



El rol de la comunicación en las entidades fiscalizadoras regionales europeas. Un estudio empírico

Antonio M. López Hernández

Consejero de la Cámara de Cuentas de Andalucía
Catedrático de la Universidad de Granada

David Ortiz Rodríguez

Profesor Titular de la Universidad de Granada

Juan Sánchez Fernández

Catedrático de la Universidad de Granada
Director del Centro de Lenguas Modernas

Resumen: Este estudio investiga las prácticas de comunicación de las Instituciones Regionales de Control Externo del Sector Público (RAIs, por sus siglas en inglés) y su propia evaluación de este desempeño. Los hallazgos del estudio mejoran nuestra comprensión de la organización institucional de la comunicación, los medios utilizados para tal fin, la participación de los diferentes niveles de la institución y el grado de formalización de los planes de comunicación.

Centrándonos en una muestra representativa de 58 miembros de la Organización Europea de Entidades Fiscalizadoras Regionales (EURORAI), recopilamos un conjunto de datos con el que realizar un análisis comparativo internacional, con un enfoque descriptivo. Los resultados obtenidos muestran que las estrategias de planificación de la comunicación y la gestión de la comunicación externa de estos RAI podrían mejorarse sustancialmente.

Palabras Clave: Comunicación, ISSAI 20 y 21, estrategia, Instituciones Regionales de Control Externo, EURORAI

Abstract: This study investigates the communication practices of European Regional Audit Institutions (RAIs) and their own assessment of this performance. The study findings enhance our understanding of the institutional organisation of communication, the means used for this purpose, the participation by different levels of the institution and the degree of formalisation of communication plans.

Focusing on a representative sample of 58 members of the European Organisation of Regional Audit Institutions (EURORAI), we compile a data set with which to perform an international comparative analysis, taking a descriptive approach. The results obtained show that the communication planning strategies and external communication management of these RAIs could be substantially improved.

Keywords: Communication, ISSAI 20 and 21, Strategy, Regional Audit Institutions, EURORAI



1. Introducción

Los escándalos, la corrupción y la falta de información ha provocado un clima de incertidumbre y desconfianza en las instituciones públicas (Krause et al., 2016). Ello ha provocado que las dichas entidades hayan favorecido el acceso a la información y la rendición de cuentas (Greco et al., 2015; Bertot et al. 2010), lo que ha supuesto un incrementando el volumen de información (Marland et al. 2017), especialmente facilitado por el uso más generalizado de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Rodríguez et al., 2013; Caba et al., 2008).

Entre los principales objetivos de las Instituciones de Auditoría (Audit Institutions-AIs)¹ está, precisamente, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas de las entidades del Sector Público (INTOSAI, 2009a). Pero, al mismo tiempo, las propias AIs, como entidades públicas, y por estar encargadas del control del resto del Sector Público, han incidir en su propia transparencia y rendición de cuentas. De este modo, las AIs de todo el mundo han emprendido diversos esfuerzos para impulsar dinámicas de mayor apertura de estas instituciones

a la ciudadanía, adoptando mejores prácticas de transparencia y rendición de cuentas respecto de su actividad. En este sentido, con el fin de poner en marcha los mecanismos necesarios para llevar a cabo una correcta transparencia, y garantizar la rendición de cuentas de los gobiernos, la International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) ha puesto de manifiesto una serie de principios y requisitos para garantizar la integridad y calidad profesional de las AIs y proporcionar una información fiable, imparcial, objetiva y revisada (INTOSAI, 1977 y 2007). Entre estas publicaciones, la norma ISSAI 20 (INTOSAI, 2009a) defiende los principios de transparencia y rendición de cuentas y la ISSAI 21 (INTOSAI, 2009b) establece un código de buenas prácticas sobre transparencia.

En este marco, la estrategia de difusión y la información divulgada, principalmente a través de la Webs de las entidades, ha sido ya analizada en algunos trabajos previos (Garde et al., 2014; Gonzalez-Díaz et al., 2013, 2008; Alcaide-Muñoz et al. 2013). Sin embargo, consideramos oportuno y conveniente analizar, desde la perspectiva de las propias entidades fiscalizadoras, cuáles son las estrategias de comunicación que están adoptando las AIs y cómo se organiza dicha comunicación, tanto interna como externamente.

Con este objetivo, en el contexto de la Organización Europea de las Instituciones Regionales de Control Externo del Sector Público (EURORAI), y partiendo de los principios establecidos en las ISSAI 20 y 21, hemos indagado, a través de una encuesta, sobre el uso y valoración que los responsables de los AIs regionales europeos realizan sobre la comunicación de sus instituciones, observando, entre otras cuestiones, la organización institucional sobre comunicación, los medios utilizados, el nivel de participación de los distintos niveles de la institución o el grado de formalización de los planes de comunicación.

2. Instituciones Fiscalizadoras Regionales Europeas y comunicación

En las últimas décadas los ciudadanos están exigiendo de las administraciones públicas una mayor transparencia y rendición de cuentas (Nino, 2010; Cuadrado-Ballesteros, 2014; Domingues et al., 2015). Uno de los principales papeles de las Audit Institutions (AIs) es precisamente garantizar la transparencia y la rendición de cuentas de las entidades del Sector Público (INTOSAI, 2009a). De hecho, como una parte

1. Las entidades fiscalizadoras que realizan su actuación respecto de las instituciones estatales son conocidas como Supreme Audit Institutions (SAIs). Sin embargo, la actividad fiscalizadora en otros entes institucionales puede realizarse por estas mismas entidades o por entidades constituidas en el ámbito regional (Regional Audit Institutions –RAIs–). Como señalan Torres et al. (2019), SAIs y RAIs tienen las mismas funciones si bien sus competencias alcanzan a diferentes entidades públicas; ambos tipos de entidades coexisten en países como Alemania o España, cuya configuración es cuasi-federal.

relevante de la actividad democrática, las Als tienen asignada la doble función de fiscalizar la actividad económico-financiera y la jurisdiccional respecto al uso de los recursos por parte de los gestores públicos (INTOSAI, 2006). En este sentido, las Als, como entidades fiscalizadoras del gasto público, añaden valor y fortalecen la responsabilidad pública (Sacer, Pavi and Vukovi, 2017).

De igual modo, las Als constituyen uno de los pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción en las entidades públicas (Noussi, 2012; Tackett, 2010; Borge, 1999). Sin embargo, estas entidades parecen limitar su acción preventiva al desarrollo de auditorías, dejando la responsabilidad de la detección e investigación de los actos corruptos a las autoridades administrativas, policiales y judiciales (Reichborn-Kjennerud et al., 2019; Kayrak, 2008; Dye, 2007). La percepción de esta situación ha provocado un creciente gap entre las expectativas de los distintos stakeholders y los informes de auditoría pública (Kells, 2011). No obstante, como apuntan Gustavson and Sundström (2016), la existencia de Als independientes, profesionales y que comunican adecuadamente su labor a ciudadanos e instituciones está relacionada con menores niveles de corrupción, de ahí la importancia de que dispongan es una estrategia de comunicación bien diseñada, que coordine la comunicación interna con la externa, en la búsqueda de conseguir una comunicación integrada (Porcu et al., 2017) que contribuya a potenciar la credibilidad de su labor, y por tanto a la consecución de reducción de los niveles de corrupción en las entidades públicas.

Con todo, aunque las Als desempeñan un papel importante en la vida política y administrativa de sus respectivos países (Pollitt & Summa, 1997), su papel no ha sido muy estudiado en la literatura (Hay and Cordery, 2018; Reichborn-Kjennerud, 2013; González et al., 2013, 2008). González-Díaz y García-Fernández (2016) realizan una revisión bibliográfica de los trabajos publicados² sobre las Als, poniendo de manifiesto la publicación de un número reducido de trabajos disperso en revistas de diversa índole. Estos autores agrupan los trabajos en siete áreas de investigación sobre las Als: 1) cumplimiento del mandato; 2) independencia; 3) relaciones con el parlamento, gobierno y auditados; 4) personal y métodos de control; 5) transparencia y rendición de cuentas; 6) valor y beneficio de las Als; 7) historia. Los trabajos publicados han prestado algo de atención a cuestiones como la independencia, pero escasamente en las estrategias de comunicación y relación de los Als con los medios (Bringselius, 2014; Lonsdale, 2008; González et al., 2008).

En este contexto de falta de atención desde el punto de vista académico, Baimyrzaeva and Kose (2014) señalan la importancia de la actividad de comunicación de las Als. Otros autores (Cordery & Hay, 2019; González et al., 2008) subrayan que el papel de las Als se ve reforzado con una mejor comunicación a los ciudadanos y al resto de los stakeholders. Aun así, en los escasos estudios sobre comunicación se pone de manifiesto que la relación de las Als con los stakeholders, en particular con los ciudadanos, ha sido escasa y lejana (Baimyrzaeva & Kose, 2014; González et al., 2008).

El principal problema para el desarrollo de estrategias de divulgación es la tensión existente entre la necesaria independencia de los Als y la comunicación de la fiscalización y de las evaluaciones realizadas. En esta línea, sintetizando diferentes estudios, Bringselius (2014) menciona tres riesgos que, respecto de la comunicación, han de enfrentar las entidades fiscalizadoras. En primer lugar, la tendencia a centrarse en auditorías de cumplimiento, puesto que los resultados de estas auditorías dan una posición de fortaleza ante los medios, contribuyendo al tiempo a legitimar la actuación del Als; además, como señalaba Behn (2001), son más fáciles, rápidas y baratas. En segundo lugar, las Als pueden centrarse en aspectos negativos (Bowerman et al., 2003) a la hora de seleccionar áreas, objetivos y elaborar las conclusiones de sus informes; actuar de este modo redundaría en la justificación del papel esperado de las Als y son más interesantes para los medios de comunicación. Finalmente, las Als corren el riesgo de entrar a juzgar la formulación de las políticas.

Por otra parte, algunas organizaciones (INTOSAI 2013, United Nations, 2013), así como diferentes autores (Cordery and Hay, 2019; Torres et al. 2019; González-Díaz et al., 2013), inciden en la importancia de establecer mecanismos de comunicación, particularmente a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, para mostrar su actividad y contribución a la actividad pública. En este sentido, INTOSAI considera la comunicación como elemento estratégico, habiendo establecido una Directriz de Comunicación (INTOSAI, 2010) para fomentar la comunicación y visibilidad de las Als. En esta línea, el *Framework of Professional Pronouncements constituido por el conjunto de International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs)*, atribuye a las Als un papel más activo (Azuma, 2008; Nagy, 2015), estando algunas normas dedicadas expresamente a la comunicación, si bien en las normas más relevantes siempre se destaca la independencia y neutralidad política de estas instituciones.

2. Los autores centran su estudio en el periodo 1977-2014 para revistas incluidas en las bases de datos bibliográficas de Journal Citation Report y Scopus.

La ISSAI 12 apunta dos principios importantes en la actividad de las Als respecto de los stakeholders. Por una parte, asegurar la apropiada transparencia y rendición de cuentas, por otra, una efectiva comunicación con las diferentes partes interesadas (stakeholders) (INTOSAI, 2013). La estrategia de comunicación está desarrollada a través de la ISSAI 20 *Principles of Transparency and Accountability* (INTOSAI, 2009a) y la ISSAI 21 *Principles of Transparency – Good Practice* (INTOSAI, 2009b). La ISSAI 20 es una norma sobre los principios de transparencia y rendición de cuentas, mientras que la ISSAI 21 desarrolla un conjunto de buenas prácticas en base a la experiencia de las propias organizaciones (González-Díaz et al., 2013; Garde-Sánchez et al., 2014).

No obstante, tal y como venimos diciendo, la literatura sobre comunicación de las Als es bastante escasa. Encontramos algunos trabajos que han analizado la divulgación realizada por los Als (Torres et al., 2019; Garde et al., 2014; González-Díaz et al., 2013, 2008; Alcaide-Muñoz et al. 2013). Estos estudios han abordado la divulgación realizada por Als en sus Webs y el uso de las redes sociales, considerando el marco establecido por las ISSAI 20 y 21. Sin embargo, no hemos encontrado trabajos que evalúen las políticas de comunicación desde la perspectiva de quienes han de ponerlas en práctica. Así, en este estudio pretendemos indagar sobre el uso que los gestores hacen de las directrices establecidas por las ISSAI y la valoración que hacen las prácticas de sus entidades.



3. Metodología

Para la realización de este estudio se diseñó una encuesta web que fue distribuida por EURORAI entre todos sus asociados por correo electrónico. La encuesta fue alojada en el servidor de una de las plataformas de encuestas web más solventes a nivel mundial, Qualtrics. La ficha técnica del estudio queda reflejada en la tabla 1.

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

Para muestreo aleatorio simple	
Nivel de confianza	95%
Error admitido para la estimación de proporciones, para P=Q=0,5	Final: 6.8%
Población	Gestores y personal directivo de las Als
Tamaño de la muestra	Previsto: 109 Final: 58
Tipo de entrevista	Auto-administrado via web
Tipo de muestreo	Por conveniencia

4. Resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de los 58 cuestionarios válidamente cumplimentados, de entre todos lo enviados a los miembros del EURORAI, realizamos una primera valoración de la situación de las estrategias de comunicación de las Als.

El primer bloque de preguntas estaba centrado en la **estructura organizativa de la comunicación**. Más de la mitad de los organismos se han autoimpuesto una estrategia de comunicación, si bien casi un tercio declaran que es consecuencia de alguna regulación de carácter estatal (figura 1).

La estructura mayoritariamente predominante (más del 80%) es una estrategia que combina la comunicación externa-interna, si bien los responsables consideran que el grado de formalización del sistema no es muy elevado (figura 2).

La mayor parte de los planes de comunicación no siguen un proceso formal y periódico (en este sentido se manifiestan el 60% de los encuestados). Entre aquéllos que lo tienen establecido, la mayoría (65%) comentan que el proceso es anual, siendo el resto de periodicidad superior (figura 3).

Figura 1. Motivación de la estrategia de comunicación

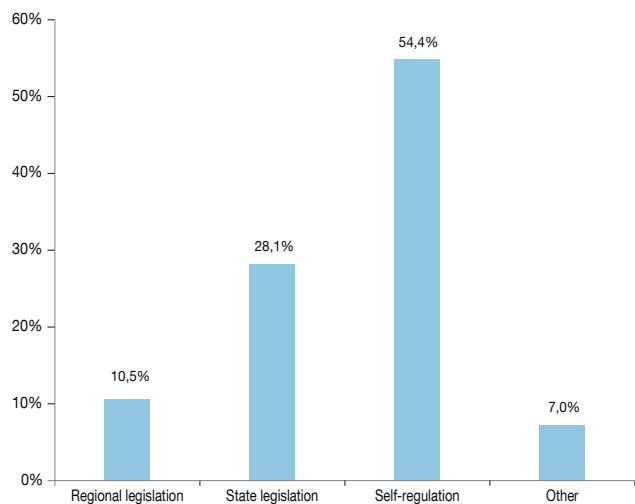


Figura 2. Composición de la estrategia de comunicación

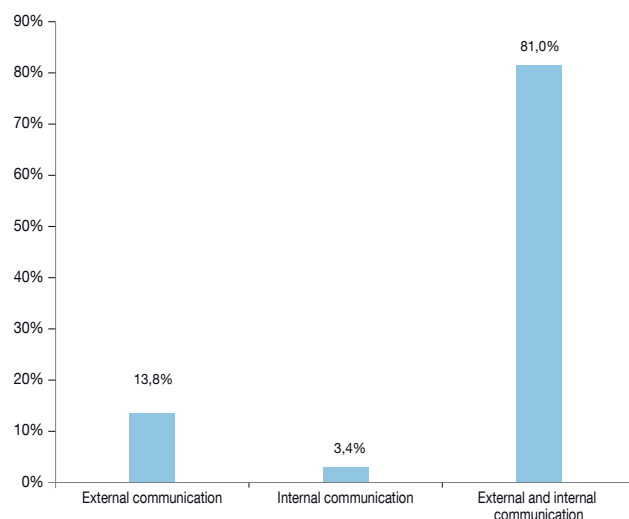


Figura 3. Grado de formalización del sistema de comunicación

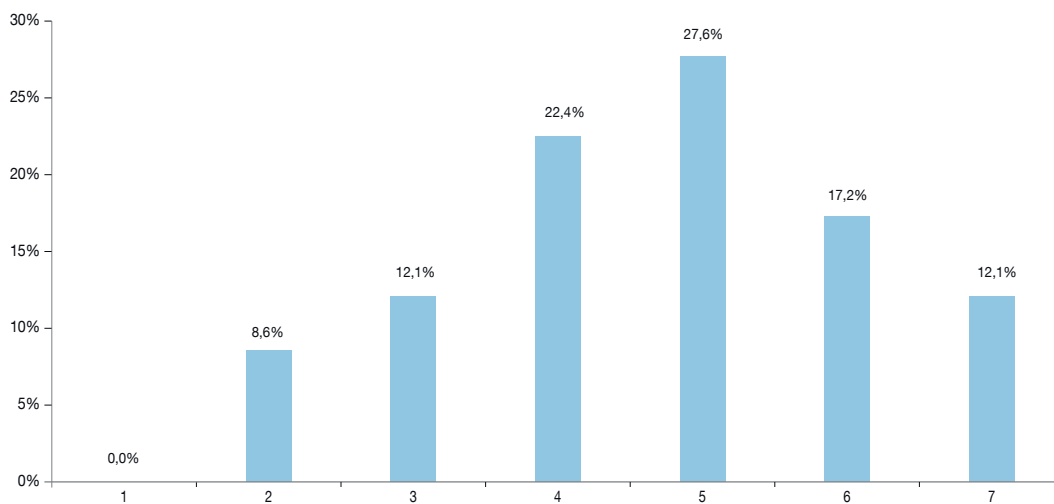


Figura 4. Existencia de mecanismos de control del cumplimiento del plan de comunicación

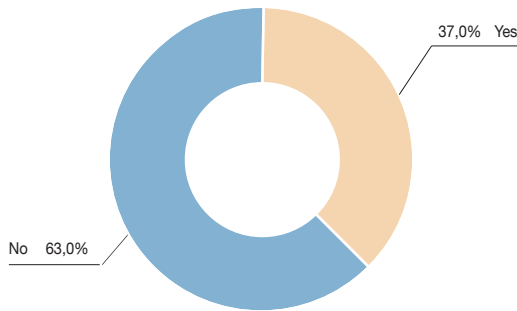


Figura 5. Existencia de protocolo de medidas correctivas

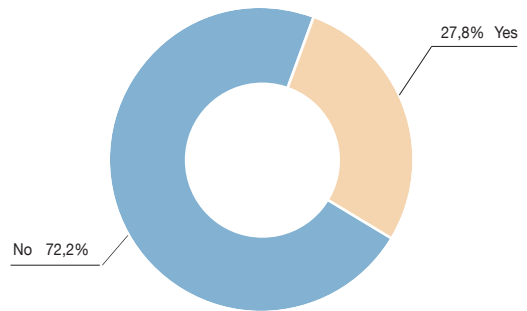
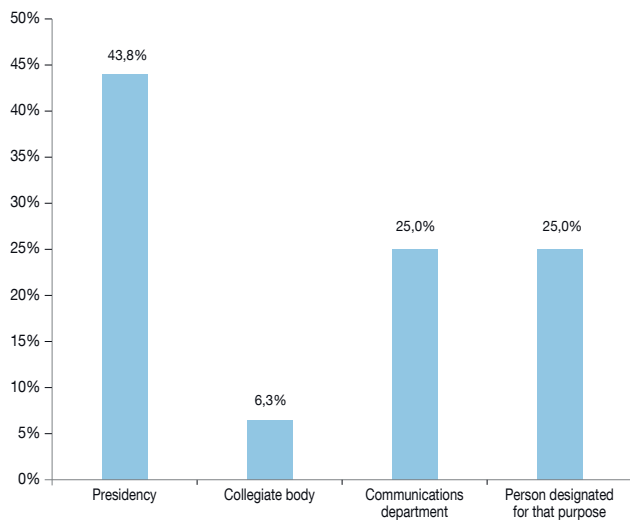


Figura 6. Responsabilidad de implementación de medidas correctoras



En dos de cada tres entidades no existen mecanismos de evaluación del cumplimiento de objetivos de comunicación (figura 4), mientras que tres de cada cuatro no disponen de un protocolo de medidas para corregir las desviaciones (figura 5).

Entre las entidades que disponen de mecanismos de control, en el 50% es la presidencia la responsable del seguimiento y control, estableciéndose mayormente (60%) varios seguimientos periódicos en el año, cuyo objetivo es plantear medidas correctoras de manera inmediata (según manifiestan el 60% de los responsables de organismos con este tipo de controles) (figura 6).

Claramente se detectan carencias en lo que a la existencia de un protocolo de actuación para situaciones de crisis se refiere, habiéndose observado que casi un 50% de las organizaciones no tiene nada o prácticamente nada en este sentido. Tan solo algo más de un 12% tienen previsiones, si bien se trata de procedimientos que no son actualizados (en el 60% de los casos la revisión es cada más de tres años) (figura 7).



Figura 7. Protocolo de comunicación para situaciones de crisis

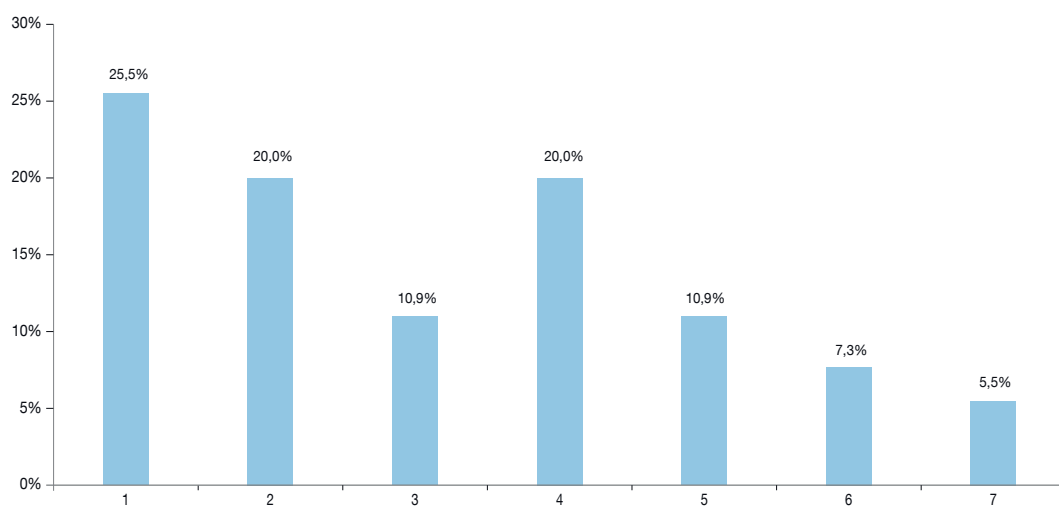


Figura 8. Formación en materia de comunicación

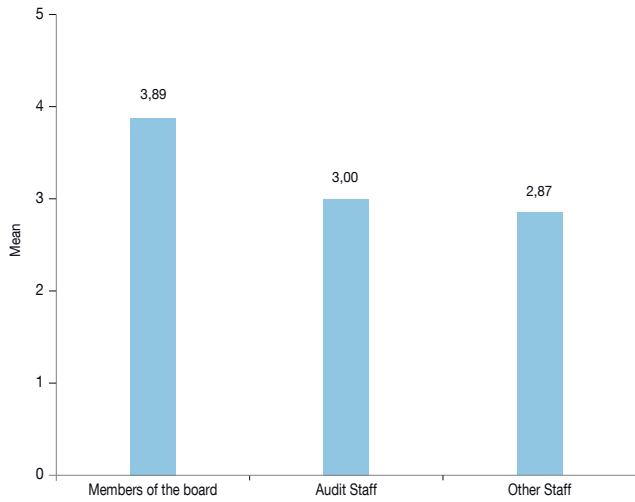


Figura 9. Existencia de departamento de comunicación

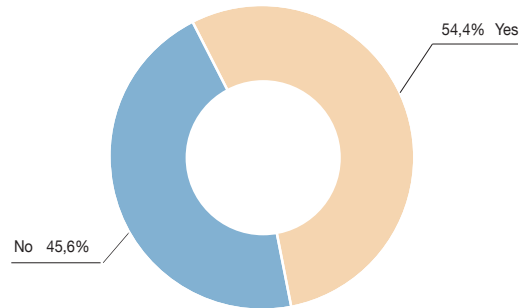


Figura 10. Personal de departamento de comunicación

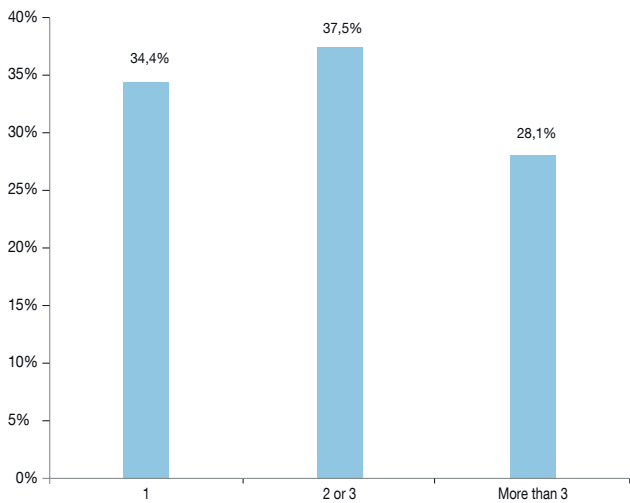
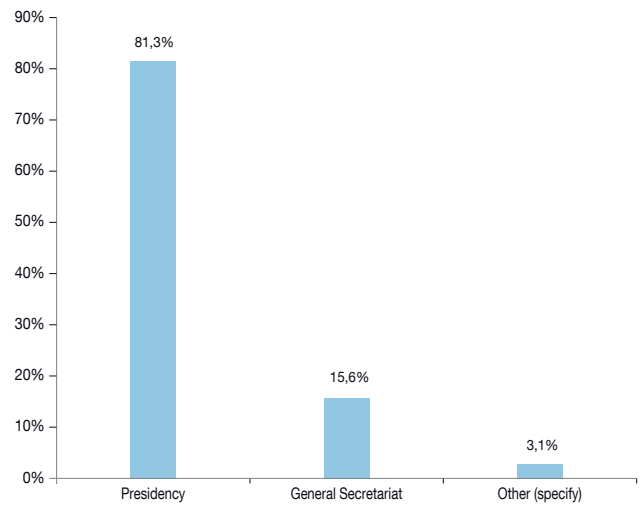


Figura 11. Dependencia del departamento de comunicación



La formación sobre comunicación es dada principalmente a los equipos directivos y de forma, probablemente, insuficiente (figura 8).

Más de la mitad de las entidades que han respondido tienen un departamento específico de comunicación, si bien éste es de pequeño tamaño (en dos tercios de los casos no más de 1 ó 2 miembros), recayendo la responsabilidad básicamente en el presidente, de quien depende (81% de las respuestas) (figuras 9, 10 y 11).

El segundo bloque del cuestionario incluía preguntas sobre aspectos concretos de la **comunicación externa** usando una escala de Likert de 7 puntos. Entre las diferentes funciones de comunicación desarrolladas (información sobre la institución, sobre las actividades, publicación de informes o información sobre manuales y guías) destaca la publicación de informes, cuya valoración alcanza el 6,66 / 7, si bien, la difusión de información sobre la institución y las diferentes actividades que se realizan también se consideran muy importantes (puntuaciones por encima de 6). Los niveles de satisfacción con la comunicación están en la misma línea, aunque con un nivel ligeramente inferior (figuras 12 y 13).



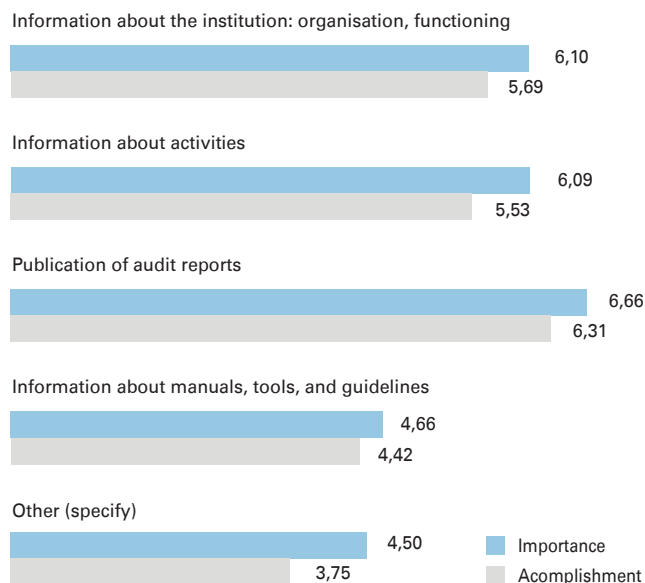
Figura 12. Importancia de las actividades de comunicación



Figura 13. Satisfacción con la comunicación de actividades



Figura 14. Importancia/desempeño



En cualquier caso, al comparar la importancia asignada y la valoración de las actuaciones de los RAIs, observamos que en todos los casos existe margen de mejora en las distintas actividades de comunicación (figura 14).

Las actividades más importantes, a juicio de las organizaciones encuestadas, tienen que ver con las relaciones con los medios (6,07 / 7) y la presentación de los informes de auditoría (6,34 / 7). Algo por debajo queda la búsqueda de información relativa a la institución en los diferentes medios de comunicación (5,93 / 7). Ésta es, sin embargo, la actividad más realizada, por lo que la adecuación de la actividad no parece corresponder a la importancia que se le asigna (figuras 15 y 16).

Figura 15. Importancia de las actividades de comunicación

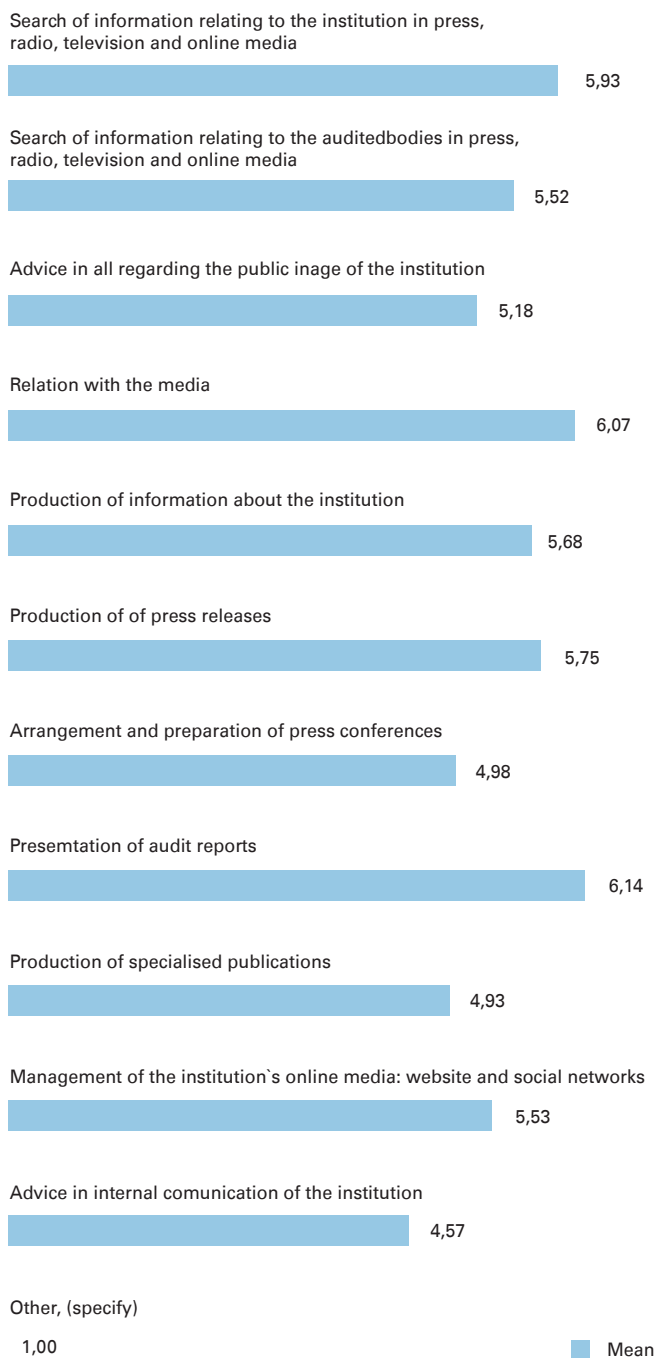


Figura 16. Desempeño de las actividades de comunicación

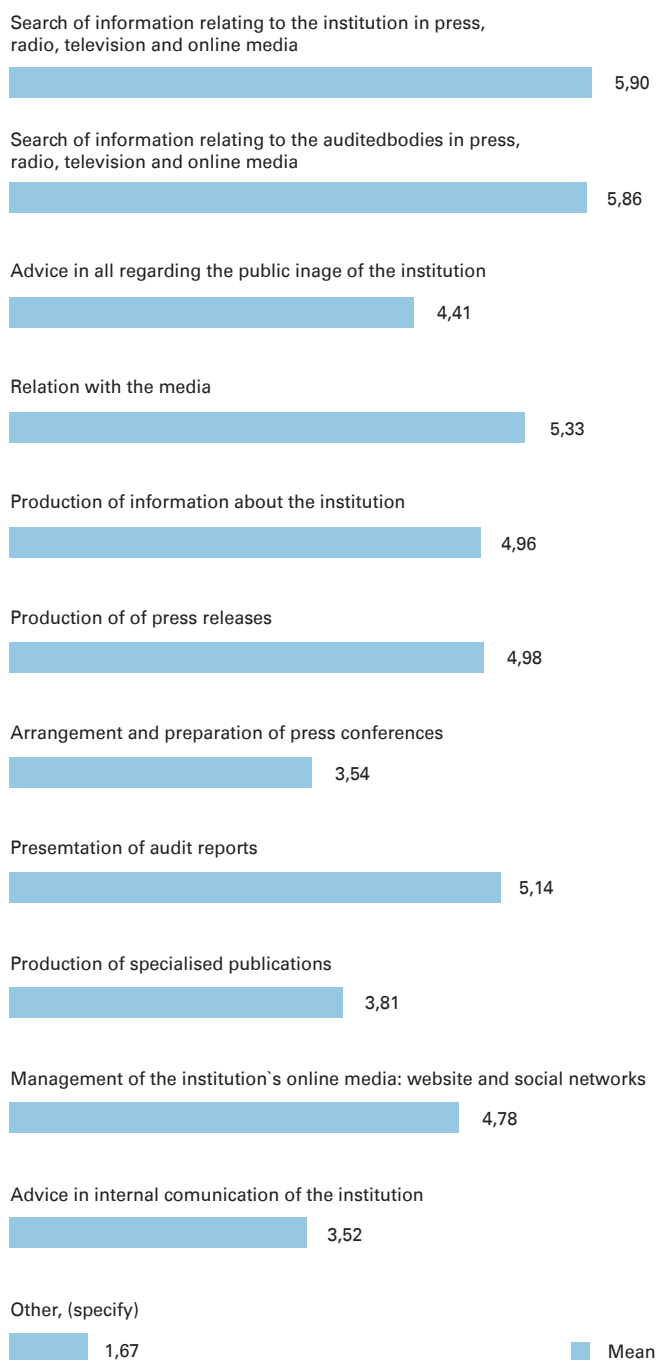




Figura 17. Importancia/desempeño

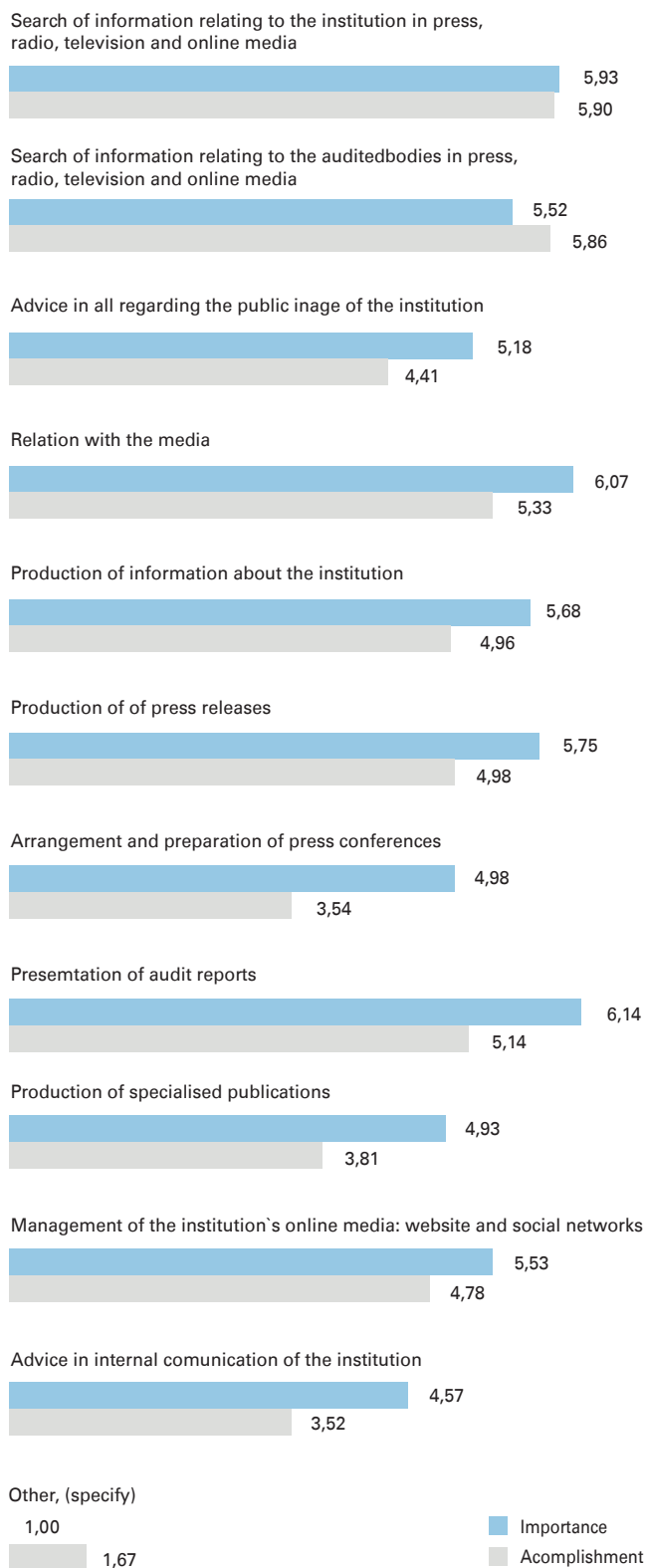
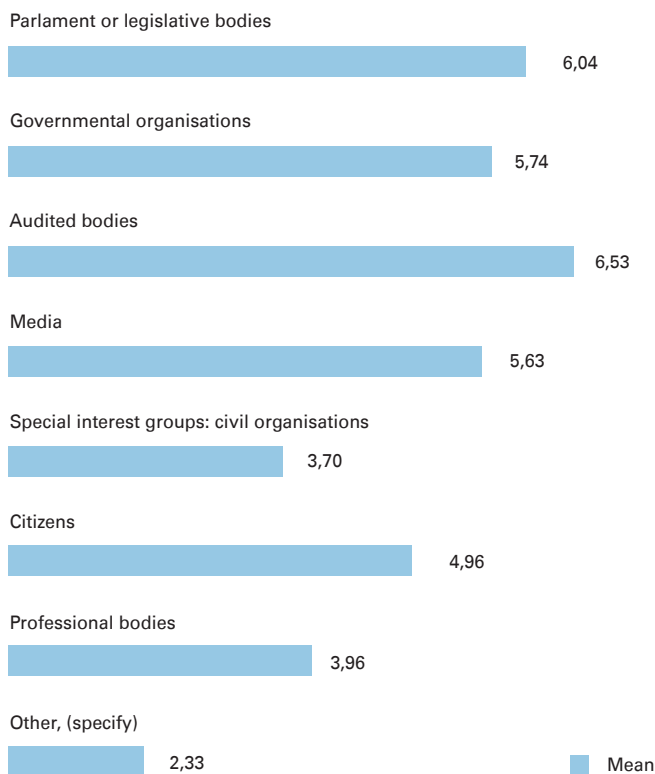


Figura 18. Destino de información



Precisamente, los principales *gaps* entre importancia y desempeño, y por tanto, donde hay más margen de mejora, se producen en la presentación de los informes de auditoría, los acuerdos para la preparación de las ruedas de prensa, y los consejos sobre las comunicaciones internas de la institución (figura 17).

Los principales usuarios considerados en la comunicación son los propios entes auditores (6,53 /7) y los parlamentos (6,04 /7), no existiendo una incidencia importante en las actuaciones hacia organizaciones civiles ni asociaciones (figura 18).

Los medios que se consideran más adecuados para difundir información sobre la organización son los contactos directos con los medios de comunicación tradicionales y sobre todo la website. Lo que coincide con los instrumentos que realmente se utilizan por estos órganos para realizar su comunicación. Por el contrario, las redes sociales se consideran un medio poco adecuado, si bien es el ámbito donde también se pone de manifiesto una mayor diferencia entre la importancia y la realidad de uso (figura 19).

Finalmente, dada la importancia de las nuevas formas de comunicación, dentro de la comunicación externa, se indagó también en el uso de Webs y redes sociales para la comunicación, donde se ha encontrado, como primeros resultados, los que se detallan en los párrafos siguientes.

Figura 19. Utilidad de los medios de comunicación

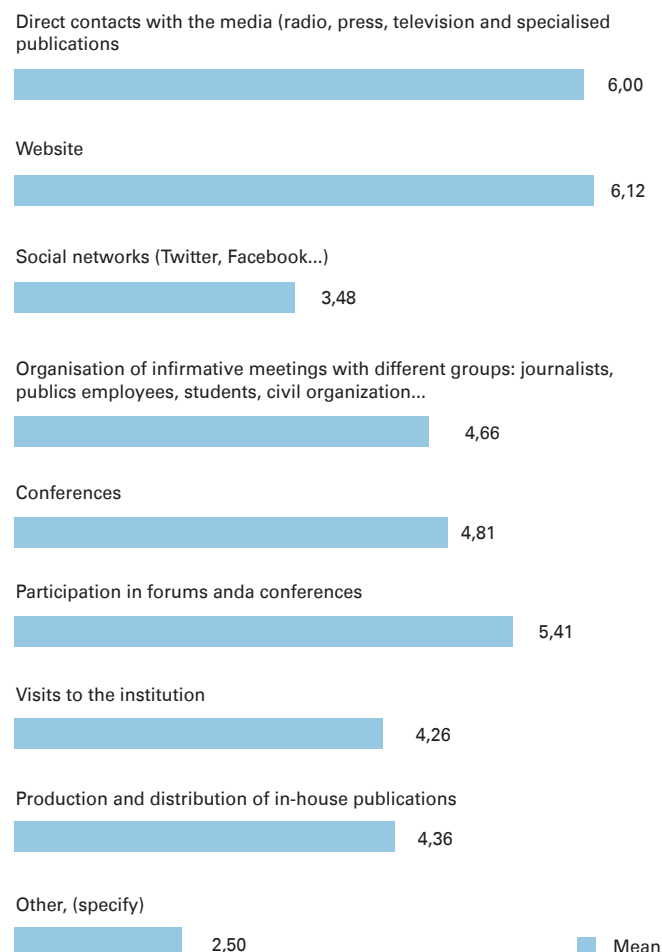


Figura 20. Importancia de la información suministrada a través de la web

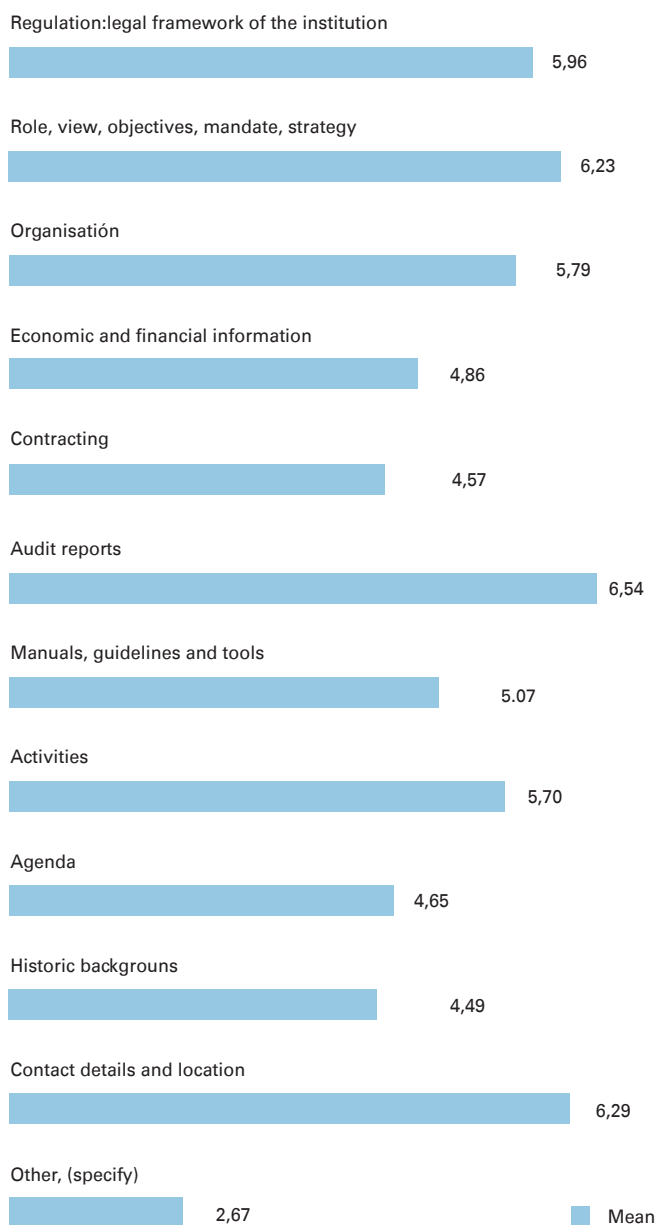
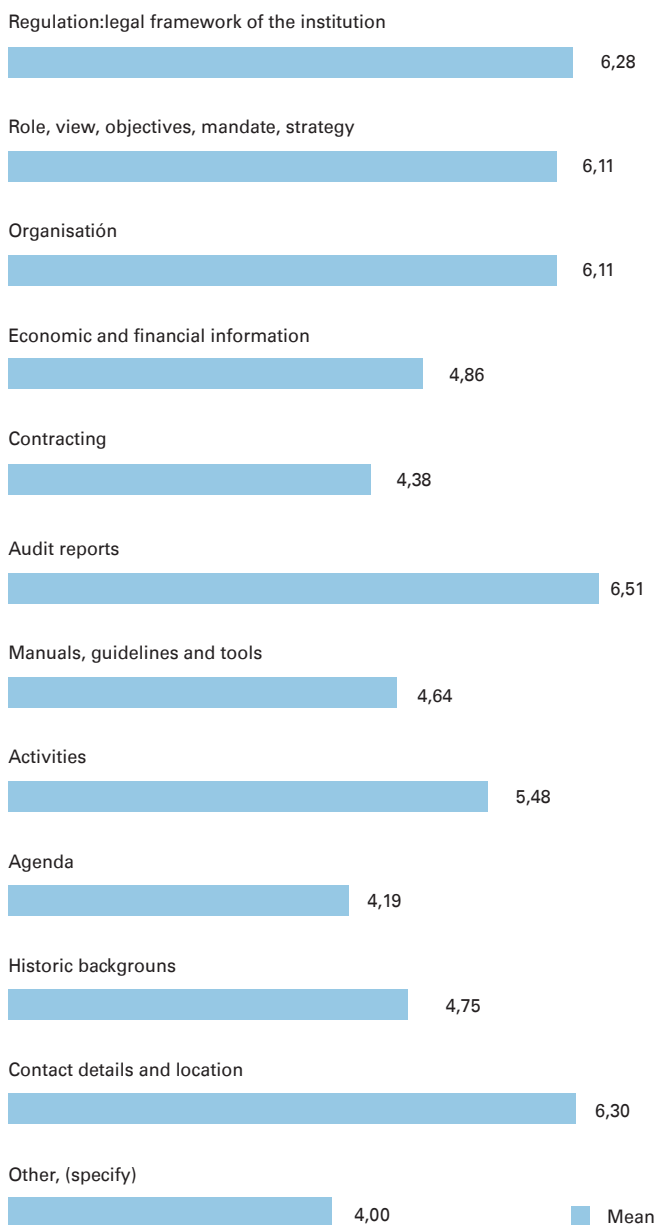


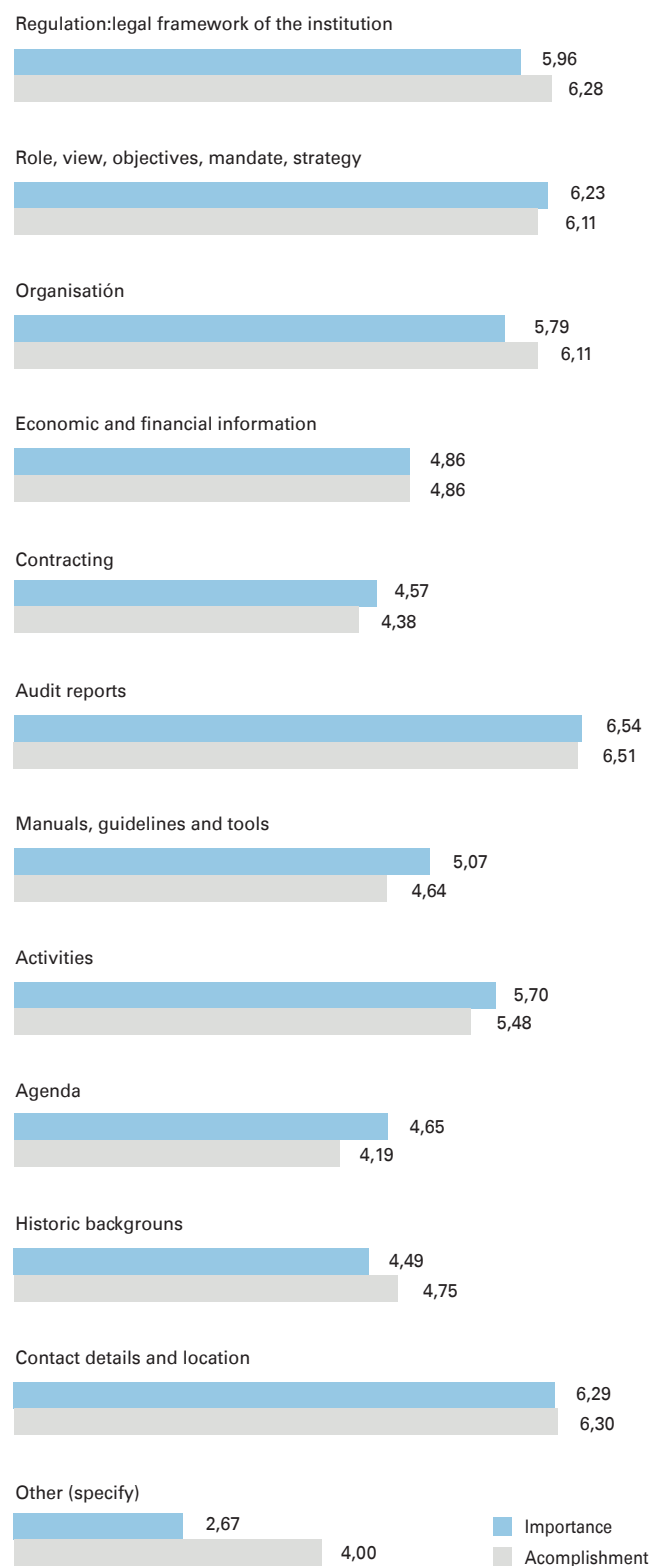
Figura 21. Adecuación de la información suministrada a través de la web



La información más importante en relación a lo que se publica en la website tiene que ver con los informes de auditoría (principalmente con la publicación de los informes completos), información de contacto y detalles de la organización, principales objetivos y estrategias de la institución. Sin embargo, se utiliza en menor medida para contratación, registro histórico y transmitir información económico financiera (figura 20).

En general, los entes participantes consideran que la información transmitida a través de la Web instituciones está muy bien gestionada, fundamentalmente la relacionada con los informes, los detalles de contacto y la regulación legal relacionada con el funcionamiento de la institución (figura 21).

Figura 22. Importancia / desempeño



Aunque existe un elevado nivel de correlación entre lo deseable y la realidad, podemos indicar que la publicación de manuales, guías y herramientas, así como la información sobre la agenda y las diferentes actividades de la organización son las áreas donde, en opinión de los responsables encuestados, existe una mayor divergencia entre la importancia teórica y realidad (figura 22).

El uso de las redes sociales es mínimo (22%), siendo las de mayor uso Twitter, seguida por Facebook, siendo la información transmitida otra no explícita en la Web, aunque también la relativa a informes y actividades (figuras 23 y 24).



Figura 23. Uso de las redes sociales

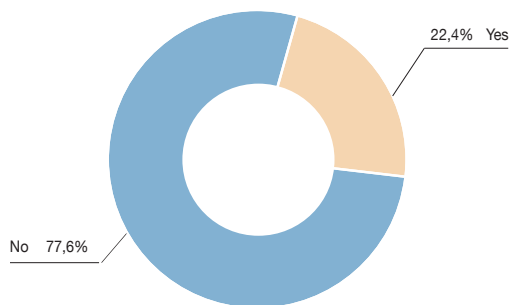
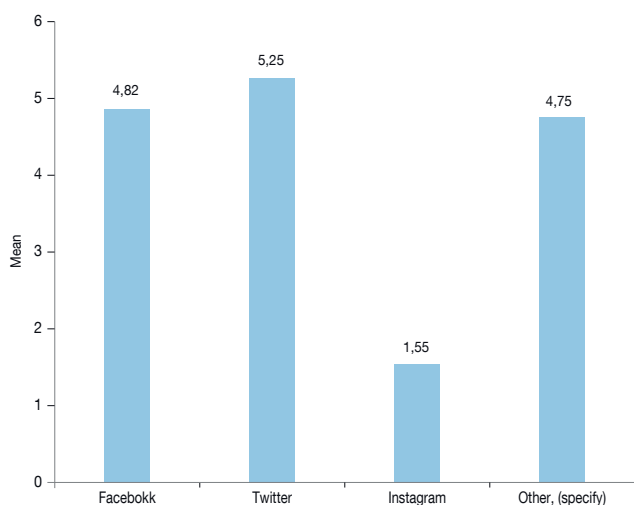


Figura 24. Medios usados en Redes Sociales



5. Discusión y Conclusiones

La divulgación realizada por los AIs en sus Webs y el uso de redes sociales, en el marco de las ISSAI 20 y 21, han sido destacadas en investigaciones previas en este campo. Sin embargo, no hemos encontrado trabajos que contribuyan a explicar preguntas de investigación hasta ahora inexploradas relativas a las políticas de comunicación desde la perspectiva de quienes han de ponerlas en práctica. Nuestro estudio presenta evidencias empíricas sobre cuáles son las estructuras que los gestores de las AIs vienen desarrollando para facilitar la transparencia de sus actuaciones, en línea con las directrices establecidas por las ISSAI, y la valoración de las políticas y prácticas de comunicación hacia los distintos colectivos interesados. En particular, se ha indagado sobre la organización institucional de la comunicación, los medios utilizados, el nivel de participación de los distintos niveles de la institución y el grado de formalización de los planes de comunicación.

Los resultados de nuestro trabajo, realizado a una muestra representativa de 58 AIs regionales europeas (RAIs) pertenecientes a EURORAI, muestran que la gestión de la comunicación externa de las RAIs es sustancialmente mejorable. En este sentido, resulta destacable las deficiencias existentes en la estrategia de planificación, cuando ésta existe, así como en los mecanismos de control. Por otro lado, se evidencia la ausencia generalizada de protocolos de actuación para situaciones de crisis, y esto, en los tiempos actuales de uso intensivo de tecnologías de la comunicación, podría llegar a ser un problema en el corto plazo. Los escasos departamentos de comunicación existentes en las RAIs están integrados por pocas personas sin una formación específica en la materia. A este respecto, probablemente, un elemento decisivo para institucionalizar una estrategia de comunicación sería instaurar un departamento de comunicación, con una estructura formalizada, que cuente con profesionales especializados en el ámbito de la comunicación y dependiente de presidencia.

Asociar la comunicación externa fundamentalmente a la publicación de los informes de auditoría, así como, en menor medida, a información sobre la organización y las actividades que realiza la RAI, sugiere la necesidad de establecer sistemas de comunicación más integrados, interactivos y bidireccionales. Con ello se podría conseguir un mejor servicio de la RAI en el proceso de conocimiento y comprensión de las actividades de la organización por parte de sus diferentes grupos de interés. Aunque

los Parlamentos y los entes auditados, constituyen los principales destinatarios de la información de las RAIs, existen otros públicos objetivos especialmente importantes a los cuales habría que esforzarse en llegar y hacerles comprender la utilidad de la información que están en condiciones de suministrarles.

Confiar en medios off-line tradicionales y en sistemas web de primera generación (1.0) para la difusión de la información, mientras que las redes sociales son consideradas como un medio poco adecuado, tal como se evidencia en nuestro estudio, plantea en las RAIs la necesidad, por un lado, de potenciar la utilización de Internet con fines de comunicación, pero basándose más en sistemas 2.0, dando la oportunidad de interactuar. Y, por otro, de profundizar en el uso de las Redes Sociales como medio de difusión de contenidos relacionados con los distintos ámbitos de las RAIs, razón por la cual podría ser aconsejable la potenciación de la figura del community manager.

El estudio empírico de este artículo contribuye a la brecha del estado actual del conocimiento para responder a la pregunta de cuáles son las estrategias de comunicación que están adoptando las RAIs y cómo se organiza dicha comunicación, tanto interna como externamente. Nuestra principal contribución a la literatura se centra en explicar un nicho de investigación que hasta ahora no ha sido explorado, el uso y valoración que los responsables de RAIs europeas realizan sobre la comunicación de sus instituciones.

No obstante, el trabajo presenta ciertas limitaciones. De una parte, la información relevada mediante los cuestionarios solo permite una aproximación descriptiva hacia la apreciación del estado de la comunicación en las RAIs europeas, ya que no se realizó una investigación *in situ* para realizar una verificación de los datos proporcionados. Por ello, no se pretende evaluar progresos o comparar avances, sino reflejar un corte transversal de la realidad del fenómeno analizado.

Por otra parte, el alcance del estudio empírico no abarca la opinión de otros actores institucionales involucrados en la problemática de la comunicación de las RAIs, como pueden ser los Parlamentos Regionales, los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales u otras entidades públicas regionales, principales destinatarios del trabajo de las RAIs.

Ambos elementos señalados constituyen limitaciones del presente estudio y seguramente merezcan mayores investigaciones sobre el tema en el futuro.

Bibliografía

- **Alcaide-Muñoz L, Garde-Sánchez R and Rodríguez-Bolívar MP (2013):** La transparencia de las Entidades de Fiscalización autonómicas en España. Un estudio empírico. *Revista de Control Externo* 42: 117-143.
- **Azuma N (2008):** The Framework of INTOSAI Government Auditing Standards: In the Stream of International Convergence. *Government Auditing Review* 15: 76-97.
- **Baimyrzaeva M and Kose HO (2014):** The role of supreme audit institutions in improving citizen participation in governance. *International Public Management Review* 15(2): 77-90.
- **Behn RD (2001):** *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- **Bertot JC, Jaeger PT and Grimes JM (2010).** Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly* 27:264-271.
- **Borge M (1999):** *The role of supreme audit institutions (SAIs) in combating corruption*. Transparency International. Updated October.
- **Bowerman M, Humphrey C and Owen D (2003):** Struggling for supremacy: The case of UK public audit institutions. *Critical Perspectives on Accounting* 14(1), 1– 22.
- **Bringselius L (2014):** The dissemination of results from supreme audit institutions: Independent partners with the media? *Financial Accountability & Management* 30(1), 75-95.
- **Caba Pérez C, Rodríguez-Bolívar MP and López-Hernández A M (2008):** E-Government process and incentives for online public financial information. *Online Information Review* 32(3): 379-400.
- **Cordery C and Hay D (2019):** Supreme audit institutions and public value: Demonstrating relevance. *Financial Accountability & Management* 35(2): 128-142.

- **Cuadrado-Ballesteros B (2014):** The impact of functional decentralization and externalization on local government transparency. *Government Information Quarterly* 31: 265-277.
- **Domingues AR, Moreno-Pires S, Caeiro S and Ramos TB (2015):** Defining criteria and indicators for a sustainability label of local public services. *Ecological Indicators* 57: 452-464.
- **Dye K (2007):** Corruption and fraud detection by supreme audit institutions. In: Anwar S (Ed.), *Performance Accountability and Combating Corruption*. Washington, DC: World Bank, pp. 303-322.
- **Garde-Sánchez R, Rodríguez-Bolívar MP and Alcaide-Muñoz L (2014):** Are Spanish SAls accomplishing INTOSAI's best practices code of transparency and accountability? *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 10(43): 122-145.
- **González-Díaz B and García-Fernández R (2016):** Supreme Audit Institutions: A literature review and research agenda for the future. In: *I Reunión Internacional de Investigación en Contabilidad y Auditoría*, Colima (México).
- **González-Díaz B, García R and López A (2013):** Communication as a transparency and accountability strategy in Supreme Audit Institutions. *Administration & Society*, 45(5): 583-609.
- **González-Díaz B, López A and García R (2008):** Supreme Audit Institutions and their communication strategies. *International Review of Administrative Sciences*, 74:435-461.
- **Greco G, Sciulli N and D'Onza G (2015):** The influence of stakeholder engagement on sustainability reporting: Evidence from Italian local councils. *Public Management Review*, 17: 465-488.
- **Gustavson M and Sundström A (2016):** Organizing the Audit Society Does Good Auditing Generate Less Public Sector Corruption? *Administration & Society*, 50(10): 1508-1532.
- **Hay D and Cordery C (2018):** The value of public sector audit: Literatura and history, *Journal of Accounting Literature*, 40: 1-15.
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (1977):** *The Lima declaration*. Available at: [http://www.issai.org/media\(622,1033\)/ISSAI_1_E.pdf](http://www.issai.org/media(622,1033)/ISSAI_1_E.pdf).
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2006):** INTOSAI communication policy: A framework *"Mutual exchange of information benefits all"*. Available at: <http://www.intosai.org/uploads/compolicyfin031106.pdf>.
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2007):** ISSAI 1260 *Communication with those charged with governance*. Available at: [http://www.issai.org/media\(635,1033\)/ISSAI_1260_E.pdf](http://www.issai.org/media(635,1033)/ISSAI_1260_E.pdf).
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2009a):** ISSAI 20: *Principles of transparency and accountability*. Available at: [http://www.issai.org/media\(794,1033\)/ISSAI_20_Endorsement_version_June.pdf](http://www.issai.org/media(794,1033)/ISSAI_20_Endorsement_version_June.pdf).
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2009b):** ISSAI 21: *Principles of transparency and accountability – Principles and good practices*. Available at: [http://www.issai.org/media\(795,1033\)/ISSAI_21_Endorsement_version_June.pdf](http://www.issai.org/media(795,1033)/ISSAI_21_Endorsement_version_June.pdf).
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2010):** *INTOSAI communication guideline*. Available at: <http://www.intosai.org/uploads/intkommrichtlinie.pdf>.
- **International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2013):** ISSAI 12: *The value and benefits of supreme audit institutions – Making a difference to the lives of citizens*. Copenhagen: INTOSAI.
- **Kayrak M (2008):** Evolving challenges for supreme audit institutions in struggling with corruption. *Journal of Financial Crime* 15(1): 60-70.
- **Kells S (2011):** The Seven Deadly Sins of Performance Auditing: Implications for Monitoring *Public Audit Institutions*. *Australian Accounting Review* 21(4): 383-396.
- **Krause RM, Feiock RC and Hawkins CV (2016):** The administrative organization of sustainability within local government. *Journal of Public Administration Research and Theory* 26: 113-127.

- **Lodhia S, Jacobs K and Park YJ (2012):** Driving public sector environmental reporting. *Public Management Review* 14: 631-647.
- **Lonsdale J (2008):** Balancing Independence and Responsiveness: A Practitioner Perspective on the Relationships Shaping Performance Audit, *Evaluation*, 14(2): 227–248.
- **Marland A, Lewis JP and Flanagan T (2017):** Governance in the age of digital media and branding. *Governance*, 30(1): 125-141.
- **Noussi K (2012):** *How Public Accountability Is Institutionalized. The Case of External Public Auditing in Global Perspective Applying a Mixed Methods Approach.* Unpublished Doctoral Dissertation. University of Vienna.
- **Ortiz-Rodríguez D, Alcaide-Muñoz L Flórez-Parra JM and López-Hernández AM (2019):** Transparency in Latin American and Caribbean Supreme Auditing Institutions, In: Figueiredo Marques, RP et al. (Eds.) *Organizational Auditing and Assurance in the Digital Age*, IGI-Global.
- **Pollitt C and Summa H (1997):** Performance auditing: travellers' tales'. In: Chelimsky E and Shadish W. (eds.), *Evaluation for the twenty-first century: a resource book.* Newbury Park,ca: Sage.
- **Porcu L, Del Barrio-García S and Kitchen PJ (2017):** Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach: The firm-wide IMC scale, *European Journal of Marketing* 51(3): 692-718.
- **Reichborn-Kjennerud K (2013):** Political accountability and performance audit: The case of the auditor general in Norway, *Public Administration*, 91(3): 680-695.
- **Reichborn-Kjennerud K, González-Díaz B, Bracci E, Carrington T, Hathaway J, Jeppesen KK and Steccolini I (2019):** SAIS work against corruption in Scandinavian, South-European and African countries: An institutional analysis. *The British Accounting Review* 51(5):100842.
- **Rodríguez Bolívar MP, Alcaide Muñoz L and López Hernández A M (2013):** Determinants of Financial Transparency in Government Organizations: A Meta-Analytic Study. *International Public Management Journal* 16(4): 557-602.
- **Sačar IM, Pavić I and Vukovic D (2017):** Supreme Audit Institutions Annual Reporting to Parliament and General Public – *European Union Member States Experience Conference: Theory and Applications in the Knowledge Economy - Zagreb.*
- **Tackett JA (2010):** Bribery and corruption. *Journal of Corporate Accounting and Finance* 21(4): 5-9.
- **Torres L, Royo S and Garcia-Rayado J (2020):** Social Media adoption by Audit Institutions. A comparative analysis of Europe and the United States, *Government Information Quarterly*, 37(1): 101433.
- **United Nations (2013):** *Citizen engagement practices by supreme audit institutions.* Available at: <https://publicadministration.un.org>.