

La gestión estratégica de recursos humanos en los Órganos de Control Externo: plataformas digitales, liderazgo y papel de las secretarías generales.



Mónica Llorente Sanz
mllorente@camaracuentasaragon.es
Técnico jurídico.
Cámara de Cuentas de Aragón.

Revista Auditoría Pública nº 87. Junio 2026. Páginas: 139-147

Resumen: Este artículo defiende que la modernización de la fiscalización no depende solo de la tecnología, sino también de una organización interna capaz de atraer, desarrollar y aprovechar el talento. Destaca el papel de las secretarías generales como ejes estratégicos para la planificación, integrando la gobernanza del dato y el liderazgo facilitador haciendo de la "Auditoría 4.0" un compromiso ético que sitúe al capital humano en el centro de la innovación tecnológica.

Palabras Clave: Órganos de Control Externo (OCEX), Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Transformación Digital, Auditoría 4.0, Liderazgo Estratégico.

Abstract: This article argues that the modernisation of auditing depends not only on technology, but also on an internal organisation capable of attracting, developing and utilising talent. It highlights the role of General Secretariats as strategic hubs for planning, integrating data governance and facilitative leadership to make 'Audit 4.0' an ethical commitment that places human capital at the heart of technological innovation.

Keywords: Regional External Audit Institutions, Strategic Human Resource Management, Digital Transformation, Audit 4.0, Strategic Leadership.

1. Introducción: el motor estratégico de la fiscalización.

La transformación digital de las administraciones públicas no es un proyecto de futuro, sino una realidad jurídica y operativa que condiciona el presente de los Órganos de Control Externo (OCEX). Este escenario exige una reflexión profunda sobre cómo estas instituciones están adaptando no solo sus métodos de fiscalización, sino su propia arquitectura interna.

1.1. El marco normativo y la asimetría tecnológica.

El diseño jurídico establecido por las Leyes 39/2015 y 40/2015 ha consolidado un lenguaje de relación electrónica obligatoria que los fiscalizadores no solo deben hablar, sino dominar. Sin embargo, al analizar cómo los OCEX afrontan este reto, se observa a menudo una asimetría peligrosa: se invierten ingentes esfuerzos en sofisticar los instrumentos de navegación –auditoría algorítmica, acceso a repositorios de datos o minería de procesos–, mientras se ignora que la verdadera potencia de la nave depende de la arquitectura interna que gestiona su energía: el talento humano.

1.2. La gestión de personas como sistema de propulsión.

Podríamos decir que la función fiscalizadora es la proa que corta el agua, pero la gestión de los recursos humanos es el sistema de propulsión inteligente que determina la velocidad, la agilidad y la resistencia de la institución. No es posible navegar con éxito por un océano de datos masivos si el sistema que gestiona a los navegantes sigue basado en procesos manuales, estancos y reactivos. La tesis que sostiene este artículo es que el verdadero cambio de paradigma –el tránsito definitivo del auditor de expedientes al auditor de datos– no es solo un hito tecnológico, que lo es, sino un reto profundo de gestión del talento y, sobre todo, de voluntad institucional para redefinir roles y capacidades.

1.3. El liderazgo como catalizador de capacidades.

En este escenario, el concepto tradicional de autoridad jerárquica resulta insuficiente. Emerge, por el contrario, la figura del líder como catalizador de capacidades. En un mundo donde el conocimiento técnico está más democratizado y accesible que nunca, el valor diferencial de un OCEX ya no reside en la mera acumulación de saber, sino en la capacidad de gestionarlo, conectarlo y transformarlo en valor público. El líder que exige la “Auditoría

4.0” no es aquel que ostenta la jefatura por el peso del organigrama, sino aquel que actúa como un facilitador estratégico, capaz de extraer lo mejor de sus equipos y de las herramientas a su alcance.

1.4. Habilitar el potencial profesional en la era digital.

La modernización del OCEX no se compra ni se licita, se lidera. Requiere entender que la misión de los responsables de estas instituciones no es mandar en el sentido clásico, sino habilitar el máximo potencial de sus profesionales, tanto el que ya poseen como el que deben adquirir para evolucionar. Esto implica reconocer que las soluciones informáticas no son un fin en sí mismas, sino la infraestructura necesaria para que el talento fluya sin las fricciones de una burocracia interna analógica. Solo mediante una gestión inteligente de los recursos humanos, apoyada en herramientas que automaticen lo rutinario y potencien lo analítico, podrán los OCEX optimizar su propulsión interna y evolucionar al ritmo que la sociedad demanda.

2. Diagnóstico: autonomía estanca y comunicación transaccional.

Para que un sistema de propulsión sea eficiente, debe responder a un diseño coherente y coordinado. Sin embargo, la realidad de los Órganos de Control Externo revela un escenario marcado por la heterogeneidad derivada de su propia autonomía organizativa. Este diagnóstico permite identificar las fricciones que impiden una gestión del talento a la altura de las exigencias técnicas de la fiscalización actual.

2.1. El contraste entre la cohesión fiscalizadora y el aislamiento en la gestión de personal.

Existe un contraste evidente en la cultura de colaboración de los OCEX: en la función fiscalizadora, la cooperación a través de ASOCEX y las Guías Técnicas de Fiscalización (GPF-OCEX) ha permitido armonizar metodologías de trabajo de forma ejemplar. Esta colaboración, además, se realiza de forma intensa y fluida con el Tribunal de Cuentas del Estado, consolidando un sistema nacional de control externo técnicamente cohesionado.

Por el contrario, la gestión de los recursos humanos se ha desarrollado de forma estanca en cada institución. No existe, a día de hoy, un marco de coordinación o cooperación sistemática entre los OCEX –ni con el Tribunal de Cuentas– en materia de gestión de personal, lo que impi-

de aprovechar economías de escala o compartir soluciones tecnológicas comunes que refuercen la estructura interna de los órganos de control.

2.2. Atomización organizativa y ausencia de una estrategia compartida.

Esta atomización organizativa implica que cada OCEX haya definido su propio modelo de gestión, sus propios flujos de trabajo y sus propias herramientas informáticas. Si bien es cierto que todos cumplen con los estándares de administración electrónica en su relación con terceros, la “gestión de casa” se realiza de forma aislada.

Esta falta de una estrategia compartida dificulta el intercambio de buenas prácticas sobre retos comunes, como la atracción de nuevos perfiles tecnológicos o el diseño de planes de carrera que incentiven la evolución profesional en el entorno de la Auditoría 4.0. La ausencia de un lenguaje común en la gestión del talento genera ineficiencias que lastran la capacidad de respuesta institucional ante un entorno digital cambiante.

2.3. De la interoperabilidad transaccional a la integración estratégica.

En cuanto a la interoperabilidad, es necesario realizar un matiz importante. Los OCEX, como cualquier empleador público, mantienen una comunicación telemática consolidada con la Agencia Tributaria (AEAT) y la Seguridad Social (TGSS) para el cumplimiento de obligaciones tributarias y de cotización. Sin embargo, esta interoperabilidad es de naturaleza puramente transaccional y se limita al envío de modelos y seguros sociales por imperativo legal.

El reto pendiente no es la comunicación obligatoria para

“cumplir”, sino la interoperabilidad estratégica para “gestionar”. Los sistemas de gestión de personal no suelen estar integrados con otros repositorios públicos que permitan, por ejemplo, la actualización automática de méritos, la consulta ágil de vidas laborales para la planificación de jubilaciones o la integración de datos de registros de personal para el análisis de plantillas. Esta desconexión entre la gestión administrativa y la planificación estratégica del talento genera fricciones que el liderazgo institucional debe resolver, transformando una relación de mero cumplimiento en una oportunidad de eficiencia y evolución de capacidades.

3. Requisitos funcionales de una plataforma integral de RR.HH.: el cuadro de mandos del liderazgo estratégico.

Si aceptamos que la gestión de personas es el sistema de propulsión de un OCEX, la solución informática que lo sustente no puede limitarse a ser un mero repositorio de nóminas, seguros sociales o de una herramienta de gestión de tiempo. Debe evolucionar hacia una plataforma integral que actúe como el cuadro de mandos estratégicos para el **liderazgo transformador**. Esta herramienta debe permitir no solo administrar el presente, sino proyectar el futuro de la organización, integrando módulos que transformen el dato administrativo en inteligencia organizacional y permita una toma de decisiones basada en evidencias.

3.1. Módulos estratégicos para la orquestación del talento.

Una plataforma inteligente debe superar la visión fragmentada y ofrecer una arquitectura modular que cubra todo el ciclo de vida del profesional en el OCEX, permi-



tiendo al **líder como catalizador de capacidades** identificar y potenciar el talento de sus equipos. En primer lugar, es esencial contar con una planificación dinámica y prospectiva de plantillas que vaya más allá de la RPT estática. El sistema debe permitir simulaciones de escenarios, como jubilaciones previstas a cinco años o la necesidad de nuevos perfiles técnicos en análisis de datos y ciberseguridad, lo que facilite anticipar las Ofertas de Empleo Público y evitar vacíos de conocimiento críticos en áreas clave de fiscalización.

Este enfoque se complementa con una gestión por competencias y un mapa de capacidades que constituye el corazón de la gestión inteligente. El sistema debe mapear no solo los títulos académicos, sino las capacidades reales y transversales de cada auditor, permitiendo una asignación inteligente de efectivos a los proyectos de fiscalización más complejos basados en el talento real y no solo en la categoría administrativa. Asimismo, la plataforma debe integrar un ecosistema de formación continua, enfocado no solo mejorar lo que ya se hace, sino formación en competencias distintas para poder cambiar de roles, adaptación a nuevas necesidades de las instituciones, que vincule la detección de brechas de capacitación con itinerarios formativos personalizados, asegurando que el capital humano evolucione hacia la "Auditoría 4.0" al mismo ritmo que los cambios tecnológicos en los entes auditados. Finalmente, la herramienta debe facilitar una evaluación del desempeño 360° y una carrera profesional objetiva y participativa, funcionando como un mecanismo de retroalimentación que permita al liderazgo estratégico reconocer el mérito, incentivar la excelencia y alinear los objetivos individuales con los institucionales.

3.2. Requisitos transversales: Seguridad, Ética y Analítica Avanzada.

La naturaleza de los OCEX, como garantías de la legalidad y la integridad, exige que sus herramientas internas cumplan con los más altos estándares de seguridad y cumplimiento. Al tratar datos altamente sensibles de los empleados, la plataforma debe estar completamente alineada con el Esquema Nacional de Seguridad y el Reglamento General de Protección de Datos, garantizando que la trazabilidad absoluta de cada acceso y la integridad de la información sean innegociables para mantener la confianza institucional.

Junto a la seguridad, el análisis de datos y la *inteligencia de negocio* (Business Intelligence) se erigen como componentes críticos para el liderazgo estratégico, para un liderazgo que sea capaz de convertir datos en decisiones, orientadas a que la plataforma ofrezca cuadros de mando en tiempo real, con información oportuna y

fiable, que permitan visualizar la salud de la organización, desde niveles de absentismo y ejecución presupuestaria hasta el índice de capacitación digital de la plantilla, convirtiendo el dato en el combustible de la decisión estratégica.

Este ecosistema se completa con la interoperabilidad estratégica y la automatización mediante técnicas de RPA (Robotic Process Automation), que sean un elemento clave para garantizar la eficiencia y el cumplimiento normativo, que permitan la ingesta automatizada de datos de registros de personal o plataformas de formación externa, liberando al personal de recursos humanos de tareas rutinarias como la gestión de trienios o cierres de nómina, permitiéndoles enfocarse en la arquitectura del talento.

3.3. Consideraciones éticas y el "Human-in-the-loop".

En un entorno donde la inteligencia artificial comienza a aplicarse a la gestión pública, la plataforma debe diseñarse bajo principios estrictos de ética y transparencia. Cualquier automatización en la evaluación o en la asignación de tareas debe ser auditable y estar libre de sesgos, asegurando que la tecnología actúe como un potenciador de capacidades y no como un sistema de deshumanización. El liderazgo estratégico utiliza la tecnología como un amplificador del criterio humano, permitiendo que el responsable de recursos humanos trascienda su rol de gestor de expedientes para convertirse en un arquitecto de talento. El objetivo final es crear un modelo híbrido donde la inteligencia artificial colabore activamente con la intervención humana, que la tecnología trabaje para las personas, facilitando que cada auditor alcance su máximo potencial en un entorno digitalmente avanzado y humanamente liderado, donde el juicio profesional siga siendo el eje central de la función fiscalizadora.

4. Tipología de soluciones informáticas: entre el software público y el desarrollo estratégico.

Una vez definidos los requisitos funcionales, el reto para el liderazgo estratégico es determinar qué arquitectura tecnológica impulsará la gestión del talento en cada institución. En el ecosistema actual de las administraciones públicas españolas, y dada la autonomía de cada OCEX, las opciones se agrupan en diversas tipologías que deben ser evaluadas con rigor, entendiendo que la elección de una herramienta no es un acto neutro, sino que prefigura el modelo de gestión de personas que la institución desea proyectar.

4.1. Software público y soluciones de uso extendido: la base administrativa.

Una de las vías más naturales en un entorno de colaboración administrativa es el uso de soluciones de software público de uso extendido, como SIGEPAL o las plataformas de registros de personales desarrolladas por las Comunidades Autónomas. Estas herramientas ofrecen una base sólida para la gestión administrativa y de nóminas, cumpliendo nativamente con la normativa española –especialmente el TREBEP y las Leyes 39/2015 y 40/2015– y garantizando la interoperabilidad básica con la AEAT y la Seguridad Social con costes de licenciamiento reducidos.

Sin embargo, al ser sistemas diseñados para una gestión masiva y estandarizada, a menudo carecen de los módulos de análisis avanzado o gestión por competencias que requieren un OCEX moderno. El riesgo inherente a esta opción es quedar atrapado en una “gestión de mínimos” puramente reactiva, que dificulta la orquestación del talento de forma estratégica o la anticipación de las necesidades de una fiscalización cada vez más tecnificada.

4.2. Sistemas ERP y soluciones comerciales: inteligencia de negocio aplicada.

Por otro lado, muchos OCEX han explorado la adquisición de soluciones comerciales de tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) o adaptaciones específicas de mercado. Estas plataformas permiten integrar en una sola base de datos la formación, la evaluación del desempeño y la planificación de plantillas, ofreciendo una capacidad de generación de informes y cuadros de mando de *Business Intelligence* que se convierte en el aliado perfecto para una toma de decisiones basada en evidencias.

No obstante, este camino exige una inversión inicial significativa y, sobre todo, un profundo esfuerzo de reingeniería de procesos. No se trata de “informatizar el caos” analógico, sino de aprovechar la tecnología para adaptar la organización a las mejores prácticas de gestión. Estas soluciones permiten al liderazgo transformador visualizar brechas de talento en tiempo real, pero su éxito depende de una vigilancia constante para asegurar la alineación con el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y de una voluntad institucional firme para liderar el cambio cultural asociado.

4.3. Modelos híbridos y arquitecturas modulares: agilidad y especialización.

Dada la especificidad de la función fiscalizadora y la atomización organizativa mencionadas, algunas institu-

ciones han optado por modelos híbridos o desarrollos modulares que funcionan como piezas de un rompecabezas. Este enfoque permite mantener un núcleo potente para la gestión administrativa básica e integrar, mediante interfaces de programación (APIs), aplicaciones específicas para la gestión del talento o el seguimiento de la capacitación técnica en fiscalización.

Esta arquitectura es quizás la que mejor responde a la necesidad de agilidad, permitiendo que el OCEX incorpore innovaciones –como módulos de autogestión del empleado o sistemas de *e-learning*– sin necesidad de sustituir todo su sistema central. Es una opción que favorece la especialización sin comprometer la estabilidad de los procesos críticos de gestión de personal.

4.4. Gobernanza en la nube y soberanía del dato.

Independientemente de la solución elegida, el salto hacia entornos de nube (*Cloud*) sitúa la soberanía y la gobernanza del dato en el centro del debate estratégico. El liderazgo institucional debe asegurar que, sea cual sea la plataforma, la organización mantenga el control total sobre la información de su personal, garantizando que los datos sean reutilizables, veraces y seguros.

La tecnología debe actuar como el sistema circulatorio que irriga de información útil a toda la institución, permitiendo que el responsable de recursos humanos trascienda su rol tradicional de gestor de expedientes para convertirse en un arquitecto de capacidades. En definitiva, la elección de la solución informática no es una decisión meramente técnica delegada en el departamento de sistemas; es una apuesta de la alta dirección que condicionará la capacidad de evolución, la agilidad operativa y la potencia de propulsión de la institución en la próxima década.

5. Estrategia de implantación y factores críticos de éxito: el liderazgo ante el cambio cultural.

La adopción de una plataforma integral de gestión de recursos humanos no es un evento tecnológico, sino un proceso de transformación organizacional que requiere una hoja de ruta estratégica clara. El éxito de este sistema de propulsión no depende únicamente de la robustez del software elegido, sino de la capacidad de la alta dirección para gestionar la transición desde un modelo administrativo estanco hacia una cultura de gestión del talento basada en datos. En este sentido, el **liderazgo estratégico** debe actuar como el principal motor del

cambio, asegurando que la tecnología sea percibida por la organización como una oportunidad de empoderamiento profesional y no como una herramienta de control burocrático.

5.1. La gestión del cambio y la superación de inercias heredadas.

Uno de los principales factores críticos de éxito es la gestión proactiva de la resistencia al cambio. A pesar de ser instituciones de creación relativamente recientes en el mapa autonómico, los OCEX nacieron adoptando de forma mimética las fórmulas tradicionales de la administración pública en materia de personal. Esta herencia de procedimientos rígidos y estructuras jerárquicas prediseñadas puede generar una inercia que dificulte la introducción de sistemas automatizados o modelos de evaluación por competencias. Para mitigar este riesgo, quienes ostentan la **dirección transformadora** deben fomentar una comunicación transparente que explique no solo el “cómo,” sino el “para qué” de la evolución. Es fundamental involucrar a los equipos desde las fases iniciales, permitiendo que los propios auditores identifiquen las fricciones que desean eliminar. La tecnología debe presentarse como el aliado que libera al profesional de las tareas de escaso valor añadido, permitiéndole recuperar el tiempo necesario para el análisis profundo y el juicio crítico.

5.2. Capacitación digital y acompañamiento continuo.

La implantación técnica debe ir acompañada de un ambicioso plan de capacitación que no se limita al manejo instrumental de la nueva herramienta. El objetivo es desarrollar una verdadera “alfabetización de datos” en toda la escala de la institución. Los responsables deben asegurar que nadie se quede atrás en esta evolución, diseñando itinerarios de acompañamiento que reconozcan los diferentes puntos de partida de la plantilla. La formación debe ser continua y estar integrada en la propia plataforma, permitiendo que el aprendizaje sea orgánico y esté vinculado a la carrera profesional. Solo cuando el personal domina la herramienta y comprende la utilidad de la información que genera, la plataforma deja de ser un software externo para convertirse en el sistema operativo natural de la organización.

5.3. Gobernanza del dato y calidad de la información: el nacimiento de la confianza.

Un factor técnico con profundas implicaciones estratégicas es la gobernanza del dato. Una plataforma de recursos humanos solo es útil si la información que contiene

es veraz, está actualizada y es accesible para la toma de decisiones en tiempo real. El **arquitecto de talento** institucional debe establecer protocolos claros de responsabilidad sobre el dato, definiendo quién es el propietario de cada información y quién tiene la potestad de modificarla, evitando así que la automatización perpetúe errores del pasado o genere duplicidades innecesarias. La integridad de la información es la base de la confianza en el sistema; si los cuadros de mando muestran datos incoherentes o desfasados, el liderazgo basado en evidencias pierde toda su credibilidad ante la plantilla y los órganos de control.

Por ello, la fase de implantación debe incluir un proceso riguroso de depuración y migración, asegurando que el nuevo sistema nazca con una “fuente de verdad” única y confiable. Esto implica no solo limpiar bases de datos antiguos, sino también establecer una taxonomía común de competencias y perfiles que sean compartidos por toda la organización. La gobernanza también debe velar por la **interoperabilidad interna**, asegurando que el dato de personal fluya de manera segura hacia otras áreas, como la planificación de auditorías o el control presupuestario del Capítulo I. En definitiva, una buena gobernanza transforma el dato de un simple registro administrativo en un activo estratégico que permite al OCEX realizar una gestión predictiva y no meramente reactiva de su capital humano.

5.4. El compromiso de la alta dirección como garantía de la evolución y la ética.

Finalmente, el factor crítico más determinante es el compromiso sostenido de los órganos de gobierno. La modernización de la gestión de personas no es un proyecto con una fecha de finalización, sino una apuesta por la mejora continua y la adaptación permanente. El **líder como catalizador de capacidades** debe integrar los indicadores de la plataforma en la planificación estratégica de la institución, demostrando con hechos que la gestión del talento es una prioridad máxima y no un área secundaria de la administración interna. Este compromiso se traduce en la asignación de recursos suficientes, no solo para la adquisición inicial de tecnología, sino para el mantenimiento y la actualización de los equipos humanos que deben liderar esta nueva arquitectura organizativa.

Más allá de los recursos, la alta dirección actúa como la garantía ética del sistema. En un entorno donde el análisis de datos permite un conocimiento profundo del desempeño y las capacidades individuales, el liderazgo estratégico debe asegurar que el uso de la tecnología se realice bajo principios de transparencia, equidad y respeto a la privacidad. El compromiso institucional debe orientarse a crear una organización más ágil, más inteligente

y, sobre todo, más humana, donde la tecnología actúe como el soporte invisible que permite al talento de los OCEX alcanzar su máximo potencial. Solo cuando la cúpula de la institución cree firmemente en este modelo, la transformación digital deja de ser una imposición técnica para convertirse en una señal de identidad de un órgano de control externo moderno y eficiente.

6. El papel estratégico de las secretarías generales en la gestión de los recursos humanos de los OCEX.

Las secretarías generales ocupan una posición estructural única dentro de los Órganos de Control Externo: son, simultáneamente, garantes del marco jurídico-administrativo, responsables de la organización interna y custodios de los sistemas de gestión del personal. En un contexto de transformación digital acelerada, su papel deja de ser meramente administrativo para convertirse en un eje estratégico imprescindible para la modernización de estas instituciones. Si la fiscalización constituye la proyección externa del OCEX, la secretaría general es su “sala de máquinas”: el espacio donde se articula la capacidad institucional para atraer, desarrollar y retener el talento que hace posible la función auditora.

6.1. De la gestión administrativa a la arquitectura del talento.

El primer gran reto de las secretarías generales es superar la concepción tradicional de su función como mero órgano de soporte administrativo. Durante décadas, su actividad en materia de personal se ha centrado en la gestión de procedimientos reglados: convocatorias, nombramientos, nóminas, permisos y licencias. Esta visión, aunque necesaria, resulta insuficiente en el entorno actual. La secretaría general del siglo XXI debe evolucionar hacia un rol de **arquitecto del talento institucional**, capaz de diseñar una estrategia de personas alineada con los objetivos fiscalizadores del OCEX y con las exigencias de la Auditoría 4.0.

Este cambio de rol implica liderar la **armonización interna entre normativa y tecnología**, garantizando que la implantación de nuevas plataformas digitales de recursos humanos no contradiga los principios del derecho administrativo, sino que los potencie. Esto requiere reinterpretar procedimientos tradicionales –nombramientos, provisión de puestos, evaluación, carrera profesional– a la luz de las capacidades de las herramientas tecnológicas actuales, configurando una nueva gobernanza donde el dato tenga un papel central y donde la eficiencia admi-

nistrativa no sea un fin en sí misma, sino el medio para liberar el talento hacia tareas de mayor valor institucional.

6.2. Planificación estratégica del capital humano.

Las secretarías generales deben ejercer un rol proactivo de **planificación estratégica del capital humano**, que vaya mucho más allá de la gestión reactiva de las vacantes. La identificación anticipada de jubilaciones, la creación de nuevos perfiles especializados en análisis de datos, auditoría informática o ciberseguridad, y la detección temprana de necesidades de *reskilling* no pueden depender de esfuerzos aislados o de decisiones coyunturales, sino de una visión institucional sostenida y basada en datos.

En este sentido, la secretaría general debe convertirse en la impulsora de una **Relación de Puestos de Trabajo dinámica y prospectiva**, que anticipe las necesidades de la fiscalización a medio y largo plazo. La RPT no puede seguir siendo un documento estático que refleje la fotografía del pasado; debe ser un instrumento vivo que proyecte el futuro de la organización, incorporando perfiles híbridos capaces de combinar el rigor jurídico-contable tradicional con las competencias digitales que demanda la auditoría moderna. Su función es asegurar que el OCEX disponga de las capacidades necesarias para afrontar auditorías cada vez más complejas, evitando los riesgos de “vacíos competenciales” derivados de una planificación reactiva o de corto plazo.

6.3. Garantía de la calidad del dato y coordinación interdepartamental.

A las responsabilidades anteriores se suma la función esencial de **garantía de la calidad del dato**. La secretaría general es la encargada de asegurar que la información contenida en el sistema integral de recursos humanos sea íntegra, fiable y accesible para la toma de decisiones. Esto incluye desde la validación jurídica de los datos incorporados hasta la supervisión de los flujos de interoperabilidad con otras administraciones. Su papel no es simplemente custodial: es estratégico, porque de la calidad del dato depende la credibilidad de los cuadros de mando que guiarán las decisiones de la dirección. Un dato erróneo en el sistema de gestión de personas no es solo un error administrativo; es una distorsión que puede comprometer la planificación estratégica de toda la institución.

Asimismo, su misión incluye garantizar la **coordinación interdepartamental**, evitando que la gestión de personas quede aislada en compartimentos estancos. La secretaría general debe asegurar que las decisiones en

materia de personal dialoguen permanentemente con las necesidades de la fiscalización, de los sistemas de información, de la formación interna y de la planificación presupuestaria. Es, en este sentido, la “torre de control institucional”, capaz de alinear recursos, capacidades y prioridades operativas, asegurando que la gestión del talento no sea una función paralela a la estrategia del OCEX, sino su columna vertebral.

6.4. Cultura organizacional y liderazgo desde la secretaría general.

Finalmente, la secretaría general tiene la responsabilidad de impulsar una **cultura organizacional basada en la excelencia y el aprendizaje continuo**. Esto implica promover modelos de evaluación del desempeño equitativos y transparentes, diseñar políticas de carrera profesional que incentiven la adquisición de nuevas competencias digitales y crear entornos donde la formación no sea percibida como una obligación burocrática, sino como una oportunidad de crecimiento personal e institucional.

En este contexto, el liderazgo que emana de la secretaría general no se fundamenta en la jerarquía formal, sino en la **capacidad de orquestar el talento colectivo** de la institución. Hay personas que lideran sin ostentar la jefatura, y hay jefes que no lideran. La secretaría general moderna debe identificar y potenciar a quienes, independientemente de su posición en el organigrama, son capaces de extraer lo mejor de sus equipos, de conectar el conocimiento técnico con las herramientas digitales y de impulsar el cambio cultural desde dentro. Solo así, con un liderazgo distribuido y una gestión estratégica de las personas, podrá el OCEX consolidarse como una institución moderna, donde los procedimientos administrativos no sean frenos, sino marcos habilitadores para el desarrollo del talento y la excelencia fiscalizadora.

7. Conclusiones: hacia una gestión inteligente y humana del control externo.

La transformación digital de los Órganos de Control Externo no puede entenderse como un proceso que afecta únicamente a la metodología de fiscalización “hacia fuera”. Como se ha argumentado a lo largo de este artículo, la eficacia de la auditoría pública en el siglo XXI depende críticamente de la modernización de su “sistema de propulsión” interno: la gestión de los recursos humanos. No es posible auditar una administración de datos masivos y algoritmos si la institución que supervisa sigue operando

sobre una arquitectura de gestión de personas analógica, fragmentada y reactiva.

El tránsito del auditor de expedientes al auditor de datos no es un hito tecnológico que se alcanza mediante la mera adquisición de software; es, ante todo, un desafío de voluntad institucional y de gobernanza del talento. La tecnología debe dejar de ser percibida como un fin en sí mismo para convertirse en la infraestructura que permita reorganizar capacidades, conectar conocimientos y generar valor público. En este nuevo paradigma, el valor diferencial de un OCEX ya no reside en la acumulación estática de conocimiento, sino en su agilidad para gestionar, actualizar y recombinar las competencias de sus profesionales.

En este contexto, las secretarías generales emergen como actores estratégicos de primer orden. Su misión trasciende la gestión administrativa para situarse en la arquitectura del talento, garantizando que la planificación de plantillas, la formación continua y la evaluación del desempeño dejen de ser compartimentos estancos. Solo mediante una visión integrada, apoyada en plataformas informáticas que ofrecerán analítica avanzada y cuadros de mando en tiempo real, podrán estas instituciones anticipar los vacíos de conocimiento, diseñar perfiles híbridos acordes con la Auditoría 4.0 y atraer los nuevos perfiles técnicos que la fiscalización moderna demanda.

Asimismo, la interoperabilidad estratégica y la gobernanza del dato deben situarse en el centro de la agenda de modernización. Los OCEX necesitan superar la fase de comunicación transaccional obligatoria con otras administraciones para avanzar hacia una integración digital que simplifique procesos, elimine tareas de escaso valor agregado y dote de integridad y coherencia al conjunto de la información sobre su personal. La eficiencia interna, basada en datos confiables y reutilizables, es el requisito previo para la ejemplaridad externa que la ciudadanía exige a los órganos de control.

Finalmente, todo este proceso de cambio debe estar presidido por un compromiso ético innegociable. La tecnología debe trabajar para las personas, actuando como un amplificador del criterio profesional y no como un mecanismo de deshumanización burocrática. El éxito de los OCEX en la próxima década no se medirá solo por la calidad técnica de sus informes de fiscalización, sino por su capacidad para haber transformado su cultura organizativa, situando al talento en el centro de su estrategia y dotándose de una gestión de recursos humanos verdaderamente inteligente. Solo así, con un sistema de propulsión renovado y una dirección capaz de orientar y cohesionar capacidades, podrán los órganos de control externo cumplir con plenitud su mandato constitucional en una sociedad plenamente digital.

Referencias bibliográficas.

- Pérez Sarrión, L. (2025). Hacia el uso inteligente de la inteligencia artificial en la auditoría: sin Gobierno del Dato, no hay paraíso. Algunas reflexiones para no perecer en el intento. *Revista Auditoría Pública*, (85), 39-49.
- Sánchez Morón, M. (2025). La transformación del empleo público en la Administración Local. *El Consultor de los Ayuntamientos*, (I), abril de 2025. Editorial El Consultor de los Ayuntamientos.
- Almonacid Lamelas, V. (2025). El perfil del empleado público del ¿futuro?: competencias y habilidades clave propias de la «inteligencia humana». *El Consultor de los Ayuntamientos*, (I), abril de 2025. Editorial El Consultor de los Ayuntamientos.
- Fernández Delgado, E. (2025). Los instrumentos de gestión de RRHH transformadores de la gestión pública local. *El Consultor de los Ayuntamientos*, (I), abril de 2025. Editorial El Consultor de los Ayuntamientos.
- Pérez Sarrión, L. (2024). Arquímedes y el iceberg de un OCEX. Los datos no se ven, pero son lo primero. Trabajando en un Plan Estratégico del gobierno del dato y datos abiertos. *Revista Auditoría Pública*, (84), 79-87.
- Losa Muñoz, V. (2023). La gestión de personal en las pequeñas y medianas entidades locales (PYMEL): su realidad y posibilidades de mejora. *Documentación Administrativa*, (11), 56-69.
<https://doi.org/10.24965/da.11284>