

Auditoría operativa y evaluación de políticas públicas: lecciones internacionales para el control externo

A propósito del primer premio del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas Públicas y Programas de la INTOSAI



Alfredo Campos Lacoba¹
Auditor del Tribunal de Cuentas.

Revista Auditoría Pública nº 87. Junio 2026. Páginas: 99-107

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores marcan la diferencia en la vida de los ciudadanos cuando cooperan, comparten conocimientos y fortalecen colectivamente sus capacidades.

INTOSAI-P12, *Value and Benefits of Supreme Audit Institutions*

Resumen: Este artículo analiza los trabajos presentados al primer premio del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas Públicas y Programas (WGEPPP) de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). A través del estudio de experiencias procedentes de ocho países, se pone de relieve la evolución del control externo hacia enfoques de evaluación de políticas públicas, caracterizados por una mayor orientación a resultados, el uso de metodologías analíticas avanzadas y la búsqueda de impacto real sobre la mejora de la acción pública.

El análisis comparado permite identificar tendencias comunes, como la auditoría de políticas complejas y transversales, el refuerzo del análisis basado en datos, la atención a la gobernanza multinivel y la creciente importancia de la comunicación de resultados. Asimismo, se destacan buenas prácticas y técnicas innovadoras aplicadas en ámbitos como la energía, la protección social, las infraestructuras, la seguridad y la sostenibilidad.

El objetivo es doble: dar a conocer el premio y los trabajos presentados, y contribuir al intercambio de conocimientos entre Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), facilitando que las Instituciones de Control Externo (ICEX) españolas puedan conocer y, en su caso, adaptar metodologías y enfoques evaluativos contrastados en el ámbito internacional.

Palabras Clave: calidad, control, gestión, propuesta metodológica, integral, sistémico, enfoque de riesgos.

Abstract: This article reviews the works submitted to the first Award of the INTOSAI Working Group on the Evaluation of Public Policies and Programs by several international Supreme Audit Institutions. Based on experiences from eight countries, the article highlights the evolution of external public auditing towards policy evaluation approaches characterized by a stronger focus on results, the use of advanced analytical methodologies and the pursuit of tangible impact on public action.

The comparative analysis identifies common trends, such as the auditing of complex and cross-cutting public policies, increased reliance on data-driven analysis, attention to multi-level governance and the growing relevance of communication and dissemination of audit results. It also presents good practices and innovative techniques applied in key policy areas including energy, social protection, infrastructure, safety and sustainability. The article pursues a dual objective: to raise awareness of the award and the submitted works, and to contribute to international knowledge sharing by providing Spanish External Control Institutions with practical insights into tested evaluation methods and approaches developed by peer institutions worldwide.

Keywords: external public auditing, public policy evaluation, performance audit, INTOSAI, evaluative approach and impact.

¹ El autor fue presidente del jurado internacional que evaluó los trabajos presentados al primer premio del WGEPPP de la INTOSAI, junto con representantes de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Estados Unidos y de Francia.

1. Introducción.

En los últimos años, la auditoría operativa y, especialmente, los enfoques de evaluación de políticas públicas han adquirido un protagonismo creciente como instrumentos clave para mejorar la calidad del gasto, reforzar la rendición de cuentas y orientar la toma de decisiones basadas en evidencia. En este contexto, las ICEX han ido ampliando progresivamente su ámbito de actuación, incorporando enfoques evaluativos que complementan la tradicional auditoría de regularidad y la auditoría operativa.

Esta evolución no es ajena a los debates y orientaciones promovidos en el seno de la INTOSAI. Fruto de este interés, el WGEPPP ha desarrollado diversas iniciativas destinadas a fomentar el intercambio de experiencias y la difusión de buenas prácticas entre las EFS.

Entre dichas iniciativas destaca la convocatoria y concesión del primer premio a trabajos de auditoría operativa y evaluación de políticas públicas, concebido como un reconocimiento a aquellas actuaciones que por su relevancia, rigor metodológico e impacto potencial, ponen de relieve el valor añadido que el control externo puede aportar a la mejora de la acción pública.

El presente artículo tiene como objetivo exponer y analizar los trabajos presentados al premio, destacando sus principales aportaciones y las enseñanzas que pueden extraerse para el fortalecimiento de la función de control externo. A través de esta revisión, se pretende contribuir a subrayar la importancia de los espacios de cooperación internacional como catalizadores de innovación y mejora institucional.

2. El primer premio del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas Públicas y Programas.

Los trabajos presentados fueron evaluados atendiendo a un conjunto de criterios que reflejan los principales valores promovidos por el control externo moderno:

- Calidad técnica, entendida como rigor metodológico, claridad de objetivos y solidez de los resultados.
- Innovación y originalidad, a través de la aplicación de nuevos enfoques, herramientas o metodologías.
- Impacto potencial sobre la mejora de la auditoría operativa, la evaluación de políticas públicas, la gestión de recursos y la rendición de cuentas.

- Claridad en la presentación de resultados, incluyendo la estructura del trabajo y el uso eficaz de datos y elementos gráficos.

En esta primera edición del premio, el trabajo galardonado fue el presentado por el Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil, titulado *Auditoría de la transición energética: marco evaluativo y herramientas innovadoras*. El jurado destacó especialmente su solidez metodológica, el carácter transversal del enfoque evaluativo adoptado y su capacidad para ofrecer herramientas prácticas y transferibles a otras EFS, en un ámbito estratégico como la transición energética.

3. Principales aportaciones de los trabajos presentados.

■ Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil (TCU):

El TCU presentó los siguientes tres trabajos:

Auditoría de la transición energética: marco evaluativo y herramientas innovadoras.

El *Energy Transition Practical Audit Guide*, elaborado por el TCU, constituye una aportación metodológica de gran relevancia para la auditoría de políticas públicas complejas y transversales. Como se ha comentado anteriormente, este trabajo obtuvo el primer premio.

El trabajo parte de una auditoría operativa de amplio alcance sobre la preparación del Gobierno Federal brasileño para la transición energética y culmina en una guía práctica adaptable a distintos contextos nacionales. Destaca la estructuración de la auditoría en cuatro grandes ejes: gobernanza, transición justa e inclusiva, financiación y ámbitos específicos de la transición energética.

La guía recomienda utilizar herramientas como el *Audit Canvas* para definir el alcance de la auditoría. Se trata de una herramienta visual que permite organizar de forma estructurada la información clave sobre la política pública analizada (actores, instrumentos, riesgos, objetivos y fuentes de información) facilitando así la delimitación del alcance y la identificación de áreas críticas de análisis. Asimismo, muestra cómo identificar los principales riesgos asociados a esta temática mediante la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Especialmente innovador resulta el sistema de puntuación graduada, que traduce el juicio profesional del auditor en valores cuantitativos acompañados de una representación visual mediante códigos de color. Este enfoque facilita la comunicación de resultados complejos y per-

mite identificar de forma inmediata ámbitos críticos de mejora, sin renunciar al análisis cualitativo subyacente.

Calidad de los datos en políticas sociales: auditoría basada en evidencia empírica.

En este trabajo se analiza la calidad de los datos del Registro Único de Programas Sociales (CadÚnico), base de numerosas políticas de lucha contra la pobreza en Brasil. Se trata de una auditoría operativa que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para evaluar la fiabilidad de la información utilizada en la gestión de ayudas públicas.

Desde una perspectiva metodológica, destaca la incorporación sistemática de verificación domiciliaria muestral, complementada con cruces automatizados de bases de datos y cuestionarios a gestores e informantes. Esta triangulación de fuentes permitió identificar inconsistencias relevantes en ingresos, composición familiar y datos de identificación, con una estimación cuantificada del impacto financiero de dichas deficiencias.

Auditoría coordinada del Programa Nacional de Inmunización: gobernanza multinivel y análisis avanzado.

El tercer trabajo corresponde a una auditoría coordinada del Programa Nacional de Inmunización, realizada por el TCU junto con veinte Tribunales de Cuentas subnacionales. El ejercicio constituye un ejemplo destacado de auditoría operativa en contextos de gobernanza multinivel.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo combina diversas herramientas analíticas, incluyendo modelos estadísticos multivariantes, inspecciones de campo y encuestas a gran escala. Destaca asimismo el uso de herramientas avanzadas de análisis y visualización de datos, como paneles de control desarrollados en Power BI, así como la utilización de inteligencia artificial (Gemini 2.0 Pro) para apoyar la síntesis y sistematización de los resultados de la auditoría. El informe incorpora además una escala de madurez de la cadena de frío, utilizada para evaluar el grado de desarrollo de los sistemas logísticos de conservación de vacunas, y adopta un enfoque *Whole of Government*, orientado a analizar la coordinación entre las distintas instituciones responsables de la política de inmunización. La coordinación entre instituciones permitió una cobertura territorial amplia y la obtención de conclusiones comparables a distintos niveles de gobierno.

La Contraloría General de la República de Costa Rica:

La Contraloría General de la República de Costa Rica presentó tres trabajos:

Gestión sostenible de servicios básicos en ciudades intermedias: auditoría territorial y sistémica.

Este trabajo analiza la efectividad de la gestión sostenible de los servicios públicos básicos en siete ciudades intermedias de Costa Rica. Se trata de una auditoría operativa con un marcado enfoque territorial, que examina conjuntamente agua potable, electricidad, residuos, movilidad, saneamiento y telecomunicaciones, superando el análisis sectorial tradicional.

Desde el punto de vista metodológico, destaca el uso intensivo de datos georreferenciados, técnicas de geoprocetamiento con QGIS (sistema de información geográfica para analizar la distribución territorial de los servicios) y análisis de conglomerados (*clustering*) en R (método estadístico para identificar patrones territoriales) para identificar desigualdades intraurbanas en la cobertura y calidad de los servicios. La utilización del índice de Gini como indicador de desigualdad en la provisión y acceso de servicios públicos constituye una aportación especialmente innovadora al ámbito de la auditoría operativa.

Asimismo, el trabajo incorpora herramientas de análisis sistémico y prospectivo, como diagramas de bucles causales y el ábaco de Regnier, que permiten identificar variables palanca y escenarios de mejora, integrando la visión de múltiples actores institucionales y terceros interesados.

Auditoría del servicio de agua potable: indicadores robustos y enfoque en poblaciones vulnerables.

El segundo trabajo corresponde a una auditoría operativa sobre la gestión del servicio de agua potable por parte del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. La auditoría evalúa la eficacia y eficiencia del servicio entre 2018 y 2023, incorporando de forma explícita la perspectiva de las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Entre sus principales aportaciones técnicas destaca la definición y aplicación de un conjunto estructurado de indicadores de desempeño, alineados con normativa nacional y buenas prácticas internacionales, como el índice de agua no facturada (*Non-Revenue Water, NRW*) y el índice de fugas de infraestructura (*Infrastructure Leakage Index, ILI*), la continuidad del servicio o el índice de riesgo de calidad del agua para consumo humano, que permiten evaluar la eficiencia operativa del sistema. Asimismo, introduce un enfoque innovador al analizar el impacto del servicio sobre poblaciones vulnerables mediante el Índice de Desarrollo Social (IDS), reforzando la dimensión de equidad en la auditoría de servicios públicos.

La auditoría combina análisis documental, explotación

sistemática de datos administrativos y talleres de contraste con la entidad auditada, lo que refuerza la solidez de los hallazgos y facilita la formulación de recomendaciones operativas.

Concesión del estatuto de refugio: auditoría operativa con enfoque en derechos humanos e innovación digital.

El tercer trabajo evalúa la eficacia del proceso de concesión del estatuto de persona refugiada por parte de la Dirección General de Migración y Extranjería, en un contexto de fuerte incremento de solicitudes. La auditoría analiza el acceso, la continuidad, la oportunidad temporal, la equidad y la satisfacción de los usuarios del servicio.

Desde el punto de vista metodológico, destaca la clara trazabilidad entre objetivos, preguntas de auditoría, resultados y conclusiones, así como la incorporación de herramientas de participación de la sociedad civil, como talleres y mapas de empatía, una herramienta de análisis centrada en la experiencia del usuario, para comprender la experiencia de los ciudadanos. Asimismo, resulta especialmente innovador el uso de herramientas de inteligencia artificial para optimizar tareas internas (transcripción de entrevistas) y mejorar la comunicación de resultados mediante productos audiovisuales adaptados a públicos no especializados.

▪ **Oficina Suprema de Auditoría de la República Checa:**

La Oficina Suprema de Auditoría presentó el trabajo: **Una guía metodológica para evaluar proyectos: de la discrecionalidad al juicio estructurado.**

El elemento central del trabajo es la elaboración de una escala graduada de cuatro niveles para la evaluación de la eficacia y la eficiencia de los proyectos auditados, basada en criterios claramente definidos y aplicables a distintos tipos de programas y subvenciones.

Desde el punto de vista técnico, la guía se apoya en una concepción amplia de la evaluación, que integra *outputs*, *outcomes* e impactos finales, y reconoce expresamente que la valoración de la eficacia y la eficiencia no puede reducirse a cálculos automáticos, sino que exige un juicio experto debidamente fundamentado. Los criterios de evaluación se articulan en torno al grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto, la calidad y verificabilidad de los indicadores, la ejecución de las actividades clave y la sostenibilidad de los resultados.

La metodología distingue entre proyectos plenamente efectivos, efectivos con deficiencias menores, efectivos solo de forma limitada o inefectivos, estableciendo para

cada categoría descriptores precisos que facilitan una aplicación homogénea por distintos equipos auditores. Un planteamiento análogo se adopta para la evaluación de la eficiencia, incorporando aspectos como la necesidad real de las actividades financiadas, la proporcionalidad de los costes, la existencia de financiación duplicada o el respeto al principio de adicionalidad.

Un aspecto especialmente relevante es la comunicación previa de los criterios de evaluación a las entidades auditadas, lo que refuerza la transparencia del proceso auditor y reduce la conflictividad en la fase de conclusiones. Asimismo, la metodología facilita la agregación de resultados a nivel de programa, permitiendo formular conclusiones sobre la eficacia y eficiencia global del gasto público analizado.

▪ **Cour des Comptes de la República Francesa:**

La Cour des Comptes de la República Francesa presentó tres trabajos:

Evaluación de la política de apoyo al desarrollo del biogás: análisis integral y cuantificación del impacto.

Se trata de la evaluación de la política pública de apoyo al desarrollo del biogás en Francia, realizada entre 2023 y 2025. La evaluación se sitúa en la intersección de varias políticas públicas –energía, clima, agricultura y medio ambiente– y responde a objetivos estratégicos de descarbonización y neutralidad climática.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo destaca por la formalización previa de la lógica de intervención de la política pública, la definición clara de preguntas de auditoría y la delimitación precisa del alcance. La Cour combinó análisis documental, entrevistas extensivas, visitas de campo y un benchmark internacional con otros países europeos, reforzando la perspectiva comparada de la evaluación.

Un elemento especialmente innovador es la realización de una evaluación cuantitativa del impacto de la metanización sobre la resiliencia económica de las explotaciones agrícolas, basada en el cruce de múltiples bases de datos administrativas y sectoriales y en el uso de técnicas econométricas (regresiones lineales y modelos de diferencias en diferencias) para estimar el impacto de la política. Este enfoque permitió aportar evidencia empírica inédita sobre un objetivo central de la política pública que hasta ese momento no había sido documentado.

Evaluación de la capacidad de atracción de la enseñanza superior francesa para estudiantes internacionales: impacto, costes y “soft power”:

En este trabajo se analiza la política pública destinada a reforzar la atracción del sistema de enseñanza superior francés para estudiantes internacionales, en el marco de la estrategia “*Bienvenue en France / Choose France*”. La evaluación aborda un ámbito estratégico que combina objetivos económicos, científicos, migratorios y de influencia internacional.

La metodología empleada destaca por el uso intensivo de grandes bases de datos administrativas, procedentes de distintos ministerios y organismos, complementadas con encuestas a universidades, prefecturas y embajadas, así como con el análisis de expedientes individuales. A ello se suma la creación de un comité consultivo de expertos que acompañó el proceso evaluador.

En el trabajo se pone de relieve la complejidad de medir los impactos de este tipo de políticas, pero logra estimar, con prudencia metodológica, tanto los costes netos para las finanzas públicas como determinados efectos económicos y de capital humano. El trabajo ofrece así un ejemplo especialmente valioso de evaluación de políticas con objetivos múltiples y resultados difícilmente observables.

Evaluación de las alternativas a la prisión: análisis de resultados y efectos sobre la reincidencia.

El tercer trabajo presentado evalúa dos medidas emblemáticas de la política penal francesa: el trabajo en beneficio de la comunidad y la detención domiciliaria bajo vigilancia electrónica. Se trata de la primera evaluación de política pública realizada en el ámbito de la justicia penal en Francia, lo que confiere al trabajo un especial interés institucional.

Desde el punto de vista técnico, la evaluación combina análisis estadísticos de series temporales, estudios económicos sobre reincidencia, encuestas masivas a magistrados y profesionales del sistema judicial, y trabajo de campo en distintos territorios. Un aspecto metodológico clave es la atención prestada a las garantías de independencia judicial, evitando cualquier valoración de decisiones individuales.

La evaluación permite extraer conclusiones sólidas sobre la efectividad real de estas medidas como sanciones, su impacto en la reinserción y su contribución a la reducción de la reincidencia, aportando evidencia empírica a un debate tradicionalmente dominado por posiciones normativas.

■ Cour des Comptes del Reino de Marruecos:

La Cour des Comptes presentó el trabajo: *Auditoría de*

los contratos de gestión delegada de residuos: enfoque integral y basado en riesgos.

La auditoría abarcó un periodo amplio (2008-2022) y analizó ocho contratos de gestión delegada que cubrían la recogida de residuos domésticos y similares, residuos verdes, escombros y la limpieza de vías públicas, por un importe acumulado superior a 2.300 millones de dirhams. El objetivo no se limitó a verificar el cumplimiento formal de los contratos, sino a evaluar si el marco estratégico, contractual y operativo permitía alcanzar los objetivos de la política pública de gestión de residuos urbanos.

Desde el punto de vista metodológico, destaca la identificación sistemática de áreas de riesgo a lo largo de todo el ciclo contractual: planificación y gobernanza, preparación de los pliegos, selección de los adjudicatarios, seguimiento de la ejecución y cumplimiento de las obligaciones contractuales. Este enfoque permite vincular directamente las deficiencias detectadas con impactos concretos sobre el coste del servicio, su calidad y la sostenibilidad financiera del municipio.

Uno de los principales hallazgos de la auditoría es la ausencia de planes municipales de gestión de residuos, a pesar de su carácter obligatorio en la normativa marroquí. Esta carencia estructural condicionó negativamente el diseño de los contratos y dio lugar a decisiones poco coherentes, como el abandono progresivo de la recogida selectiva y la valorización de residuos, a pesar de figurar en los programas nacionales.

■ Tribunal de Cuentas de Rumanía:

El Tribunal de Cuentas de Rumanía presentó un trabajo de especial trascendencia en el contexto geopolítico actual: *Auditoría de la defensa civil: un enfoque basado en riesgos y resiliencia.*

Se trata de una auditoría operativa con un enfoque claramente orientado a resultados, riesgos y resiliencia institucional, es decir, la capacidad de los sistemas públicos para responder a situaciones de crisis.

La auditoría parte de un planteamiento explícitamente orientado a problemas, evaluando hasta qué punto el sistema existente de refugios civiles responde a los riesgos actuales y cumple su función esencial de protección de la población.

Desde el punto de vista metodológico, la auditoría combina análisis normativo, revisión de políticas públicas, recopilación masiva de datos administrativos y trabajo de campo intensivo, incluyendo visitas a más de un centenar de refugios públicos y privados y puestos de mando.

Esta triangulación de técnicas refuerza la solidez de los hallazgos y permite evaluar tanto el diseño como la implementación efectiva de la política pública.

Un aspecto destacable es la atención prestada a la calidad de la información y a los sistemas de registro, identificando carencias significativas en los inventarios de refugios y en la fiabilidad de los datos disponibles. Esta constatación refuerza la idea de que la ausencia de información fiable limita gravemente la capacidad de evaluación y de toma de decisiones en políticas públicas críticas.

■ Tribunal de Cuentas de España:

El Tribunal de Cuentas presentó el trabajo: ***El Retorno Social de la Auditoría Pública (SRPA): de los principios al impacto.***

El trabajo propone el SRPA como un indicador compuesto cualitativo-cuantitativo, diseñado para aproximar la medición del valor social generado por cada informe de auditoría, en particular por las auditorías operativas con enfoque evaluador. El modelo se fundamenta explícitamente en los principios de la INTOSAI-P12, orientados a que las EFS “marquen la diferencia en la vida de los ciudadanos”.

Uno de los elementos más innovadores del trabajo es la propuesta de articular la auditoría pública en torno a cuatro Laboratorios de Innovación Aplicada (LABs), con-

cebidos como unidades estratégicas transversales que amplifican el impacto de las auditorías con enfoque evaluador:

- *Data LAB*, como núcleo de la auditoría basada en datos, ciencia de datos y analítica avanzada.
- *Social LAB*, orientado a integrar de forma estructurada la perspectiva de los grupos de interés y la participación ciudadana en el ciclo auditor.
- *Public Policy Evaluation LAB*, especializado en metodologías de evaluación de políticas públicas, incluyendo técnicas econométricas y contrafactuales.
- *Cross-cutting LAB*, encargado de alinear las auditorías con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios éticos transversales, como el enfoque de “no dejar a nadie atrás”.

El trabajo incorpora técnicas avanzadas poco habituales en el ámbito del control externo, como modelos de simulación institucional, algoritmos de *machine learning* (*XGBoost*) y análisis mediante valores de *Shapley*, con el fin de explorar escenarios comparativos entre un modelo de “SAI convencional” y un “SAI innovador”. Aunque se trata de simulaciones con datos sintéticos, el ejercicio demuestra, con rigor metodológico, el potencial impacto de una arquitectura institucional orientada a la evaluación y al aprendizaje organizativo.



Asimismo, el trabajo incluye un estudio de caso real, basado en una auditoría del Tribunal de Cuentas sobre la política de gratuidad del transporte ferroviario en España, en la que se aplicaron técnicas cuasiexperimentales de diferencias en diferencias para estimar el impacto de la medida sobre variables como movilidad, tráfico urbano y contaminación atmosférica.

■ State Audit Office of the Kingdom of Thailand:

Esta EFS presentó un conjunto coherente de cinco auditorías operativas realizadas en 2024, concebidas como un programa estratégico destinado a abordar retos globales mediante soluciones de gobernanza local. Los trabajos abarcan ámbitos clave de la acción pública: políticas de estímulo económico, grandes infraestructuras, sistemas de alerta ante desastres, política de precios de la electricidad y seguridad alimentaria.

Las cinco auditorías comparten un enfoque metodológico homogéneo, basado en la combinación de:

- Análisis avanzado de datos (estadística, simulaciones, detección de patrones anómalos).
- Revisión exhaustiva de marcos normativos y contractuales.
- Trabajo de campo intensivo (inspecciones, pruebas de funcionamiento, análisis de datos históricos y evaluación de tiempos de respuesta).
- Fuerte implicación de las partes interesadas (administraciones, operadores, expertos sectoriales y beneficiarios).
- *Benchmarking* internacional.

Un rasgo distintivo de estos trabajos es la utilización explícita del concepto de *Facilitated Audit Impact*, analizando cómo las auditorías generan efectos más allá de sus recomendaciones inmediatas: reformas normativas, rediseño de políticas, mejora de la coordinación interinstitucional y refuerzo de la confianza ciudadana.

4. Conclusiones comparadas: tendencias internacionales y lecciones para las Instituciones de Control Externo españolas.

El análisis de los trabajos presentados por las distintas EFS permite identificar un conjunto de tendencias convergentes que evidencian una evolución clara del control

externo hacia enfoques más evaluativos, orientados al impacto y alineados con los grandes retos de la acción pública contemporánea. Estas experiencias ofrecen enseñanzas de gran interés para las ICEX españolas en un contexto de creciente complejidad de las políticas públicas y de mayor demanda social de rendición de cuentas.

1. De la auditoría operativa a la evaluación de políticas públicas.

Una primera tendencia común es la progresiva superación de la auditoría operativa entendida en sentido clásico, centrada en la economía, la eficacia y la eficiencia, para avanzar hacia enfoques de evaluación de políticas públicas que analizan la lógica de intervención, la coherencia interna y externa de las políticas, sus resultados y, en algunos casos, sus impactos finales y la utilidad para la toma de decisiones públicas.

Los trabajos de Francia, Brasil o Tailandia muestran cómo las EFS están incorporando preguntas de auditoría complejas, técnicas econométricas, métodos cuantitativos, análisis contrafactuales y marcos lógicos explícitos, sin renunciar al rigor propio del control externo. Esta evolución refuerza su papel como actores clave en la mejora de la toma de decisiones públicas, más allá del control del cumplimiento normativo.

2. Orientación a impacto y utilidad de las recomendaciones.

Una segunda tendencia destacada es la creciente orientación a impacto, tanto en el diseño de las auditorías como en la formulación y seguimiento de las recomendaciones. Lejos de limitarse a identificar deficiencias, muchas de las auditorías analizadas buscan influir de forma efectiva en la mejora de las políticas públicas, aportando propuestas operativas, priorizadas y adaptadas a la capacidad de implementación de las administraciones.

Ejemplos como la auditoría del sistema de refugios civiles en Rumanía, la gestión delegada de residuos en Marruecos o las auditorías programáticas de Tailandia ponen de relieve la importancia de conectar los hallazgos con consecuencias reales sobre la seguridad, la sostenibilidad financiera o la calidad de los servicios públicos.

3. Innovación metodológica y uso avanzado de datos.

Las experiencias internacionales analizadas muestran un uso cada vez más intensivo de técnicas analíticas avanzadas, incluyendo explotación masiva de bases de datos,

análisis geoespacial, modelización estadística, simulación de escenarios e incluso herramientas de inteligencia artificial. Estas metodologías permiten abordar políticas públicas complejas y transversales con un nivel de evidencia empírica hasta ahora poco habitual en el control externo.

La sistematización de escalas de valoración para estructurar el juicio auditor (República Checa), el uso de análisis territorial y geoespacial basado en datos (Costa Rica), la aplicación de modelos econométricos en la evaluación de políticas públicas (Francia y España) o la detección de fraudes mediante análisis de patrones (Tailandia) constituyen ejemplos claros de cómo la innovación metodológica puede reforzar la calidad del juicio auditor y la credibilidad de las conclusiones.

A ello se añaden otras aproximaciones innovadoras, como el uso de herramientas avanzadas de análisis y visualización de datos y la incorporación incipiente de inteligencia artificial en el proceso de auditoría, presentes en algunos de los trabajos analizados, particularmente en el caso de Brasil.

4. Auditoría de sistemas complejos y gobernanza multinivel.

Otra lección común es la atención creciente a sistemas de gobernanza complejos, caracterizados por la concurrencia de múltiples niveles administrativos, actores públicos y privados y marcos normativos fragmentados. Auditorías como las realizadas en el ámbito de la sanidad, las infraestructuras, la protección civil o la energía evidencian que muchos de los problemas de las políticas públicas no se explican por fallos aislados, sino por deficiencias estructurales de coordinación, planificación y asignación de responsabilidades.

Este enfoque sistémico resulta especialmente pertinente para el contexto español, marcado por la descentralización competencial y la gestión compartida de numerosas políticas públicas, y refuerza el valor de las auditorías coordinadas y comparadas como instrumento de control externo.

5. El control externo como generador de valor público.

Finalmente, el conjunto de trabajos pone de relieve una reflexión emergente de gran calado: la necesidad de que las propias EFS evalúen y comuniquen el valor público que generan. La propuesta española del *Social Return of Public Auditing* conecta de forma explícita con esta tendencia, alineada con los principios de INTOSAI-P12, y plantea un marco conceptual para medir el impacto social

del control externo.

Esta línea de reflexión invita a las EFS a profundizar en la medición de su contribución a la mejora de las políticas públicas, la transparencia y la confianza ciudadana, reforzando así su papel institucional en un entorno cada vez más exigente.

6. Comunicación y difusión de resultados: una dimensión emergente del valor del control externo.

Junto a las innovaciones técnicas y metodológicas, algunos de los trabajos analizados destacan de manera especial por su atención a la comunicación y difusión de los resultados de auditoría, entendidas como elementos esenciales para maximizar el impacto del control externo. La claridad en la presentación de conclusiones, el uso de herramientas visuales y la adaptación de los mensajes a públicos no especializados se revelan como factores determinantes para reforzar la utilidad social de las auditorías. Las ICEX tenemos una responsabilidad doble: fiscalizar bien y explicar bien lo que fiscalizamos. Rigor técnico y claridad no son opuestos; juntos son imprescindibles.

En este sentido, resultan particularmente relevantes las experiencias de Brasil y Costa Rica, que incorporan sistemas de puntuación visual, matrices de resultados e indicadores fácilmente interpretables, facilitando la comprensión de diagnósticos complejos. Asimismo, el caso de Costa Rica y, de forma más explícita, el de España y Tailandia, ponen de manifiesto el potencial de formatos divulgativos innovadores, como productos audiovisuales, infografías o resúmenes orientados a la ciudadanía, para ampliar el alcance de los informes y reforzar la transparencia.

Estas prácticas evidencian que la comunicación no debe concebirse como una fase final accesorio, sino como una parte integrante del proceso auditor, estrechamente vinculada a la orientación a impacto y a la rendición de cuentas. Para las ICEX españolas, esta dimensión ofrece un campo de desarrollo relevante, especialmente en auditorías operativas con fuerte enfoque de evaluación o implicaciones directas para los ciudadanos.

■ ANEXO. Matriz comparativa de innovaciones metodológicas y buenas prácticas.

EFS / Trabajo	Enfoque metodológico predominante	Innovaciones analíticas y técnicas	Buenas prácticas transferibles a ICEX españolas
Brasil – Auditoría de la transición energética	Auditoría operativa con enfoque evaluativo sobre política pública transversal	Audit Canvas para definir el alcance de la auditoría. Matriz DAFO. Sistema de puntuación graduada con visualización por colores.	Uso de escalas evaluativas y visualización gráfica para comunicar resultados complejos
Brasil – Calidad de datos en políticas sociales	Auditoría operativa basada en evidencia empírica	Cruces masivos de bases de datos y verificación domiciliaria muestral	Auditorías de calidad de datos en registros administrativos clave
Brasil – Programa Nacional de Inmunización	Auditoría operativa coordinada en gobernanza multinivel	Escalas de madurez institucional y análisis estadístico multivariante, visualización de datos (Power Bi) y uso de IA	Auditorías coordinadas entre instituciones de control para políticas descentralizadas
Costa Rica – Servicios básicos en ciudades intermedias	Auditoría territorial con enfoque sistémico	Geoprocesamiento, análisis de conglomerados y uso del índice de Gini	Auditorías territoriales basadas en datos para detectar desigualdades en servicios públicos
Costa Rica – Servicio de agua potable	Auditoría operativa basada en indicadores sectoriales	Indicadores técnicos del sector (Non-Revenue Water, continuidad del servicio, riesgo sanitario)	Uso de indicadores sectoriales para auditorías de servicios públicos esenciales
Costa Rica – Estatuto de refugiado	Auditoría operativa centrada en experiencia del usuario	Mapas de empatía, participación de sociedad civil y uso de IA en análisis de entrevistas	Integración de enfoques participativos en auditorías de servicios públicos
República Checa – Guía metodológica de evaluación de proyectos	Marco estructurado de evaluación de eficacia y eficiencia	Escalas graduadas de eficacia y eficiencia aplicables a programas de gasto para sistematizar el juicio profesional del auditor	Metodologías estandarizadas para evaluar programas y subvenciones
Francia – Política de apoyo al biogás	Evaluación de política pública con análisis de impacto	Modelos econométricos y explotación de bases de datos administrativas	Incorporación de análisis cuantitativo en auditorías de políticas sectoriales
Francia – Poder de atracción de la enseñanza superior	Evaluación de políticas públicas con múltiples objetivos	Integración de grandes bases de datos administrativas y formación de un comité de expertos	Evaluación de políticas complejas con objetivos económicos, sociales y estratégicos
Francia – Alternativas a la prisión	Evaluación empírica de política penal	Estudios econométricos sobre reincidencia y encuestas a operadores judiciales	Evaluación de resultados en políticas públicas sensibles mediante evidencia empírica
Marruecos – Gestión delegada de residuos urbanos	Auditoría operativa basada en riesgos contractuales	Análisis integral del ciclo de contratación pública (planificación, licitación, ejecución)	Auditorías de concesiones y servicios externalizados con enfoque de política pública
Rumanía – Auditoría de defensa civil	Auditoría operativa orientada a riesgos y resiliencia institucional	Trabajo de campo extensivo y análisis de sistemas de información críticos	Auditorías de preparación institucional ante crisis y riesgos estratégicos
España – Retorno social de la auditoría	Auditoría operativa con técnicas cuasiexperimentales	Indicador compuesto de retorno social y simulación institucional	Medición del impacto social de la auditoría pública
Tailandia – Programa de auditorías estratégicas	Programa coordinado de auditorías operativas sectoriales	Análisis masivo de datos, benchmarking internacional y enfoque de impacto	Planificación estratégica de auditorías orientadas a resultados e impacto