auditoría coordinada trabajen de forma integrada, las actividades se realizan en una secuencia de fases que, aunque puedan ser adaptadas, siguen la siguiente estructura:



Debido a la forma en que se construyen y realizan las auditorías coordinadas, ellas también permiten establecer modelos colaborativos y coherentes de desarrollo de capacidades. Este proceso ayuda a los equipos de las EFS identificar una amplia variedad de cuestiones técnicas y contextos organizativos y mejorar su capacidad para informar sobre hechos complejos de manera lógica y metódica.

Los principales beneficios de una auditoría coordinada son: cooperación e integración entre las EFS, desarrollo de capacidades, intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas, evaluación de temas transfronterizos y generación de resultados consolidados para la región.

Durante el Proyecto se realizaron 6 auditorías coordinadas:

1

**Auditoría Coordinada sobre la preparación de los Gobiernos Latinoamericanos y del Caribe para la implementación de los ODS – Agenda 2030** (con enfoque en la Meta 2.4 - Producción sostenible de alimentos)

2

**Auditoría Coordinada sobre Gobernanza de Políticas de Frontera**

3

**Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas en América Latina y el Caribe** 2ª edición

4

**Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas en Brasil** 2ª edición

5

**Auditorías Coordinadas sobre Energías Renovables en el Sector Eléctrico**

6

**Auditorías Coordinadas sobre Estructura de Gobernanza para el Manejo Integral de los Pasivos Ambientales Mineros**

Sobre la base de la iniciativa del Comité de Creación de Capacidades (CCC), con el apoyo de la Cooperación Alemana, por medio de la GIZ, se elaboró un Manual de Auditorías Coordinadas con el fin de reunir orientaciones para llevar a cabo auditorías de esta naturaleza y apoyar a las EFS en la coordinación de futuras auditorías. El manual detalla las varias etapas de planificación y ejecución y difunde normas internacionales y mejores prácticas llevadas a cabo por las EFS. ■

*“Una mirada más amplia a la cuestión ambiental, que incluye varias EFS en nuestra región, no sólo proporciona ventajas metodológicas y sinergias, como las que resultan de las auditorías coordinadas, sino que también permite conocer los desafíos que enfrenta cada país en el área ambiental y las soluciones encontradas, facilitando el intercambio de experiencias y la construcción de nuevos modelos para enfrentar problemas comunes.”*

**Ricardo Andre Becker,**

Secretario de Relaciones Internacionales (2019-2020)  
del Tribunal de Cuentas de la Unión, Brasil

## CAPA TÉCNICA

Artículo • Auditorías  
Coordinadas como  
Estrategia de Capacitación



Manual de Auditorías  
Coordinadas



## PARA SABER MÁS

Revista Internacional de  
Auditoría Gubernamental •  
INTOSAI  
(páginas 13 a 19)



Noticia



*“Además de promover el intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo, las auditorías coordinadas tienen el efecto de dar a los informes de auditoría un mayor peso, en parte debido a la comparación internacional y a la colaboración con partes interesadas externas. Como resultado, se incrementa el grado de aplicación de las recomendaciones de auditoría, contribuyendo así a la acción gubernamental con respecto a los objetivos de la política medioambiental evaluada.”*

**Erwin Alberto Ramirez Gutierrez,**

Director del Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo  
en el Área Ambiental, GIZ Brasil

# Auditoría Coordinada sobre la PREPARACIÓN

de los Gobiernos Latinoamericanos y del Caribe  
para Implementar los ODS • Agenda 2030

## COMTEMA

EFS de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela y la EF de la Provincia de Buenos Aires



La Agenda 2030 es un plan de acción global que se definió en el ámbito de las Naciones Unidas (ONU) para la promoción de la paz y del desarrollo sostenible. Este plan está representado por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas con los que se han comprometido los gobiernos de los países que conforman la ONU. Cada país estableció sus compromisos nacionales ante la Agenda 2030 y, por lo tanto, asumieron la obligación de establecer estructuras de gobernanza capaces de cumplirlos de forma eficaz.

Tierra del Fuego,  
Argentina



Laguna Cuichoca,  
Ecuador

La auditoría coordinada tuvo como objetivo evaluar la preparación de los gobiernos para la implementación de los 17 ODS previstos en la Agenda 2030, con enfoque en la presencia y funcionamiento de estructuras de gobernanza. Además, esta auditoría tuvo la finalidad de analizar la preparación de los gobiernos para implementar la meta 2.4 que se refiere a la sostenibilidad en la producción de alimentos.

Esta meta forma parte del segundo Objetivo de Desarrollo Sostenible, que es Hambre Cero y Agricultura Sostenible. La meta 2.4 se refiere a las prácticas agrícolas resilientes, la

productividad, el mantenimiento de los ecosistemas, la adaptación al cambio climático y desastres y a la calidad del suelo y la tierra.

La auditoría coordinada sobre preparación de los gobiernos para implementar los ODS buscó verificar e intensificar la existencia de estructuras de gobernanza adecuadas para el cumplimiento de los compromisos de cada país evaluado en el marco de la Agenda 2030.

Con la participación de las EFS de 11 países y una entidad fiscalizadora subnacional, la

auditoría se realizó a lo largo del año 2017 bajo el liderazgo del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil en el ámbito de la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA). Todo el proceso se dio de forma integrada y colaborativa, de acuerdo a las fases de una auditoría coordinada.

En la primera fase, las EFS definieron los objetivos y el alcance. Enseguida, se realizó la etapa de planificación, que incluyó la capacitación de los equipos, la realización del panel de referencia con especialistas y culminó con el plan de ejecución de la auditoría. Luego, se dio la ejecución en cada país. Los resultados individuales se discutieron y los equipos definieron la estructura para la preparación del informe consolidado. Los resultados se publicaron y divulgaron, generando informaciones sobre cada país y un panorama regional sobre el tema.

Para que cada componente de la gobernanza de la gestión pública fuese evaluado por los auditores y las auditoras de manera objetiva y razonada, se eligieron dos instrumentos principales para complementar las prácticas habituales de auditoría: la Escala de Evaluación de Gobernanza, desarrollada por el TCU, y la herramienta de Análisis de Fragmentación, Superposición y Duplicidad (Análisis FSD), originalmente concebida por la *Government Accountability Office* (GAO), la Entidad Fiscalizadora Superior de los Estados Unidos, que el TCU de Brasil mejoró, incluyendo ahora también el Análisis de Lagunas.

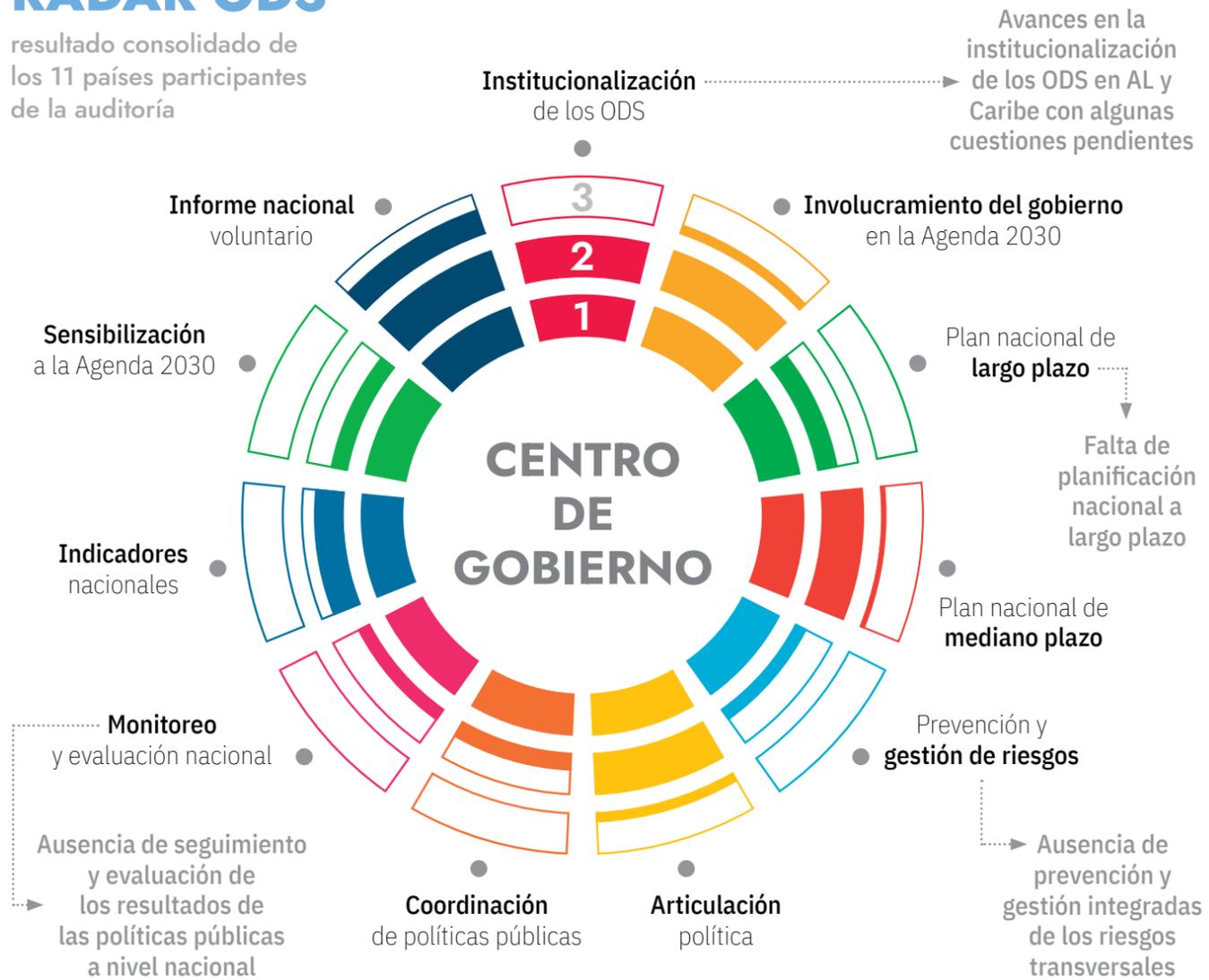
Los resultados muestran que a pesar de que ha habido avances en lo que respecta

***“Al respecto, la Auditoría Coordinada propuso una metodología de trabajo ordenada, con una estructura e indicadores para el análisis de resultados claros y de rápida asimilación para el ejercicio auditor. Lo anterior permitió desarrollar una auditoría de alta complejidad en una materia incipiente en el quehacer de las entidades públicas, transformándose en una acción propulsora respecto al posicionamiento de la Agenda 2030 en nuestros países. Asimismo, en razón de la metodología y la materia auditada, los equipos de auditoría logramos ampliar nuestras fronteras de acción, permitiendo un importante desarrollo de conocimientos y capacidades.”***

**Benjamín Andrés Reyes Riesco,**  
Contraloría General de la República, Chile

## RADAR ODS

resultado consolidado de los 11 países participantes de la auditoría



a la institucionalización de la Agenda 2030, aún hay mucho por hacer en términos de gobernanza pública. Se observaron 11 aspectos de la preparación de los gobiernos, conforme presenta el Radar ODS.

Frente a los resultados encontrados, las EFS recomendaron que los gobiernos nacionales mejoren la gobernanza y la institucionalización de la Agenda 2030 en sus contextos locales. Para ello, los gobiernos deben establecer una estrategia a largo plazo y elaborar una planificación nacional integrada, multisectorial y multinivel.

También se recomendó que los gobiernos apliquen sistemas de prevención y gestión de los riesgos transversales a los ODS y aumenten la participación de las partes interesadas en los procesos y metodologías para generar el Informe Nacional Voluntario sobre los ODS, que forman parte de los compromisos de cada país con la Agenda 2030.

*“Los reconocimientos obtenidos en este estudio revelan la necesidad de brindar más espacios para el fortalecimiento de los esfuerzos coordinados que coadyuvan con la fiscalización de temas con visión continental, asimismo, permite impulsar agendas en temas sustantivos que propician una toma de decisiones con perspectiva global para la sociedad Latinoamericana, elementos que son intrínsecos a los ODS y a la Agenda 2030, donde se busca con ahínco alcanzar una sociedad más justa, equitativa e inclusiva.”*

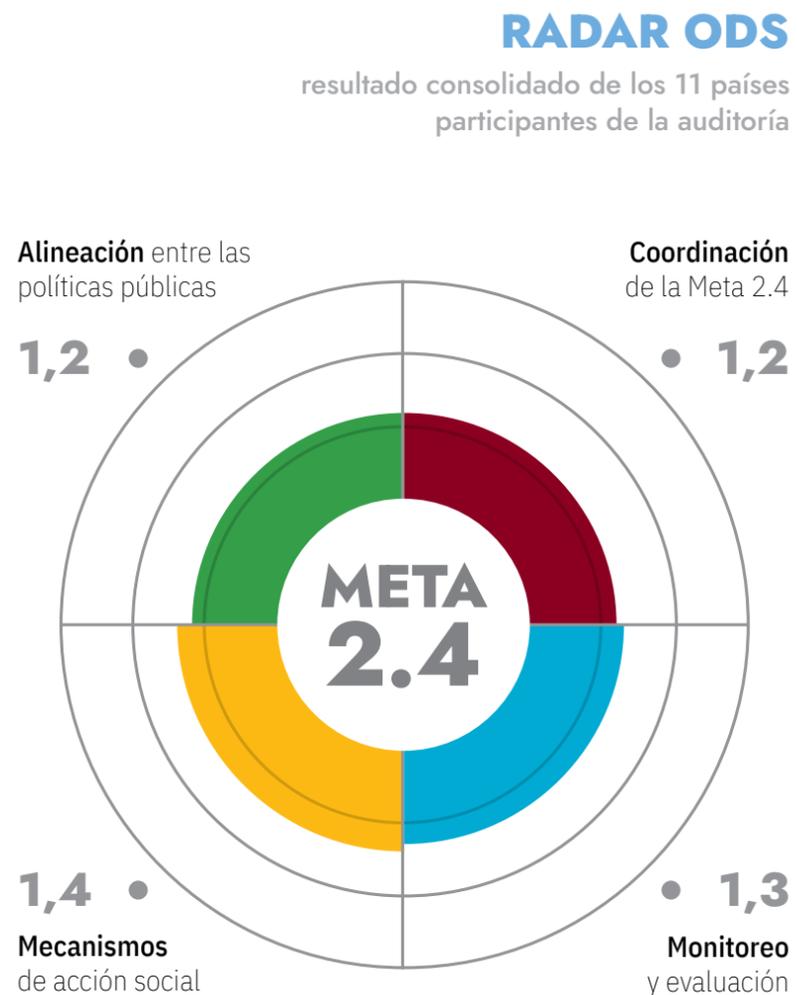
**Oscar Torres Salazar,**  
Contraloría General de la República, Costa Rica

**En esta auditoría se entendió el concepto de “preparación” como la existencia y el funcionamiento de estructuras de gobernanza (planificación, coordinación, articulación política, supervisión y monitoreo, transparencia y rendición de cuentas) que permiten implementar la Agenda 2030 de manera integrada, coherente, orientada a los resultados y estructurada a largo plazo.**

Con relación al proceso de implementación de la meta 2.4 del ODS 2, que trata sobre la sostenibilidad en la producción de alimentos, los resultados de la auditoría señalan que es aún incipiente en la región: hay deficiencias en la coordinación entre políticas públicas relacionadas con el tema, así como en relación con el monitoreo y evaluación de resultados de estas políticas. Las EFS les recomendaron a los gobiernos que establezcan mecanismos de coordinación y alineamiento entre las políticas y que refuercen el monitoreo y la evaluación integrada de las políticas públicas existentes y las que deben ser establecidas.

La expectativa es que los resultados y las recomendaciones elaboradas por las auditorías estimulen a los gobiernos a actuar de forma más coordinada, sinérgica y sistémica para tener más efectividad y mejor uso de los recursos públicos.

La Auditoría Coordinada sobre la preparación de los gobiernos para la implementación de los ODS, primer panorama regional realizado en el mundo sobre este tema, tuvo un significado muy importante para demostrar la relevancia de la contribución que el control externo de la administración pública puede ofrecer a la Agenda 2030.



Ella fue reconocida globalmente. Sus procesos y los resultados se presentaron, entre otros foros, en los *side events del High Level Political Forum* de la ONU (Nueva York,

**Los resultados de la auditoría se presentaron en el High Level Political Forum de la ONU, en julio de 2018, en Nueva York**

*“La Auditoría Coordinada sobre la Preparación de los Gobiernos de América Latina y el Caribe para la implementación de la Agenda 2030 fue una experiencia realmente valiosa, tanto por el proceso de aprendizaje generado por la misma, como también por el impacto que causó a nivel local, dado que fue uno de los hitos clave para impulsar la implementación de la Agenda por parte del Gobierno provincial. Tal como es reconocido en los distintos espacios internacionales, sin duda las Entidades Fiscalizadoras tienen un rol determinante para impulsar y monitorear la Agenda 2030, y esta auditoría constituyó el punto de partida para ello, al abarcar todos los elementos de gobernanza necesarios, además de brindar el encuadre general para ‘auditar el grado de consecución de los ODS’, tal como comenzamos a hacer a partir de la misma.”*

**Guillermo Augusto Piovano,**  
Honorable Tribunal de Cuentas da Provincia de Buenos Aires, Argentina

junio de 2018 y julio de 2019), en el Foro de Desarrollo Sostenible de la CEPAL (Santiago, abril de 2019) y en la XXVIII Asamblea General de la OLACEFS (Argentina, octubre de 2018). La auditoría fue reconocida también como una buena práctica y puesta a disposición en la plataforma *Sustainable Development Goals – Partnerships Platform*.

El Proyecto apoyó especialmente la capacitación de los equipos y ofreció apoyo a la realización del Taller de Planificación de la Auditoría Coordinada (Ciudad de México, mayo de 2017) y del Taller de Consolidación de Resultados (Asunción, noviembre

de 2017). También apoyó la participación de especialistas, productos de comunicación de la auditoría y traducciones para publicación en portugués, español e inglés. Además, con relación al desarrollo de capacidades, la Auditoría Coordinada se convierte en una estrategia de aprendizaje de impacto. Los auditores y auditoras aplican en la práctica el conjunto de competencias y habilidades que adquirieron en las etapas de preparación y mantienen la colaboración internacional entre las EFS y con especialistas. ■

## CAPA TÉCNICA



Artículo • Framework de resultados de auditorías en los temas de los ODS



Resumen Ejecutivo



Ficha síntesis



Infografía



Participación de CONTEMA en el High Level Political Forum de la ONU

## CONOZCA MÁS

Artículo en el sitio web de la OLACEFS



Publicación en el sitio web de la ONU • Sustainable Development Goals: Partnership Platform



Informaciones sobre la auditoría coordinada



Punta Cana,  
República Dominicana

*Las organizaciones regionales son foros importantes para captar las cuestiones regionales y constituyen una excelente plataforma para la realización de auditorías coordinadas. Siempre he admirado el trabajo que hace la OLACEFS. La COMTEMA ha realizado auditorías cooperativas sobre diversos temas ambientales con un enfoque de planificación de auditorías integradas y una metodología de auditoría común. La COMTEMA también ha proporcionado la creación de capacidades y ha capacitado al personal de las EFS. El proyecto de la Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas, liderado por la EFS de Brasil, es un ejemplo destacado de esa cooperación. Este proyecto se centra en un tema sumamente importante, aplica y desarrolla una metodología de auditoría innovadora y apoya la labor de auditoría de las EFS. Todos estos aspectos tienen una gran importancia más allá de la región.*

*No cabe duda que el informe conjunto final será una contribución importante a nivel global y un modelo para otras regiones.*

**VIVI NIEMENMAA**

EFS de Finlandia

Secretaría General del Grupo de Trabajo sobre Auditoría Ambiental de la INTOSAI (WGEA)

# Auditoría Coordinada sobre Áreas PROTEGIDAS

## 2ª Edición

### COMTEMA

EFS de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú y República Dominicana, además de España y Portugal, y del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires y de los Estados de Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Maranhão, Pará, Rondônia y Roraima

Las áreas protegidas son una herramienta central en las políticas públicas ambientales especialmente relacionadas con la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático. Asimismo, constituyen espacios territoriales delimitados, destinados o reglamentados para alcanzar objetivos específicos de conservación. Más allá de la importancia por la conservación de la biodiversidad y de los paisajes, son indispensables para las actividades humanas, el bienestar humano y el desarrollo sostenible. La degradación del medio natural y de los servicios ecosistémicos que prestan, tiene impacto en la vida de millones de personas que dependen de la naturaleza para su subsistencia, así como consecuencias graves para el cambio climático, la seguridad alimentaria y la salud.



Parque Nacional  
Los Glaciares, Argentina

\*A la fecha de publicación de esta Revista, el Resumen Ejecutivo de la Auditoría Coordinada no había sido publicado.

Además de los aspectos ambientales bastante evidentes, las áreas protegidas tienen un aspecto social relevante dado su potencial de ser usadas como instrumentos de inclusión. Asimismo, es esencial subrayar que la inclusión social debe representar un compromiso central en las políticas de conservación de la biodiversidad y de desarrollo sostenible.

Esta complejidad plantea grandes desafíos de gestión y requiere una estrategia coherente de la administración pública para que logre los resultados previstos y los recursos públicos se empleen bien. En este sentido, el control externo contribuye a la transparencia de la gestión pública y estimula la adopción de estrategias que corresponden a los objetivos que deben ser alcanzados.

En un panorama más amplio, se añade otro desafío: los biomas atraviesan las fronteras políticas y su gestión requiere estructuras de gobierno integradas.

Las auditorías coordinadas son recursos muy adecuados para tratar la cuestión ambiental porque permiten un enfoque sistémico, interdependiente y que sobrepasa

**“El establecimiento y la gestión de áreas protegidas (AP) es una estrategia central dentro de las medidas relacionadas con la conservación de la diversidad biológica y la mitigación del cambio climático, y estas áreas incluyen activos ambientales relevantes que podrían beneficiarse del análisis independiente y sistémico realizado por las EFS.”**

**Adriano Martins Juras, Carlos Eduardo Lustosa da Costa, Dashiell Velasque da Costa**  
Tribunal de Cuentas de la Unión, Brasil  
*Extracto de artículo publicado en el Journal del Tribunal de Cuentas Europeo (ECA)*

fronteras políticas, acercándose a la lógica del medio ambiente y de la biodiversidad. Esta manera de acción conjunta permite que se trabaje en temas transfronterizos y que se establezca un lenguaje común, generando comparabilidad de datos y consolidación regional de resultados. Además, permite fortalecer las capacidades e intercambiar experiencias entre los diferentes actores involucrados. Es un proceso rico y complejo, que genera una contribución más consistente para objetivos globales de desarrollo sostenible.

Además de los resultados regionales, la Auditoría Coordinada genera impactos positivos para cada país participante. Las EFS realizan análisis independientes de la rendición de



Tiburones en la costa del Pacífico sudamericano

cuentas y de la transparencia de los gobiernos locales, verifican el mejoramiento de las políticas públicas y le dan seguimiento a la implementación de las recomendaciones hechas a los gobiernos de cada país. Ese proceso genera insumos relevantes para quienes toman decisiones y formulan políticas públicas. Hay fortalecimiento regional y desarrollo local.

La segunda edición de la Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas, liderada por el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil en el ámbito de la COMTEMA y realizada en 2019 y 2020, tuvo como objetivo principal evaluar el grado de implementación y efectividad de la gestión de áreas protegidas en América Latina y el Caribe.

La iniciativa también tuvo como finalidad hacer un análisis correlativo a los compromisos internacionales: verificar la contribución de las áreas protegidas (AP) al cumplimiento de la Agenda 2030 (especialmente con relación a los ODS 14 - Vida submarina y 15 - Vida de ecosistemas terrestres) y el cumplimiento de la Meta 11 de Aichi establecida por el Convenio sobre la Diversidad Biológica, que estipula, entre otras cosas, que para 2020 por lo menos el 17% de las zonas terrestres y de aguas continentales y el 10% de las zonas marinas y costeras estén efectivamente protegidas y ecológicamente bien representadas.

Esta Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas también evaluó la evolución de la gestión y de la implementación de Áreas Protegidas tomando como parámetro los resultados obtenidos en la primera edición de esta auditoría, que se llevó a cabo entre 2014 y 2015 y que también tuvo el apoyo de

**El INDIMAPA es un instrumento georreferenciado desarrollado por el TCU, que evalúa el grado de implementación y gestión de las áreas protegidas; para ello se emplean 13 indicadores. El promedio de estos indicadores varía de 0 a 3: cuanto mayor es la ponderación, más eficaz es la implementación y gestión del AP.**

la Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible, por medio de la GIZ. Así pues, se trata de la primera auditoría que monitorea de forma coordinada la aplicación de las recomendaciones de la auditoría anterior.

Para la realización de la Auditoría Coordinada, la definición metodológica de la misma determinó dos herramientas principales a utilizar: el INDIMAPA, que permite realizar un análisis de las áreas protegidas, y el Análisis FSDL, aplicado previamente en la Auditoría Coordinada sobre la preparación de los gobiernos para la implementación de la Agenda 2030, con el fin de evaluar las relaciones entre las diferentes políticas



**“El Proyecto contribuyó al fortalecimiento la gobernanza de las áreas protegidas, permitiendo identificar a qué aspectos debemos reorientar las acciones para mejorar su gestión y grado de efectividad en la implementación de áreas protegidas. Por otra parte, les permite a los sistemas nacionales de áreas protegidas tener una evaluación independiente, que les permita reafirmar su compromiso en la conservación y manejo de sus planes de conservación por los cuales fueron creadas las áreas protegidas.”**

**Luis Juan Castillo Torrealva**  
Contraloría General de la República, Perú

**La auditoría constató que los países participantes contribuyen significativamente al cumplimiento de los porcentajes previstos en la meta 11 de Aichi. Las áreas protegidas cubren al menos el 17% de las áreas terrestres y de las aguas continentales en 13 de los 17 países participantes, y al menos el 10% de las áreas marinas y costeras en 8 de los 14 países participantes que tienen aguas territoriales, lo que no significa el cumplimiento total de la meta 11, sino el cumplimiento de la primera etapa de la gobernanza ambiental de las áreas protegidas, que es su creación legal.**



públicas. Combinando los resultados generados por las dos metodologías, las EFS pueden evaluar la gobernanza pública desde ángulos diversos y complementarios.

En la etapa de creación de capacidades, las EFS participaron en una capacitación sobre auditoría de desempeño, participaron en el MOOC sobre las EFS y los ODS y en un curso en línea de auditoría sobre áreas protegidas, además de un taller presencial. El Taller de Planificación de la Auditoría tuvo por objetivo

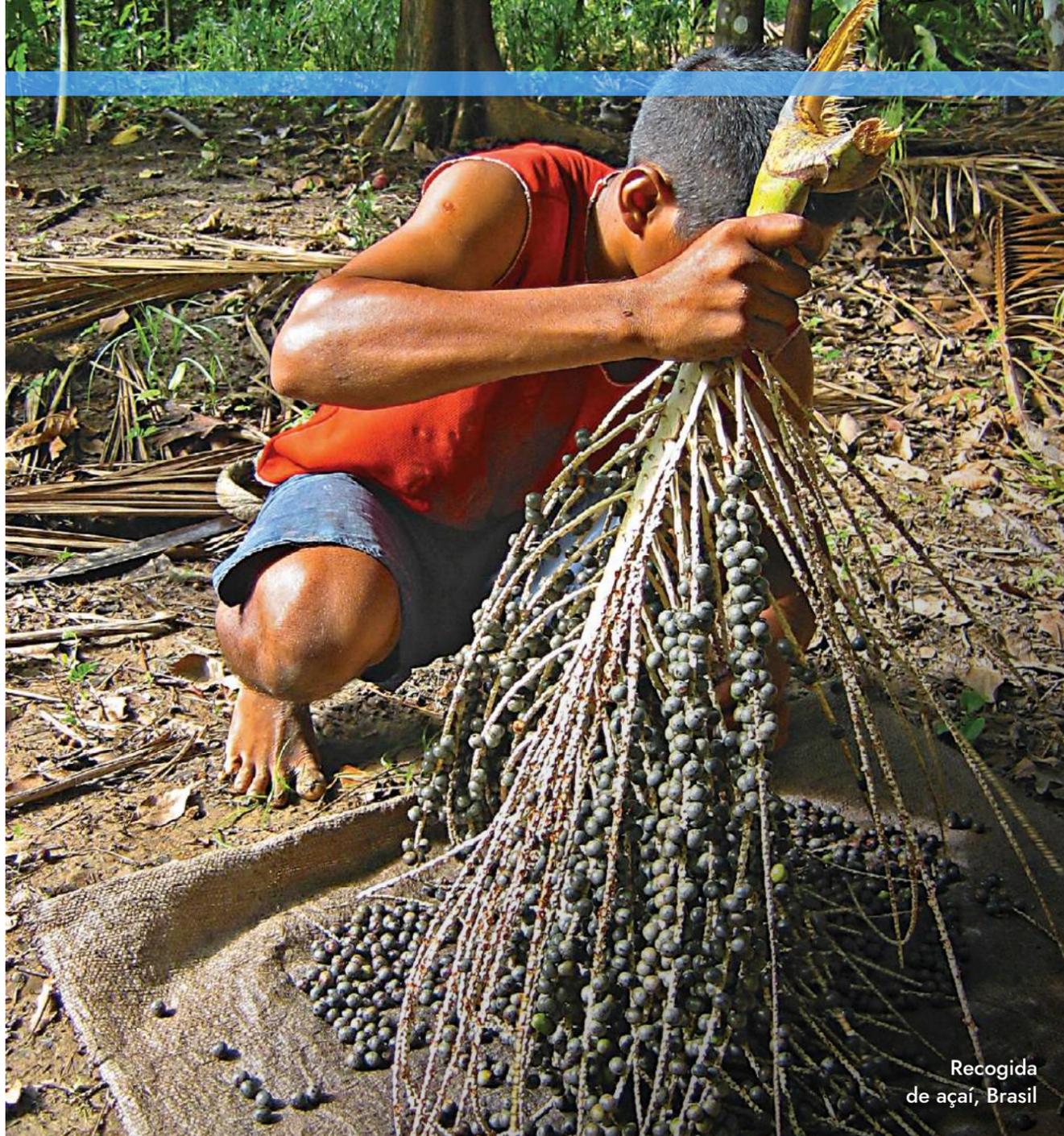
discutir, estandarizar y validar las actividades de las EFS en sus contextos nacionales. En esta etapa de planificación, especialistas de diversas organizaciones internacionales, tales como la ONU, CDB, IUCN, GAO, WGEA/INTOSAI y Bird Life, hicieron presentaciones y participaron en paneles de discusión.

Muchas acciones de la iniciativa contaron con el apoyo de la Cooperación Alemana por medio de la GIZ. Desde el punto de vista técnico, hubo apoyo para la revisión y mejoramiento de la metodología INDIMAPA, para la elaboración de mapas y cruce de datos para análisis estadístico georreferenciado, así como para el mejoramiento del proceso de recopilación de datos relativos a la gobernanza. Hubo, además, apoyo técnico para las etapas de planificación, consolidación de datos y divulgación de la auditoría, incluyendo la presencia de especialistas para contribuciones en el Panel de Expertos.

Con relación al fortalecimiento de capacidades, la Cooperación Alemana por medio de la GIZ apoyó el desarrollo y la implementación del MOOC “Los ODS y las EFS” y el

**“El INDIMAPA, Índice de Implementación y Gestión de Áreas Protegidas, el cual consiste en una evaluación rápida de diversos indicadores, que representan distintos aspectos de gestión, según criterios estandarizados, posee dos funciones principales: 1) evaluar la implementación y la gestión de áreas protegidas, y 2) comunicar de forma visual y sencilla los resultados.”**

**Olivia Valdovinos Sarabia,** Auditoría Superior de la Federación, México



Recogida  
de açai, Brasil

**En esta edición se evaluaron 2.415 áreas protegidas en 17 países. En la primera edición, en 2014, se evaluaron 1.120 áreas en 12 países. En total, 1.028 áreas en 11 países fueron evaluadas en las dos ediciones, lo que permitió analizar la evolución de su implementación y gestión entre 2014 y 2019.**

desarrollo de una capacitación en Auditoría de Desempeño. A lo largo del proceso, el curso *online* “Auditoría Ambiental sobre Áreas Protegidas Brasileñas” se adaptó al contexto regional y se ofreció a las EFS involucradas en la Auditoría Coordinada. De la misma manera, la guía “How to Increase the Quality and Impact of Environmental Audits”, elaborada por el Grupo de Trabajo de Auditoría del Medio Ambiente de la INTOSAI, se tradujo al español y al portugués para que sea usada por las entidades participantes en esta auditoría.

La aplicación del INDIMAPA y su comparación respecto a los datos de la primera edición de la auditoría, permitieron identificar avances y fragilidades con relación a la gestión y a la implementación de las áreas protegidas. Los resultados obtenidos sugieren la evolución gradual en los sistemas de implementación y gestión de áreas protegidas.

El Análisis FSDL se usó para identificar posibles fragmentaciones, superposiciones, duplicidades y lagunas entre la política de áreas protegidas y las políticas públicas de turismo y regularización territorial. Tales políticas están relacionadas con dos procesos importantes en la implementación y gestión de áreas protegidas: el uso público (turismo, recreación y educación e interpretación ambiental) y la consolidación territorial.

Con la aplicación del Análisis FSDL, se identificaron muchas oportunidades de aprovechar mejor sinergias y articulaciones entre los ministerios y organismos gubernamentales responsables de las políticas de áreas protegidas, turismo y ordenamiento territorial. Hay oportunidades, es-

**“Auditorías Coordinadas como ésta son una importante contribución que las EFS aportan a la implementación de la Agenda 2030, una alianza global rumbo al desarrollo sostenible.”**

**Hugo Chudyson Araújo Freire**  
Tribunal de Cuentas de la Unión, Brasil

pecialmente, para implantar el ecoturismo de manera sostenible en las áreas protegidas en que esa práctica es permitida y para integrar las acciones gubernamentales de gestión territorial.

Además de los resultados obtenidos directamente para la gobernanza ambiental, la Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas permitió fortalecer la cooperación regional en América Latina y el Caribe, y con la Península Ibérica, con la participación de Portugal y España. ■

## CAPA TÉCNICA



Folder •  
Auditoría Coordinada  
en Áreas Protegidas •  
2ª Edición



Informaciones  
1ª Auditoría Coordinada  
sobre Áreas Protegidas  
(2014-2015)



Artículo •  
How to protect  
protected areas? •  
ECA Journal



Guía • How to  
Increase the Quality  
and Impact of  
Environmental Audits



MOOC • Los Objetivos  
de Desarrollo Sostenible  
y las Entidades  
Fiscalizadoras Superiores



Contribución a la  
construcción del Marco  
Post-2020 para la  
Biodiversidad Global



Artículo •  
Auditoría  
Ambiental

Ecoturismo  
en Costa Rica

## CONOZCA MÁS



Auditorías  
Coordinadas



Video  
resultados  
Primera AC



Webinario Áreas  
Protegidas, Salud y  
Aislamiento social  
durante la Pandemia



Metas  
de Aichi



Resultados de la  
Primera Auditoría  
Coordinada sobre  
Áreas Protegidas



Convention  
on Biological  
Diversity

América Latina y el Caribe es la región del mundo más rica en biodiversidad y bosques tropicales, constituyendo un importante capital natural regional que ofrece un gran potencial de competitividad de la región a escala global. Todos los países de esta región buscan implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, a su vez, son miembros del Convenio de la ONU sobre Biodiversidad Biológica (CDB). Asimismo, están desarrollando y actualizando sus Estrategias y Planes de Acción Nacionales de Biodiversidad (EPANB), perfeccionando su legislación y políticas ambientales, estableciendo y fortaleciendo sus sistemas nacionales de áreas protegidas. Incluso están buscando alcanzar sus metas nacionales de biodiversidad y contribuyendo al alcance de las Metas de Aichi, las metas globales de biodiversidad adoptadas por la ONU para esta década de 2011 a 2020. Los países de la región también están fuertemente involucrados en las negociaciones en el ámbito del CDB para la adopción de la nueva y ambiciosa Estrategia Global de Biodiversidad post-2020 que será adoptada en la COP 15 de la CDB en Kunming, China, en 2021. En este encuentro se deberán establecer objetivos y metas a mediano plazo (2030) y a largo plazo (2050) alineados con los ODS para revertir la persistente tendencia de pérdida drástica de biodiversidad que amenaza romper los límites de sustentabilidad a escala global y regional.

Pese a ello, todos esos países se enfrentan a graves obstáculos para alcanzar esos objetivos. Entre ellos se encuentran las limitaciones presupuestarias, la insuficiencia de personal técnico en los organismos gubernamentales encargados del medio ambiente y los conflictos de intereses con otros sectores gubernamentales. En la mayoría de estos países las políticas ambientales siguen siendo solo política sectorial del área ambiental sin estar adecuadamente incorporadas con centralidad (“mainstreaming”, como se dice en inglés) en las grandes estrategias y políticas nacionales de desarrollo sostenible y de combate a la pobreza. Es necesario que se transformen en políticas transversales para todos los sectores del gobierno (“whole-of-government policies”, como se dice en inglés) y para toda la sociedad y todo el sector empresarial. La OLACEFS y sus miembros tienen, por lo tanto, un papel clave para fiscalizar y exigir la implementación efectiva de las políticas ambientales en beneficio del bienestar de todas las sociedades y para la protección de los recursos naturales y de los servicios ecosistémicos esenciales para la viabilidad económica de los países de la región, para el alcance del enorme potencial de la bioeconomía en la región y para cumplir con los compromisos internacionales asumidos.

**BRAULIO FERREIRA DE SOUZA DIAS**

Presidente del Consejo Global de Birdlife International

Ex-Secretario Ejecutivo del Convenio de la ONU sobre Diversidad Biológica (2012-2017)

Profesor en el Departamento de Ecología, Instituto de Ciencias Biológicas  
Universidad de Brasilia • Campus Darcy Ribeiro • Brasilia, DF, Brasil

Auditoría Coordinada sobre Estructuras de Gobernanza para el Manejo Integral de los Pasivos Ambientales

# MINEROS

## GTOP

EFS de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú, República Dominicana, así como las EF de Buenos Aires y Bahía



Los Pasivos Ambientales Mineros (PAM) representan un problema grave para muchos países latinoamericanos y del Caribe. Muchos de ellos han basado históricamente sus economías en la actividad extractiva sin el suficiente cuidado para evitar o mitigar los impactos negativos sobre las poblaciones y el medio ambiente. Muchas actividades mineras han dejado graves daños, como la contaminación y los riesgos que afectan al agua, el aire y el suelo de los alrededores y que impactan a comunidades enteras a lo largo de generaciones.

\*A la fecha de publicación de esta Revista, el Informe Ejecutivo de la Auditoría Coordinada no había sido publicado.

Estos pasivos ambientales incluyen las instalaciones de las operaciones mineras y sus vertederos de desechos que están paralizados, inactivos o abandonados.

Este contexto está especialmente relacionado con el ODS 12, que se ocupa del consumo y la producción responsables, y el ODS 15, que se refiere a la vida sobre la Tierra. Se espera que esta evaluación regional contribuya a la gobernanza de esta cuestión que tiene un gran impacto, especialmente en las poblaciones relacionadas con los PAM.

Esta auditoría coordinada, liderada por la Contraloría General de la República (CGR) de Chile, en el marco del GTOP, tuvo como objetivo evaluar los mecanismos que los gobiernos han generado para promover la gestión integrada de los Pasivos Ambientales Mineros (PAM). En este sentido, las EFS tienen la intención de promover herramientas para la sistematización de la información, permitiendo generar un registro de los PAM existentes en cada territorio.

Basándose en la Auditoría Coordinada sobre Pasivos Ambientales (2015), el equipo

***“La evaluación que hacen las Entidades Fiscalizadoras de los países es fundamental para mejorar los instrumentos de gestión, como son las normas para regular contaminantes en el ambiente, o bien para crearlos, si no se tienen. También para conocer la preparación que debe proveerse al personal encargado de la vigilancia del cumplimiento de las normas y sentar bases para mejores políticas públicas de protección al ambiente y bienestar social, pues en el caso de PAM, cuyas dimensiones son muy grandes, es posible que se afecten, además del ambiente, los usos y costumbres de comunidades originarias de los países, o las fuentes de trabajo de otros sectores productivos.”***

**Rosa María Flores Serrano,**

Instituto de Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

trató de hacer un análisis comparativo observando posibles correlaciones entre las dos fiscalizaciones, ya que la auditoría realizada en ese año tenía una visión de gran alcance de los pasivos ambientales.

En 2019, se realizaron dos webinarios a modo de capacitación para los equipos de las EFS participantes, previos al inicio del trabajo de auditoría, cuyos objetivos fueron capacitar sobre conceptos básicos asociados a los PAM, proporcionar antecedentes sobre su situación regional, discutir sobre los impactos en las diferentes matrices am-

bientales y hacer referencia a las metodologías de evaluación de riesgos empleadas en los procesos de catastro y priorización para el tratamiento de dichos pasivos.

En 2020, dándole continuidad a las actividades de capacitación de los equipos, conjuntamente con el desarrollo de la etapa de planificación de la auditoría, se llevó a cabo el curso virtual en formato MOOC “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las Entidades Fiscalizadoras Superiores”. Asimismo, se creó un Repositorio de la Auditoría Coordinada dentro del sitio web de la Contraloría

Mina de  
Chuquicamata, Chile





Mina de  
Paracatu, Brasil

General de la República de Chile, usando la plataforma MOODLE, en el que se comparte información asociada a la conformación y perfil de los equipos de auditoría, además de recabar antecedentes vinculados a la gestión de los Pasivos Ambientales Mineros en los países y unidades subnacionales. También, en el 2020, los participantes de la auditoría participaron del curso virtual “Diseño de Estrategias de Comunicación para productos de Auditoría”, el cual fue habilitado en el repositorio de la auditoría, con el objetivo de fortalecer las herramien-

tas de difusión de resultados e impacto de productos.

El Proyecto apoyó la preparación y realización del Taller de Planificación y Capacitación en auditoría (remoto, desde Santiago, en marzo de 2020), que se llevó a cabo a distancia debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19.

El taller, liderado por la EFS de Chile, a través del equipo coordinador de la auditoría y de su Departamento de Capacitación, se realizó

del 8 al 26 de junio 2020. En éste participaron 73 miembros de los equipos auditores, de 13 Entidades Fiscalizadoras Superiores y dos entidades de fiscalización subnacionales, así como especialistas en la materia, los cuales compartieron conocimientos asociados a mecanismos de gestión de los PAM, poniendo énfasis en la evaluación de la matriz de planificación propuesta por el equipo coordinador. El taller virtual fue complementado posteriormente con videoconferencias, en las que el equipo coordinador reforzó contenidos y objetivos de la auditoría coordi-

*“Será interesante poder constatar, comparar y presentar al término de la auditoría el panorama acerca de la gestión integral de los Pasivos Ambientales Mineros en Latinoamérica y el Caribe, bajo la mirada de los ODS, y poder dar cuenta de las brechas que existen, así como de las buenas prácticas que puedan haberse implementado, de modo tal que las recomendaciones del informe final puedan visibilizar esta problemática e impulsar un cambio en cada uno de los países, o en aquellos que recién desarrollan su minería, e incorporar adecuadamente las variables ambientales en su diseño.”*

**Jaime Mundt y Benjamín Riesco,**  
Contraloría General de la República, Chile

*“El rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores es fundamental para fortalecer los mecanismos de gobernanza para la gestión integrada de los Pasivos Ambientales Mineros (PAM). Su acción permite avanzar en la implementación de nuevas normativas y estándares por medio del análisis de las diversas realidades nacionales y la unificación de criterios entre países en la región. Del mismo modo, brindan un importante apoyo para fortalecer la visión de desarrollo sostenible en el sector minero al entregar recomendaciones elaboradas desde un punto de vista integral y holístico en la gestión de PAM.”*

**Mauricio Pereira,**  
Comisión Económica para  
América Latina y el Caribe (CEPAL)

nada, adoptando las mejoras metodológicas que fueron relevadas durante las discusiones en el taller. Cabe consignar que los contenidos desarrollados han quedado a disposición de los equipos de auditoría para su revisión en cualquier momento, facilitando el acceso a contenidos técnicos y metodológicos.

Uno de los principales logros del Taller de Planificación se debió al uso de recursos virtuales que permitieron ampliar las discusiones metodológicas, proporcionar antecedentes técnicos sólidos y establecer conjuntamente una matriz de planificación para que las EFS avancen en sus evaluaciones nacionales.

El Proyecto también apoya la realización del Taller de Consolidación de Resultados y elaboración de materiales de comunicación y difusión, que se desarrollarán al final del proceso de sistematización y divulgación de resultados de esta auditoría durante el primer semestre del año 2021. ■

**Esta auditoría contó con la colaboración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y del Programa de Cooperación Regional para la Gestión Sustentable de los Recursos Mineros en los Países Andinos (MINSUS: programa de la Cooperación Alemana por medio de GIZ y BGR). Su participación estuvo presente a lo largo de toda la auditoría, incluyendo el Taller de Planificación presentando conceptos asociados a pasivos ambientales, antecedentes sobre la situación regional y participación en las discusiones sobre impactos, riesgos y establecimiento de prioridades para el tratamiento de temas.**

Mina en  
Inca de Oro, Chile

## PARA SABER MÁS

Auditorías Coordinadas  
(incl. AC sobre PAM y  
Pasivos Ambientales)



Informaciones sobre  
el Seminario en el sitio  
web de la CEPAL



Programa Minsus



Vídeo de la AC



Webinario 1



Webinario 2



Seminarios  
online



# Auditoría Coordinada sobre Energías RENOVABLES en el Sector Eléctrico

## GTOP

EFS de Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay y Venezuela



El calentamiento global representa uno de los más grandes desafíos para la vida y el desarrollo sostenible en el planeta. La generación de energía es la principal responsable por la emisión de gases de efecto invernadero (GEI). Desde una perspectiva global, la mayor parte de la energía eléctrica se genera a partir de fuentes no renovables como el petróleo, el carbón y el gas natural. Sustituir estas fuentes es una de las principales maneras de mitigar los efectos del calentamiento global.

El contexto del cambio climático ha estimulado una serie de acuerdos internacionales que impulsan la producción de energía a partir de fuentes renovables, que se clasifican como convencionales – aquellas que ya han alcanzado un alto grado de madurez tecnológica, como las centrales hidroeléctricas – y no convencionales – aquellas cuyas fuentes han tenido su reciente desarrollo tecnológico, como la biomasa, la eólica y la solar fotovoltaica. El desarrollo tecnológico ha permitido que los costos de las fuentes no convencionales sean cada vez más bajos.



Aumentar sustancialmente la participación de energías renovables en la matriz energética es el séptimo objetivo de la Agenda 2030 que, junto con otros acuerdos internacionales, ha llevado a los países a adoptar medidas de transición energética.

No obstante, el desafío no se limita en cambiar la matriz eléctrica: la demanda por energía es creciente. En este sentido, el aumento de la generación de energía renovable se presenta como una gran solución para atender la demanda por electricidad de manera sostenible. El desarrollo tecnológico será esencial para facilitar la creciente integración de

las fuentes renovables, especialmente las no convencionales como la solar y la eólica, que tienen una generación variable.

Promover la transición energética, sin embargo, es un reto complejo: los gobiernos deben superar los retos técnicos, financieros, regulatorios e institucionales para definir estrategias y mecanismos de planificación y operar los sistemas nacionales de generación de energía, que se han caracterizado por la creciente participación de fuentes renovables variables, la digitalización y la participación cada vez más activa de las y los consumidores.

La auditoría se realizó en alianza con EFS de 12 países, bajo la coordinación del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil, en el marco de actividades del Grupo de Trabajo de Auditoría de Obras Públicas (GTOP) de la OLACEFS, presidido por la Contraloría General de la República de Chile. Con el objetivo de evaluar las políticas públicas para la expansión de las fuentes renovables en la matriz eléctrica, la auditoría identificó buenas prácticas y oportunidades para mejorar esas políticas y verificar la etapa actual de enfrentamiento de los desafíos para la expansión de la electricidad de fuentes no convencionales. Las fiscalizaciones se realizaron de manera que se contribuyese con el objetivo 7.2 de la Agenda 2030, que trata de aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.

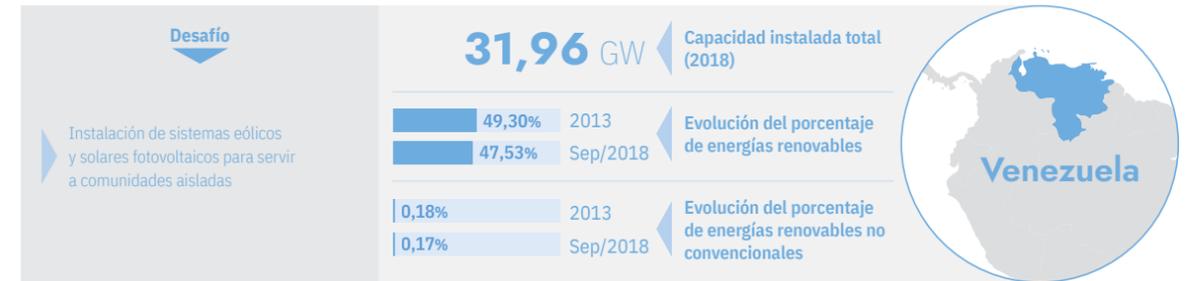
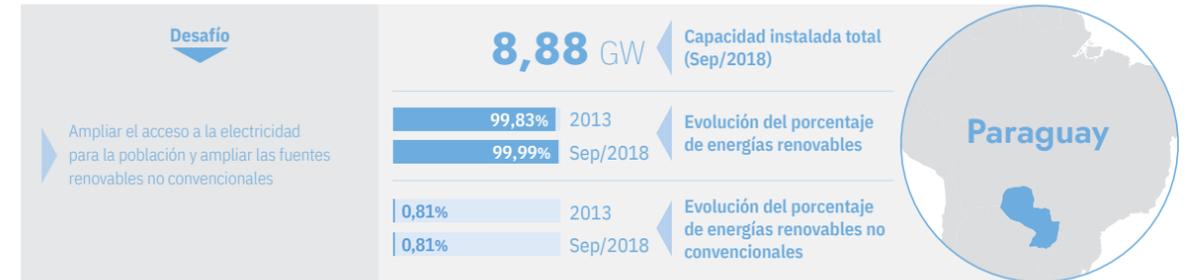
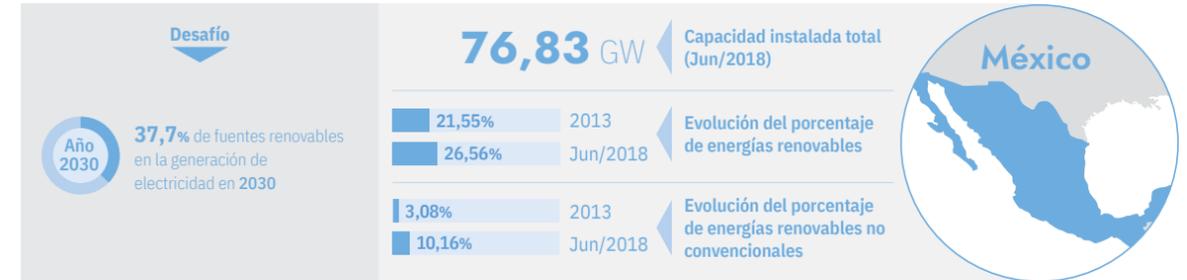
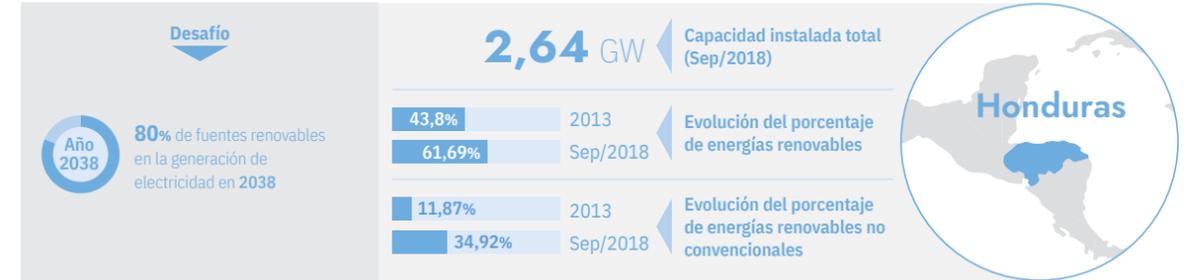
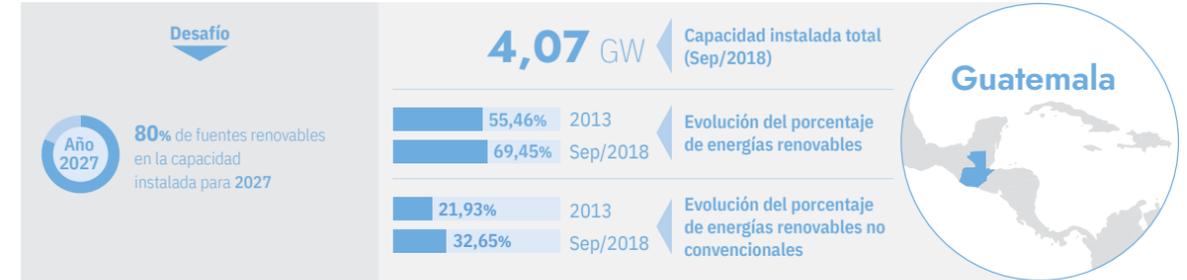
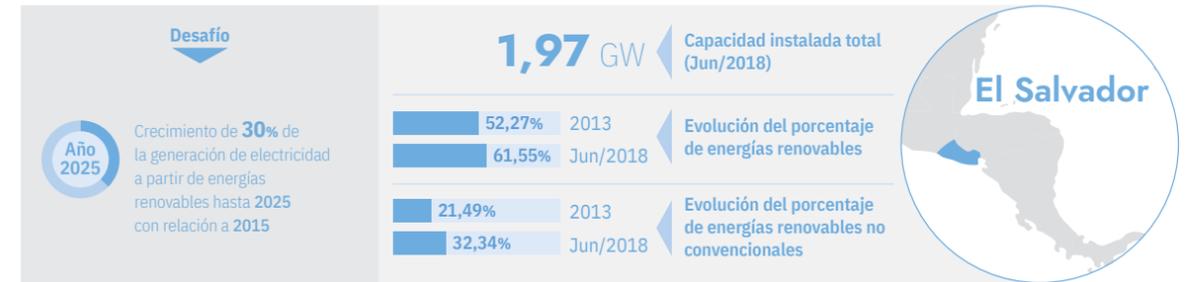
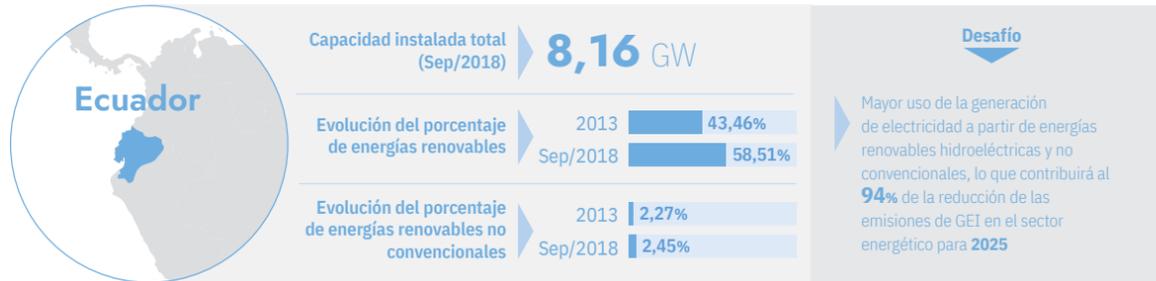
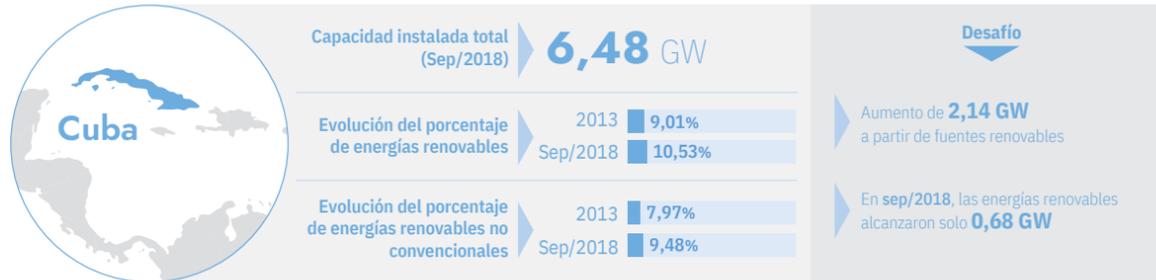
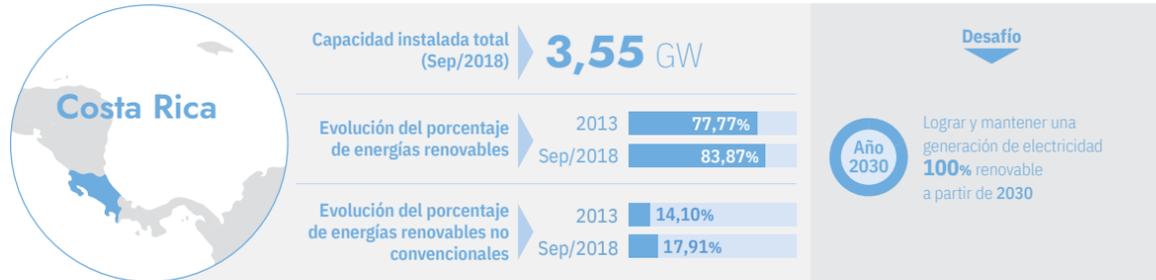
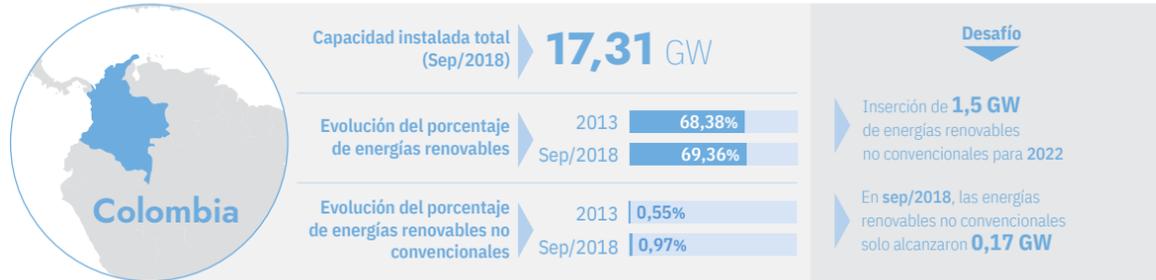
Así como las demás auditorías coordinadas, la capacitación del equipo, la planificación integrada y la consolidación de resultados fueron realizados de manera colectiva y participativa. Durante la etapa de capacitación se celebraron 3 seminarios técnicos *online* sobre el tema de la auditoría. Esta auditoría también tuvo dos componentes especiales que enriquecieron la contextualización y la planificación. El primero de ellos fue el uso de un *benchmarking* internacional de buenas prácticas como estrategia para generar referencias importantes para la matriz de planificación. Otro componente especial se refiere al enfoque metodológico utilizado en los Talleres de Planificación y Consolidación de Resultados: *Design Thinking*, una metodología innovadora que, además de permitir una mayor acción colaborativa, representa uno de los puntos destacados del Proyecto Regional de Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental, como se explicará en la sección correspondiente.

Durante la etapa de ejecución de las auditorías, en la que cada EFS aplicó en su país los procedimientos establecidos durante la planificación, se obtuvieron respuestas de los contextos nacionales. Después, los resultados fueron consolidados y generaron un panorama regional sobre Energías Renovables en América Latina y el Caribe.

Los resultados consolidados apuntaron que la capacidad instalada de energías renovables en los países evaluados supera 213 GW de manera conjunta. Para entender lo que eso significa, podemos tomar como referencia que en todo el mundo la capacidad instalada de renovables es superior a 2.500 GW. Es decir, América Latina y el Caribe tienen un inmenso potencial para aumentar su capacidad.

**“Esta Auditoría Coordinada con enfoque de desempeño, desde el proceso de planificación, ejecución y presentación de resultados, nos fue llevando de la mano, en uno de los mejores esquemas de enseñanza que puede haber en el mundo: “Aprender haciendo”, bajo la dirección del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil.”**

**Rodrigo Sánchez Viesca,**  
Contraloría General de Cuentas, Guatemala



**En el panorama regional, los hallazgos permitieron identificar fallas, deficiencias, inexistencias y falta de transparencia, a partir de la observación de los aspectos relacionados con:**

- **Compromisos y directrices de los gobiernos para la expansión de las fuentes renovables**
- **Coordinación entre los actores involucrados en la expansión de las fuentes renovables**
- **Políticas públicas para el aumento sostenible de las fuentes renovables**
- **Instrumentos de adaptación del sector eléctrico para el ingreso de fuentes renovables**

Las observaciones de cada país también revelaron la capacidad instalada para generar energía a partir de fuentes renovables y la evolución local de la presencia de renovables en la matriz eléctrica. Fue posible establecer indicaciones sobre el principal reto de cada país para los cuales las EFS emitieron recomendaciones específicas a la administración pública.

La evaluación conjunta ha permitido recopilar una serie de lecciones, buenas prácticas y oportunidades de mejora que pueden ayudar a los gobiernos de cada país a adoptar decisiones que fortalezcan la presencia de la energía renovable y contribuyan al cumplimiento de sus compromisos nacionales con la Agenda 2030.

En el marco de la Auditoría Coordinada se realizó un Seminario Internacional sobre Energías Renovables (Brasilia, noviembre de 2019) con la participación de EFS y expertos,

*“La Auditoría Coordinada tuvo como objetivo apoyar y perfeccionar la gestión del Estado con miras a que se logren avances importantes en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Este tipo de auditorías empodera a las EFS frente a la rama ejecutiva y permite enfocar más la labor del control externo gubernamental. Personalmente, los ejercicios de auditoría de desempeño me aportaron grandemente en cuanto a conceptos y metodologías de control fiscal. Considero además que los trabajos coordinados con OLACEFS permiten un proceso de aprendizaje donde los diferentes funcionarios logramos aportar, desde nuestra experiencia, en esa construcción colectiva.”*

**Hadar Yesid Suárez,**  
Contraloría General de la República, Colombia



Producción de biogás a partir de la fermentación de residuos de porquerizas



Planta de tratamiento de residuos, Brasil

con el objetivo de difundir los principales resultados de la auditoría, discutir aspectos relevantes relacionados con la expansión de las energías renovables en América Latina y el Caribe, y aportar reflexiones sobre el seguimiento de las políticas públicas para el sector.

Después, se realizó un Taller de Buenas Prácticas para compartir las experiencias de la

realización de una auditoría de este tipo y de la comunicación de las auditorías ambientales, además de reflexionar sobre la importancia de la etapa de monitoreo de los resultados para dar seguimiento a la evolución de la región desde los primeros hallazgos y señalamientos. También se publicó un informe a partir del taller, que se utilizó como referencia para la gestión de conocimiento sobre el tema.

## Sobre el *benchmarking* internacional

Experiencias de otros países pueden inspirar en relación con las mejores prácticas y señalar caminos y oportunidades de mejoría. Este fue el propósito del *benchmarking* internacional “Expansión de la Generación de Energía Eléctrica a partir de Fuentes Renovables”, recurso utilizado para planificar esta Auditoría Coordinada.

Se analizaron las experiencias de 10 países en relación con la inserción y participación de las energías renovables en sus matrices eléctricas: Alemania, Chile, China, Dinamarca, España, Estados Unidos (estado de California), India, Italia, México y Sudáfrica.

El *benchmarking* tuvo el objetivo de mapear y sistematizar documentos con metodologías comparables y de consolidar informaciones sobre los siguientes temas:

- Acciones adoptadas, principales dificultades y soluciones que permitieron la expansión de las fuentes renovables en los países referidos
- *Status quo* de las fuentes de generación de energía eléctrica a partir de fuentes renovables especificando el panorama actual de algunos parámetros (potencial de las diversas fuentes de generación, matriz energética actual, extensión del mercado nacional e internacional, políticas de subsidios y otras políticas públicas aplicables, soluciones regulatorias adoptadas, desafíos operacionales pendientes, precio de la energía de diferentes fuentes, parque industrial, tecnologías utilizadas)
- Evolución y etapa actual de la implementación de smart grids en los países mencionados
- Organización institucional del sector eléctrico vigente en los países indicados
- Estrategia adoptada para insertar las fuentes de energía eléctrica renovable en la matriz de generación de los países citados

Resultados del *benchmarking*



*“La Auditoría en las Políticas de inserción sostenible de Energías Renovables en la Matriz Eléctrica Brasileña y en los países de América Latina y del Caribe, coordinada por el TCU de Brasil con otras Entidades de Fiscalización Superior de los países miembros de la OLACEFS, proporcionó a los organismos de control externo una visión sistémica e integrada de las oportunidades, riesgos y desafíos para la exploración de potenciales energéticos renovables, a fin de alinear la dimensión socioambiental, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París, así como la dimensión económica, con la energía competitiva para subsidiar el desarrollo de los países. Esto permitió proponer a los agentes públicos responsables acciones de mejora para desarrollar, de manera sostenible, opciones para fomentar las oportunidades identificadas y mitigar los riesgos asociados al desarrollo de las políticas públicas de energía renovable.”*

**Manoel Moreira de Souza Neto,**  
Tribunal de Cuentas de la Unión, Brasil

Entre los meses de agosto y septiembre de 2020, la Presidencia del GTO adelantó un proceso de difusión que permitió compartir los resultados del trabajo de la auditoría coordinada. En ese contexto, se llevaron adelante contactos con el Centro de Información en Energías Renovables (CINER), quienes manifestaron su intención de difundirlo en sus redes sociales. Además, la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) también se interesó en divulgar los resultados de la auditoría, con quienes se llevó a cabo una reunión donde se compartió información detallada para apoyar su difusión.

Las medidas antes referidas, incluido el acompañamiento de especialistas, tuvo el

apoyo del Proyecto, bajo el compromiso por promover espacios para el intercambio de experiencias, apoyar la gestión del conocimiento y fortalecer la comunicación estratégica de un tema de tanta relevancia para la región. ■

## CAPA TÉCNICA



Resumen  
Ejecutivo



Seminario Virtual 1 • Los ODS y el Acuerdo de París y sus relaciones con el sector de la energía renovable en el sector eléctrico (9/8/2018)



Video •  
Taller de planificación



Seminario Virtual 2 • Características de las principales fuentes renovables: naturaleza difusa, intermitencia y alta variación en la generación de energía eléctrica (24/8/2018)



Seminario Internacional  
de Energías Renovables



Seminario Virtual 3 • Políticas de incentivos y evolución de los costos de las fuentes de energía renovables en el sector eléctrico (7/9/2018)



Matriz de planificación  
de la Auditoría Coordinada



Benchmarking  
internacional

## PARA SABER MÁS



Informe consolidado  
da Auditoría



Informe de buenas  
prácticas de la Auditoría



Infografía



Hoja Resumen

*“Mediante la Auditoría Coordinada sobre energías renovables en el sector eléctrico, las Entidades de Fiscalización Superior participantes hemos podido colaborar en la identificación de oportunidades de mejora en las políticas públicas y acciones de cada país para aumentar y optimizar el uso de fuentes renovables para la generación de energía eléctrica. De esta manera podremos contribuir con el cumplimiento de las metas del ODS 7: Energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Este es un tema mundial, que requiere el esfuerzo conjunto de todos los países.*

*El alcance de esta auditoría es de suma importancia, ya que la generación de energía con fuentes fósiles es la principal causa de emisiones de efecto invernadero, por lo cual los países requieren de una transición energética a fuentes renovables menos contaminantes. En este proceso, las Entidades de Fiscalización Superior contribuimos en la identificación de oportunidades de mejora acerca de la planificación, operación y regulación del sistema eléctrico nacional, para superar los desafíos del mayor uso de fuentes renovables y la optimización de las acciones que se emprenden.*

*En el caso particular de Costa Rica, la cobertura eléctrica es del 99,4% y desde el 2015 la energía proveniente de fuentes renovables se ha mantenido por encima del 98%, con una participación creciente de fuente eólica (15,9% actualmente). No obstante, con la auditoría se determinó que los desafíos que en la actualidad enfrenta el sector eléctrico, implican mejorar la eficiencia en el uso de los recursos con los que cuenta para generar energía eléctrica. Para ello, existen oportunidades de mejora en cuanto a la fundamentación de política, indicadores y parámetros de avance en las metas relacionadas al sector eléctrico; el ordenamiento jurídico; la independencia del planificador y operador del sistema eléctrico; y en el modelo tarifario, en cuanto a servicios auxiliares, costos fijos y variables del uso de la red, generación distribuida y otras actualizaciones necesarias para que el modelo se adapte a las nuevas interrelaciones y herramientas tecnológicas.”*

**LÍA BARRANTES LEÓN**

Contraloría General de la República, Costa Rica

# Auditoría Coordinada sobre Gobernanza de Políticas de FRONTERAS

## CCC

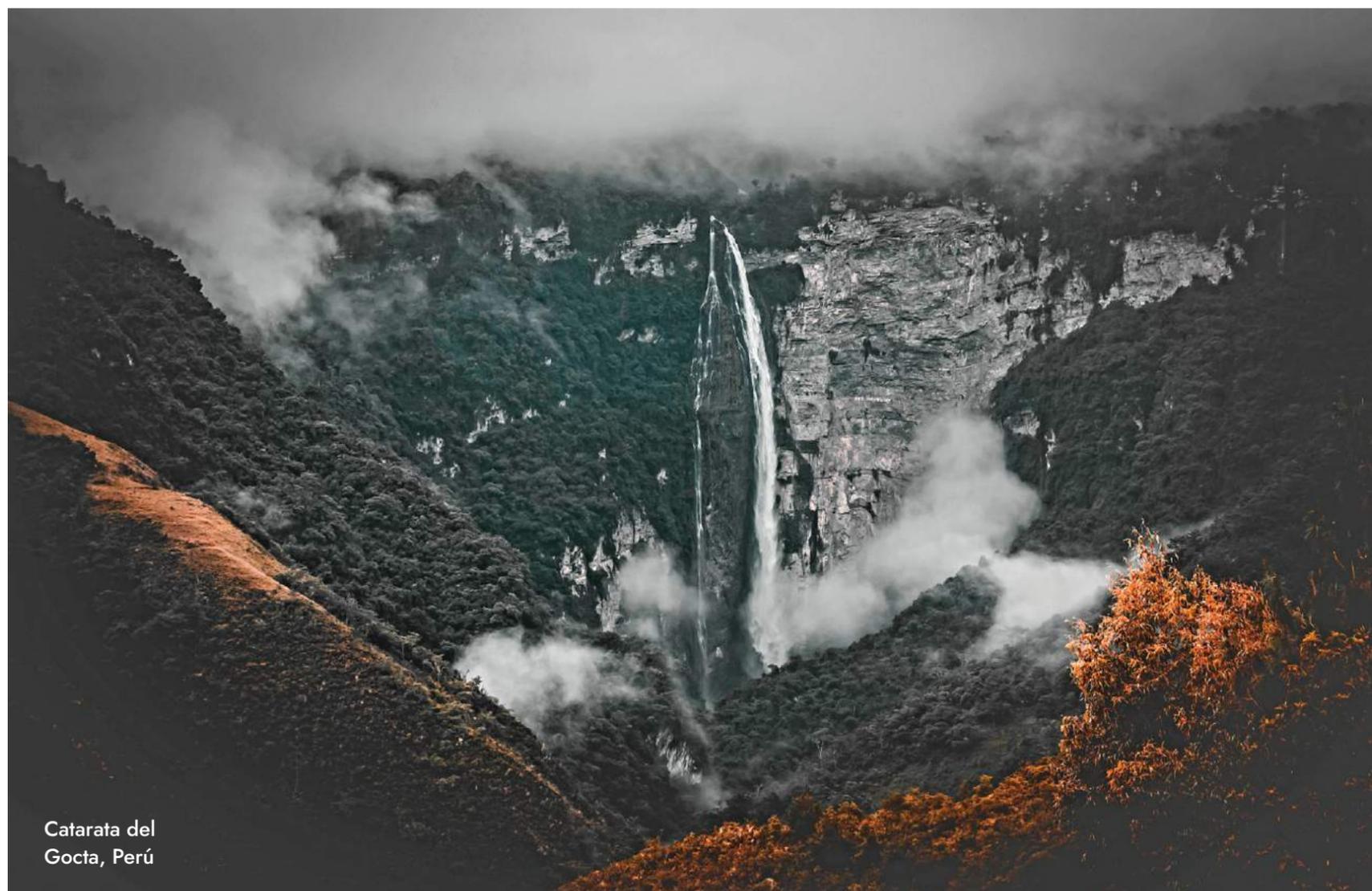
EFS de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Paraguay, Perú y República Dominicana



Las regiones de frontera son áreas que requieren una atención especial hacia cuestiones de desarrollo económico, social y de seguridad. En el caso de América Latina y el Caribe, son territorios de contacto e interacción entre naciones que se caracterizan generalmente por el subdesarrollo y las vulnerabilidades derivadas de políticas desarticuladas y de las diferencias jurídicas, jurisdiccionales y socioeconómicas entre países vecinos.

Los desafíos de la actividad gubernamental en las fronteras están relacionados con la dificultad de lograr una buena gobernanza de las políticas públicas aplicadas en la región. Entre las cuestiones delicadas figuran la gestión de los recursos naturales compartidos (especialmente en los biomas sensibles y estratégicos), la gestión de la seguridad, incluida la inmigración y el tránsito de bienes y servicios, y la gestión del desarrollo sostenible de esas regiones.

Frontera entre  
Chile y Bolivia



Catarata del  
Gocta, Perú

Si por un lado podemos ver las regiones de frontera como territorios marcados por grandes desafíos sociales, también podemos verlas como un espacio ideal para promover la integración política y económica entre las naciones vecinas. Las fronteras tienen varias potencialidades por explorar, como el turismo, los bosques y el potencial hídrico, además de ser rutas de comunicación comercial y social.

La Auditoría Coordinada de Gobernanza de Políticas de Frontera tuvo por objetivo

evaluar el nivel de implementación de gobernanza en políticas públicas, de seguridad pública y de desarrollo sostenible en las regiones de frontera de los países involucrados, como parte de una estrategia a mediano plazo para mejorar los elementos estructurales que condicionan la gestión político-administrativa ejercida en esas regiones.

La auditoría realizada bajo la coordinación del Tribunal de Cuentas (TCU) de Brasil, en el marco de actividades del Comité de

**Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014), en estas regiones de frontera se encuentra aproximadamente el 30% del total de los recursos hídricos renovables del mundo y el 21% de la superficie de bosques del planeta. En cuanto a los recursos minerales, contiene el 65% de las reservas globales de litio, el 42% de plata, el 38% de cobre, el 33% de estaño, el 21% de hierro, el 18% de bauxita y el 14% de níquel, así como el 33% de la producción mundial de bioetanol, el 25% de biocombustibles y el 13% de petróleo.**

Creación de Capacidades (CCC), estructuró los datos del Índice de Gobernanza Nacional de Frontera (IGNPFron), un índice de madurez de la gobernanza compuesto por indicadores agrupados en los ejes de seguridad y desarrollo.

A nivel macro, los resultados de la auditoría muestran que sólo tres de los 13 países participantes adoptan buenas prácticas de gobernanza y políticas públicas a un nivel suficiente para proporcionar un buen entorno de gestión. Los otros nueve países quedaron por debajo del nivel aceptable según el IGNPFron.

En el eje de la seguridad, esta auditoría evaluó las actividades gubernamentales relacionadas con el control de la entrada y salida de bienes y personas, así como la vigilancia y la mitigación de los delitos transfronterizos. Esto incluye los procesos de control aduanero, sanitario y de inmigración en los puestos oficiales, la vigilancia por radar, satélite y el patrullaje terrestre, aéreo y fluvial de las carreteras informales y accesos alternativos. La prevención del delito y el control policial también forman parte de la verificación de seguridad.

En el eje del desarrollo, el análisis trató de los macroprocesos para promover el desarrollo económico sostenible en la región. El análisis incluyó la verificación de las inversiones públicas en infraestructura, la concesión de incentivos y beneficios fiscales, los mecanismos de financiación para el desarrollo, la conservación y la explotación sostenible en la región de frontera.

En lo que respecta a la seguridad pública, ocho países obtuvieron resultados inferiores

al nivel mínimo requerido. En cuanto al desarrollo económico y social, se consideró que los resultados eran significativamente peores, con resultados deficientes en 11 países.

Este resultado se refleja en las altas tasas de violencia y contrabando, la intensificación del tráfico de drogas, armas y personas, y el mantenimiento del subdesarrollo crónico que se percibe en la mayoría de las ciudades fronterizas.

Cuatro aspectos de la evaluación también revelaron datos preocupantes. En lo que respecta a la institucionalización de la política en el marco del enfoque ambiental, seis

de los 13 países tienen un índice de gobernanza aceptable. En cuanto al componente de coordinación, tres países tienen una gobernanza aceptable. La planificación de las actividades de explotación y preservación del medio ambiente fronterizo presentó el peor resultado de la evaluación: ninguno de los países presentó un nivel aceptable de gobernanza y sólo un país presentó la condición aceptable en el aspecto de la gobernanza en el monitoreo de la explotación y la preservación del medio ambiente.

En este contexto, la cuestión ambiental adquiere contornos relevantes, ya que la región alberga biomas de alta biodiversidad y gran

*“En general, a la luz del diagnóstico conjunto presentado, se espera inducir a los países de América Latina y el Caribe a crear una agenda de intervención que les permita superar la visión de estas regiones como “espacios problemáticos”, en favor de una concepción que las perciba como lugares de oportunidades de desarrollo, en un ambiente de integración.”*

**Mario Junior Bertuol,**  
Secretaría del TCU en Mato Grosso do Sul, Brasil

### iGPNFron Institucionalización



### iGPNFron Coordinación



### iGPNFron Planificación



### iGPNFron Supervisión



riqueza mineral y, al mismo tiempo, se enfrenta a problemas complejos relacionados con la integridad del medio ambiente fronterizo.

Se espera que la evaluación realizada por las entidades responsables del control externo estimule a las administraciones públicas a establecer y fortalecer las políticas de seguridad y desarrollo, estimulando especialmente

para la realización del Taller de Planificación de la Auditoría Coordinada (Santiago, 2017) y del Taller de Consolidación de Resultados (San José, 2019), además del desarrollo de productos de comunicación, incluido un resumen ejecutivo con enfoque ambiental.

Con base en el diagnóstico obtenido en esta auditoría coordinada, será posible realizar

**Las políticas públicas en área de frontera constituyen el conjunto articulado y estructurado de acciones gubernamentales que buscan cambiar la realidad actual de las regiones fronterizas a través de la movilización político-administrativa, con el fin de destinar recursos y esfuerzos a la solución de sus problemas, especialmente en materia de seguridad pública y desarrollo socioeconómico, abarcando sus respectivos procesos de trabajo, en un ambiente de integración entre las naciones y con atención a los efectos en el medio ambiente.**

la mejora de la gobernanza ambiental. Con relación al área ambiental, la acción coordinada entre los países vecinos puede aportar coherencia entre las políticas públicas y un tratamiento armonioso con relación a las zonas y biomas compartidos.

El Proyecto apoyó la realización de esta auditoría coordinada mediante consultoría técnica especializada para desarrollar e implementar un curso sobre auditorías coordinadas en un entorno virtual para las EFS que compusieron esta evaluación. También ofreció apoyo

otras fiscalizaciones y monitoreos, tanto nacionales como regionales, que verifiquen el cumplimiento de las recomendaciones proporcionadas por las EFS a los gobiernos locales. ■

## CAPA TÉCNICA



Guía Práctica de Auditoría Gobernanza de Fronteras



Pronunciamientos sobre las auditorías de desempeño: ISSAI 100, 300 y la serie 3000



Manual de auditoría de desempeño del TCU



Matriz y materiales de planificación



Acuerdo del TCU 2241/2019



Resumen Ejecutivo con Enfoque Ambiental

## CONOZCA MÁS

Auditorías Coordinadas



Cataratas del Iguazú,  
en la frontera  
Argentina-Brasil

# CAPACIDADES

**C**onstruir y desarrollar capacidades es un punto fundamental para el Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental. Además de ser un objetivo del Proyecto, fortalecer las capacidades es un valor fundamental para la Cooperación Alemana.

El Proyecto entiende que cuanto mejor sea la capacitación y la formación técnica de los auditores y auditoras, cuanto mayor será la capacidad institucional de las EFS y cuanto más profunda sea la capacidad de la sociedad en el control externo, mayores serán las contribuciones a la gobernanza pública en la región de América Latina y el Caribe.

Este valor es transversal a todas las actividades que fueron realizadas regionalmente, de forma colaborativa. Así, en cada iniciativa desarrollada se buscó promover el desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento reconociendo lo que había de más potente en las EFS, estimulando y creando condiciones para que ese conocimiento pudiera ser compartido entre las instituciones y sus equipos.

Incrementar el acceso e intercambio con especialistas en los temas abordados fue otra estrategia utilizada por el Proyecto en este sentido. Esto se dio particularmente – aunque no únicamente – durante los ciclos de capacitación y planificación de auditorías coordinadas.

Con la intención de ampliar el conocimiento, las habilidades y el espectro de actividades posibles, el Proyecto apoyó intensamente los procesos de flujo y gestión de conocimiento. Asimismo, auditores y auditoras pudieron participar en congresos y seminarios, tanto para asistir y presentar, como para aprender y compartir las iniciativas desarrolladas, en diversos foros importantes relacionados al Control Externo y a la temática ambiental.

En estrecha colaboración con el Comité de Creación de Capacidades (CCC) y demás grupos temáticos de la OLACEFS, se desarrollaron nuevas iniciativas, fueron traducidas al español, inglés y/o portugués publicaciones de gran relevancia técnica que podrían contribuir con el

*“La OLACEFS es una organización internacional de carácter técnico, que tiene como objetivo principal fortalecer las capacidades institucionales y profesionales de sus miembros mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas, la creación y desarrollo de capacidades, y el fomento de la cooperación internacional, alineada especialmente con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU. Sobre esa base, la OLACEFS trabaja para promover el valor y el rol social de las EFS.”*

**Jorge Bermúdez Soto,**  
Secretario Ejecutivo de la OLACEFS

trabajo de los equipos de auditoría y se crearon cursos presenciales y *online*.

Hubo especial atención y cuidado con la gestión del conocimiento: además de fortalecer y ampliar las capacidades de auditores y auditoras, la sistematización de este conocimiento bajo la forma de publicaciones, videos y cursos fue realizada para que las EFS puedan beneficiarse de todo el proceso de forma institucional y perenne.

No obstante, tres iniciativas serán destacadas en esta publicación por su innovación y su capacidad de impacto: el Programa Regional de Desarrollo de Capacidades sobre Geotecnologías aplicadas al Control Externo Ambiental, las formaciones bajo la estructura de *Massive Open Online Course* (MOOC) sobre Auditorías de Desempeño y sobre las EFS y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), así como el enfoque de *Design Thinking* aplicado al Control Externo. ■

Programa Regional de Desarrollo de Capacidades sobre

# GEOTECNOLOGÍAS

Aplicadas al Control Externo Ambiental

**CCC**

Las geotecnologías pueden ofrecer contribuciones muy significativas a la actividad del control externo. Aplicadas con este fin, permiten el procesamiento de informaciones de forma compleja, considerando una gran cantidad de informaciones, de bases de datos y de variables. Además, permiten análisis en tiempo real y generan capas de información, haciendo aún más efectivo el trabajo de fiscalización.

Con el objetivo de ampliar y fortalecer las capacidades de las EFS que actúan en América Latina y el Caribe, el Comité de Creación de Capacidades (CCC) de la OLACEFS llevó a cabo el Programa Regional de Desarrollo de Capacidades sobre Geotecnologías Aplicadas al Control Externo Ambiental.

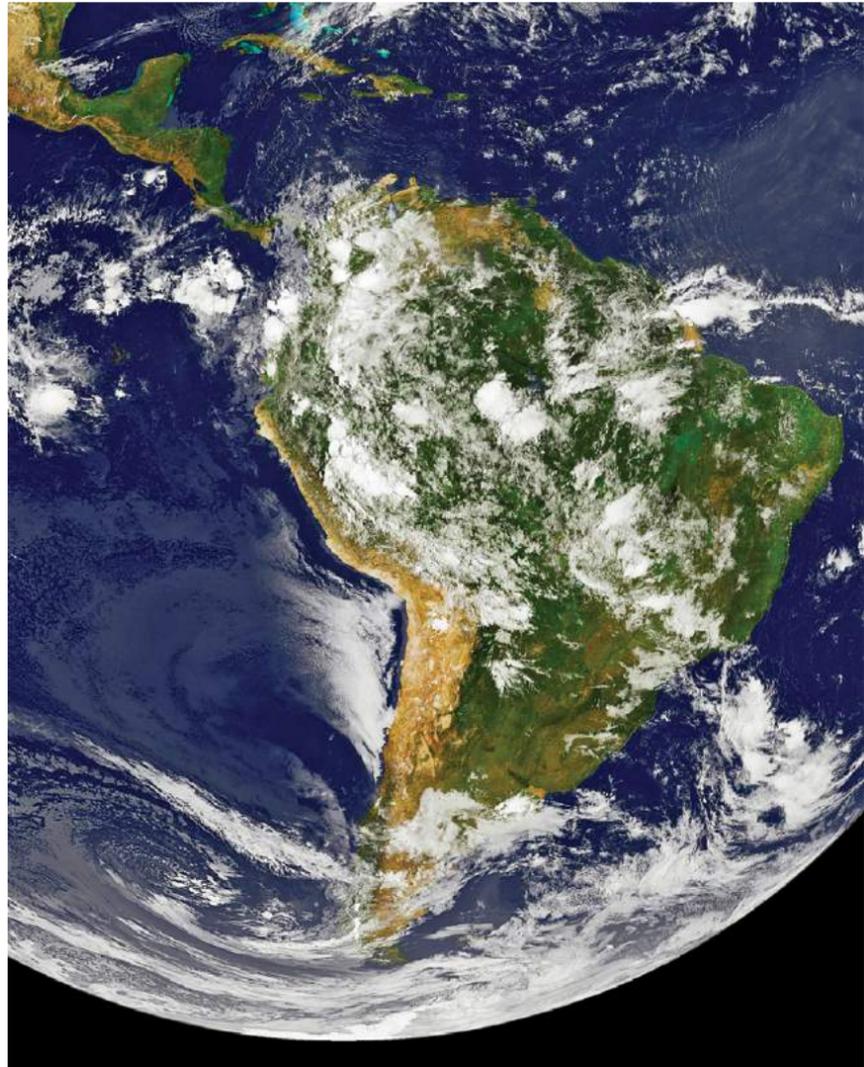
El Programa tuvo como objetivo introducir nuevos métodos de auditoría ambiental a través de la aplicación de geotecnologías, y desarrollar capacidades institucionales para la implementación de herramientas vinculadas a las geotecnologías, promoviendo el intercambio de conocimiento entre las EFS miembros de OLACEFS.



El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado por el CCC en 2017 reveló el tópico, Tecnologías de la Información, como una temática de interés prioritario para la región. Eso llevó incluso a la creación de la Fuerza Tarea sobre Geotecnologías, en el marco del CCC, que asumió las tareas de formación e intercambio de experiencias en la materia. Esta Fuerza Tarea tuvo apoyo del Proyecto.

Cabe destacar que, la importancia de la aplicación de tecnologías de la información al control externo fue reforzada por la INTOSAI. Durante el Congreso Internacional de las EFS (INCOSAI) celebrado en Moscú, en septiembre de 2019, se concluyó que las EFS deben mejorar el uso de las tecnologías en la práctica de la auditoría pública. Esta directriz dio aún más importancia al señalamiento planteado por el CCC.

En ese contexto, en septiembre de 2019, en el marco del V Seminario de Análisis de Datos en la Administración Pública (2ª edición internacional) se realizó en Brasilia la “Semana Geocontrol: Encuentro Internacional



**“Las EFS podrían aspirar a hacer un mejor uso del análisis de datos en auditorías, incluyendo estrategias de adaptación, tales como la planificación de auditorías de este tipo, el desarrollo de equipos experimentados en el análisis de datos y la introducción de nuevas técnicas en la práctica de la auditoría pública.”** INTOSAI, Moscú, 2019

**“Hicimos un plan de capacitación y un plan de acción que permitió organizar a los diferentes países que quisieran unirse para aprender y compartir sus conocimientos y experiencias con los demás. El Geocontrol permite implementar estrategias que ayudan a hacer más eficiente y eficaz el control externo, aprovechando toda la información de las bases de datos y actuando en tiempo real. Esta estrategia innovadora permite controlar mejor la aplicación del recurso público, analizar la efectividad de la administración pública y colaborar con el combate a la corrupción.”**

**Tania Marcela Guzmán,**  
Contraloría General de la República, Colombia

sobre Geotecnologías para el control y monitoreo de la Agenda 2030”, realizada por el TCU de Brasil y promovido regionalmente por el CCC, con la participación de 16 EFS. La Semana tuvo el objetivo de promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas relacionadas al uso de técnicas de recopilación y análisis de datos como instrumento para mejorar la gestión y el control externo de entidades públicas. Cabe citar que el Proyecto ya venía apoyando esta iniciativa desde el Seminario de 2018.

A lo largo de esta actividad, se realizó el Taller Geotecnologías Aplicadas al Control Externo y la Capacitación sobre QGIS, un software libre que constituye un sistema de

información y permite la visualización, edición y análisis de datos georreferenciados.

En 2020, el VI Seminario sobre Análisis de Datos en la Administración Pública, en su tercera edición internacional, trató nuevamente sobre el Geocontrol. En su programación se mantuvo el objetivo por promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas relacionadas al uso de técnicas de análisis e inteligencia artificial como instrumentos para mejorar la gestión y el control externo de entidades y políticas públicas.

También formó parte de la estrategia del Programa Regional, la realización del curso “Uso de vehículos no tripulados en el proceso de



Valle de  
Viñales, Cuba

auditoría y aplicación en la toma de muestras”, así como la aplicación regional de la herramienta SAI ITMA, referida en otra sección. El curso, que contó con el apoyo del Proyecto, se llevó a cabo en la ciudad de Guatemala, en octubre de 2019, con la participación de equipos de cinco EFS de Centroamérica.

Del mismo modo, el Seminario de Lanzamiento de la Fuerza de Tarea del CCC sobre Geotecnologías ocurrido en Bogotá, en noviembre de 2019, contó con el apoyo del Proyecto. En el Seminario participaron representantes de ocho EFS. Destacó la asistencia

del Banco Interamericano de Desarrollo, así como del Programa Sectorial Buena Gobernanza Financiera, de la GIZ, fruto de las sinergias promovidas por el Proyecto.

Las Geotecnologías aplicadas al Control Externo han proporcionado una ganancia en calidad y eficiencia y representan una de las innovaciones más significativas en la gobernanza ambiental. De esta forma, el CCC seguirá invirtiendo en la capacitación de las EFS para que fortalezcan sus competencias en la aplicación de la tecnología y generación de análisis consistentes. ■

## CAPA TÉCNICA



Primera Edición de  
la Semana Geocontrol •  
Noticias OLACEFS



Curso Uso de Vehículos  
No Tripulados en el Proceso  
de Auditoría (noticias)

Vista aérea de  
los Andes, Colombia

## PARA SABER MÁS



Video • Taller sobre  
Geotecnologías  
aplicadas al  
Control Externo



Seminario sobre  
Análisis de Datos en la  
Administración Pública  
(transmisión)



Plan de  
Capacitación  
2019-2021  
de la OLACEFS



Video •  
Capacitación  
sobre QGIS



Artículo • El uso de  
geotecnologías como una  
nueva herramienta para el  
control Externo



Informe del  
Diagnóstico de  
Necesidades para  
la Elaboración  
del Plan de  
Capacitación de  
la OLACEFS •  
Trienio 2019-2021



Congreso  
INTOSAI •  
Moscú 2019



Artículo • Geotecnologías y el  
monitoreo de los Objetivos de  
Desarrollo Sostenible por las  
Entidades de Fiscalización Superior

# INNOVACIÓN

con *Massive Open Online Courses (MOOC)* y *Design Thinking*

CCC



Encontrar enfoques innovadores para promover el aprendizaje continuo y fomentar el aprendizaje compartido ha demostrado ser una estrategia muy efectiva para el desarrollo de competencias y habilidades. LA OLACEFS está implementando dos estrategias innovadoras con este propósito: los MOOC y *Design Thinking*.

Los *Massive Open Online Courses* (MOOC) son cursos autoinstruccionales, realizados a distancia, a través de plataformas digitales de educación, que permiten un aprendizaje flexible y que pueden ser ofrecidos a una gran cantidad de estudiantes en el ambiente *online*. Este formato trae consigo la capacidad de actuar a escala, aumentando el número de estudiantes gradualmente, y permite que sea cursado de forma asincrónica, o sea, dentro del período en que el curso está disponible, el(la) estudiante puede realizarlo conforme su disponibilidad de tiempo, un gran desafío cuando se trata de agendas ajustadas y diferencias de horarios entre países.

El seguimiento de desempeño del estudiante también se realiza y se da a partir de etapas de verificación y retroalimentación que estimulan la continuidad del aprendizaje. Los MOOC son efectivos, interesantes y agregan valor por la especificidad del conocimiento que proporcionan.

**“La inversión en herramientas innovadoras de capacitación ha proporcionado un impacto positivo muy grande en la comunidad de auditores. Los MOOC permiten empoderar de forma robusta y llegar a una gran cantidad de personas. El proceso de generar conocimiento y convertirlo en un MOOC fue desafiante y enriquecedor. Los resultados y la aceptación han sido muy buenos.”**

**Ricardo André Becker,**  
Tribunal de Cuentas de la Unión, Brasil

Además de aportar al desarrollo y fortalecimiento de competencias, que son directrices del Proyecto, los MOOC se ofrecen de forma abierta y gratuita, permitiendo, inclusive, alcanzar un público más amplio que el universo de las entidades fiscalizadoras, llegando hasta las partes interesadas externas. Dos MOOC realizados en el marco del Proyecto merecen ser destacados especialmente: el curso “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las Entidades Fiscalizadoras Superiores” fue creado con el objetivo de facilitar la comprensión

de los conceptos y principios de la Agenda 2030, así como brindar informaciones que ayuden en la realización de auditorías relacionadas al tema. La malla curricular está compuesta por videos, juegos y recursos interactivos que permiten aprender de manera ágil y divertida. Dispone, además, de recursos virtuales para potenciar el autoestudio y de herramientas para anotaciones y para destacar contenidos, personalizando la experiencia. Al final del curso, los y las participantes pueden explicar las principales características de los ODS, identificar las atribuciones de los gobiernos nacionales en la implementación de la Agenda 2030, además de discutir y aplicar la metodología de evaluación del nivel de preparación de los gobiernos nacionales en la consecución de los ODS.

Más de 6,500 personas ya cursaron el MOOC “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las Entidades Fiscalizadoras Superiores”, que está disponible en portugués, español e inglés. Este curso fue desarrollado e implementado por el CCC en colaboración con la

**Más de 6,500 personas de 21 países, de OLACEFS y otras organizaciones regionales, han participado en el MOOC sobre los ODS y las Entidades Fiscalizadoras Superiores.**

Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA) de la OLACEFS y ha sido aplicado tanto en el proceso de capacitación de equipos para auditorías del área ambiental, como en la Auditoría Coordinada sobre Áreas Protegidas. Igualmente, fue también establecido como medida de capacitación institucional por las EFS de Bolivia, Guatemala y Perú.

El segundo curso, el MOOC sobre Auditoría de Desempeño, lanzado en octubre de 2020, permite a las y los participantes profundizar sobre esta metodología de auditoría – con apego a los Pronunciamentos Profesionales de la INTOSAI –, que permite conocer cómo evaluar el desempeño de la gestión gubernamental y contribuir a la mejora de la administración pública.

En el curso, las y los participantes pueden aprender el ciclo completo de una Auditoría de Desempeño (selección, planificación, ejecución, informe, comentarios del gestor, evaluación, divulgación y monitoreo). El MOOC presenta también estudios de caso que buscan simular situaciones prácticas con el fin de ayudar a comprender la aplicación de los conocimientos.

Con la intención de contribuir a la creación de procesos más efectivos para auditorías ambientales y a la capacitación de auditores y auditoras, el Proyecto apoyó el diseño y el desarrollo de los MOOC, las revisiones y actualizaciones, y la traducción para que pudiese estar disponible en tres idiomas. El apoyo permitió, además, preparar el Manual de implementación y los productos de comunicación (folletos, videos) que presentan los MOOC.

Por otra parte, *Design Thinking* es un enfoque de construcción colaborativa de soluciones a problemas complejos. Bastante innovador, se ha utilizado en diversas empresas y organizaciones. Por iniciativa del Comité de Creación de Capacidades (CCC), *Design Thinking* fue propuesto como un estímulo a la innovación en estrategias de planificación de las EFS de América Latina y el Caribe.

Inicialmente, el Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil realizó un proceso de aplicación de la metodología para capacitación de auditores y auditoras, el cual ya venía alcanzando resultados positivos. Esta experiencia práctica y exitosa estimuló que

**Auditoría de Desempeño es el nombre que se le da al examen independiente, objetivo y confiable que verifica si las instituciones, programas y políticas públicas están funcionando de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia y si hay margen para mejoras en su actividad.**



**“Nos centramos en dos estrategias: llevar nuevas tecnologías a las EFS y utilizar el enfoque del design thinking como un cambio de modelo mental. Cambiar tecnologías simplemente no es suficiente para hacer productos innovadores. Trabajamos para cambiar el mindset de los auditores y auditoras y ofrecer recursos tecnológicos que aporten ganancias al trabajo de todos.”**

**Fabiana Ruas,**  
Tribunal de Cuentas de la Unión, Brasil

la capacitación fuera ofrecida para toda la región. Se realizó una capacitación para representantes de 13 EFS, con el apoyo del Proyecto. El toolkit *Design Thinking* para el Gobierno, realizado a propuesta del TCU, con apoyo del Proyecto, fue publicado en portugués y español para apoyar el proceso de desarrollo de capacidades.

La formación generó efectos positivos. La Cámara de Cuentas de la República Dominicana comenzó a organizar los primeros cursos de *Design Thinking* para sus equipos. La EFS de Costa Rica también adoptó el enfoque de *Design Thinking* y hoy lo utilizan en auditorías. Su aplicación ha contribuido a aumentar el valor público de los servicios de auditoría. Esta práctica de Costa Rica, bajo representación de la auditora Falon Arias Carnero, fue premiada por la INTOSAI, en el marco de su Congreso mundial en 2019, y representantes de Brasil y Costa Rica fueron invitadas por la Iniciativa para el Desarrollo de la INTOSAI (IDI) a ofrecer un webinar sobre la estrategia de innovación para las EFS de los diversos países que componen la INTOSAI, como parte del Green Hat Innovation Exchange. ■

## PARA SABER MÁS



Video sobre el MOOC  
ODS y EFS



Video sobre el MOOC  
sobre Auditoría de  
Desempeño

## CAPA TÉCNICA



Regístrese en el  
MOOC ODS y EFS



MOOC sobre Auditoría de  
Desempeño en español



Toolkit *Design Thinking*



Noticia • Invitación  
de la OLACEFS  
a cursar los MOOC

# COMUNICACIÓN

**G**enerar valor público es el sentido del trabajo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Establecer una buena comunicación con las partes interesadas es un factor relevante para la consecución de los objetivos del control externo de la administración pública y del Proyecto.

Pero, ¿quiénes son las partes interesadas? Desde una mirada macro, es toda la ciudadanía afectada por la administración pública y que también está representada por ella. Sin embargo, la propia administración pública, organismos reguladores y equipos de las EFS nacionales, otros poderes estatales, así como universidades y centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales y la prensa, también son partes interesadas de una entidad.

Desde el interés más técnico hasta el más general, la función del control externo les interesa a todas las personas. Las Entidades Fiscalizadoras Superiores deben compartir experiencias, información y conocimiento con cada uno de nosotros. Al enfocarse en la sociedad, las entidades promueven el compromiso, se posicionan y construyen credibilidad.

Las EFS pueden proporcionar la información y datos públicos al que difícilmente accede la sociedad. Este acercamiento, diálogo y colaboración con partes interesadas externas tiene el potencial de dar mayor visibilidad y seguimiento a los productos de auditoría, lo que contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas.

Las EFS ofrecen contribuciones para la comprensión de los desafíos socioambientales, lo que impacta en la formulación de políticas públicas, en la asignación de inversiones y en la toma de otras

decisiones por la administración pública. Para ello, se requiere una buena comunicación con información y datos claros.

Fortalecer la comunicación interna y externa con las partes interesadas sobre la gobernanza ambiental y el control externo es uno de los campos de actuación del Proyecto. La agenda ambiental debe ser tratada como un pilar dentro de las agendas de fiscalización y, de la misma forma, la comunicación que se ejerza resulta clave para potenciar su actuación.

Con esta directriz, algunas iniciativas realizadas por el Proyecto para fortalecer la comunicación con las partes interesadas merecen ser destacadas en esta publicación. La primera de ellas fue la creación de una Estrategia de Comunicación con Partes Interesadas Externas para la OLACEFS. Se han creado, además, la aplicación ODS.OLACEFS, el curso virtual de Diseño de Estrategias de Comunicación para Productos de Auditoría y se ha apoyado el diseño de un nuevo sitio web para OLACEFS. ■

***“La OLACEFS, como organización regional, ha demostrado ser una institución moderna e inclusiva, por lo que sus productos se encuentran entre los más destacados a nivel internacional y permiten ser un ejemplo para otras organizaciones regionales.”***

**Nelson Shack Yalta,**  
Presidente de la OLACEFS

# APLICACIÓN

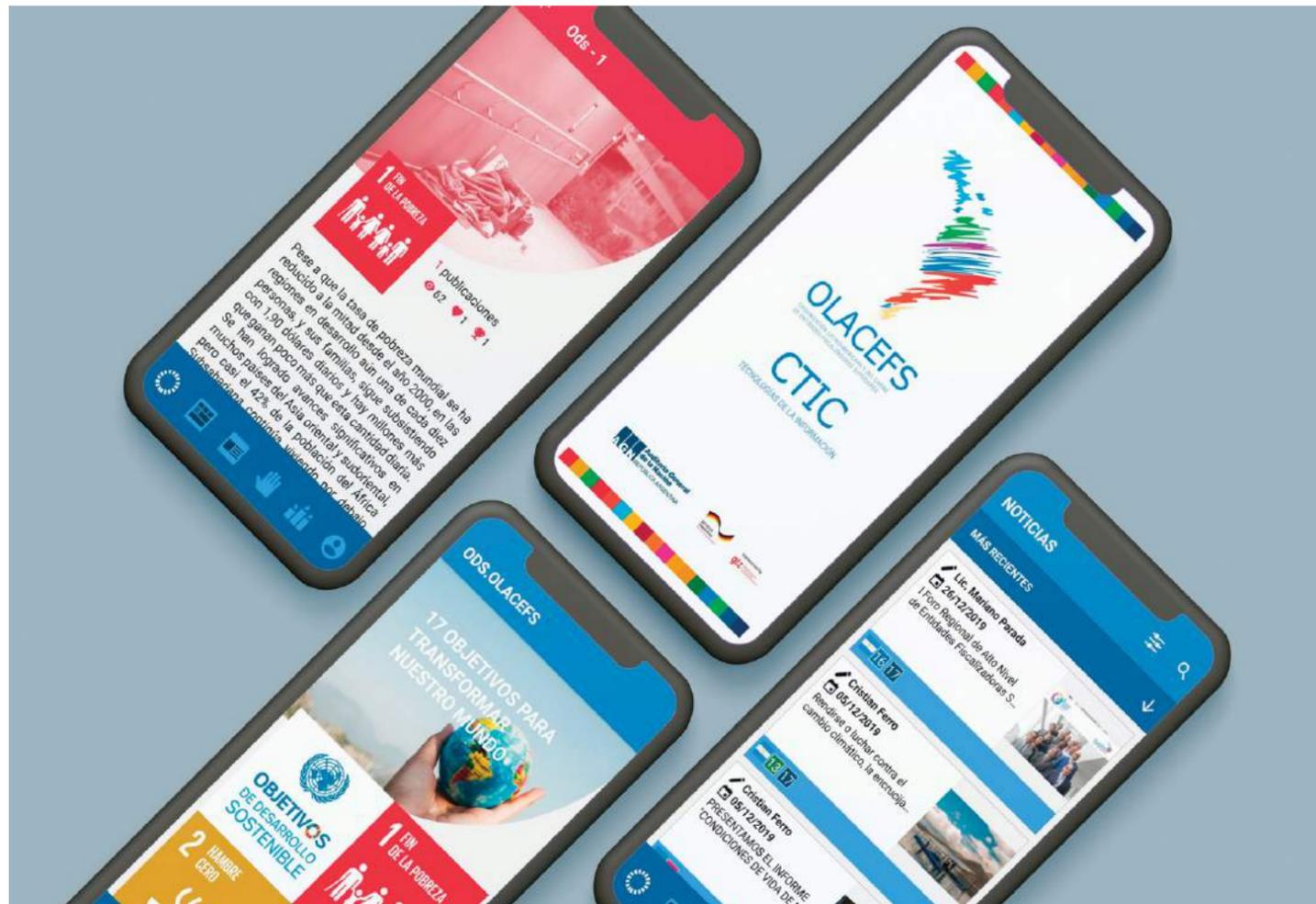
## ODS • OLACEFS

### CTIC



La transparencia es un valor clave para el compromiso de los actores en la gobernanza pública. En el ámbito del Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental, la transparencia se suma a conceptos importantes para que sean comprendidos por la sociedad como la Agenda 2030, que contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dicha Agenda compone un plan de acción global con objetivos y metas para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que alcancemos la prosperidad y una forma de vida sostenible para las personas.

Teniendo estas directrices como norte, la Comisión de las Tecnologías de Información y Comunicación (CTIC) de la OLACEFS, creó una plataforma de información y comunicación que se ocupa de diseminar la contribución de las EFS al logro de los ODS en América Latina y el Caribe. El propósito de esta iniciativa, que se materializó en el sitio <https://ods.olacefs.com/>, es vincular informes de auditoría y sus recomendaciones, así como noticias de actividades de participación ciudadana que estén relacionados con los ODS. El repositorio se abre y se construye de forma colaborativa.



**“Desde la CTIC asumimos el hermoso desafío de difundir las experiencias regionales en la implementación de la Agenda 2030, con el acompañamiento de la Cooperación Alemana por medio de la GIZ, que cooperó en la creación de esta herramienta a la que sumamos – para el éxito de la experiencia – la mirada, el compromiso y la participación de las OSC de la región para difundir y hacer llegar a los ciudadanos la aplicación.”**

**Francisco Javier Fernández,**  
Presidente de la CTIC

La propuesta fue ir más allá del sitio web y utilizar una tecnología que ya está muy presente en nuestro cotidiano vivir y con la cual las personas ya están bastante familiarizadas: las aplicaciones digitales. En el área dedicada a la difusión de noticias y actividades, la aplicación promueve y estimula la participación de las organizaciones de la sociedad civil, de la academia, de los individuos y de todo tipo de actores interesados en la gobernanza ambiental y difusión de los ODS.

La aplicación, que está disponible de forma gratuita, muestra cómo miles de personas han trabajado conjuntamente para hacer realidad cada uno de los ODS. Es posible navegar de dos formas principales: accediendo desde los ODS para encontrar fiscalizaciones, noticias e iniciativas de la OLACEFS relacionadas a cada uno de ellos o, incluso, acceder directamente a las sesiones sobre informes de fiscalización, noticias y acciones de participación colectiva, que traen todo el contenido organizado por temas.

**“Al poner a disposición del ciudadano datos abiertos y accesibles, de fácil utilización y que fomenten su uso, difusión y distribución y que, sobre todo, faciliten la comunicación y la información, estamos contribuyendo a la transparencia.”**

**Cecilia Mondolo,**  
Auditoría General de la Nación, Argentina



Para los auditores de las EFS está habilitada la función de incorporar informes de auditoría relacionados con los ODS. Otros usuarios, tales como representantes de organizaciones de la sociedad civil, de la academia o de la prensa, pueden acceder al sitio indicando su correo electrónico e incorporar contenidos que producen relacionados con el tema.

El sitio web fue lanzado en abril de 2020 y ya cuenta con más de 400 usuarios y más de mil visitas de diversos países, incluso alcanzando accesos originados en países fuera de América Latina y el Caribe. El contenido está disponible en todos los idiomas hablados por las organizaciones que componen la INTOSAI.

Se destacan los contenidos que se refieren al ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Fuertes), al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles) y al ODS 3 (Salud y bienestar).

De forma complementaria a la estrategia de la CTIC, el Proyecto ofreció apoyo técnico para la planificación, el desarrollo y la divulgación de la aplicación. También ofreció soporte técnico y logístico para la realización del taller de planificación de la aplicación, que tuvo lugar en Santiago, en 2018. Produjo conjuntamente con la CTIC un podcast para contribuir con la divulgación de la aplicación entre las EFS.

La información y la comunicación son puntos clave para la transparencia. El sitio web y la aplicación se construyeron como un medio de comunicación en red que se caracteriza por generar datos abiertos a la comunidad, que puede vincularse en tiempo real y compartir experiencias. De esta manera, la OLACEFS ofrece una importante contribución para fortalecer la comunicación e involucrar a actores relacionados con la temática en la gobernanza ambiental. ■

***“Lo más importante de este proceso es que nosotros, los auditores, consigamos comunicar a la comunidad, en un lenguaje sencillo, los aspectos que nuestros países deben mejorar o desarrollar para que, como dice el lema de la Agenda 2030, ‘nadie se queda atrás’.”***

**Matías Cruzado,**  
Auditoría General de la Nación, Argentina



### PARA SABER MÁS

Versión web de  
ODS.OLACEFS



Podcast en  
SoundCloud



App ODS.OLACEFS  
en Play Store



App ODS.OLACEFS  
en IOS



Cactos en Patagonia,  
Argentina

# Estrategia de COMUNICACIÓN con *Stakeholders* Externos

Presidencia y Secretaría Ejecutiva de la **OLACEFS** • **CTPC**



Implementar una estrategia regional de comunicación con partes interesadas externas es fundamental para la OLACEFS. En este sentido, en el ámbito del Proyecto Regional Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental, se desarrolló la iniciativa Estrategia de Comunicación con *Stakeholders* Externos que articula grupos de interés de la OLACEFS en espacios para discusión internacional sobre cuestiones ambientales y su impacto en la población y en políticas públicas.

El desarrollo de la estrategia, cuyo objetivo apuntaba a fortalecer el posicionamiento de la OLACEFS en la agenda regional y global y promover el uso y la disseminación de instrumentos y productos de auditorías coordinadas relativas a la temática ambiental, se llevó a cabo en dos fases. La primera de ellas, se desarrolló durante los años 2018 y 2019, en un esfuerzo conjunto entre las presidencias de la Comisión Técnica de Participación Ciudadana (CTPC) y la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA).

Cataratas de  
Pulhapanzak, Honduras



## Nuevo sitio web de la OLACEFS

Considerando la implantación de una estrategia amplia de comunicación, el sitio web de la OLACEFS, principal instrumento de presencia digital de la organización, está siendo reformulado. Basado en un diagnóstico que señaló las prioridades, la mejor estructura para la disposición de contenidos y buenas prácticas adoptadas por organizaciones con perfil semejante, el portal institucional fue rediseñado.

La planificación del sitio web se realizó de forma colaborativa bajo la coordinación de la Secretaría Ejecutiva, durante un taller realizado en Santiago, con apoyo del Proyecto.

El sitio web en desarrollo, que se construye para facilitar la comunicación con partes interesadas, permitirá una fácil navegación entre contenidos que tratan de informaciones institucionales, de las actividades de las comisiones, comités y grupos de trabajo, de las actividades en curso, además de enlaces de interés y de acceso a otros canales multimedia de la OLACEFS. También habrá una biblioteca consistente, que contendrá

registros de las actividades de las instituciones, publicaciones relevantes, materiales de referencia y una serie de contenidos técnicos y otro tipo de información que sirven tanto a auditores y demás EFS de todo el mundo, como a la sociedad civil, a la academia, a la prensa, a grupos de interés y a la propia administración pública de los países de la región.

Además de ofrecer un mejor instrumento para fomentar la comunicación con partes interesadas y organizar contenidos que apoyen el trabajo técnico del control externo, el portal institucional de la OLACEFS se convertirá en un repositorio aún más consistente de aprendizaje y memoria institucional.

La segunda fase, conducida por la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva de la OLACEFS, tuvo la finalidad de generar una estrategia para comunicar y compartir con las EFS y partes interesadas externas, los productos e iniciativas de la Organización y sus miembros de manera más eficaz y eficiente, incluyendo -pero yendo más allá de- los temas ambientales. Además de la adopción de una Estrategia regional por parte de la Asamblea General de la OLACEFS en 2019, se elaboró una Guía Metodológica para su puesta en marcha.

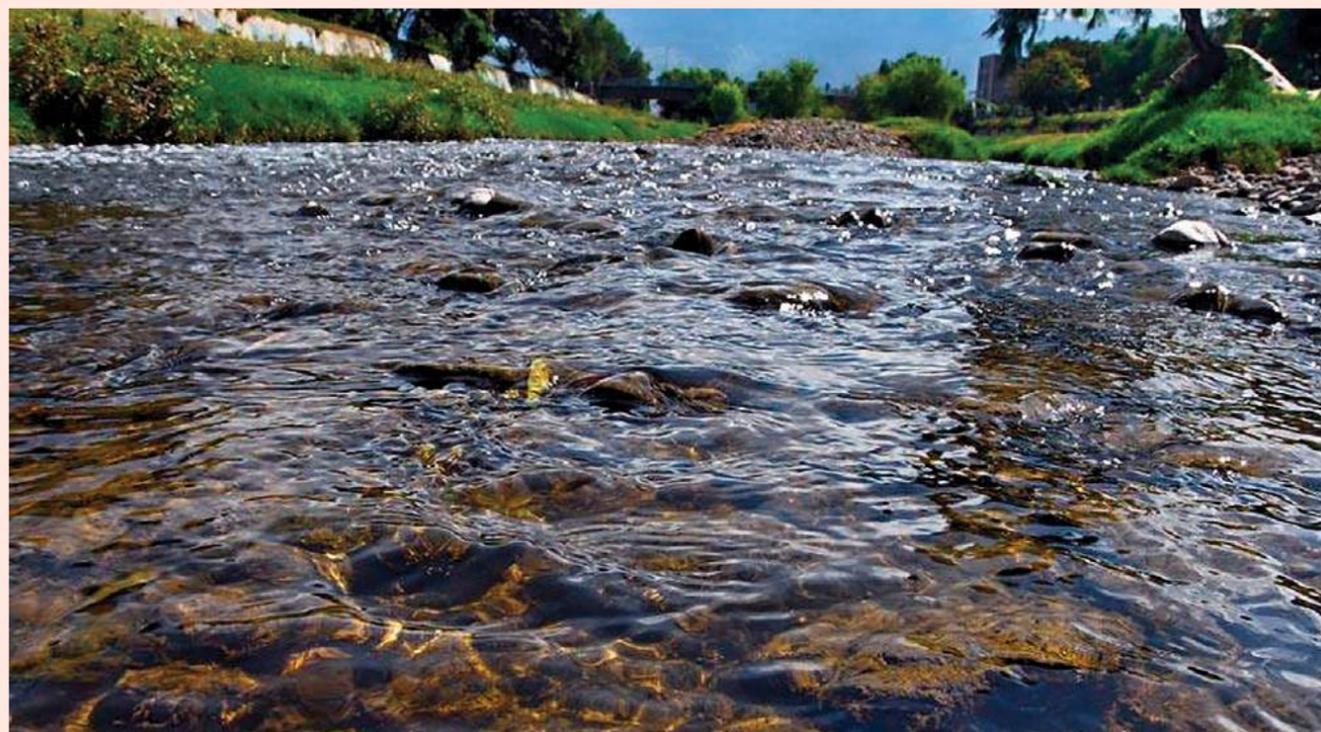
En esta etapa, se sensibilizó a los representantes de las comisiones, de los comités y de los grupos de trabajo de la OLACEFS, incentivando la incorporación de la estrategia en sus actividades.

**“Nuestros informes no pueden quedarse en las oficinas. La comunicación con las partes interesadas es una estrategia de gran importancia para el trabajo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y este trabajo puede ser un vector de crecimiento y de aprendizaje. La OLACEFS, congregando a estas organizaciones, funciona como una ventana de visibilidad y contribuye a posicionar el control externo como un tema relevante para la sociedad.”**

**Mariela Azofeifa Olivares,**  
Contraloría General de la República, Costa Rica

**“Las EFS continúan fortaleciendo la comunicación con las partes interesadas, proporcionando mayor información sobre su actividad en el Control Externo en sus propios portales institucionales, entre otros medios. En esa línea, la estrategia comunicacional a nivel regional, trabajada en el marco del Proyecto, favorecerá además de los órganos técnicos, a cada una de las EFS miembros. En este sentido, el mapeo de las partes interesadas, según su naturaleza, incide en la eficacia de las estrategias que se determinen para la interacción y los objetivos de la comunicación con dichos actores, coadyuvando a generar confianza con respecto a la labor de control externo, haciendo más comprensibles los informes de recomendación.”**

**Patricia Guillén,**  
Contraloría General de la República, Perú



## Mecanismos de Participación Ciudadana: el caso del río Rocha

El río Rocha es el más importante del distrito boliviano de Cochabamba. A su alrededor habitan más de 1.3 millones de personas, lo que representa el 76% de los habitantes de la región. El rápido crecimiento demográfico generó un aumento de la actividad industrial y como consecuencia un incremento de la demanda de agua. Sin embargo, además del aumento de consumo, el río Rocha pasó a sufrir con el vertido de aguas residuales de la actividad de la industria y del consumo humano. Esto implica un impacto negativo para el agua, el medio ambiente y para la salud humana. Cochabamba es la región boliviana con mayor número de casos de enfermedades de diarrea aguda.

La actuación de la administración pública en este caso fue objeto de una auditoría de la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia. Con la finalidad de involucrar a la población y aumentar el control sobre la gobernanza de esta situación, la Contraloría desarrolló en 2018 un proyecto de participación ciudadana con el apoyo de la Comisión de Participación Ciudadana (CPC) de la OLACEFS, alineado con la estrategia de comunicación regional, entonces en etapa de diseño.

La intención del proyecto fue promover la difusión del informe de auditoría y de las 44 recomendaciones que la fiscalización generó para las instituciones públicas auditadas. Las principales recomendaciones se refieren al alcantarillado y las aguas residuales domésticas,

a la calidad del agua, a la disposición de los residuos sólidos y a la clasificación de los cuerpos de agua.

La metodología de participación ciudadana consideró la presencia de las organizaciones de la sociedad civil, generando espacios de articulación y sinergia entre ellas y las organizaciones auditadas. También se realizaron talleres de capacitación y sensibilización dirigidos a estudiantes universitarios y seminarios técnicos con la participación de investigadores, profesores y especialistas. También hubo un encuentro con autoridades nacionales y subnacionales responsables del cumplimiento de las recomendaciones.

La participación de actores generó la articulación y el compromiso conjunto de salvar el río Rocha. La movilización estimuló la construcción de respuestas efectivas por parte de la administración pública, que buscó y consiguió un financiamiento internacional y dio inicio a la construcción de cuatro plantas de tratamiento de aguas residuales. La experiencia exitosa estimuló y contribuyó a la ampliación del diálogo, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la mejora del control externo.

**“Además del Control Externo institucional gestionado por las EFS es muy relevante el control que pueden ejercer los ciudadanos. Para que funcione, es necesario que se fortalezca la capacidad comunicacional de las EFS, pues a través de ello la sociedad podrá conocer lo que viene ocurriendo dentro del Estado y de sus instituciones y, así, realizar una mayor presión para la mejora de las cuestiones sociales que se presentan en la región. Crear una estrategia de comunicación y elaborar herramientas que agrupan mecanismos de interacción y que facilitan la divulgación de las informaciones generadas por los trabajos de las EFS fue extremadamente asertivo.”**

**Fabián Forestieri,**  
Contraloría General de la República, Paraguay

El Proyecto apoyó la contratación de dos consultorías que realizaron el diseño, desarrollo, divulgación e implementación de la Estrategia de Comunicación con Stakeholders Externos. Apoyó, además, con el objetivo de reforzar las capacidades de la OLACEFS, la realización del taller para sensibilización sobre el tema ofrecido a los representantes de las comisiones, comités y grupos de trabajo, a finales de 2019, en Lima.

Además de la Estrategia en sí, que culminó con la incorporación de acciones de comunicación en toda la estructura de la OLACEFS, se generó un mapeo de plataformas internacionales de discusión y/o de interacción de partes interesadas en cuestiones ambientales, en formato de *benchmarking*. Se generaron un diagnóstico y recomendaciones para la reformulación del sitio web de la OLACEFS y de sus redes sociales, acompañados de una estrategia de presencia digital para la Organización.

La iniciativa de elaborar la Estrategia de Comunicación ha hecho posible una mayor y mejor visibilidad pública. Como resultado, se busca ampliar la participación de la OLACEFS y de las entidades que la componen en foros internacionales, presentando prácticas y resultados o colaborando con análisis y opiniones. ■

## PARA SABER MÁS

Sitio web  
OLACEFS



Facebook



Instagram



LinkedIn



Twitter



YouTube



Wikipedia



Taller sobre  
Estrategias de  
Comunicación



Videos sobre  
Participación  
Ciudadana – caso  
Río Rocha



## CAPA TÉCNICA



Estrategia de  
Comunicación



Estrategia de  
Comunicación  
- Presentación  
Resumida



# CURSO VIRTUAL

## sobre Diseño de Estrategias de Comunicación para Productos de Auditoría

EFS de Chile y de Costa Rica

Los productos de auditoría son relevantes para diversos actores. Comprender cómo estos productos los impactan y afectan beneficia en gran medida el trabajo de las EFS. Esto permite que la información esté disponible con una visión clara de lo que esperan y necesitan, estableciendo una relación productiva y beneficiosa para todos, generando un valor público efectivo.

El Curso Virtual sobre Diseño de Estrategias de Comunicación para Productos de Auditoría invita a repensar las estrategias de comunicación que las EFS mantienen con las partes interesadas en la actividad del control externo.

El curso fue creado con el objetivo de ayudar a comprender la importancia de la comunicación, así como lo relevante que es comprender el ambiente y el contexto de las EFS e identificar las partes interesadas internas y externas. El curso fue diseñado para capacitar a los equipos de auditores y auditoras sobre el desarrollo de estrategias de comunicación de acuerdo con el tipo o clasificación de los actores internos y externos, y para estimular el uso de herramientas como la Matriz Estratégica General. Por tanto, el curso rompe el paradigma de que la comunicación es tarea exclusiva del personal de los departamentos de comunicación de las EFS.

Desarrollado por las EFS de Chile y Costa Rica, en el marco del Comité Técnico de Participación Ciudadana (CPC), el curso fue estructurado con 25 horas distribuidas en seis módulos de actividades, con ejercicios prácticos y estudios de caso. El curso se basó en la "Guidance on supreme audit institutions engagement with stakeholders", documento elaborado por la INTOSAI Development Initiative (IDI).



Playa Tamarindo,  
Costa Rica

## CAPA TÉCNICA

Guidance on supreme  
audit institutions  
engagement with  
stakeholders



Curso Virtual



**“El curso desarrollado con una metodología andragógica busca entregar formación con un enfoque práctico basado en la implementación de los conocimientos mediante estudios de caso y ejercicios de aplicación, entregando herramientas de fácil uso para el diseño de estrategias de comunicación durante la realización de los productos de auditoría.”**

**Loreto Basaure Tapia,**  
Contraloría General de la República, Chile

La Ruta de Aprendizaje prevé que las y los alumnos cursen los siguientes módulos:

1. Módulo Introductorio
2. Introducción al Diseño de Estrategias de Comunicación
3. Identificación de Partes Interesadas Externas y Monitoreo del Escenario
4. Clasificación de las Partes Interesadas Externas
5. Estrategias de Comunicación
6. Construcción de Matrices Estratégicas

Basado en los preceptos de la andragogía, la rama del conocimiento que se ocupa del aprendizaje de los adultos, el curso ofrece un enfoque práctico basado en la aplicación de los conocimientos a través de estudios de casos y ejercicios de aplicación práctica, con herramientas de fácil uso.

Más de 360 auditores y auditoras han participado en el curso que fue lanzado en marzo de 2020. En su primera versión, fue utilizado para la capacitación del equipo participante en la Auditoría Coordinada sobre Pasivos Ambientales Mineros. Luego fue ofrecido a las EFS y representantes de entidades de

11 países participaron, siendo incorporado al plan de capacitación regional del Comité de Creación de Capacidades (CCC).

Además, se realizó una capacitación presencial y de sensibilización para representantes de la Secretaría Ejecutiva de OLACEFS, de la presidencia de la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA) y de la presidencia del CCC, así como para asesores de comunicación de la EFS de Chile. Esta capacitación permitió identificar la necesidad de alcanzar más EFS y reforzar sus aspectos y competencias comunicacionales.

El Curso fue utilizado, además, como capacitación presencial para los auditores y auditoras participantes en la Auditoría Coordinada Iberoamericana sobre Equidad de Género, realizado por la OLACEFS con apoyo del BID. Las ediciones presenciales, en 2018 e inicios de 2019, crearon las bases para el desarrollarlo en formato virtual, ampliando su capacidad de alcance.

Las Contralorías de Chile y Costa Rica trabajaron en estrecha cooperación y armonía, entregando una alta capacidad técnica en

comunicación y un fuerte liderazgo para el fortalecimiento de la comunicación entre las EFS miembros de OLACEFS. Para complementar el trabajo de los socios, el Proyecto ofreció un apoyo estratégico que culminó con el desarrollo del curso virtual. Se apoyó también de forma técnica y logística la realización de tres talleres de capacitación presencial sobre estrategias de comunicación, que ocurrieron en Brasilia y Santiago en 2018 y 2019. Se ofreció, además, apoyo técnico y logístico para la realización de talleres de planificación y desarrollo del curso en modalidad virtual, que se realizaron en Santiago y San José.

Según la autoevaluación realizada por las y los participantes del curso, 70% considera que antes del curso tenían conocimiento medio, bajo o nulo sobre el tema y, al final, 99% de las y los participantes consideran estar en nivel medio, alto o de especialista después de participar en esta capacitación. A la vista de los resultados esperados, que preveían que las y los participantes estarían en condiciones de desarrollar estrategias básicas de comunicación con las partes interesadas, los resultados apuntan hacia una valoración bastante positiva. ■

# DESARROLLO Y GESTIÓN

**M**ejorar la gestión de las actividades y elaborar una planificación y monitoreo consistente que promueva una mayor integración, aumente la alineación de esfuerzos y busque ampliar el impacto del control externo para la gobernanza ambiental es un objetivo muy significativo para OLACEFS.

En el ámbito del Proyecto Regional de Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental, se apoyó el proceso de Planificación Táctica 2020-2022 de la OLACEFS incluyendo una revisión del Plan Estratégico 2017-2022 de la Organización, también contribuyó a la gestión del Comité de Creación de Capacidades (CCC), así como a la planificación estratégica de la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA).

Bajo la coordinación de la Contraloría General de la República del Perú, en su carácter de Presidencia de OLACEFS, se apoyó el proceso de actualización del Plan Táctico de la Organización para el período 2020-2022 con miras a coadyuvar a la implementación del Plan Estratégico 2017-2022 de la OLACEFS.

Al inicio de la etapa de planificación, se realizó un diagnóstico sobre el cumplimiento de las Metas del Plan Estratégico 2017-2022 de la Organización. El diagnóstico se concluyó en un taller de trabajo, con la presencia de representantes de las comisiones, comités y grupos de trabajo de la Organización. Todo el trabajo sirvió como base para repensar el sistema de monitoreo de la OLACEFS, incluyendo un instrumento para monitorear el cumplimiento del Plan Estratégico.

El Proyecto proporcionó apoyo técnico y logístico para la realización del taller de Planificación Táctica, que tuvo lugar en Lima, en 2019, y facilitó la participación de representantes de las presidencias de los organismos internos involucrados, incluyendo la Presidencia y la Secretaría Ejecutiva de la Organización.

El Consejo Directivo de OLACEFS aprobó el Plan Táctico 2020-2022 y este movimiento de mejora de gestión dio inicio a una discusión sobre el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico, incluyendo la identificación de los principales temas e ítems a ser evaluados y monitoreados.

## Fortalecer las capacidades y la gobernanza ambiental

El Comité de Creación de Capacidades (CCC) tiene la misión de promover y desarrollar las capacidades profesionales e institucionales de las EFS de la región, contribuyendo a aumentar la eficacia de la gestión y la modernización de la administración pública.

Ante el objetivo del Comité de emprender un nuevo proceso de planificación y mejorar su gestión y actividades de divulgación, el Proyecto ofreció apoyo para reforzar las capacidades del CCC. Entre los diversos apoyos técnicos brindados, se reforzó la gestión y comunicación del Comité, se apoyó la realización del Taller sobre Innovación en Educación y se brindó asistencia para la planificación y realización de las reuniones anuales del Comité, con la participación de especialistas en los temas abordados.

El Proyecto, además, coadyuvó a la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y del Plan de Capacitación Regional 2019-2021, además de apoyo para elaboración de productos de comunicación.

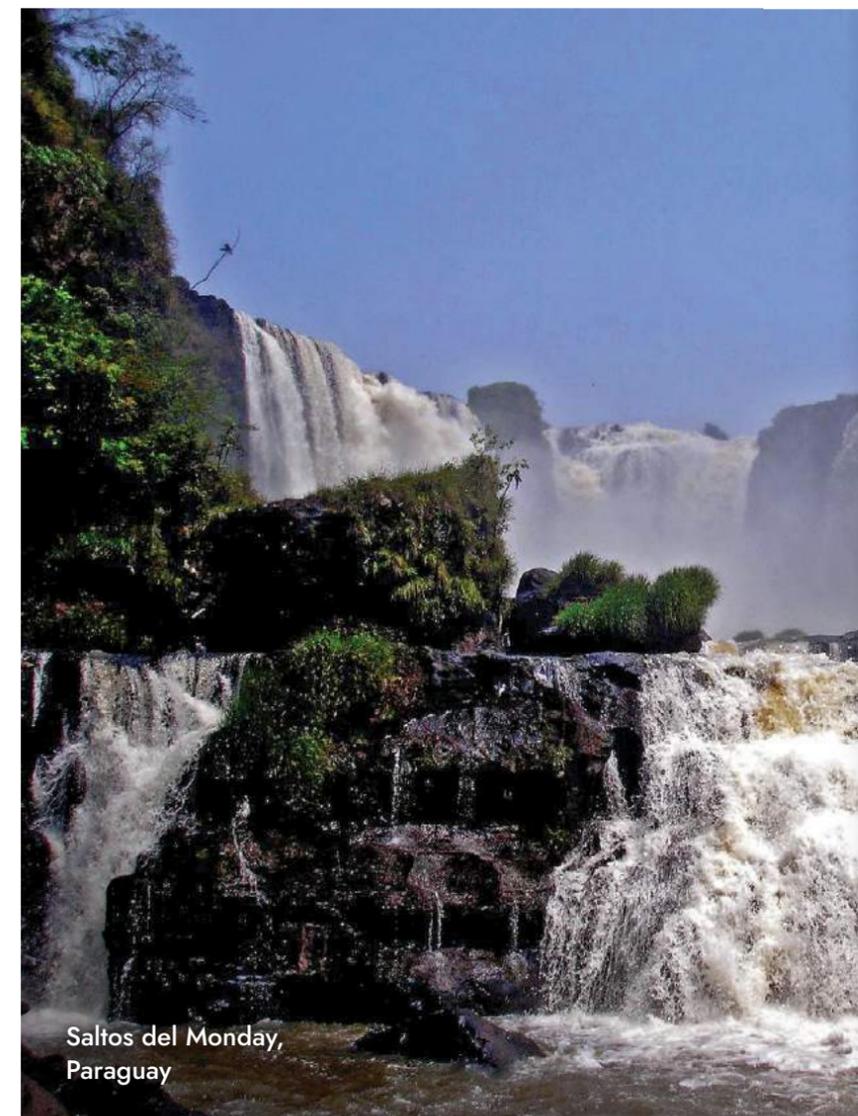
Del mismo modo, el Proyecto colaboró con la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA) brindando soporte técnico para el proceso de planificación estratégica 2020-2026, así como para su gestión y divulgación de iniciativas ejecutadas.

La COMTEMA fue instituida con la misión de contribuir al desarrollo de auditorías ambientales en todas las EFS miembros de OLACEFS, promoviendo el control de la gestión pública en el área ambiental y garantizando el fortalecimiento y la integración de las Entidades de la región.

En ese sentido, hubo apoyo técnico y logístico para la participación de especialistas y expositores en la reunión anual de la COMTEMA, en 2019, y para la realización del taller de Planificación Estratégica en Bogotá. ■

**“Hemos trabajado estratégicamente para promover el fortalecimiento institucional de la COMTEMA y OLACEFS. Y el posicionamiento global que la OLACEFS viene ganando tiene que ver con el fortalecimiento de la Organización, demostrando y evidenciando calidad y valor. Esta es una historia de dedicación de diversas instituciones y diversas personas.”**

**Hugo Chudyson de Araújo,**  
Tribunal de Cuentas  
de la Unión, Brasil



Salto del Monday,  
Paraguay

### CAPA TÉCNICA

Plan de  
Capacitación  
Regional del CCC  
2019-2021



Diagnóstico  
para Plan de  
Capacitación  
del CCC



Planificación  
Estratégica  
2020-2026 de  
la COMTEMA



### PARA SABER MÁS

Conozca la  
estructura de  
la OLACEFS



**“Los principales objetivos de la Cooperación Alemana por medio de la GIZ son desarrollar la Agenda 2030, los derechos humanos y las prácticas de buena gobernanza, proporcionar apoyo técnico y ayuda en la capacitación de los participantes y centrarse en las necesidades de los países participantes y en el fortalecimiento de sus prácticas.”**

**Jens Brüggemann,** Director del Programa Biodiversidad, Bosques y Clima, GIZ Brasil

Econ. Nelson Eduardo Shack Yalta  
*Contralor General de la República del Perú*  
**Presidente de la OLACEFS**

Dr. Jorge Andrés Bermúdez Soto  
*Contralor General de la República de Chile*  
**Secretario Ejecutivo de la OLACEFS**

### CONSEJO DIRECTIVO DE LA OLACEFS

Contraloría General de la República del **Perú**  
Contraloría General de la República de **Chile**  
Tribunal de Cuentas de la República Oriental del **Uruguay**  
Tribunal de Cuentas de la Unión de **Brasil**  
Contraloría General de la República de **Paraguay**  
Contraloría General de Cuentas de la República de **Guatemala**  
Contraloría General de la República de **Colombia**

### INSTANCIAS DE TRABAJO PARTICIPANTES

Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (**COMTEMA**)  
Comité de Creación de Capacidades (**CCC**)  
Comisión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (**CTIC**)  
Comisión de Participación Ciudadana (**CPC**)  
Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza (**CTPBG**)  
Comisión de Evaluación del Desempeño e Indicadores de Rendimiento (**CEDEIR**)  
Grupo de Trabajo de Auditoría de Obras Públicas (**GTOP**)  
Grupo de Trabajo Especializado en la Lucha contra la Corrupción Transnacional (**GTCT**)  
Grupo de Trabajo sobre Igualdad de Género y No Discriminación (**GTG**)  
Grupo de Trabajo sobre Fiscalización de Gestión de Desastres en el Marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (**GTFD**)

### MIEMBROS PLENOS

Auditoría General de la Nación de **Argentina**  
Auditoría General de **Belice**  
Contraloría General del Estado Plurinacional de **Bolivia**  
Tribunal de Cuentas de la Unión de **Brasil**  
Contraloría General de la República de **Chile**  
Contraloría General de la República de **Colombia**  
Contraloría General de la República de **Costa Rica**  
Contraloría General de la República de **Cuba**  
Contraloría General de **Curazao**  
Contraloría General del Estado de la República del **Ecuador**  
Corte de Cuentas de la República de **El Salvador**  
Contraloría General de Cuentas de la República de **Guatemala**  
Tribunal Superior de Cuentas de la República de **Honduras**  
Auditoría Superior de la Federación de **México**  
Contraloría General de la República de **Nicaragua**  
Contraloría General de la República de **Panamá**  
Contraloría General de la República de **Paraguay**  
Contraloría General de la República del **Perú**  
Oficina del Contralor del Estado Libre Asociado de **Puerto Rico**  
Cámara de Cuentas de la **República Dominicana**  
Tribunal de Cuentas de la República Oriental del **Uruguay**  
Contraloría General de la República Bolivariana de **Venezuela**



Por medio de la:



## Director Nacional, GIZ en Brasil

Michael Horst Rosenauer

## Programa Biodiversidad, Bosques y Clima, GIZ en Brasil

Jens Brueggemann • *Director del programa*

## Proyecto Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental, GIZ en Brasil

Erwin Alberto Ramírez Gutiérrez • *Director del Proyecto*

Christiane Holvorcem

Irene Ocampos Balansa

Katrina Narguis

Melissa Janeth Narro Saucedo

Vinícius Pedrada

## Integraron al Proyecto

Reinhard Engl • *Coordinador del Proyecto*

Ana Claudia Gonçalves Mascarenhas

Enrique Ezequiel Villamil Famiglietti

João Paulo de Brito Freitas

Lorena Balcázar Rodal

Lucas Roberto Jevaux de Moura

Luiza Tolentino Baião

## Núcleo de Comunicación y Procesos Digitales, GIZ en Brasil

Anderson Falcão • *Coordinador*

Andréa Mesquita

Marco Schäffer

Vitória Souza

## Agradecimiento especial a los colegas de la GIZ en Brasil, en la Central y otras oficinas

Achim Constantin

Alraune Reinke da Paz

Anselm Duchrow

Bernardo Doerr

Carolina Andrea Echevarría

Edney Silva

Edwin Antonio Garcia Ovalle

Eva Volf

Fabiana Pirondi dos Santos

Fiorella Cristina Mayaute Cabrejos

Flayane Santos

Friedericke Brinkmeier

Joern Geisselmann

Julia Bastian

Julia Loenneker

Jürgen Popp

Kenia Michelle Santos Leones

Klaus Baesel

Loreto Tapia

Margit Gröpper

Maria-Olatz Cases Vega

Marie-Alexandra Kurth

Mayra Andrea Ugarte Vasquez-Solis

Michael Roesch

Nora Keck

Puja Noshadi

Sarah Flister

Stephan Gortz

Vitoria Alves

Wolf M. Dio

## Publicado por

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU)

y *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH

## Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental • Brasil

Las políticas de protección ambiental y climática requieren complejas estructuras de gobernanza ambiental. El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil y otros miembros de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) han contribuido a la gobernanza ambiental por medio del ejercicio de su papel de control externo. Las Entidades Fiscalizadoras Superiores colaboran para mejorar la administración pública, especialmente en lo que respecta a las inversiones gubernamentales en el área ambiental. El proyecto está siendo implementado por la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH, por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y de Desarrollo (BMZ) de Alemania, en alianza con el TCU y la OLACEFS.

## Dirección editorial y gráfica, investigación, entrevistas y producción de contenido

Fabiana Dias • *Mais Argumento*

## Asesoría internacional

Mateus Andery Rissoni • *Mais Argumento*

## Proyecto gráfico

Luciano Arnold • *Desformatados*

## Diseño

Bia Gomes

Gabi Rocha

## Traducción

Enrique Ezequiel Villamil Famiglietti

Alan Higgins

## Imágenes

Portada • Ichy Sriwongthai/Shutterstock

Pág. 6 • Jan Bartel/Pixabay

Pág. 12 • Mali Maeder/Pexels

Pág. 16 • Emiliano Arano/Pexels

Pág. 18 • Bernard Gagnon/Pexels

Pág. 21 • Koji Kamei/Pexels

Pág. 24 • Bruno Alves/Pexels

Pág. 26 • Auluz/Pixabay

Pág. 28 • CAUT/Flickr

Pág. 31 • Jorge Arreguín Tovar/Pixabay

Pág. 32 • Patrick Fransoo/Pixabay

Pág. 34 • Oregon State University/VisualHunt

Pág. 36 • Dirk van der Made/Wikimedia

Pág. 38 • Alex Banner/Pixabay

Pág. 41 • Diego Delso

Pág. 42 • José Cruz/Agência Brasil

Pág. 45 • W.Griem

Pág. 46 • Grebmot/Pixabay

Pág. 48 • Laloix/Wikimedia

Pág. 53 (arriba) • Wenderson Araujo/Trilux

Pág. 53 (debajo) • SLU/Ayuntamiento de Belo Horizonte

Págs. 56, 58 • Max Pixel

Pág. 60 • Ralf173/Pixabay

Pág. 65 • Monika Neumann/Pixabay

Pág. 66 • Laura Zuchovicki/Pixabay

Pág. 68 • Josh Fields/Pexels

Pág. 70 • NASA/Rawpixel

Pág. 72 • Kena Goebel/Pixy

Pág. 73 • Jennifer Poole/Pexels

Pág. 74 • Sebastien Bonneval/Unsplash

Pág. 78 • Carla Motta

Pág. 79 • Bruno Bueno/Pexels

Pág. 80 • Gesine/Pixabay

Pág. 82 • Anton Balazh/Shutterstock

Pág. 87 • Jonny Joka/Pixabay

Pág. 88 • Apoxyomenus/Wikimedia

Pág. 92 (arriba) • Lutz Donath

Pág. 92 (debajo) • Daniel James/Los Tiempos

Pág. 95 • Frank Meriño/Pexels

Pág. 98 • Richard Knobby/Pixabay

Pág. 100 • Maik Kleinert/Pexels

Pág. 101 • Felipe Méndez/Wikimedia

Págs. 84, 85, 90, 96 • Reproducción y montaje Contraportada • Pixabay



[giz.de/brasil](https://giz.de/brasil)



[olacefs.com](https://olacefs.com)



[tcu.gov.br](https://tcu.gov.br)