

E U R  S A I

INNOVACIONES EN EUROSAI | Volumen II

**Intercambio de buenas prácticas entre
las Entidades Fiscalizadoras Superiores**

**EUROSAI
Marzo de 2014**

La publicación *EUROSAI Innovaciones: volumen II* ha sido producida por el Comité de la Meta 1 de EUROSAI presidido por el Primer Presidente del Tribunal de Cuentas de Francia, Sr. Didier Migaud.

Para acceder a volumen 1, visite el sitio web:

http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/content/documents/strategic-plan/goal-team-1/Eurosai-Innovations-I_es.pdf

Prólogo

En 2013, publicamos nuestro primer volumen de *Innovaciones* destacando las nuevas formas en que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), en Europa, estaban tratando de mejorar su gestión y de involucrar más activamente a sus auditados, parlamentos y ciudadanos. La publicación fue bien recibida y ha estado, o está, en proceso de ser traducida a muchos idiomas europeos diferentes.

Este segundo volumen parte de los excelentes ejemplos de buenas prácticas identificadas en ese primer volumen y muestra que la amplitud del nuevo pensamiento entre los miembros de EUROSAI no ha disminuido.

El momento de esta publicación es en sí mismo prometedor, poco después del Congreso Internacional de las EFS (INCOSAI) celebrado en Pekín a finales de 2013, que aprobó por primera vez un conjunto de normas internacionales de auditoría para las EFS. La implantación de estas normas en todas nuestras EFS constituirá un gran desafío durante la próxima década y requerirá que todas las EFS se vuelvan cada vez más innovadoras.

La publicación también llega justo antes del Congreso de EUROSAI en los Países Bajos, donde el tema será las Innovaciones. Esto debería proporcionar una rica cosecha de ideas y complementar las ideas contenidas en estas páginas.

Al igual que con el Volumen I, el Volumen II proporciona correos electrónicos de contacto. Si desea obtener más información sobre cualquiera de las innovaciones, póngase en contacto directamente con estas personas. Parte del objetivo de esta publicación es facilitar el aprendizaje entre pares.

Nuestro objetivo es publicar nuevas ediciones de esta publicación, por lo que si tiene innovaciones de las que está orgulloso, háganoslo saber y se publicarán.

También me gustaría agradecer a Jean-Raphael Alventosa haber presidido el Comité de la Meta 1 de EUROSAI sobre Desarrollo de Capacidades y a la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido, y en particular a David Goldsworthy y a Fazila Ragi, por ayudar a crear esta publicación.



M. Didier Migaud

Presidencia, Meta 1 de EUROSAI

Primer Presidente

Tribunal de Cuentas de Francia



Albania: Entidad Fiscalizadora Superior

La cooperación de la Entidad Fiscalizadora Superior de Albania con las organizaciones de la sociedad civil, asociaciones profesionales y prensa

Cooperación con organizaciones de la sociedad civil

En el marco de las reformas necesarias para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, la EFS de Albania (ALSAI) ha desarrollado una relación de cooperación con ocho organizaciones de la sociedad civil. Su objetivo es intercambiar información y fortalecer sus funciones en relación con la transparencia y la rendición de cuentas. Las organizaciones de la sociedad civil han servido para canalizar la participación de los ciudadanos, al convertirse en transmisores de su voz y proponer temas concretos de auditoría. Los profesionales dentro de estas organizaciones también han formado parte de los grupos de auditoría y han aportado conocimientos en las áreas a las que pertenecen sus competencias. Además, estos expertos, actúan como profesores en las sesiones de formación del personal, con el fin de aumentar la capacidad de auditoría de ALSAI.

Cooperación con asociaciones profesionales

La EFS de Albania ha establecido relaciones de cooperación con tres asociaciones profesionales,

principalmente en el campo de la contabilidad. Esta cooperación ha contribuido a la creación de la capacidad y los conocimientos profesionales del personal de ALSAI, a través de formación y consulta con expertos. Estos profesionales han expuesto ALSAI a las tradiciones, valores y experiencia de auditores y contadores calificados. Como resultado, el ALSAI organizó una conferencia científica este año. El objetivo de esta conferencia fue: aplicar la investigación científica para promover el progreso y mejoras en la eficacia de la institución; y además contribuir a la publicación de artículos científicos. La cooperación con estas asociaciones profesionales, junto con las EFS asociadas, ha añadido una nueva dimensión a la Conferencia.

Compromiso de los auditores con la prensa

Por primera vez en la historia de la ALSAI, 33 altos directivos y auditores han escrito más de 100 artículos sobre los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría. Han aportado sus conocimientos en temas sensibles de auditoría a partes interesadas externas. En este proceso, han informado al público sobre las mejores prácticas de auditoría externa. Mediante el uso de este tipo de actividades, ALSAI intenta construir una nueva relación de confianza con los ciudadanos y promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Para obtener más información, póngase en contacto con:

Sra. Evis Cela en Ecela@klsh.org.al

Austria:

Rechnungshof

Creación de transparencia mediante la Supervisión Municipal

Desde 1929, el Tribunal de Cuentas de Austria (TCA) tiene derecho a auditar los municipios con más de 20.000 habitantes. Sin embargo, en los últimos años, los municipios de Austria han recibido progresivamente más presupuesto para prestar servicios en áreas tales como los asuntos sociales, la educación y la atención sanitaria. Esto ha dado lugar a un aumento en la importancia financiera y económica de los municipios y, desde el 1 de enero de 2011, el TCA ha tenido derecho a auditar a aquellos municipios con más de 10.000 habitantes. Esta amplia responsabilidad de auditoría ha llevado al TCA a desarrollar una nueva herramienta para supervisar la salud financiera de las corporaciones locales austríacas. Esta herramienta, denominada *Supervisión Municipal*, ofrece una evaluación integral y sostenible de la situación financiera de los municipios.

La *Supervisión Municipal* proporciona un perfil de cada uno de los 2.356 municipios con la debida consideración de los factores relevantes para la gestión financiera de los municipios. En base a esto, los municipios son evaluados de acuerdo a su relevancia para las actividades de auditoría del TCA y se clasifican según su importancia para la auditoría.

La *Supervisión Municipal* se basa en un modelo compuesto de indicadores que se compilan como indicadores de evaluación desglosados por temas.

De estos, se deriva una estadística entre 1 y 100 que revela la importancia de la auditoría. Este modelo permite una ponderación de los

indicadores de acuerdo a temas específicos. Para evaluar la relevancia para la auditoría, el TCE utiliza el 'riesgo potencial' y la 'situación financiera' como indicadores para un entorno básico. Dependiendo de la cuestión planteada, también pueden utilizarse otros tipos de indicadores.

Las evaluaciones preparadas con la herramienta de *Supervisión Municipal* son utilizadas principalmente por el TCA para la planificación y preparación de la auditoría.

Previo solicitud, y de acuerdo con su enfoque consultivo, el TCA también puede proporcionar a los respectivos municipios los resultados obtenidos mediante la herramienta de *Supervisión Municipal* de forma gratuita.

Para más información sobre la herramienta de *Supervisión Municipal*, póngase en contacto con: Office@Rechnungshof.GV.at

Programa de Master de Administración de Empresas (MBA): Auditoría Pública para los Auditores Públicos

El TCE percibe su personal como su activo más importante. Sus logros están determinados por sus conocimientos, calidad y rendimiento. Con cambios dinámicos en el sector público, el papel de los auditores públicos va más allá de las tradicionales auditorías sobre el cumplimiento y la economía del gasto público. En un entorno en evolución, la auditoría pública moderna tiene que afrontar nuevos retos para mantenerse al tanto de los nuevos desarrollos. La formación académica y práctica de todos los auditores públicos, tanto interna como a nivel universitario e internacional, debe recibir la máxima prioridad y, por lo tanto, avanzar por todos los medios disponibles.

En este contexto, el TCE organiza el Programa Máster Profesional de Administración de Empresas (MBA) sobre Auditoría Pública para sus auditores en colaboración con la Academia Ejecutiva de la Universidad de Economía y Negocios de Viena desde 2006. Esta formación de alto nivel proporciona conocimientos profesionales relacionados con la auditoría y experiencias tanto a nivel científico como práctico. Los alumnos adquieren un conocimiento profundo de la economía, economía financiera, gestión contable y general así como formación específica en procesos de auditoría, métodos y normas.

Este MBA se desarrolla en cuatro periodos, que comprenden bloques de enseñanza de cuatro a

cinco días cada uno, o 30 módulos de aprendizaje. El MBA profesional comprende módulos de gestión general y módulos específicos de auditoría. Los módulos de gestión ofrecen una amplia introducción a la economía y la gestión empresarial, incluyendo lecciones sobre economía, gestión, análisis de datos, informes, control y comercialización. Los módulos específicos de auditoría profundizan esta exposición con un enfoque en áreas más específicamente relacionadas con la auditoría, incluyendo temas como Finanzas y Contabilidad, Economía del Sector Público y Procesos de Ley y Auditoría. Estos módulos, junto con la tesis del master, se acumulan hasta la finalización con éxito del núcleo del programa.

El programa de MBA profesional está diseñado para dotar a los participantes con las destrezas y conocimientos pertinentes que pueden utilizar a lo largo de sus carreras profesionales. También está disponible para el personal de otras instituciones y ofrece un valioso intercambio de conocimientos con los participantes externos.

Desde su lanzamiento, 80 auditores del TCA y 35 empleados de otras organizaciones (por ejemplo, instituciones de auditoría de Estados Federados o auditores internos de ministerios) han completado con éxito el programa. En octubre de 2013, comenzó el quinto curso de MBA con 21 participantes.

Para más información sobre el Programa Máster Profesional de Administración de Empresas (MBA) sobre Auditoría Pública, póngase en contacto con: **Office@Rechnungshof.GV.at**



Tribunal de Cuentas Europeo (TCE)

Transmisión segura de las pruebas de auditoría desde cualquier lugar

La recopilación de datos de los auditados y el intercambio de datos con ellos son parte integral de cualquier auditoría. Los auditores del TCE se enfrentan al reto de compartir de forma segura archivos de gran tamaño con auditados de todo el mundo. Las soluciones de correo electrónico tradicionales son inadecuadas para enviar y recibir grandes datos. Los intercambios y las soluciones estándar basadas en internet no son suficientemente seguras.

Por ello, el TCE ha implantado una solución para compartir archivos. La plataforma se llama *Postfiles* y ha estado en funcionamiento desde 2010.

Inicialmente, el objetivo era permitir la transferencia de archivos muy grandes. Hoy en día, esta aplicación basada en la web se ha convertido en un estándar para los usuarios del TCE a la hora de intercambiar cualquier archivo con partes externas. Cada mes se producen más de 8.000 intercambios de archivos. Se aplica un esquema de seguridad completo basado en el protocolo https, cortafuegos, antivirus, mecanismos de detección de ataques de fuerza bruta y entornos de pruebas para uso móvil.

Independientes de la plataforma, y equipados tan sólo con un navegador y un cliente de correo electrónico, los auditores del TCE y los auditados ahora aprovechan al máximo esta solución fácil de usar. La carga y la descarga de archivos y carpetas son sencillas e intuitivas, así como crear acciones, recibir alertas o gestionar contactos.

Como los usuarios están a menudo en movimiento, en 2013 el TCE compró una aplicación móvil que facilita la interacción con *Postfiles*, permitiendo al personal acceder y compartir datos desde teléfonos inteligentes y tabletas.

Hoy en día, los auditores del TCE pueden enviar sus materiales, en particular cuando están en una misión, en cualquier momento desde cualquier lugar y de una manera segura. Una fotografía tomada desde un teléfono inteligente, un documento escaneado con un escáner portátil o cualquier otra prueba electrónica ahora se pueden transferir de forma segura e instantánea a la sede del TCE y acceder tanto los auditores que aún estén realizando trabajo de campo o los compañeros de trabajo en Luxemburgo.

Para más información sobre el enfoque del TCE para compartir información de forma segura, póngase en contacto con:

Sra. Magdalena Cordero en

Magdalena.cordero@ECA.Europa.eu

Difusión de los mensajes de auditoría clave a un público más amplio – Los auditores de la EU en las redes sociales

Hace unos años hubiera sido difícil creer que el TCE podría *tweetear* sobre sus observaciones de auditoría en menos de 140 caracteres. Tampoco podía uno imaginar que entregaría sus mensajes claves en sus informes especiales en dos minutos en un canal exclusivo de YouTube, EUAuditorsECA.

Tras una revisión de nuestras herramientas y prácticas de comunicación, en 2011 empezamos

a usar la cuenta de Twitter @EUAudidoresECA para nuestras comunicaciones con la prensa. Desde entonces hemos tuiteado más de 800 veces y actualmente tenemos cerca de 1.700 seguidores. Como resultado, nuestros informes de 2013 y otras actividades de comunicación hasta ahora han generado alrededor de 10.000 tweets, 6.500 recomendaciones, 26.800 *me gusta* y 27.100 comentarios directos sobre los artículos de prensa relacionados.

En 2013, también lanzamos nuestra película corporativa en el nuevo canal de YouTube – presentando poco a poco la película en todas las lenguas de la UE con la esperanza de encontrar nuevas audiencias entre el público en general. Nuestro personal del departamento de comunicación adquirió material y desarrolló destrezas audiovisuales y comenzó el rodaje de entrevistas en un estilo periodístico con los miembros del TCE responsables de un informe en particular. Es un reto ser breve, claro y equilibrado, y producir material visualmente interesante sobre temas de auditoría, a menudo muy complejos.

Para hacer que los mensajes clave del Informe Anual 2012 sean más conocidos, lanzamos una campaña multimedia, en línea, en noviembre de 2013, con un tráiler que dio como resultado 166.400 visitas y un alcance en Facebook de 233.000 personas.

En total, hemos producido y publicado 50 videos en 2013 para contribuir a una mayor conciencia del papel y el trabajo de nuestra institución de auditoría, en un formato más accesible que el informe publicado o comunicado de prensa escrito.

Nuestro siguiente paso es comprometernos más con el público y llegar a las diversas terceras partes relacionadas con nuestra institución. ¡Síguenos en @EUAuditorsECA!

Para obtener más información sobre esta iniciativa, por favor póngase en contacto con:

Helena Piron Mäki-Korvela en:

Helena.Piron@ECA.Europa.eu,
@PironHelena

Desarrollo de la capacidad de auditoría de la gobernanza económica y financiera de la UE

La respuesta de la UE a la actual crisis financiera y de deuda soberana implicó una serie de nuevas medidas legislativas, la reforma del sistema de supervisión del sector financiero y las intervenciones internacionales masivas para apoyar a los países afectados. En respuesta a estos nuevos desarrollos a nivel de la UE, el TCE decidió crear un equipo de proyectos especiales con el fin de reforzar su capacidad de auditoría del ámbito de la gobernanza financiera y económica de la UE.

Para reunir del conjunto del TCE, auditores con los perfiles y conocimientos más apropiados para participar en dichas tareas de auditoría, el TCE organizó una convocatoria interna de manifestación de interés. Para formar a los auditores, se organizaron una serie de sesiones de formación especializada relacionada con esta área. Se ha acordado la contratación externa de un experto de alto nivel para complementar la experiencia interna. Además, cada plan de auditoría prevé la revisión de la metodología y las conclusiones de la auditoría por parte de un grupo asesor de expertos independientes.

El primer encargo de auditoría del equipo del proyecto se centra en el papel de la Comisión en el diseño y ejecución de los programas de ayuda macrofinanciera en la balanza de pagos y el mecanismo europeo de estabilización financiera. La auditoría cubre programas de asistencia a cinco Estados miembros (Hungría, Irlanda, Letonia, Portugal y Rumania) y evalúa en qué medida los programas alcanzaron los resultados previstos y los resultados inmediatos. Para la identificación de la metodología de auditoría, el equipo de auditoría consultó una amplia gama de publicaciones, como evaluaciones de los programas del FMI y de la UE a terceros países, publicaciones y directrices de institutos independientes y grupos de reflexión e investigación académica. La auditoría está actualmente en curso y la publicación del informe final se espera que se produzca en el primer semestre de 2015.

Para más información sobre el enfoque del TCE en relación con esta auditoría, póngase en contacto con:

José Jindra en: Josef.Jindra@ECA.Europa.eu

Un lugar de trabajo que permite el intercambio de conocimientos

Como organización basada en el conocimiento, el TCE debe facilitar al personal el acceso a la información en cualquier momento y desde cualquier lugar con el fin de mejorar continuamente su eficiencia. Esto se aplica no sólo fuera de la oficina, sino también dentro de los edificios del TCE.

Por lo tanto, el enfoque del TCE en materia de movilidad interna consiste en permitir que los funcionarios trabajen en cualquier lugar dentro de las instalaciones del Tribunal: los tres edificios principales de Luxemburgo, así como un pequeño anexo en Bruselas. También se trata de digitalizar el lugar de trabajo a través de tecnologías modernas, lo que permite una mejor recopilación, procesamiento, intercambio y difusión del conocimiento.

La movilidad interna en el TCE se basa en tres pilares:

1 El primer pilar es una política de "ordenador portátil para todos". Los ordenadores portátiles han reemplazado totalmente a los ordenadores de sobremesa, ahora son proporcionados a personal que tiene que desplazarse, como los auditores, y a otros viajeros habituales, que pueden elegir el tamaño y el peso de sus máquinas, pero también a más personal de oficina que puede usarlos, como un equipo fijo

con una estación de acoplamiento. Incluso el personal predominantemente de oficina puede ser móvil internamente.

2 El segundo pilar es una cobertura completa de los edificios del TCE con WI-FI, que ofrece una conexión automática y transparente a la red corporativa interna, así como un portal de invitados a Internet en dispositivos privados. Ahora los funcionarios pueden llevar su portátil y seguir trabajando no sólo en cualquier punto de las instalaciones, incluyendo oficinas y salas de reuniones, sino también en las zonas comunes como cafetería, pasillos y espacios exteriores adyacentes.

3 El tercer pilar de la movilidad es la introducción de VoIP (Voz sobre Protocolo de Internet) dentro de los edificios con teléfonos IP específicos y un teléfono virtual (mediante un software de teléfono instalado en el ordenador), para que el personal pueda contestar llamadas telefónicas dondequiera que estén. La combinación de VoIP con otras tecnologías existentes permite la comunicación unificada, que es una integración perfecta de correo electrónico, mensajería instantánea, indicador de presencia, voz, audio y video para todos y desde todas partes.

Para obtener más información sobre el enfoque del TCE para acceder a las TI póngase en contacto con:

Magdalena Cordero, Directora de información y Tecnologías en:

Magdalena.cordero@ECA.Europa.eu

Alemania:

Bundesrechnungshof

Guías de buenas prácticas

La EFS de Alemania genera muchas conclusiones y recomendaciones de auditoría que son de carácter generalizable más allá del caso individual de cada auditoría. Si los que toman decisiones en los departamentos y agencias federales tuvieran acceso a tales conclusiones y recomendaciones, estas podrían utilizarse de una manera más estructurada y ayudaría a mejorar el cumplimiento y desempeño de las actividades de la administración. Estas conclusiones también ayudarían a evitar deficiencias típicas.

El Presidente de la EFS de Alemania tradicionalmente actúa como Comisionado Federal de la Gestión. En esta función, presenta propuestas, informes u opiniones a fin de mejorar la eficiencia de los departamentos y agencias del gobierno federal. A través de esta función ha decidido publicar ejemplos de buenas prácticas derivados de las auditorías de la EFS de Alemania para que pueden ser utilizados por los administradores federales. Esto se hace inicialmente sobre una base caso por caso y se fundamenta en conclusiones de auditoría de carácter transversal. Este enfoque paso a paso ha dado como resultado la recopilación de una colección estructurada de elementos de buenas prácticas. La guía está dividida en varios capítulos (p. ej. gestión de recursos humanos, subvenciones, licitaciones públicas). La primera serie de artículos se publicó en la primavera de 2013 y la versión actual de la guía se publica en alemán en línea¹.

Los principios de buenas prácticas están diseñados para proporcionar información rápida **sobre temas específicos. Se presentan en un formato conciso** – al principio las

recomendaciones seguidas de comentarios sobre las conclusiones subyacentes de la auditoría. Algunos principios de buenas prácticas también contienen información adicional. Una vez que los elementos individuales ya no estén actualizados (por ejemplo, debido a modificaciones legales o hallazgos recientes), serán revisados o eliminados.

Para más información, póngase en contacto con:

International@BRH.bund.de

¹

www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/leitsaetze-der-externen-finanzkontrolle



Georgia: Oficina Estatal de Auditoría de Georgia

Promover la sostenibilidad fiscal a medio plazo

Las consecuencias de la crisis económica y financiera mundial han intensificado los debates sobre las funciones y responsabilidades de las EFS a la hora de asegurar y promover la sostenibilidad fiscal de las finanzas públicas a medio y largo plazo. Esto se puede extender más allá de los límites de la tradicional auditoría de estados financieros ex post.

Con los desafíos emergentes, el enfoque se centra, por lo tanto, en el fortalecimiento de nuestra función como institución externa independiente de auditoría pública, en el control de la política fiscal y presupuestaria, así como en el fortalecimiento de la transparencia fiscal a raíz de las reformas en curso en el sistema de gestión financiera pública del país. Esto quedó reflejado en nuestras Opiniones sobre el Proyecto de Ley del Presupuesto del Estado para el próximo ejercicio. Esto es conforme a la legislación existente que examina la razonabilidad y la legalidad de las estimaciones presupuestarias previstas en el anteproyecto de ley presupuestaria.

Teniendo en cuenta el marco establecido por la Norma Internacional sobre Compromisos de Garantía aplicable al examen de la información financiera prospectiva, el Dictamen de la EFS de Georgia sobre el Proyecto de Ley del Presupuesto del Estado evalúa si:

- los supuestos macroeconómicos y otros supuestos materiales pertinentes constituyen una base razonable para los agregados presupuestarios previstos en el Proyecto de Ley de Presupuesto del Estado;
- la información financiera prevista en el proyecto de ley sobre el presupuesto del Estado está diseñada adecuadamente, sobre la base de los supuestos, y puede valorarse como razonable y basada en los requisitos legislativos pertinentes; entre ellos, mediante la consideración de los límites fiscales previstos en la Ley de Libertad Económica de 2011; y
- la información financiera presentada por el Proyecto de Ley de Presupuesto del Estado se presenta correctamente de conformidad con el marco de información financiera existente y se informa sobre todos los supuestos materiales adecuadamente dentro de los correspondientes materiales incluidos.

El marco mencionado nos permite alentar al gobierno a poner más énfasis en la racionalidad de las perspectivas económicas de medio plazo que sirven de base para el anteproyecto de presupuesto. Esto actúa como piedra angular para un marco fiscal sólido y unas estimaciones presupuestarias precisas para el próximo año. En segundo lugar, la evaluación de la razonabilidad de las estimaciones presupuestarias, en particular las previsiones de ingresos, y el control del cumplimiento del proyecto de presupuesto con las normas fiscales existentes, nos permiten señalar los posibles riesgos fiscales que puede conllevar el anteproyecto de presupuesto. Por último, al examinar la presentación del proyecto de presupuesto, así como la información complementaria, existe la posibilidad de promover mejores prácticas para la divulgación y la presentación de informes fiscales

transparentes. Esto garantiza que el Parlamento y el público dispongan de una imagen precisa y realista del anteproyecto de presupuesto para el próximo año teniendo en cuenta el marco presupuestario a medio plazo.

Para más información sobre nuestro enfoque respecto a la elaboración del Dictamen sobre el

Proyecto de Ley de Presupuesto del Estado, por favor póngase en contacto con:

Tinatin Genebashvili en:
TGenebashvili@sao.ge



STATE AUDIT
OFFICE OF HUNGARY

Hungría: Oficina Estatal de Auditoría de Hungría

Gestionando mejor el espacio de oficina

Tras una decisión de la dirección en 2011, se han introducido avances normativos para gestionar mejor el espacio de oficinas en la Oficina Estatal de Auditoría de Hungría (SAO). Esto ha permitido una reducción significativa en los costes de alquiler de oficinas y en el coste de las operaciones. Esto se hizo con total consideración a las necesidades profesionales del personal y a las necesidades organizativas para gestionar los flujos de trabajo y mantener la flexibilidad.

La SAO proporciona espacio de oficina para 485 empleados, en la capital Budapest, distribuidos en cinco lugares, dos de ellos alquilados. Sin embargo, con la introducción de la nueva oficina abierta que comprende 5281m², los 485 empleados serán alojados en la oficina recientemente reformada. En 2012 y 2013, la SAO ahorró aproximadamente 33 millones de HUF al año y se espera que ahorre 65 millones de HUF en 2014. Por otra parte, los gastos relacionados con el funcionamiento de los edificios y los cánones de los servicios públicos se han reducido en un 12 % por año de media.

Sobre la base de la comparación de costes y ahorros, el período de amortización de las inversiones es de aproximadamente tres años. Se lograron ahorros adicionales, ya que las reubicaciones también se llevaron a cabo al mismo tiempo que las renovaciones previstas. El rediseño de la oficina se realizó de tal manera que permitirá a la SAO autorizar progresivamente que los auditores trabajen fuera de la oficina como teletrabajadores.

Para más información sobre el proyecto de utilización del espacio de la SAO, póngase en contacto con el Departamento de Metodología y Relaciones Externas en: International@ASZ.hu

Mejora de la eficiencia en la gestión de los recursos

Con el fin de poner en práctica los objetivos estratégicos de la SAO, en diciembre de 2010 se tomó la decisión presidencial de reestructurar la organización. Tras la reestructuración, la vieja organización por departamentos y basada en unidades se cerró y vio la luz la Oficina de Auditores, que incluye a todos los auditores de la SAO.

Con el fin de lograr la utilización óptima de los recursos, la SAO apoya el trabajo por proyectos. La Unidad de Coordinación de la Oficina de Auditores asigna tareas a los auditores a partir de sus evaluaciones previas. La unidad está continuamente actualizando sus sistemas y destrezas para poder asignar los recursos de personal de una manera flexible.

Con este nuevo sistema operativo, hay mayor probabilidad de que los colegas más apropiados participen en una auditoría determinada, promoviendo así la eficiencia de la gestión de los recursos y mejorando la motivación y la moral del personal.

Para más información sobre el sistema de asignación de personal en la SAO, póngase en contacto con el Departamento de Metodología y Relaciones Externas en: International@ASZ.hu



משרד מבקר המדינה
נציב תלונות הציבור

Israel: Oficina del Contralor del Estado y Defensor del Pueblo

Nuevos medios, nuevos canales de comunicación

La Oficina del Contralor del Estado y Defensor del Pueblo de Israel (EFS de Israel) se ha ocupado intensamente, durante el último año, de cuestiones fundamentales sobre la relación entre el Contralor del Estado y los nuevos canales de comunicación. Israel ha desarrollado un plan integral para involucrarse con este fascinante mundo y en mayo de 2013 inauguró la página de Facebook del Contralor y Defensor del Pueblo. Esta página se actualiza diariamente con entradas regulares de los informes de auditoría y otras actividades de la oficina y a través de la misma la EFS de Israel recibe muchas consultas públicas.

Además, hemos abierto un canal de YouTube, y en la actualidad nos estamos preparando para abrir el renovado Sitio web, que servirá como base para toda la actividad en línea de nuestra entidad. Al mismo tiempo, estamos trabajando duro para utilizar herramientas del nuevo mundo de los medios de comunicación para difundir el trabajo de la EFS de Israel al público en general. Así, por ejemplo, parte de los informes de auditoría se convertirán en videos accesibles de corta duración que transmitirán las principales conclusiones que se publicaron en los informes escritos. Estos videos ofrecen alternativas ya disponibles, cortas y fácilmente comprensibles a los muy complicados textos. Además, estamos examinando el desarrollo de una aplicación de la EFS de Israel para dispositivos móviles y el uso de códigos QR en las publicaciones de la oficina - aprovechando el

escenario móvil israelí, que es una de los escenarios móviles más activos del mundo.

Junto con la difusión de información al público también estamos explorando diferentes formas de aprovechar las numerosas ventajas que ofrece Internet y los nuevos medios de comunicación para la mejora del trabajo de auditoría, en particular la posibilidad de entablar una comunicación bidireccional con el público. Así, por ejemplo, es posible realizar 'audiencias públicas' en el sitio web o la página de Facebook sobre un cierto asunto de auditoría o sobre el plan de trabajo anual.

De esta manera podemos obtener información valiosa sobre la actividad de los entes auditados de una manera simple y eficiente. También podemos realizar charlas en vivo entre los internautas y el personal de las EFS, y se pueden proporcionar explicaciones más detalladas sobre las conclusiones de la auditoría y el trabajo de la EFS al público.

Para más información sobre la estrategia en los nuevos medios de comunicación de la Oficina del Contralor del Estado y Defensor del Pueblo de Israel, póngase en contacto con:

Sr. Shai Mizrahi en: shai_mzr@mevaker.gov.il o Sr. Matan Gutman en: matan_gut@mevaker.gov.il

Sistema en línea para informar sobre la rectificación de las deficiencias

Otro aspecto innovador de los trabajos de la EFS de Israel se refiere a las formas de tratar los resultados de auditoría, a saber, la rectificación de deficiencias. De conformidad con la ley, cuando una auditoría revele deficiencias en la actividad de un organismo fiscalizado, dicho organismo debe informar a la EFS de Israel detallando el método y el plazo para la rectificación de las deficiencias. Una unidad especial de seguimiento dentro de la EFS de Israel realiza el seguimiento de la subsanación de estas deficiencias. Con el fin de mejorar el proceso de presentación de informes, hacerlo más transparente y profundizar en la rendición de cuentas, estamos iniciando un nuevo método de presentación de informes utilizando

formularios electrónicos que estarán disponibles públicamente en Internet. Un sistema de notificación de rectificación de deficiencias en línea, que esté abierto al público, puede abordar la pregunta que surge a toda EFS – "¿qué se hace con los informes de auditoría?" Además, la transparencia del sistema contribuirá a una rectificación de deficiencias más eficaz y a la prevención de las mismas.

Para más información sobre la Oficina del Contralor del Estado y el Defensor del Pueblo de Israel sobre emisión de informes en línea de rectificación de deficiencias, póngase en contacto con:

Sr. Shai Mizrahi en:
shai_mzr@mevaker.gov.il o Sr. Matan Gutman en: matan_gut@mevaker.gov.il



Lituania: Oficina Nacional de Auditoría de Lituania

Sistema de planificación y seguimiento para una gestión más eficiente

Con el fin de aumentar la eficiencia en la gestión de la organización, la Oficina Nacional de Auditoría de Lituania (NAOL) ha introducido un sistema de información para la planificación y supervisión del rendimiento basado en los principios de gestión de proyectos. Esto asegura el uso económico y racional de los recursos disponibles y permite una planificación y supervisión razonables y efectivas del rendimiento, así como la consecución de los objetivos.

El sistema consta de tres componentes:

- *Planificación* – incluye todas las funciones y procesos institucionales, así como los recursos humanos.
- *Rendimiento* – abarca la documentación de auditoría, realización de otras tareas y tiempo de trabajo.
- *Seguimiento* – permite el seguimiento de la ejecución de las funciones y tareas en tiempo real.

El sistema recién introducido facilitará una planificación más razonable de las tareas de organización y una mejor asignación de los recursos humanos. El seguimiento de la gestión en tiempo real permitirá una acertada evaluación de los riesgos para la ejecución de las tareas y el logro de los resultados. Facilitará decisiones de gestión adecuadas y oportunas. El nuevo sistema también proporcionará un análisis minucioso de los procesos de auditoría, permitiendo así registrar la cantidad de tiempo invertido en auditorías y una evaluación de los costes de la auditoría.

El sistema de planificación y seguimiento de la gestión estará vinculado a los subsistemas de información existentes (gestión de documentos y registro de los resultados de auditoría). La documentación de auditoría en este nuevo sistema será más fácil y de mayor calidad. La interfaz entre sistemas evitará la duplicación de información en varias bases de datos y facilitará la búsqueda de información.

El sistema ayudará a ahorrar tiempo de trabajo y permitirá a la NAOL centrarse más en la ejecución de funciones y tareas inmediatas. Cubriendo todos los niveles de la organización, desde la estrategia organizacional hasta los planes e indicadores individuales. También ofrecerá una visión completa de la implantación de los planes y metas de la NAOL, contribuyendo a una mejora la gestión organizacional en general.

Para más información sobre el nuevo sistema de información, por favor póngase en contacto con:

Inga Tarakavičiūtė en:
Inga.tarakaviciute@vkontrole.lt

Socialización de nuevos miembros del personal en la Oficina Nacional de Auditoría de Lituania

La socialización de nuevos miembros del personal en la NAOL es un proceso por el que los recién llegados adquieren los conocimientos y habilidades sociales necesarias para asumir con éxito su papel. Este proceso intenta ayudar a los nuevos empleados a superar el estrés de entrar en una nueva organización. La socialización dura al menos tres meses y juega un papel fundamental que influye, no sólo en los

resultados de rendimiento del personal, en su satisfacción y compromiso con la organización, sino también en la duración del empleo. Por ello, la NAOL presta particular atención a este proceso.

La socialización de los recién llegados a la NAOL se desarrolla en varias etapas.

En el primer día en la oficina, el nuevo miembro del personal es recibido por el Auditor General. Se presenta a su Departamento, así como a las normas internas de la NAOL y se hace un recorrido por la oficina. Durante el recorrido, se explica brevemente la historia de la NAOL, y se tratan diversos elementos de la cultura organizacional. A cada recién llegado se le da un plan de integración, que incluye las tareas que deberían realizarse en su primer día en la oficina. Cada tarea incluye el nombre de la persona de contacto clave para facilitar la comunicación. Además, el recién llegado recibe formación sobre la intranet y sobre el funcionamiento de otros sistemas. A él o a ella también se le presenta a las divisiones administrativas, a los miembros del equipo y al mentor.

El recién llegado cuenta con todo el equipamiento necesario y una versión electrónica del *Nuevo manual del empleado*. Este Manual es una guía que responde a las preguntas que se puede plantear un recién llegado, es decir, va desde las horas de trabajo hasta las posibilidades de desarrollo y el entorno social. El manual se actualiza constantemente en base a los comentarios y preguntas formuladas por cada grupo de recién llegados.

La persona clave en el proceso de socialización es un mentor. Su función es responder a las preguntas de los recién llegados, facilitar su

proceso de adaptación y ayudarles a entender los principios de funcionamiento de la organización. Los mentores son empleados experimentados de la misma o de otra división que realizan funciones similares.

El curso de iniciación es una etapa más de la socialización. El objetivo de esta formación es transmitir la filosofía y los principios de funcionamiento de la NAOL y ayudar al empleado a conocer las posibilidades de la NAOL, responder preguntas y presentar las actividades y funciones de todas las divisiones NAOL. Se imparte una formación idéntica a los auditores y al personal administrativo, ya que esta formación tiene por objeto ampliar más que profundizar en el conocimiento. Los nuevos auditores reciben formación por separado para ayudarles a mejorar sus competencias técnicas. El curso de iniciación se completa con un acto tradicional conocido como el Día del Nuevo Empleado. Durante este día, los nuevos miembros del personal se dividen en diferentes equipos y tienen que realizar tareas relacionadas con la institución, pero con la participación de los empleados de larga experiencia. Al final de la actividad, los recién llegados reciben unos regalos simbólicos.

El proceso de socialización termina después de tres meses con un encuentro entre un empleado y su jefe inmediato, un mentor. Durante esta reunión, el empleado recibe información de los otros y establece los temas de su plan de formación individual.

Para más información sobre la socialización de los nuevos empleados, por favor póngase en contacto con Augustas Ručinskas en:

Augustas.rucinskas@vkontrolė.lt

Macedonia: Oficina Estatal de Auditoría de la ex República Yugoslava de Macedonia

Sistema de proceso de datos

Una de las principales prioridades de la Oficina Estatal de Auditoría (SAO), EFS de Macedonia es crear software personalizado, integral y funcional para el proceso de datos de informes de auditoría. Esto se alinea con la estrategia de desarrollo que abarca el período comprendido entre 2010 y 2014. También cubre los objetivos para mejorar la auditoría de calidad y el seguimiento de los efectos de estos en las auditorías realizadas.

En este sentido, se introdujo el software SAPRI. Se basa en soluciones técnicas y tecnológicas modernas, plataformas de desarrollo y opciones de seguridad y *backup*. Asegura que la información se gestiona de una forma eficiente y oportuna, y proporciona información precisa según las necesidades de la SAO. También ofrece intercambios continuos de datos en el seno de la SAO, así como con el Parlamento, SCPC y otras instituciones en consonancia con el mandato.

Una de las características claves de SAPRI es proporcionar protección y seguridad de datos y recursos a través de todos los niveles de procesamiento de datos. Gestiona recursos por definición precisa y el acceso a estos recursos

está disponible tanto a nivel físico y de aplicación. El software también fue utilizado para recopilar datos comparativos sobre los resultados de auditoría de 2011 al 2012 como parte del programa operativo anual de la SAO.

En general, SAPRI es fácil de utilizar y permite que diferentes informes se generen en diversos formatos tales como gráficos, tablas y diagramas de tarta. Los siguientes módulos son parte del programa de software SAPRI:

- Registro de entidades sujetas a auditoría.
- Elaboración y seguimiento del programa anual de la SAO.
- Registro de los datos de los informes de auditoría.
- Procesamiento, seguimiento y análisis de la situación de las recomendaciones.
- Informes de resultados.

Para obtener más información sobre SAPRI, póngase en contacto con:

Aleksandar Popovski, Jefe del Departamento de asuntos legales y generales y relaciones públicas, en:

Aleksandar.Popovski@DZR.gov.MK



ДРЖАВЕН ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА

Ревизија Опции

Ревизија

Ревизорски извештај

Година
2011

Фискална година
2010

Од датум До датум
(сите) (сите)

Од број До број
(сите) (сите)

Тип ревизорски извештај

Субјект

Од субјект До субјект
(сите) (сите)

Субјект назив
(сите)

Национална класификација

Интерна класификација

Функционална класификација

Тип организација

Ревизија

Годишна програма

Вид на ревизија

Чисти Прикажи

1 of 1 75%

ДРЖАВЕН ЗАВОД ЗА РЕВИЗИЈА

Година: 2011 Год. програма: Субјект: _____

Фиск. год.: 2010 Датум ревизије: од _____ до _____ Субјект назив: _____

Датум: од _____ до _____ Вид на ревизија: _____ Национална класификација: _____

Број: од _____ до _____ Број на ревизија: од _____ до _____ Интерна класификација: _____

Тип ревиз. извештај: _____ Функционална класификација: _____

Тип на организација: _____

		2011	
		Број на извршени ревизији	Структура %
ФВ/ЗП	Финансиски извештај и усогласеност со закони и прописи	69	89.61
УЗПР	Ревизија на усогласеност како посебен вид на ревизија	1	1.30
РУ	Ревизија на успешност	7	9.09
Вкупен број на извршени ревизији:		77	100.00

Преглед на извршени ревизији и структура за 2011 година

Категорија	Процент
ФВ/ЗП	89.61 %
УЗПР	1.30 %
РУ	9.09 %

12.02.2013 08:47:47 Преглед на извршени ревизији и структура
Државен завод за ревизија 1 / 1

Преглед на извршени ревизији и структура



Polonia: Oficina Superior de Auditoría de Polonia

Nuevo sistema de gestión de documentos

Para poder llevar a cabo su trabajo eficientemente, la Oficina Superior de Auditoría de Polonia (NIK) debe tener la capacidad de recoger, procesar y recuperar importantes volúmenes de documentos. Esto es cierto para el trabajo de los auditores de gestión así como para garantizar las funciones de la institución. Es importante reconocer también que NIK como organización está muy dispersa, opera a través de una sede principal y 16 oficinas regionales. Los auditores realizan la mayoría de sus funciones fuera de su oficina. Redactan y recogen documentos, que más tarde se convierten en archivos en las entidades auditadas y el volumen de estos documentos, a menudo, puede llegar a miles de páginas. La gestión eficaz de los documentos, el acceso seguro y la capacidad de utilizarlos para el trabajo en grupo es vital si los auditores tienen que ser eficaces y eficientes.

Para abordar esta cuestión, NIK ha introducido un nuevo sistema de documentación y gestión de problemas (ZDiS). Este sistema incluye:

- recepción de documentos;
- asignación y distribución a los empleados concretos;
- organización de la correspondencia y asuntos relacionados con el registro;
- elaboración y evaluación de documentos;
- envío de correo a los destinatarios;
- búsqueda eficiente de documentos;
- agrupación de documentos de acuerdo a los asuntos a que se refieren;
- protección contra accesos no autorizados;
- seguimiento de plazos;

- depósito central de documentos y asuntos;
- intercambio de información con otros sistemas; y
- archivo.

El sistema procesa documentos independientemente de sus formas (es decir, notificaciones, cartas, faxes, correos electrónicos) y del lugar en que se prepararon (correspondencia interna y externa).

ZDiS se integra con las aplicaciones anteriores, sistemas de recopilación de información y procesamiento que funcionan en NIK. Por lo tanto no es necesario introducir los mismos datos en diferentes sistemas. Además, la experiencia y conocimientos adquiridos durante la aplicación y uso de la aplicación *eSzafa* (almacenamiento de documentos electrónicos) fueron tenidos en cuenta durante el proceso de desarrollo del sistema.

Se espera que con la introducción del sistema ZDiS disminuya el número de documentos en papel, en favor de los documentos electrónicos. Esto se debe a que el sistema permite al personal resolver electrónicamente la mayoría de los casos internos.

Asimismo, el sistema ZDiS va hacer la función de mesa virtual y será la principal herramienta para el trabajo con documentos independientemente del lugar de trabajo.

Para más información sobre el sistema de gestión de documentos electrónicos en NIK, por favor, póngase en contacto con:

Waldemar Klimowicz del Departamento de TI:

Waldemar.Klimowicz@Nik.gov.pl



Portugal: Tribunal de Contas

Evaluación del impacto de las medidas públicas: supervisión de los mecanismos de asistencia financiera a Portugal (Informe de Auditoría n° 28/2013)

Dado el alcance de las medidas previstas en el Memorando de Entendimiento de Condicionalidad en Políticas Económicas Específicas (MoU) firmado en 2011 entre Portugal y la Unión Europea, el Tribunal dio prioridad al seguimiento de las medidas relativas a la administración pública. Se prestó especial atención al impacto de las medidas sobre gastos de personal en el ejercicio fiscal 2012. Se analizó también cómo habían evolucionado las medidas desde el memorando inicial hasta la séptima actualización del MOU.

El objetivo de este análisis fue **evaluar** una muestra de las medidas, su contenido programático, el momento de su inserción en el programa de asistencia financiera, el plazo inicialmente previsto y su observancia, con referencia al primer semestre de 2013. Las principales observaciones de del Tribunal fueron las siguientes:

a La aplicación de la Ley marco presupuestaria revisada contribuyó a mejorar el proceso presupuestario al incluir en su ámbito de aplicación las entidades que anteriormente estaban excluidas. El Tribunal también constató que la presentación de informes y el seguimiento de la información habían avanzado áreas tales como la ejecución presupuestaria. Esto se observó especialmente en lo que se refiere al ámbito de las entidades y a la calidad de la información revelada, que ahora incluye compromisos y pagos atrasados, así como información sobre el empleo público.

A pesar de estos resultados positivos, la EFS portuguesa señaló que todavía había deficiencias en el sistema de información sobre la ejecución del presupuesto local.

b El objetivo de reducción de empleados de la administración central (2 por ciento) fue en gran medida superado (5 por ciento).

c Los costes operativos de las empresas públicas no financieras han tendido a **disminuir** en comparación con 2009. Sin embargo, los niveles globales de la deuda aumentaron un 2,6 % en 2012 en comparación con 2011.

d Durante el estudio del Plan de Reducción y Mejora del Gobierno Central - PREMAC – el Tribunal observó que:

El universo cubierto había sido sobrestimado, resultando en el establecimiento de un objetivo de un 27 % para reducir puestos directivos; algo que en realidad nunca se alcanzó.

Asimismo, existía el objetivo de reducir el número de funcionarios en los niveles superiores en el gobierno central en un 40%. Mientras se produjo una reducción del 14% a 31 de diciembre de 2012 y del 19% al 31 de marzo de 2013, ambos valores significativamente inferiores al objetivo.

En término de **impacto**, el Tribunal destacó que la reducción de estructuras y puestos directivos defendida por PREMAC no asegura la reestructuración de la administración central del Estado. El Tribunal concluyó que el plan aún no está completo y que no existe un sistema fuerte para hacer el seguimiento del impacto presupuestario derivado de la reorganización del

gobierno central, no será posible evaluar la efectividad de las reformas.

Aunque el presupuesto del Estado en 2012 anunció medidas importantes para reducir el gasto público, la Cuenta General del Estado no presentó los resultados obtenidos con estas medidas. Esto hace imposible evaluar los resultados y carece del nivel de transparencia necesario para que el público pueda acceder a las cuentas públicas.

Como resultado, las principales recomendaciones del Tribunal al gobierno fueron:

Publicar informes trimestrales sobre la aplicación de las medidas contenidas en el Memorando de Entendimiento.

Tomar medidas para preparar y publicar un informe final sobre la implantación del programa de asistencia financiera. Al finalizar este programa, se debe realizar una evaluación del cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos. Además, es necesario que se identifiquen los recursos financieros asociados

para verificar si se han obtenido ahorros o si se han obtenido ingresos adicionales.

En el caso particular de PREMAC, acelerar la finalización de los procedimientos de reorganización derivados de la aplicación del Plan. Posteriormente, se debe preparar un informe final incorporando información sobre los resultados alcanzados, así como el grado de ahorro conseguido.

Asegurar que la Contabilidad General del Estado proporciona información sobre la aplicación de las medidas de consolidación fiscal, y tiene en cuenta la legalidad, la equidad, la eficiencia y la eficacia de las medidas políticas. También garantizar que los principios de una mayor transparencia y publicidad deben regir la presentación de las cuentas públicas. Esto facilitará una comparación entre las estimaciones y los resultados, de una manera más sostenida.

Para más información, póngase en contacto con:

Sra. Teresa Garrido en:
TeresaGarrido@tcontas.pt



SWEDISH NATIONAL AUDIT OFFICE

Suecia: Riksrevisionen

Comunicaciones internas

Un sistema eficiente de comunicación interna es un requisito previo para la coordinación de las operaciones de la Oficina Nacional de Auditoría de Suecia (SNAO). Es importante que el personal tenga una visión general de la organización y comprenda bien sus operaciones y procesos de trabajo. Sin embargo, la comunicación interna no es sólo una cuestión de gestión e información, también se trata de desarrollar y gestionar varios foros de reuniones para crear oportunidades de diálogo y actividades culturales. Los miembros del personal deben sentirse bien informados, pero también les debe resultar fácil contribuir a la información y proporcionar sus impresiones y críticas. Un sentido compartido de compromiso e identidad ayuda a alcanzar los objetivos de la SNAO y, a su vez, ayuda a asegurar que las comunicaciones externas sean más claras, mejor coordinadas y más eficientes. El SNAO utiliza una variedad de foros diferentes para mantener un diálogo abierto con el personal, incluyendo:

Desayunos del personal con los Auditores Generales

Anualmente, todos los miembros del personal reciben una invitación personal a participar en un desayuno con los auditores generales. En cada ocasión, entre seis y ocho miembros del personal de reunirán con los auditores generales una hora durante el desayuno, para presentar y plantear cuestiones de su trabajo diario. La reunión no tiene ningún programa, sino que los empleados deciden los temas a tratar en su integridad. Está destinado a ser una oportunidad para que el personal haga sus comentarios a los auditores generales de una forma informal y

directa. Además, también es una oportunidad para que los auditores generales escuchen y recojan opiniones de diferentes partes de la organización.

La Unidad de Comunicación organiza los desayunos. Los participantes son seleccionados en base a una mezcla de género, antigüedad y afiliación institucional. Un miembro de la Unidad de comunicación está siempre presente en las reuniones para tomar notas de lo que se dice y para asegurar el seguimiento y no dejar importantes y recurrentes temas sin vigilancia.

Los desayunos no son simplemente una oportunidad de reunirse para el personal y los auditores generales, sino también para que los representantes de diferentes departamentos se encuentren y lleguen a conocerse mejor. También proporcionan un foro para debatir temas que puedan ser de mutuo interés. Estas reuniones permiten una mejor comprensión del papel de los empleados, la gestión y el trabajo de las diferentes unidades organizativas de la EFS. Ayuda a crear una imagen común de la SNAO y sus actividades actuales.

Reuniones semanales del personal

Cada semana, los Auditores Generales celebran reuniones con todo el personal. Estas reuniones no son obligatorias, pero es muy recomendable que todos asistan. Durante estas reuniones, las oficinas regionales están conectadas vía videoconferencia. El objetivo es mantener al personal al día sobre temas de actualidad, de interés directo o indirecto o de importancia para la EFS. El programa puede incluir información sobre las reuniones en el Riksdag (Parlamento),

la participación en diferentes reuniones nacionales o internacionales, las visitas bilaterales a otras EFS, así como la presentación y los resultados de dichas reuniones e informes publicados recientemente. Además, los asuntos pueden estar relacionados con los esfuerzos y procesos de desarrollo de la organización (es decir, el plan estratégico o el plan anual de fiscalizaciones), las diferentes asignaciones internas y cambios organizativos. La reunión semanal del personal es un canal complementario para la intranet y las reuniones de departamento. Está dirigido a fomentar la participación y a asegurar que los empleados estén informados con precisión. En estas ocasiones, los miembros del personal son invitados a presentar su participación en los diferentes proyectos junto con los Auditores Generales. Las actas de estas reuniones semanales se publican inmediatamente en la intranet para aquellos que no pudieron asistir.

Para obtener más información sobre la estrategia de comunicación interna de la EFS de Suecia, por favor póngase en contacto con:

Kom@riksrevisionen.se

por el personal como por los parlamentarios.

Para obtener más información sobre las formas de trabajo de la SNAO con las nuevas comisiones parlamentarias, por favor póngase en contacto con:

Kom@riksrevisionen.se

Reuniones post-electorales con los nuevos miembros de la Comisión parlamentaria

Cada cuatro años después de las elecciones generales, se nombran nuevos miembros de las comisiones parlamentarias suecas. Para asegurar que estos nuevos miembros comprendan mejor la labor de la SNAO una vez constituidos los Comités, la SNAO invita a los representantes a visitar la oficina. Los Auditores Generales, junto con personal del perfil adecuado, proporcionan una visión general de la SNAO y su misión y describen las actividades de auditoría en curso y las auditorías previstas que puedan estar dentro del área de interés de la Comisión Visitante. El formato de la reunión es relativamente informal y alienta las preguntas y los debates. Es una excelente oportunidad para el intercambio de conocimientos y para la creación de redes, que suele ser apreciado tanto

El Consejo científico

El Consejo científico es un órgano consultivo de los Auditores Generales, fundamentalmente con respecto a cuestiones de método y asuntos estratégicos. Los miembros del Consejo Científico representan diferentes ámbitos del mundo académico, y la asimilación de conocimientos se ha basado hasta hace poco en el aporte de especialistas de varias universidades suecas.

En 2013, sin embargo, la SNAO inició una nueva forma de colaborar con la comunidad académica, centrándose en la vasta experiencia reunida en la Universidad de Gotemburgo. La cooperación incluye el acceso de la SNAO al conocimiento disponible en el seno de la universidad. El acuerdo compromete a la universidad, en su rol académico libre, a facilitar descubrimientos científicos, conocimientos e ideas para apoyar la elección independiente de las áreas de auditoría por parte de los auditores generales.

Tres profesores han sido nombrados consejeros por la Universidad de Gotemburgo para esta

tarea. Además de sus áreas de especialización, los consejeros actúan como vínculos con las diversas disciplinas e instituciones de la universidad para dar cabida a las solicitudes de perspectivas multidisciplinarias y profundidad en diferentes temas. La ambición es mejorar e iniciar un amplio intercambio de conocimientos entre la universidad y el SNAO. El acuerdo vigente con la Universidad de Gotemburgo tiene una duración de dos años, para luego ser evaluado. A lo largo de los años, la SNAO se ha beneficiado enormemente de la labor del Consejo Científico y se espera que el resultado de esta nueva forma de cooperación mejore aún más la cooperación.

El material escrito preparado para las reuniones y las actas de las reuniones del Consejo siempre están disponibles en la intranet de la SNAO.

Para más información sobre el trabajo del Consejo científico, póngase en contacto con: int@riksrevisionen.se



Países Bajos: Tribunal de Cuentas de los Países Bajos

Informes innovadores: el caso de los contratos DBFMO en el Tribunal de cuentas de los Países Bajos

Los contratos de diseño, financiación, mantenimiento y operación (DBFMO) son una forma de asociación público–privada que el gobierno utiliza en proyectos de construcción y de infraestructuras. En un proyecto DBFMO, el gobierno encarga a un consorcio privado la construcción y operación de un proyecto, y la parte privada también fija el modelo de financiación. El gobierno paga al consorcio una cuota por disponibilidad del proyecto durante toda la vigencia del contrato. El contrato tiene un largo plazo, a menudo de hasta 30 años. A finales de 2012, se estaban ejecutando 13 contratos de este tipo (para seis carreteras y siete edificios), con un valor agregado de más de 6.000 millones de euros. La Administración ha estimado que estos contratos supondrán un ahorro de 800 millones de euros en total. El Tribunal de Cuentas ha auditado la gestión administrativa de los contratos y la información facilitada a la Cámara de Representantes. El informe *Gestión de contratos de proyectos DBFMO* está disponible en nuestro sitio web: www.courtofaudit.nl

Informe con imágenes e infografía

¿Qué hace usted cuando desea llamar la atención sobre un tema tan complejo y desconocido frente a un público que ya está

sobrecargado de información? Respuesta: Asegúrese que la información se presenta de una manera atractiva para el público. En el mundo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, las palabras siguen siendo la forma dominante de comunicación de la información. Simplemente esto no es suficiente en esta época, donde el problema no es la falta de información, sino, por el contrario, la abundancia de información. Es por ello que el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos ha buscado nuevas formas de comunicación que sean más eficaces. En el informe de auditoría, las palabras se han complementado con imágenes e infografías utilizadas para explicar los elementos más importantes del contrato y para mostrar las conclusiones del informe. Estas imágenes fueron utilizadas en todas las comunicaciones del proyecto de auditoría (informe, presentaciones de sesiones informativas y página web) para los ministerios, el parlamento y el público en general.

Un seminario web

El Tribunal de Cuentas compartió los resultados de la auditoría de este tipo de asociación pública – privada con entes de auditoría municipal y con comités de auditoría por medio de un seminario web, un seminario en línea. ¿Cuáles son las consecuencias de la nueva forma de gestión de contratos DBFMO para las autoridades locales? El seminario examinó esta forma de asociación, respondiendo a preguntas tales como ¿qué es un contrato DBFMO? ¿Qué oportunidades y riesgos presenta? ¿Cuál es la importancia de la Ley de Finanzas Públicas Sostenibles? ¿Qué pueden auditar las oficinas de auditoría municipal y cómo se deben tratar los contratos

de DBFMO? Pretendemos hacer un uso mucho mayor de tales formularios interactivos de intercambio de conocimientos en el futuro. El seminario puede verse de forma gratuita, pero tiene que registrarse para verlo.

Para registrarse, por favor visite www.webinar.nl. Si tiene alguna pregunta, póngase en contacto con webinar@rekenkamer.nl

Para obtener más información sobre este proyecto puedes contactar con: Diny van Est, PhD, en: d.vanest@rekenkamer

Nuestros auditores escriben este año sus resultados en una herramienta de redacción de informes especialmente desarrollada, que es una base de datos con la misma interfaz que el propio sitio web. También estamos desarrollando versiones interactivas de algunos de las infografías que utilizamos en el sitio web.

Para obtener más información, póngase en contacto con la Sra. Martine Hendriksen, asesora senior de comunicación:

m.Hendriksen@rekenkamer.nl

Nuevo sitio web de auditoría de la rendición de cuentas

En junio de 2013, el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos (NCA) presentó un sitio de auditoría de rendición de cuentas² (VO-online). Este sitio web enumera los resultados de las auditorías de la rendición de cuentas de 2011 y 2012. Con este sitio web, la NCA busca mejorar el acceso a los resultados de la auditoría de rendición de cuentas. En contraposición a los informes tradicionales en papel, los usuarios pueden ahora fácil y rápidamente analizar la información y si lo desean, buscar información más detallada con un 'clic'. Los usuarios pueden también:

- comparar departamentos ministeriales; o
- comparar diferentes años;
- buscar por temas o palabras clave; y
- filtrar resultados (por ejemplo: mostrarme para 2012 sólo los errores de regularidad financiera).

Debido a que el sitio web demostró ser popular con nuestros grupos de usuarios de los informes, en 2014 hemos dado el paso de no publicar más un informe tradicional de rendición de cuentas, sino contar sólo con el sitio web VO-online. Incluso más que el año pasado, haremos textos e imágenes específicos de sitios web. Incluso más que el año pasado, vamos a hacer imágenes y textos específicos para la página web.

² verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl 2

Verantwoordingsonderzoek



Algemene Rekenkamer

Home
Onderzoekresultaten
Over dit onderzoek
Over deze website

Zoeken

Verantwoordingsdag 2013

Op 15 mei 2013 publiceerde de Algemene Rekenkamer de resultaten van het onderzoek naar de verantwoording van het Rijk in 2012.
[Meer over Verantwoordingsdag...](#)

Belangrijkste resultaten

- > Goedkeuring rijksrekening 2012
- > Bedrijfsvoering bij enkele ministeries verbeterd maar bij andere verslechterd
- > Compacte Rijksdienst: realisatie bezuinigingen onzeker
- > Bezwaar tegen financieel beheer, jaarverslag zeer moeizaam tot stand gekomen

Direct naar de resultaten

Verantwoordingsjaar

Begrotingshoofdstuk

Onderzoeksgebied

Toon resultaten

Verantwoordingsonderzoek



Algemene Rekenkamer

Home
Onderzoekresultaten
Over dit onderzoek
Over deze website

Zoeken

Verantwoordingsjaar:

2012 (2)

2011 (6)

Zoek binnen:

Ministerie van Financiën (6)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1)

Rijksbreed (1)

Onderzoeksgebied:

Bedrijfsvoering (6)

Financiële informatie (1)

Type resultaat:

Opgeloste onvolkomenheid (2)

Aandachtspunt (1)

Onvolkomenheid (1)

Zoeken in het onderzoek

U heeft gezocht op: Toeslagen

Er zijn 8 resultaten:

Resultaten	Hoofdstuk	Type	Artikel	Jaar
Financieel beheer kantoor Toeslagen verbeterd	FIN	Opgeloste onvolkomenheid	1	2011
Beheersing ICT uitgaven bij kantoor Toeslagen verbeterd	FIN	Opgeloste onvolkomenheid	1	2011
Kengetallen en ontwikkelingen	FIN			2011
Historisch verloop onvolkomenheden	FIN			2011
Nog risico's in toezicht op toelag aanvragen	FIN	Aandachtspunt		2011
Historisch verloop onvolkomenheden	FIN			2012
Parlement niet altijd ingelicht over beleidsmatige slotwetmutaties	Rijk			2011
Toezicht nodig op beveiliging digitale overheidsdiensten (Logius)	BZK	Onvolkomenheid		2012



Home	Onderzoeksresultaten	Over dit onderzoek	Over deze website	Zoeken
Rijsksbreed Ministeries Overige hoofdstukken en fondsen Onderwerpen				
Verantwoordingsjaar: 2012				
> Ministerie van Buitenlandse Zaken				
Onderzoeksresultaten:				
> Beleidsinformatie				
> Bedrijfsvoering				
> Historisch verloop onvolkomenheden				
> Onvolkomenheden in relatie tot beheerdomeinen				
> Financiële informatie				
Over dit ministerie:				
> Alle financiële gegevens				
> Kengetallen en ontwikkelingen				
> Jaarverslag				
> Slotwet				
Onderwerpen:				
> Toezicht				

2012 > Ministerie van Buitenlandse Zaken > Bedrijfsvoering

Regionalisering postennetwerk komt op gang

In 2010 is het project Regionalisering gestart, waarbij werkzaamheden van het ministerie in het buitenland per regio geconcentreerd worden in zogenaamde Regionale Service Organisaties (RSO's). Het ministerie heeft goed zicht op de risico's van het project. Het projectteam Regionalisering houdt in de zomer van 2013 op te bestaan. Wij vragen aandacht voor het vasthouden van de regie op het project. Verder vragen wij aandacht voor het inrichten van efficiënt en effectief toezicht om de risico's in de kwaliteit van de dienstverlening en de bedrijfsvoering te beheersen.

Bevindingen	Aanbevelingen en reacties
<ul style="list-style-type: none"> > Voortgang project Regionalisering > Wat gaat goed en wat kan beter? > Naar efficiënt en effectief toezicht > Risico's 	
<p>Bij het project Regionalisering worden diverse werkzaamheden van het ministerie in het buitenland per regio geconcentreerd in RSO's. Deze taken op het terrein van de financiële administratie en consulaire zaken (paspoorten en visa) werden voorheen door een groot aantal posten verzorgd. Het doel van regionalisering is het waarborgen en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, door schaalvergroting van de uit te voeren taken. Daarnaast moet</p>	

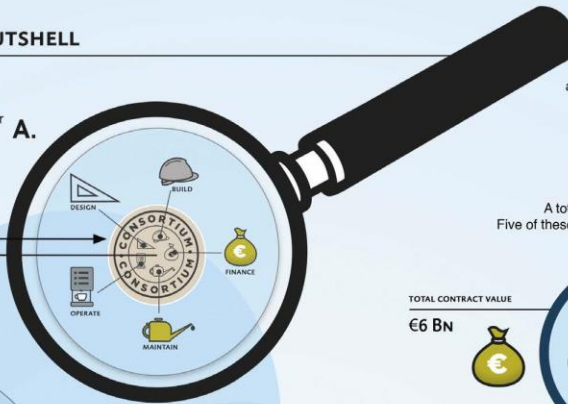
CONTRACT MANAGEMENT IN RELATION TO DBFMO PROJECTS

A handy summary of our audit into contract management in relation to DBFMO projects.

1 DBFMO IN A NUTSHELL

More and more often, whenever the government decides it would like to construct a new building or build a new road, it does so in partnership with a private-sector consortium, using a 'DBFMO' contract.

The consortium is responsible for all aspects of the project, from design to maintenance, over a long period of time.



B.



The government and the consortium sign a long-term contract.



Regular payments follow, based on the principle of 'payment by results'. This principle is followed throughout the full term of the contract and applies to all DBFMO components.

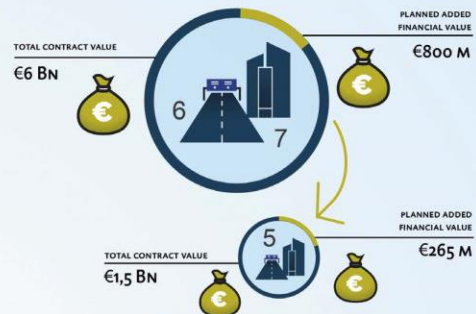


This type of contract offers added financial value and added quality if the project in question is properly performed.

2 BASIC PRINCIPLES

- a) The policy is to use DBFMO contracts as a rule. The rule may be disregarded only in exceptional situations.
- b) Added value must be created.
- c) A DBFMO contract means 'no worries' for the government body in question.

A total of 13 DBFMO projects were underway in 2012. Five of these projects were examined by a team auditors from the Court of Audit.



3 FOCUS



Our auditors looked at contract management and at the information supplied to the House of Representatives.



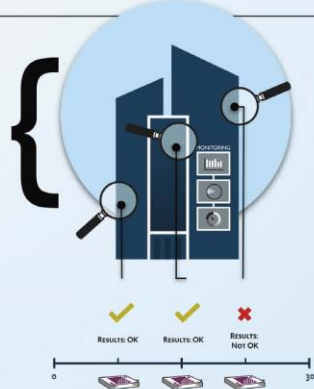
4 WHAT DID WE FIND?

WHAT WE EXPECTED

- 1 The principle of 'payment by results' should encourage the consortium to perform well during the entire term of the contract. Any decline in standards or performance should trigger a penalty.

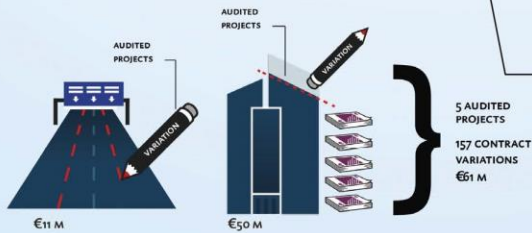
WHAT WE FOUND IN PRACTICE

- Consortia performances are not monitored as well as they ought to be.
- The government is not consistent in imposing fines and discounts.
- The government makes guaranteed or lump-sum payments.



WHAT WE EXPECTED

2 Contract variations are likely to be inevitable due to the long-term nature of the contracts. DBFMO principles should still apply to contract variations. Cost transparency should discourage variations.



WHAT WE FOUND IN PRACTICE

Contract terms renegotiated with consortium.
 Cost of contract variations tends to rise due to lack of competition and absence of risk mark-ups for consortium.
 Project costs are higher than forecast; impact on added value is unclear.

5 MAIN CONCLUSION

* Better contract management in relation to DBFMO projects is needed to safeguard the public interest and secure added financial value.

* In order to assess the pros and cons of DBFMO, the House of Representatives needs information on the performance of DBFMO contracts.

WHY IS THIS IMPORTANT?

CONTRACT MANAGEMENT

DBFMO is about more than just agreeing on certain contract terms. It is important to adhere to contractual arrangements in order to safeguard the public interest and secure the added financial value that DBFMO contracts should generate.

INFORMATION

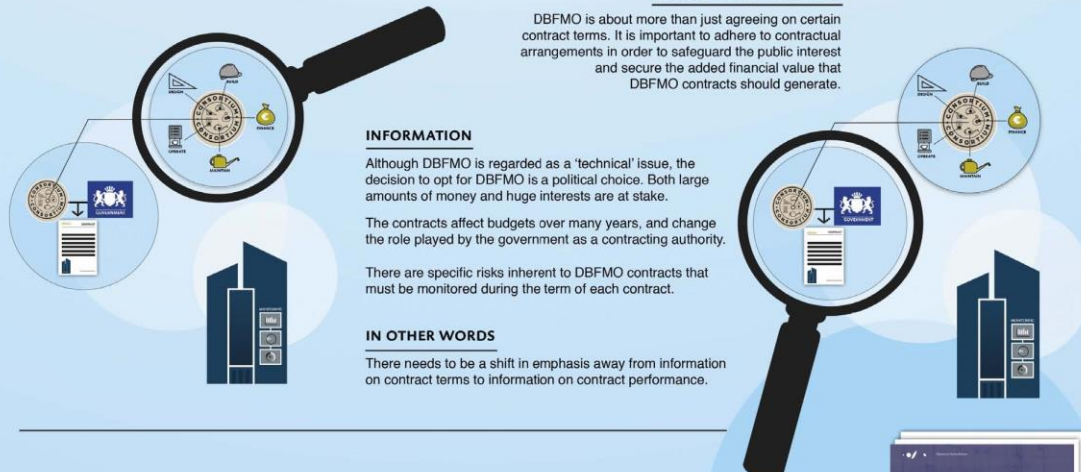
Although DBFMO is regarded as a 'technical' issue, the decision to opt for DBFMO is a political choice. Both large amounts of money and huge interests are at stake.

The contracts affect budgets over many years, and change the role played by the government as a contracting authority.

There are specific risks inherent to DBFMO contracts that must be monitored during the term of each contract.

IN OTHER WORDS

There needs to be a shift in emphasis away from information on contract terms to information on contract performance.



INTERESTED IN FINDING OUT MORE ABOUT THIS AUDIT AND THE AUDIT FINDINGS?

Read the report entitled "Contract management in relation to DBFMO projects"

WWW.REKENKAMER.NL/DBFMO



Bereidtaal Twaalf.nl

Turquía: Tribunal de Cuentas de Turquía

Un nuevo enfoque de auditoría para el presupuesto basado en resultados

El enfoque de la utilización de medición del desempeño institucional como un medio para aumentar la rendición de cuentas y la transparencia en el sector público ha ganado creciente importancia. El elemento más significativo de este enfoque es el desarrollo de medidas de desempeño que ayuden a evaluar la medida en que los recursos públicos se utilizan con eficacia, economía y eficiencia por parte de las entidades públicas para alcanzar sus metas y objetivos.

A medida que este enfoque ha ganado impulso, se ha hecho necesario que los auditores externos examinen la información de gestión que es la base de tales sistemas. Para esto, también es necesario que los auditores comprendan la conexión lógica entre los fines y los objetivos de las organizaciones, las actividades que planea llevar a cabo para estos fines y los objetivos y las medidas en marcha para supervisar las actividades.

Cambio de sistema de gestión de finanzas públicas y presupuesto basado en resultados

Después de la promulgación de la Ley N° 5018 sobre Gestión y Control Financiero Público, se hizo un cambio hacia un sistema presupuestario basado en resultados. Esto ha obligado a las entidades públicas a establecer sus fines, objetivos e indicadores de medio y largo plazo en sus planes estratégicos y, en sus programas de ejecución, a preparar sus presupuestos sobre la base de estos objetivos. Al final del año, las entidades públicas están obligadas a informar de su gestión en relación con sus objetivos e indicadores en sus informes de rendición de cuentas.

El Plan Estratégico, el Programa de Rendimiento y el Informe de Rendición de Cuentas constituyen los componentes básicos del sistema de planificación presupuestaria basado en los resultados. Mediante la redacción de estos documentos, las entidades públicas informan a la ciudadanía, a los plenos de las administraciones locales y al parlamento (Gran Asamblea Nacional de Turquía) sobre sus objetivos, actividades y gestión resultante. La finalidad de la aplicación de este mecanismo es el establecimiento de un sistema de gestión financiera transparente y responsable.

La ley n°. 6085 sobre Tribunal de cuentas de Turquía (TCT) y la fiscalización de la información sobre la gestión.

Según la ley que regula el TCT, la fiscalización de la información sobre la gestión *"se realizará a través de la medición de los resultados de la actividad relacionada con los objetivos e indicadores determinados por las administraciones en el marco de rendición de cuentas"*.

Como se deduce de esta definición, la fiscalización de información sobre la gestión se basa en verificar la información de gestión facilitada por las entidades públicas. La fiscalización de la información sobre la gestión informa sobre los hallazgos/resultados de la gestión institucional de las entidades públicas.



Fines de la fiscalización de la información sobre la gestión

El TCT cumple con su deber de llevar a cabo la fiscalización de la información de gestión mediante la evaluación de la calidad de la información de gestión incluida en los informes correspondientes de las entidades públicas. La información de gestión es información no financiera relacionada con la prestación de servicios del Estado. En la fiscalización de la información de gestión, el TCT tiene tres propósitos principales:

1 Asegurar que las entidades públicas remiten su información de gestión en sus informes de rendición de cuentas como lo requiere la Ley

núm. 5018 para fomentar la rendición de cuentas y transparencia en la gestión financiera pública.

2 Contribuir a mejorar la utilidad y calidad de la información facilitada.

3 Proporcionar garantías al Parlamento turco y al público de que las entidades públicas utilizan sistemas de datos sólidos para el seguimiento y la información sobre los avances logrados en relación con sus objetivos e indicadores de gestión.

Para más información, póngase en contacto con:
int.Relations@savistay.gov.TR

Crterios para la fiscalización de la información de gestión

Objetivo de la auditoría	Criterios de auditoría	Definición
Garantizar el cumplimiento de los requisitos de información	Existencia	Preparación de los documentos pertinentes por el fiscalizado según disposiciones legales
	Oportunidad	Comunicación de la información de gestión dentro del plazo legal
	Presentación	Divulgación de información conforme a los planteamientos normativos
Calidad del contenido de la información de rendimiento	Cuantificabilidad	Cuantificabilidad de los objetivos en los planes de gestión mediante indicadores
	Relevancia	Existencia de una relación lógica entre los objetivos y los indicadores
	Bien definida	Definición clara e inequívoca de indicadores
	Coherencia	El uso coherente de los objetivos (incluidos los indicadores y objetivos) en los documentos de planificación y presentación de informes de la entidad fiscalizada
	Verificabilidad	Trazabilidad de la información de gestión facilitada hasta su fuente
	Solidez	En qué medida cualquier desviación entre la gestión prevista y la de la información facilitada está siendo abordada por el auditado y si las razones que explican la desviación son convincentes y persuasivas
Fiabilidad de los datos	Precisión	La medida en que los resultados facilitados proporcionan una visión real de los logros y no incluye los hechos que no forman parte de los logros basados en la definición del indicador
	Integridad	La medida en que los resultados facilitados proporcionan una visión real de los logros y no excluye ningún hecho que debería haber sido incluido sobre la base de la definición del indicador



National Audit Office

Reino Unido: Oficina Nacional de Auditoría

Conocimiento del cliente – cómo la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido reúne y utiliza nuestro conocimiento colectivo de los auditados

La Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO, por sus siglas en inglés) analiza el gasto público en representación del Parlamento, asegurando que los ministerios rindan cuentas y ayudando a los administradores de los servicios públicos a mejorar la gestión y la prestación de servicios. Hacemos esto de dos formas básicas: mediante la auditoría de los estados financieros de los 17 ministerios y una amplia gama de otros organismos públicos, y realizando una amplia gama de resultados de garantía, informes de auditoría de gestión e investigaciones. También producimos otra serie de evaluaciones y orientaciones sobre temas de gestión del servicio público y mejora del desempeño.

En los últimos años, hemos reconocido la necesidad de hacer más para unir el panorama general de cada uno de los principales ministerios, basándonos en todo el trabajo que hacemos a través de nuestras auditorías. También queríamos mejorar nuestra capacidad para comparar la gestión e identificar los temas que se repiten en diferentes partes de la Administración.

'Conocimiento del cliente' (*Client Insight* en inglés) es el término que utilizamos en la actualidad para nuestro enfoque para construir este panorama general. A partir de 2009, hemos desarrollado gradualmente la forma en que lo

hacemos. Comenzamos con una solicitud bastante estructurada para que cada uno de los 17 equipos de auditoría principales produjera una evaluación estándar de su departamento, basada en una serie de temas. El enfoque se ha desarrollado gradualmente a medida que los equipos han ido ganando experiencia en este enfoque y en 2013 a los equipos se les permitió establecer sus propias prioridades, con relativa poca supervisión desde el centro de la NAO. Los equipos de auditoría desarrollan en la actualidad un plan para sus áreas respectivas para mostrar cómo van a desarrollar el conocimiento del cliente relacionado con sus ministerios. Esta visión se reúne en una "evaluación operativa" para darles una instantánea de la gestión del cliente frente a objetivos de alto nivel.

Los beneficios del *Client Insight* son importantes para nuestros equipos de auditoría, particularmente a medida que este enfoque, para mejorar la gestión del conocimiento, se convierte en algo cotidiano. El enfoque permite a los equipos:

- Desarrollar conocimientos y experiencia adicionales sobre su cliente más allá de su trabajo de auditoría principal.
- Comprender los desafíos y riesgos que enfrentan sus clientes, que son los antecedentes esenciales para determinar lo que incluye nuestro programa de trabajo y los enfoques de auditoría utilizados;
- y comprometerse con los ministerios a un nivel estratégico para proporcionar información sobre sus actividades y

añadir valor a lo que observamos a lo largo de la Administración.

Hay un pequeño equipo central de *Client Insight* que apoya a los equipos de auditoría para hacer este trabajo, organiza las actividades de formación, desarrolla directrices escritas y coordina las redes de intercambio de conocimientos.

De cara al futuro, esperamos que todo nuestro personal en todos los niveles y en todas las disciplinas se involucre en el trabajo de *Client Insight* en relación con todo lo que hace la

NAO. Apoyará y enriquecerá todo nuestro trabajo y ayudará a asegurar que contribuyamos a mejorar los servicios públicos en el Reino Unido.

Para más información sobre cómo la NAO está reuniendo su conocimiento de los auditados, por favor contacte a: Louise Bladen, Directora de Asuntos Internos y *Client Insight* en: louise.bladen@nao.gsi.gov.uk



National Audit Office

Perspectivas generales sobre los departamentos: las reuniones informativas sobre las cuentas para comités seleccionados

El trabajo de la NAO informa sobre el escrutinio del gobierno por comités parlamentarios seleccionados, en particular el Comité de Cuentas Públicas, a quienes proporcionamos una amplia gama de informes, instrucciones y otros análisis para apoyar sus sesiones sobre la optimización del gasto público. También prestamos apoyo a otros comités parlamentarios seleccionados sobre cuestiones en las que tenemos experiencia relevante para sus investigaciones. Esto se aplica en particular a los comités parlamentarios seleccionados de la Cámara de los Comunes que examinan el gasto, las políticas y la gestión de cada Departamento.

El papel de la NAO como auditores externos de todos los departamentos y organismos de la administración, junto con nuestro acceso a los Departamentos, cara a realizar una optimización de los recursos y al trabajo de investigación, nos proporcionan una perspectiva única sobre la gestión ministerial y sobre cómo se comparan entre sí. Nos basamos en este conocimiento para la preparación de informes generales sobre los Departamentos que resumen nuestro trabajo en cada unidad ministerial principal, y los compartimos con los comités parlamentarios seleccionados relevantes antes de las revisiones anuales de los departamentos y organismos de la administración que éstos llevan a cabo.

Las perspectivas generales sobre los departamentos proporcionan a cada comité seleccionado un resumen de la actividad y la gestión de su Departamento durante el año anterior, basado principalmente en publicaciones, incluyendo las propias cuentas del departamento y el trabajo de la NAO. Incluyen información sobre cómo el departamento está organizado, dónde gasta su dinero, cambios recientes y planificados en el gasto del departamento y cualquier gran cambio

o desarrollos en las políticas y cómo fueron desarrollados. También presentaron importantes desarrollos que el departamento ha planificado para el próximo año, como cambios estructurales, nuevas políticas que entrarán en vigor, legislación que está siendo tramitada en el Parlamento, y cualquier contrato de gran volumen que deba ser renegociado.

También presentamos los principales hallazgos de nuestra auditoría financiera más reciente sobre las cuentas del departamento que eran de interés para el comité. Estos incluyen una declaración clara sobre nuestra opinión general sobre las cuentas del departamento, detalles de las certificaciones de las cuentas subsidiarias, asuntos planteados en los informes de gobierno y detalles sobre las provisiones, pérdidas o pagos especiales de interés incluidos en las cuentas. También resumimos los hallazgos clave en torno a cualquier optimización de los recursos, mejora de la gestión o trabajo de investigación que hemos llevado a cabo en el departamento durante el último año y lo que el departamento se ha comprometido a hacer en respuesta. Para obtener más información sobre los resúmenes de la NAO sobre los departamentos utilizados para informar a los comités seleccionados sobre las cuentas de los departamentos, póngase en contacto con:

Alex Kidner en: alex.kidner@nao.gsi.gov.uk

Comprender los desafíos en la ejecución de proyectos

Las administraciones rutinariamente asumen la gestión y la ejecución de enormes proyectos públicos, ya sea la construcción de una línea de tren de alta velocidad, la introducción del sistema nacional de tecnologías de la información en el sector de la salud o la adquisición de modernos aviones de combate. Sin embargo, nuestro trabajo de auditoría ha demostrado que muchos de estos proyectos fallan porque los gobiernos no entienden cómo de complejos son o cómo de grande es la influencia que puede tener el entorno externo.

En nuestro trabajo, hemos encontrado que los indicadores de fracaso o éxito a menudo se pueden identificar al inicio de un proyecto. Las organizaciones que realmente entendieron los desafíos de su proyecto pudieron diseñar sus proyectos de una manera más efectiva desde el comienzo.

Para ayudar a los equipos de auditoría de la NAO a evaluar proyectos y a asegurar que se hayan identificado riesgos importantes y se hayan implantado estrategias para gestionarlos, la NAO ha desarrollado la herramienta llamada *Análisis de la Complejidad del Medio de Ejecución* (en inglés: Delivery Environment Complexity Analytic, DECA).

La herramienta analiza 12 factores que influyen en el éxito o el fracaso del proyecto. Estos incluyen:

- **Importancia estratégica.** ¿Es fundamental el proyecto para la ejecución de la estrategia del ministerio o departamento?
- **Partes interesadas.** ¿Hay personas u organizaciones influyentes que tengan interés en el proyecto?
- **Estabilidad.** ¿Podría cambiar el alcance del proyecto en el futuro?
- **Impacto financiero.** El valor de la inversión ¿es significativo?, es decir, ¿constituye una gran proporción del presupuesto del ministerio o departamento?

Los equipos de auditoría que usan la herramienta deciden si el impacto potencial de

cada factor es alto, medio o bajo. Esto crea una imagen general del entorno en el que se está ejecutando el proyecto y de su complejidad.

La herramienta "DECA" finalizada brinda a los equipos una buena comprensión de los desafíos que enfrenta una organización para la ejecución de un proyecto. Lo hace observando dónde están los posibles riesgos, sus posibles consecuencias y las posibles oportunidades. Los equipos pueden identificar los factores que son más arriesgados y luego enfocar su trabajo de auditoría en cómo la organización está trabajando para reconocer y administrar estos riesgos.

La herramienta se utiliza mejor como ejercicio grupal, aprovechando el conocimiento existente de los equipos de auditoría. Alternativamente, se puede hacer como un ejercicio conjunto con un ministerio o departamento.

La guía completa y las plantillas están disponibles en el sitio web de la NAO: www.nao.org.uk/report/deca-understanding-challenges-delivering-project-objectives/

Para obtener más información, póngase en contacto con: Alison Hood en alison.hood@nao.gsi.gov.uk

Iniciando proyectos de éxito

En nuestro trabajo, vemos muchos ejemplos de cómo los proyectos gubernamentales no han entendido los riesgos, beneficios y desafíos de la entrega de proyectos. Encontramos que dos tercios de los proyectos del sector público se completan tarde, superan el presupuesto o no ofrecen los resultados esperados. Algunos se cancelan antes de que se completen después de gastar sumas considerables de dinero. Los proyectos de bajo rendimiento dan una imagen negativa de la administración, atraen un gran interés de los medios y tienen una baja relación calidad-precio para el contribuyente. El historial de ejecución de proyectos en el sector privado es igualmente heterogéneo.

Cuando los proyectos del sector público se entregan bien, los resultados son impresionantes. El progreso del programa de construcción de los Juegos Olímpicos de Londres es un buen ejemplo³.

Una lección clara que hemos aprendido es que el éxito de un proyecto depende en gran medida de lo bien que esté configurado. Nuestro trabajo muestra que muy pocos proyectos hacen suficiente trabajo antes de que el proyecto avance para comprender realmente lo que se necesita, si se puede ejecutar y cuánto costará.

Debido a este hallazgo, la NAO está enfocando sus estudios en los principales proyectos y programas gubernamentales mucho antes, centrándose en el inicio y la mitad de los proyectos, en lugar de evaluarlos al final. De esta manera puede evaluar la calidad en cuanto a cómo se han configurado y se están gestionando. Luego podemos seguir este trabajo con actualizaciones de los resultados a medida que se desarrolla el proyecto.

Un ejemplo reciente es nuestro estudio sobre la red ferroviaria de alta velocidad, *Alta Velocidad 2: un análisis de la preparación inicial del programa*.⁴

Hemos escrito una guía llamada *Iniciando proyectos de éxito* que ayuda a los equipos de auditoría a evaluar la configuración del proyecto. La guía destaca algunos elementos clave que, en nuestra experiencia, han afectado la ejecución del proyecto. Estos son:

Objetivo: tener en claro las prioridades generales del proyecto y los resultados deseados.

Asequibilidad: comprender cuánto costará la ejecución y no ser demasiado optimista.

Precompromiso: evaluar si se ha realizado una evaluación adecuada sobre si se puede llevar a cabo el proyecto.

Establecimiento del proyecto: diseño de la especificación detallada de la gestión del proyecto y contratos, diseño de contratos e incentivos.

Gestión de entregas y variaciones: poder gestionar de forma flexible el proyecto en el futuro a medida que ocurren hechos y riesgos inesperados.

La Guía está disponible en el sitio web de NAO: www.nao.org.uk/report/nao-guide-initiating-successful-projects-3/

Para obtener más información, póngase en contacto con: Alison Hood en:

alison.hood@nao.gsi.gov.uk

³ Contralor y Auditor General, *Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Progress report*, Sesión 2010–2012, HC 1596, Oficina Nacional de Auditoría, Diciembre 2011. Disponible en: www.nao.org.uk/report/preparations-for-the-london-2012-olympic-and-paralympic-games-progress-report-december-2011/

⁴ Contralor y Auditor General, *High Speed 2: A review of early programme preparation*, Sesión 2013-14, HC 124, Oficina Nacional de Auditoría, mayo de 2013

EUROSAI Joven

Primer Congreso EUROSAI Joven

Los auditores jóvenes identifican los desafíos y oportunidades para las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa

El noveno Congreso de EUROSAI se celebrará en junio de 2014 en los Países Bajos. Recibirá a todos los Presidentes de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de Europa. El tema será la innovación. El Tribunal de Cuentas de los Países Bajos quiere que las voces críticas e innovadoras de la generación joven se escuchen en el Congreso de EUROSAI. Es por eso que organizamos el primer Congreso EUROSAI Joven (YES, en sus siglas en inglés), en Rotterdam, en noviembre de 2013, sobre innovación. Más de un centenar de jóvenes auditores tuvieron la oportunidad de establecer una red internacional, compartir ideas y participar en talleres para analizar las mejores prácticas innovadoras con sus equivalentes. Sobre todo, organizamos una forma de contrapeso para proteger el interés externo: la función social de las EFS.

Desafíos y soluciones potenciales

El Congreso YES identificó por primera vez los desafíos estratégicos y operativos que enfrentan las EFS. Esta fue la parte fácil. Seguidamente, los participantes tuvieron que pensar en soluciones, ¿cuáles son los principales desafíos y oportunidades?

Más con menos: muchas instituciones de auditoría reconocen la necesidad de hacer más con cada vez menos recursos. Los ciudadanos se están volviendo más críticos y están exigiendo más de sus gobiernos. Como dijo un orador principal durante el congreso, "... *su organización debe tener una misión clara. En un entorno cambiante, debes ser realmente leal a tu misión y no a las cosas que siempre has hecho de la manera que siempre las has hecho. Necesitas tener una respuesta clara a la*

pregunta. Estamos en el oficio de... "¿Tenemos una respuesta clara a esta pregunta? ¿Y significa que tenemos que hacer cosas nuevas? ¿Auditaremos los mismos problemas pero de una manera diferente? ¿Y qué actividades podemos dejar de hacer?"

La sociedad en proceso de globalización necesita cooperación: la globalización está haciendo a la sociedad innegablemente más compleja. Los problemas sociales, como la delincuencia y la eliminación de residuos, son problemas cada vez más internacionales. Si un país adopta una postura efectiva, el problema a menudo simplemente se traslada a otro país. Las EFS deben hacer lo mismo, es decir, trabajar juntos y aprender las lecciones que sus equivalentes han aprendido en un campo de política determinado.

Tratamiento de grandes datos (*big data*, en inglés): se estima que se producirán 44 veces más datos en 2020 que en 2009.⁵ Los gobiernos pueden aprovechar los datos que recogen. Pueden analizar la información para formular políticas que respondan mejor a las necesidades y expectativas de la sociedad. Pero no está claro si nosotros, las EFS, podremos auditar los datos de manera efectiva. Los grandes datos aún no están en la agenda de las EFS, pero ya es hora de que así sea.

Transmite mejor el mensaje: para ser efectivo, el mensaje debe llegar al grupo objetivo. Las EFS tradicionalmente han presentado informes detallados al Parlamento. En una época en que

⁵ www.csc.com/insights/flxwd/78931-big_data_universe_beginning_to_explode

cada vez hay más comunicación en forma de frases únicas o de no más de 140 caracteres, las

EFS tienen que encontrar una respuesta adecuada en el caso de los *tweets*. Por ejemplo, los informes pueden contener más imágenes. Los hallazgos se pueden resumir en un video o una infografía interactiva. Las EFS también podrían transmitir su mensaje en una fase previa en el proceso de toma de decisiones, es decir, no después de que se haya hecho el daño, sino antes de que se tome la decisión. Más importante aún, ¿no debería la EFS ser mucho más efectiva si demostradamente genera más valores agregados a partir de menos dinero de los contribuyentes?

Permanezca independiente: las EFS deben ser independientes y objetivas, para que sean efectivas. Los jóvenes auditores, sin embargo, pensaban que las EFS estaban operando en un entorno cada vez más político. Algunas EFS mismas pensaron que se ejercía una presión indebida sobre ellas para ocultar o resaltar ciertos hallazgos y conclusiones. Las EFS deben buscar constantemente un equilibrio entre conservar su independencia y, por lo tanto, su autoridad, por un lado, y por otro lado, generar valor social y político añadido mediante la innovación.



El camino a seguir

La generación joven en el Congreso YES identificó varios avances y oportunidades importantes. Pero todavía no tenemos soluciones listas para usar. Young EUROSAI tiene un mensaje fuerte para los jefes de las EFS europeas. El mundo está cambiando y está afectando nuestro trabajo. Tenemos que responder al cambio social. Tenemos que innovar y hacer cosas nuevas y las cosas viejas deberían hacerse de manera diferente. El cambio es solo el comienzo para la generación joven de auditores. El cambio en las instituciones burocráticas como las EFS no es una cuestión simple porque la innovación es como remar contra corriente, redefiniendo conceptos familiares y derribando marcos establecidos. Las EFS trabajan con una cultura de error cero, pero deberán asumir riesgos y aceptar que una idea innovadora puede tener resultados

imprevistos. Tanto el proceso como el resultado son desconocidos. Este es un territorio inexplorado para organizaciones que constantemente buscan salvaguardias y garantías. La innovación necesita tener valor, tanto por parte de los auditores jóvenes como de sus mayores. Una generación joven de auditores demostró tener valor en el Congreso YES y están trabajando estas ideas en sus propias instituciones. Esperamos que los altos directivos sigan nuestros pasos en junio de 2014: "¡Creemos hoy la innovación del mañana!".

Puede encontrar más información sobre EUROSAI joven en www.eurosai2014.nl/YES-2013. Tiene disponibles dos informes en video y un informe completo (en un mapa mental innovador) del primer Congreso EUROSAI Joven.

Para obtener más información, póngase en contacto con: Hayo Van Der Wal en: h.vanderwal@rekenkamer.nl



Gran tormenta de ideas en el EUROSAI Joven sobre soluciones a los desafíos de las EFS.



¡Todos los participantes recibieron una funda de almohada para inspirarles!

