

Nuevas tendencias en la auditoría: ¿cómo gestiona la innovación el Tribunal de Cuentas de Holanda?¹ (*)

Saskia J. Stuiveling

Presidenta del Tribunal de Cuentas de Holanda

INTRODUCCIÓN

Quisiera empezar con una felicitación: EUROSAI cuenta con 20 años de juventud, y mis colegas españoles han servido a EUROSAI espléndidamente al frente de la Secretaría General de la Organización. No es, por tanto, de extrañar que estén interesados en mejorar continuamente la forma en la que las EFS de Europa hacemos nuestro trabajo.

En esta ocasión nos pidieron que compartiéramos con ustedes nuestros esfuerzos encaminados a la innovación. Estamos encantados de hacerlo con la esperanza de que pueda generar iniciativas y sugerencias que nos ayuden a todos a hacer frente, de la mejor forma, al estimulante futuro que tenemos por delante.

La innovación se ha convertido en un cliché, un *mantra* de gestión, que debe aplicarse por todas las organizaciones. Pero creo sinceramente que la innovación es necesaria en el sector público y que nosotros, como Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) –como parte del sector público–, debemos tener la capacidad de mirar a los nuevos fenómenos de una manera creativa y diferente.

En este artículo haré unas reflexiones sobre la necesidad de innovación en el sector público (incluyendo a los auditores) y cómo el

¹ Con el muy apreciado apoyo de Hilde van Dijk, Ina de Haan, Egbert Jongsma, Matthijs Kerkvliet, Ilse Mol, Olga Rademakers y Hayo van der Wal, del Tribunal de Cuentas de Holanda.

(*) Artículo traducido del inglés por D. Jerónimo Hernández Casares.

Tribunal de Cuentas de Holanda está gestionando actualmente la innovación. Quiero concluir con la descripción de una serie de innovaciones que se han ido aplicando –o más bien que estamos intentando poner en práctica– en nuestra organización.

1. LA NECESIDAD DE LA INNOVACIÓN

Como auditores externos del gobierno, las EFS proporcionan no sólo garantías, sino también enseñanzas sobre cómo mejorar el gobierno y la gestión. Por tanto, vemos la auditoría como una herramienta de garantía y aprendizaje.

Para poder beneficiarse y mejorar la capacidad de aprendizaje de nuestros fiscalizados tenemos que estar en contacto con la sociedad, que está en constante cambio y sufre el desafío de las incertidumbres. Como auditores necesitamos la capacidad de mirar de una manera nueva y por diferentes vías los fenómenos nuevos. Si no lo hacemos, estamos cerrando los ojos a la realidad y éstos tendrán menos impacto para la sociedad a la que queremos servir.

FIGURA 1.



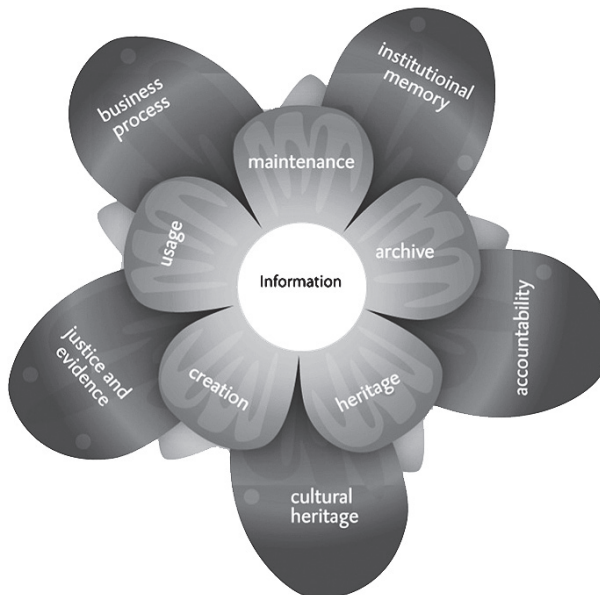
Permítanme ilustrar la necesidad de innovación en la auditoría poniendo de relieve los retos que plantea la gestión de la información en la actualidad. Durante años hemos gestionado la información mediante la disposición de la misma en papel.

FIGURA 2.



La información sobre papel nos ha llegado de una manera lógica y cronológica: la información se generaba, se usaba, se gestionaba y finalmente era eliminada o archivada. Así, era bastante fácil para los auditores crear o reconstruir una pista de auditoría siguiendo el rastro de papel. Es casi parte de nuestro ADN que las funciones de información se sucedan de manera lógica y secuencial.

FIGURA 3.



Con la introducción de la información electrónica, las cosas se hicieron mucho más complejas. Con nuestra mente todavía en el modo secuencial tenemos que hacer frente a información que ha de servir potencialmente en todas las etapas al mismo tiempo. Hoy en día, desde el momento en que la información se genera, es inmediatamente utilizada, reutilizada, modificada y almacenada. Información de diversas fuentes y con diversas funciones fluye al mismo tiempo. Cuando se crea la información ya existe la necesidad de decidir si se debe almacenar en un archivo (patrimonio cultural), porque cuanto más tiempo se espere más difícil y más tiempo llevará. Peor aún: la información puede perderse irremediabilmente.

Para ilustrar esto: nuestra Administración Tributaria permitió a las empresas archivar *on line* determinados datos sobre el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas. Todo fue bien y los datos se almacenaron en una base de datos. A continuación, la Administración

Tributaria procesó los datos, los analizó y reorganizó, etc. Una vez hecho, quisieron enviar a las empresas sus liquidaciones de impuestos. Pero se habían olvidado de copiar la base de datos original que contenía los archivos sin procesar. Así que después de usar los datos ya no eran capaces de volver a los archivos originales. El resultado fue que tuvieron que pedir a las empresas, humildemente, que volvieran a presentar sus datos.

Las tecnologías de la información (TI) todavía no están diseñadas hoy para ser capaces de manejar esta complejidad y multifuncionalidad instantánea de información. Lamentablemente, esto significa que se han convertido en parte del problema en lugar de en parte de la solución.

Las instituciones públicas tienden a crear nuevas normas y procedimientos, y a introducir nuevas responsabilidades para hacer frente a los cambios y desafíos de la sociedad. Pero la dinámica de la sociedad va más allá de la dinámica del proceso de toma de decisiones dentro de nuestro sector público: las reglas son fijas y difíciles de cambiar, mientras que la sociedad está cambiando rápidamente. Nuestros gobiernos, por tanto, tienen dificultades para afrontar los cambios y desafíos de la sociedad y su dinámica, y ésta es una de las razones por las que la brecha entre el gobierno y la sociedad se está haciendo mayor.

El desajuste entre la dinámica dentro de nuestros gobiernos y el de las sociedades a las que servimos puede describirse con el *Marco ético de la competencia*, de Robert E. Quinn². En este modelo se describen los valores en competencia en una organización: el enfoque interno compite con el enfoque externo, y el control compite con flexibilidad.

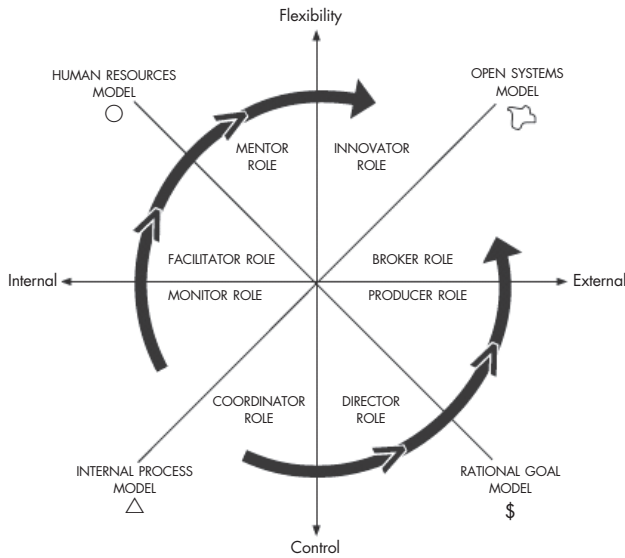
Si tuviéramos que dibujar el sector público holandés –¿quizá el de su país también?– en este diagrama, lo situaríamos en la parte inferior izquierda del cuadrante: una organización que se centra en el control y en los procedimientos internos. Está orientado a la continuidad y a la estabilidad, y se mantiene así por hacer las cosas por rutina. Se hace hincapié en la aclaración de las responsabilidades y de los procedimientos: está basada en normas.

Como ya hemos mencionado, nuestra sociedad está en constante y dinámica evolución y se enfrenta a incertidumbres. Esto se representa en el cuadrante superior derecho: el modelo de sistemas abier-

² QUINN, R. (1988): «The Competing Values Model: redefining organizational effectiveness and change», en *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.

tos, se centra en la flexibilidad y en el entorno en que opera. El énfasis en este cuadrante está en el cambio y la innovación: está basado en principios o en valores.

FIGURA 4.



El sector público, por lo tanto, se esfuerza por ser eficiente y eficaz en una sociedad en rápida evolución que está más y más organizada en cambiantes redes nacionales e internacionales de ciudadanos individuales y organizaciones.

Las flechas que se muestran en el modelo de Quinn son más, no de Quinn. Representan los dos flujos de las actividades que el sector público en Holanda parece emprender en su lucha por escapar de la parte inferior izquierda del cuadrante.

Un flujo se mueve hacia arriba y luego gira a la derecha, y se centra en la cualificación de los funcionarios públicos: desarrollo institucional. La suposición subyacente es: los funcionarios públicos que se fundan en valores son más flexibles, pero aun así mantienen el compromiso de hacer lo correcto. Pueden trabajar de una manera menos basada en normas para que la organización en su conjunto sea más flexible y capaz de adaptarse en el tiempo a las necesidades del mundo exterior. En Holanda este principio impulsa la forma de contratar a la gente trabajando en general en el sector público, no en una parte específica del mismo, haciendo que las personas en puestos directivos roten en sus tareas, etc.

El otro flujo se mueve a la derecha y luego hacia arriba, y se centra en la racionalidad en las políticas y en la aplicación de las políticas: sobre los resultados del presupuesto, por ejemplo. La mayoría de las EFS reconocerán este flujo, y la mayoría de nosotros participará activamente en su promoción mediante la fiscalización y a través de nuestras conclusiones y recomendaciones.

Sin embargo, los dos flujos todavía no se encuentran en el cuadrante superior derecho, donde –según Quinn– nuestro sector público debería llegar finalmente.

El cuadro presenta un desafío a la mente de los auditores. Tenemos la tendencia a seguir la música, no a estar al frente de ella. Pero quizá debamos abandonar esta actitud, liberarnos de nuestra atención focal sobre las normas y procedimientos, y volver a pensar en la mejor manera de ayudar a nuestro sector público para ser efectivo de nuevo. ¿Cómo podemos lograrlo?

2. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La innovación significa algo más que el desarrollo de una herramienta o un instrumento: se trata de tener la mente abierta y de no tener miedo a probar cosas nuevas o de hacer las cosas de una manera nueva. Son también innovaciones las intervenciones culturales: alientan a las organizaciones a estar al tanto de su cultura, a revisarlas críticamente y a estar dispuestas a cambiarla –rompiendo tabúes–. El entorno en que operamos como auditores está variando rápidamente, y si no somos capaces de hacer frente a estos cambios para hacer las cosas de otra manera, el medio nos obligará a rectificar. Pero entonces no tendremos la potestad de administrar el cambio por nosotros mismos.

La gestión de la innovación significa la superación de una serie de desafíos, tales como:

- El cambio de la cultura organizativa dominante.
- La consecución de un apoyo amplio en la aplicación de las innovaciones.
- El desarrollo de una perspectiva a largo plazo para la aplicación de las innovaciones.
- La difusión de experiencias con las innovaciones.
- No tener miedo al fracaso.

Nuestras experiencias con innovaciones recientes nos han enseñado que hay al menos tres condiciones esenciales para la gestión de

innovaciones efectivas y sostenibles. En primer lugar debe existir la oportunidad de fallar: las innovaciones podrían y pueden fallar. Las EFS deben tener una mente abierta hacia la prueba y el error, y no deben tener miedo a intentar algo nuevo que conlleve el riesgo del fracaso. En segundo lugar debe haber tiempo para dejar crecer la innovación y demostrar su valor. En tercer lugar, debe haber personas con la mentalidad adecuada (entusiasmo) y con medios suficientes y de apoyo (desde arriba) para salir y hacerlo realmente.

El Tribunal de Cuentas de Holanda está incorporando la innovación mediante:

1. El desarrollo y puesta en práctica de nuestra estrategia.
2. La participación en grupos de trabajo de INTOSAI.
3. El establecimiento de un laboratorio de innovación.

2.1. Estrategia 2010-2015

En nuestro nuevo periodo estratégico 2010-2015 queremos centrarnos en la mejora de la capacidad de aprendizaje de la Administración Pública, como puede verse en la figura 5. Por lo tanto, necesitamos proporcionar a los intereses de los beneficiarios finales de las políticas del gobierno un papel más central en nuestras auditorías financieras, y nos preguntamos:

- ¿Está el gobierno haciendo las cosas correctas (consecuencias)?
- ¿Está el gobierno haciendo bien las cosas (resultado)?

Al fiscalizar la *gestión* de las autoridades públicas analizamos si operan en *función de la demanda, de manera eficaz y eficiente*, mediante el examen y aplicación de políticas y el vínculo entre ellas. Nos hacemos las siguientes preguntas:

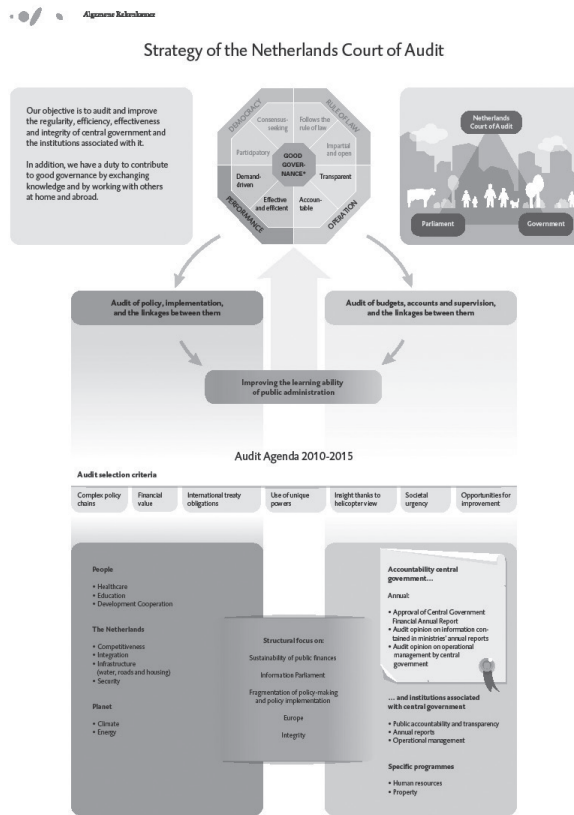
- ¿La política responde a las necesidades y los problemas de la sociedad?
- ¿Se aplica de forma eficaz y eficiente?
- ¿Es la política viable y aplicable?
- ¿Está la política preparada adecuadamente?
- ¿Puede el gobierno aprender de ella?

Para determinar si el Gobierno está haciendo las cosas correctamente nos fijamos en los *resultados* de la política. Por supuesto, la elección política en sí misma es competencia exclusiva de la esfera

política. Para determinar si el gobierno está haciendo las cosas bien nos fijamos en los *resultados*. Evaluamos si las ambiciones del Gobierno (1) están en consonancia con el tiempo programado (2), las personas que tienen que ponerlas en práctica (3) y el presupuesto y otros recursos asignados (4). Idealmente, las pretensiones y las tres condiciones de aplicación deben estar en equilibrio.

En la cultura política holandesa, las ambiciones son a menudo elevadas, pero su aplicación resulta inadecuada. A veces no hay suficientes personas cualificadas disponibles, a veces el tiempo necesario para la preparación y la ejecución se subestima groseramente y en ocasiones los costes resultan ser mucho más altos de lo que se pensaba originalmente. El problema es, a menudo, una combinación de estos tres elementos. Como consecuencia, los frutos y los resultados están muy lejos de lo que se pretendía. Hemos visto que la inadecuada preparación de la política por las autoridades es una de las razo-

FIGURA 5.



*Characteristics of good governance based on UN definition.

See www.auditdutch.org/en/gha for more details of the Netherlands Court of Audit's strategy. © Aligners Referentie / Schmidt Mercurius

nes principales por las que los resultados esperados, cuando la política se puso en marcha, no se alcanzan. Es por eso que preguntamos a las autoridades, con más frecuencia, si durante la etapa de planificación prestaron suficiente atención al tiempo realmente necesario, a la disponibilidad de personas suficientemente cualificadas y a los costes reales y a otros recursos necesarios para lograr sus objetivos. A lo largo del ciclo político (preparación, ejecución, evaluación), las autoridades deben prestar una atención sistemática a estos factores de una manera equilibrada.

2.2. INTOSAI/EUROSAI

El Tribunal de Cuentas de Holanda mantiene buenas relaciones con sus organizaciones hermanas en todo el mundo y participa activamente en varios grupos de trabajo de INTOSAI y, por supuesto, en los grupos de trabajo de EUROSAI. Por ejemplo, encabeza en la actualidad un proyecto conjunto en la lucha contra el fraude fiscal a escala transnacional con las organizaciones homólogas y otras organizaciones interesadas en la cuestión en los países afectados.

El fraude fiscal transnacional está experimentando muchos cambios y el dinero involucrado circula muy rápido (a menudo en forma electrónica). Es un ejemplo típico de un problema en el que las normas y las decisiones, a menudo, llegan demasiado tarde y no evolucionan adecuadamente. Un ejemplo de innovación en este ámbito es el uso de herramientas informáticas inteligentes y, sobre todo, el fortalecimiento de la cooperación entre las EFS y las Administraciones fiscales de sus países. Esto aumenta la probabilidad de diseñar una estrategia nacional e internacional eficaz para hacer frente a este tipo perjudicial de fraude. También tomamos parte activa, y nos inspiramos, en la *Task Force* de INTOSAI sobre la crisis financiera mundial (ver punto 3.1).

2.3. Laboratorio de innovación

Para apoyar y gestionar la innovación, el Tribunal de Cuentas de Holanda decidió crear un laboratorio de innovación. Su objetivo es estimular, apoyar y difundir la innovación en nuestra organización. Queda mejor ilustrado con esta imagen de la biosfera de Montreal, Canadá.

Se trata de un espacio cerrado que protege todo lo que se encuentra en su interior y permite que se desarrolle. Puede resistir la presión desde dentro si algo va mal y, por lo tanto, no representa una amenaza para la zona circundante. El diseño transparente permite

ver lo que está pasando en el interior. Esto hace que la gente sea curiosa y se inspire. Para asegurar que nuestro laboratorio de innovación sea un éxito tenemos que posicionarlo fuera de nuestras normas y procedimientos burocráticos. Debe ser flexible y centrarse en los avances importantes en nuestro entorno profesional.

FIGURA 6.



Entonces, ¿qué tipo de innovaciones estamos –o más bien el laboratorio– desarrollando y aplicando actualmente?

3. INNOVACIONES RECIENTES

Antes de describir algunos ejemplos de innovaciones que estamos aplicando en la actualidad en el Tribunal de Cuentas de Holanda, quiero distinguir varios tipos de innovación:

- Métodos innovadores: el uso de nuevas formas de llevar a cabo nuestras auditorías.
- Productos innovadores: el uso de nuevas formas de comunicar los resultados de nuestras fiscalizaciones y nuestro conocimiento.
- Intervenciones innovadoras: uso de nuevas formas de influir en las entidades auditadas y otros interesados.
- Relaciones innovadoras: inversión y desarrollo de las relaciones con otros interesados además de nuestros fiscalizados.

Las innovaciones pueden desencadenarse por cambios y desafíos en el entorno, tales como la crisis financiera mundial y sus efectos

sobre la estabilidad financiera de Holanda. También pueden provocarse por querer ser más eficaz como auditor al hacer las cosas de manera diferente al situar a los beneficiarios de las políticas gubernamentales en el centro de nuestras auditorías (controles de la realidad) o mediante el uso de diversas formas de comunicar sobre la calidad de la gestión operativa en los ministerios (ficha operativa de gestión de calidad). Y se pueden activar mediante el uso de métodos y técnicas desarrolladas por terceros, tales como la disponibilidad de la información geográfica y la tecnología, como sistemas de posicionamiento global (GPS) y sistemas de información geográfica (SIG). Y mediante la recopilación de información de una manera diferente, lo más cerca posible de la sociedad, mediante el uso de los medios de comunicación social (*Twitter*, *Facebook*, etc.), por ejemplo, a través de *crowdsourcing*.

3.1. Enfoque en la crisis financiera mundial

El año 2009 fue especialmente memorable para el Tribunal de Cuentas de Holanda. Nuestro país tiene un amplio mercado financiero y, en consecuencia, ha quedado demostrado que es especialmente vulnerable a los efectos de la crisis bancaria y a la posterior crisis económica. Las medidas gubernamentales en respuesta a la crisis financiera nos hicieron afrontar cuestiones completamente nuevas y fundamentales.

La crisis financiera también significaba que teníamos que actualizarnos de forma rápida y teníamos que profundizar en nuestro conocimiento del sector financiero. En varias actividades o intervenciones examinamos los efectos de la crisis financiera mundial y las medidas adoptadas por el Gobierno holandés:

– En nuestra auditoría de la regularidad de 2008 tuvimos que evaluar la regularidad de la adquisición de Fortis/ABN-AMRO –un banco privado– por el Gobierno holandés por 23.000 millones de euros y su presentación en las cuentas financieras.

– Se analizaron las intervenciones y medidas adoptadas por el Ministerio de Hacienda en respuesta a la crisis financiera, que abarca los últimos cuatro meses de 2008 y el primer trimestre de 2009. Sobre esta base se elaboró un informe de seguimiento de la lista de las principales características de cada intervención o disposición, junto con los términos y condiciones pertinentes, las comprobaciones y controles que se pusieron en marcha para garantizar el cumplimiento con los términos y condiciones y, por último, los poderes del Tribunal de Cuentas.

– También se abrió un fichero en la *web* del Tribunal de Cuentas acerca de las intervenciones relacionadas con la crisis financiera. El archivo también contiene otra información relevante sobre las actividades llevadas a cabo por nuestros homólogos de otros países en respuesta a la crisis financiera.

– A petición del Parlamento se han investigado –en el tiempo récord de una semana– los cálculos financieros relacionados con la venta de unidades de negocio de ABN-AMRO a Deutsche Bank.

– Hemos contribuido en diversos grupos de trabajo a nivel de funcionarios del Gobierno que estaban discutiendo cómo reducir el déficit público de 35 millones de euros mediante diferentes recortes presupuestarios. Nuestra aportación consistió en la elaboración de fichas que contienen las conclusiones y recomendaciones más relevantes sobre los distintos ámbitos políticos cubiertos por su análisis.

3.2. Controles de la realidad

Este año llevamos a cabo por primera vez *controles de la realidad*. Por el momento sólo estamos experimentando, pero los resultados nos han animado a seguir por ese camino. Tratamos de determinar los efectos concretos de la política sobre los interesados (público, empresas, organizaciones, etc.) En otras palabras, nuestras investigaciones deben mostrar si el dinero se ha gastado realmente en los objetivos políticos acordados.

Hemos seleccionado veinte preocupaciones sociales y hemos examinado la forma en que el Gobierno central les da respuesta, si las medidas conducen a soluciones prácticas y cómo los abordan los ministros. Hemos analizado si la política del Gobierno central se ocupa de problemas a los que se enfrentan los ciudadanos, organizaciones o empresas. Estos controles no ofrecen una visión de conjunto, sino que nos dan una impresión de si la política está ayudando a resolver los problemas de la sociedad.

Con este fin, los controles se centran en cuatro preguntas:

1. ¿Qué piensan los interesados?
2. ¿Se corresponde esto con lo que la política pretendía lograr?
3. ¿Cuanto dinero se ha gastado en ello?
4. ¿De qué manera rinde cuentas de sus acciones el Gobierno en su informe anual ante el Parlamento?

Nuestras primeras 20 comprobaciones de la realidad abordaron cuestiones como la participación ciudadana en las zonas de viviendas

de mala calidad, estimulación del desarrollo del sector privado en los países en desarrollo y el cuidado de los mayores.

3.3. La ficha operativa de gestión de calidad

La ficha operativa de gestión de la calidad es un nuevo instrumento introducido por el Tribunal de Cuentas de Holanda. La ficha se utilizó por primera vez en el año 2009. Vamos a aplicar la experiencia obtenida para mejorar la ficha en los próximos años. La ficha de la calidad identifica las deficiencias en el contexto de la gestión operativa general de un ministerio y revela qué partidas presupuestarias se ven afectadas por ello. La ficha se compone de dos partes. La parte I trata sobre las unidades organizativas del ministerio, y la parte II sobre las partidas presupuestarias del ministerio.

La parte I de la ficha de calidad sitúa las deficiencias que detectamos en el contexto del número total de posibles deficiencias. Se basa en el documento del Ministerio de Finanzas *Punto de partida para la gestión financiera y la gestión de materiales*. El punto de partida resume las normas sobre gestión financiera y gestión de materiales establecidas en la Ley de Cuentas del Gobierno de 2001 y la legislación secundaria basada en la Ley. Se compone de 67 elementos, pero como esto es demasiado para una ficha de calidad, los hemos agrupado en seis categorías.

El número total de posibles deficiencias en la gestión operativa comprende todos los ámbitos de gestión que son relevantes o esenciales para el correcto funcionamiento de un ministerio. Dado que la ficha de la calidad es una nueva herramienta, la *importancia* estimada de los ámbitos de gestión se puede cambiar en el futuro.

La parte I de la ficha de calidad revela qué ámbitos de gestión son a los que nosotros y/o la Autoridad Nacional de Auditoría (auditor interno de nuestros ministerios) prestamos especial atención en las auditorías realizadas en el año 2008 y dónde encontramos deficiencias leves o graves. Una atención especial de la Autoridad Nacional de Auditoría significa el estudio de la gestión operativa, además de la auditoría anual requerida por ley. Una atención especial del Tribunal de Cuentas significa el estudio de la gestión operativa en nuestras auditorías del ministerio específico y de toda la Administración Pública. Una atención especial del Tribunal de Cuentas y de la Autoridad Nacional de Auditoría no significa necesariamente que todos los aspectos de un ámbito de gestión fueran considerados en la auditoría. Puede haberse puesto atención a un solo aspecto.

FIGURA 7. FICHA DE CALIDAD. PARTE I.

Operational management quality card 2008: Ministry of Foreign Affairs
Part I: Status of each organisational unit

Elements of operational management	Organisation and management of transfer payments and receipts	Organisation and management of transaction expenditures and receipts	Financial accounting (record-keeping)	Material management	Internal organisation	Supervisory relations/management field	Additional attention paid by:		
							<input type="checkbox"/> Court of Audit	<input type="checkbox"/> National Audit Authority	<input type="checkbox"/> Court of Audit and National Audit Authority
Directorates-General/clusters (number of organisational units)	Subsidies/government grants Special purpose grants Taxation	Personnel expenditure Equipment expenditure Receipts	Commitments, receipts and expenditures Other trial balance and balance sheet items	Property management Administration/record-keeping	Management control system Major accounting and implementation systems/ICT				
SG and Deputy SG cluster (17 units)	Flights, see AAL point 8 EU tenders, see AAL point 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Archive and file management, see AAL point 9 Accommodation abroad, see AAL point 5			
DG European Cooperation (4 units)						Information security, see AAL point 7			
DG International Cooperation (9 units)						Positions of trust, see AAL point 8			
DG Political Affairs (2 units)	Supervision of NIMD, see AAL point 2								

card 1 of 2

La parte II de la ficha de calidad revela qué partidas se ven afectadas por las deficiencias, dónde hay consecuencias para la regularidad y si los errores de regularidad y las incertidumbres superan el umbral tolerable en euros.

FIGURA 8. FICHA DE CALIDAD. PARTE II.

Operational management quality card 2008: Ministry of Foreign Affairs
Part I: Status of each organisational unit

Elements of operational management	Organisation and management of transfer payments and receipts		Organisation and management of transaction expenditures and receipts			Financial accounting (record-keeping)	Material management	Internal organisation	Supervisory relations/management field
	Subsidies/government grants	Special purpose grants	Taxation	Personell expenditure	Equipment expenditure				
Directorates-General/clusters (number of organisational units)									
DG Regional policy and Consular Affairs (8 units)	█								
	█								
	█								
	█								
	█								
	█								
	█								
Government Agency (1 unit)								█	
Missions (3 units)	█			█	█				
Shortcoming not allocated to organisational unit	⊗								

Advance payment management, see AAL point 1

Ministerial review policy, see AAL point 3

card 2 of 2

Total: 144 relevant and critical processes (= maximum number of possible shortcomings)

3.4. Sistemas de Información Geográfica (SIG) y Auditoría

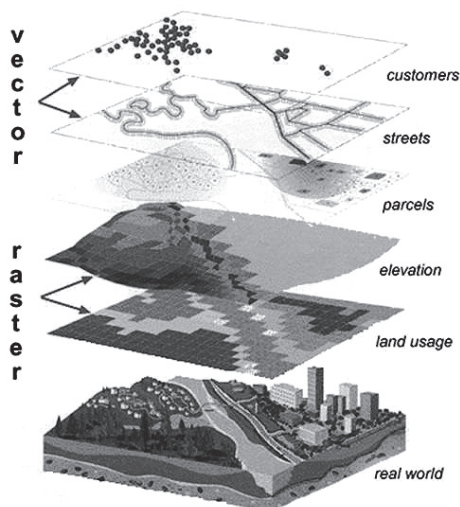
La información geográfica o espacial –como los códigos postales o las coordenadas de latitud y longitud– proporciona información sobre un lugar específico. Un SIG se puede describir como un sistema

informático que facilita la entrada de datos, almacenamiento, análisis y presentación especial de los datos geográficos. Por ejemplo, como se muestra en la Figura 9, las diferentes capas de datos pueden combinarse y analizarse en su contexto geográfico: ¿dónde viven los clientes y cómo se pueden llegar a ellos? Preguntas similares pueden ser formuladas y contestadas (incluso por las EFS) por los destinatarios de las políticas gubernamentales.

El SIG permite a los usuarios almacenar y mantener una gran cantidad de información relacionada con datos geográficos para visualizar y simplificar datos complejos, para crear nuevos datos de datos existentes y para producir mapas de alta calidad.

La parte más interesante del SIG es que permite a los usuarios desarrollar análisis complejos al relacionar diferentes capas de datos y sobreponer diferentes conjuntos de datos para obtener una perspectiva espacial.

FIGURA 9. LA FUERZA DEL SIG.



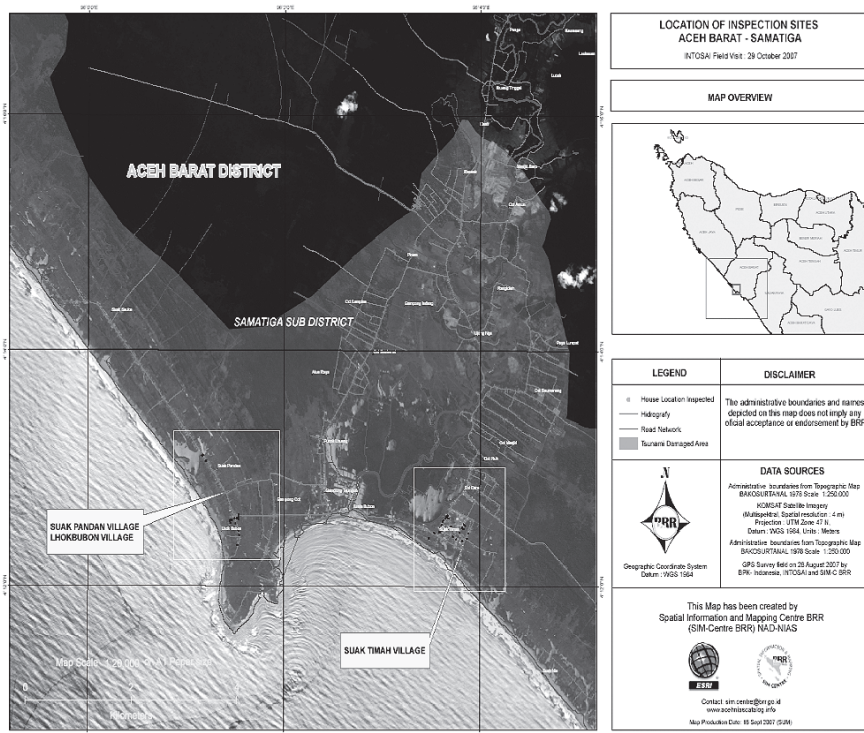
Origen de la imagen: Universidad de Western Ontario, <http://ssnds.uwo.ca>

Un Sistema de Información Geográfica puede ser útil para las diferentes fases de una auditoría: evaluación de los riesgos relevantes, diseño de la auditoría, realización de la auditoría, análisis de los resultados de la auditoría y comunicación de los resultados de la auditoría.

La Task Force de INTOSAI para el tsunami utilizó datos geográficos en un estudio piloto sobre la auditoría de los proyectos de viviendas en Aceh Barat (Indonesia) después del tsunami. Se han utilizado

dispositivos GPS y mapas por satélite para determinar si las casas se construyeron en el lugar correcto (por ejemplo, icon suficiente distancia al mar!) mediante la vinculación de los datos de auditoría de campo con los datos geográficos (Fig. 10).

FIGURA 10. LOCALIZACIÓN DE LUGARES DE INSPECCIÓN EN ACEH BARAT (INDONESIA).

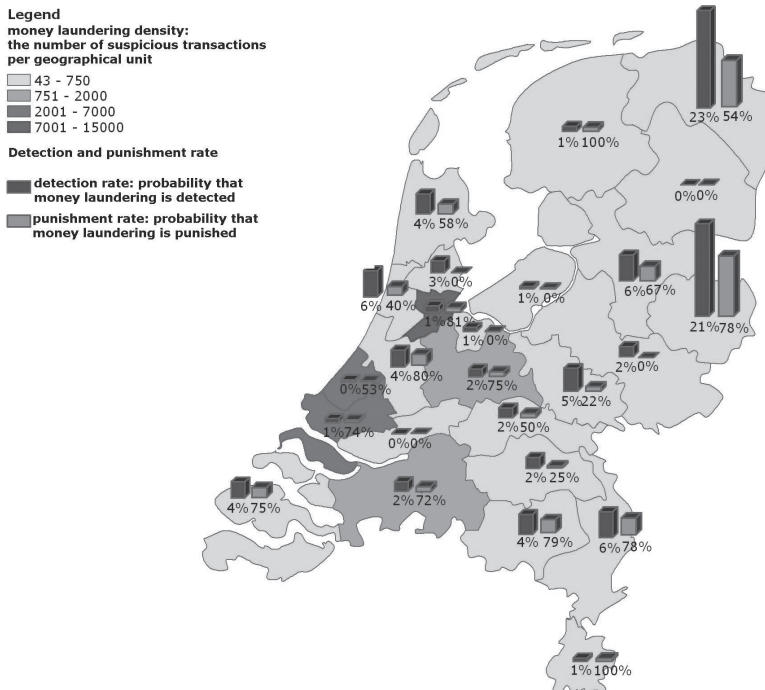


El Tribunal de Cuentas decidió utilizar un Sistema de Información Geográfica en una auditoría sobre los esfuerzos del Gobierno por combatir el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo. El Tribunal de Cuentas de Holanda fue capaz de visualizar la densidad del blanqueo de dinero y los resultados de las unidades locales de la policía de investigación, de la Fiscalía y de los tribunales penales, como se muestra en la Figura 11.

El Tribunal de Cuentas de Holanda estableció un centro de conocimientos sobre el uso de los Sistemas de Información Geográfica en auditoría. Este centro ya es parte de nuestro laboratorio de innovación. Además de centrarse en las actividades nacionales del Tribunal de Cuentas, también se focalizará en sus actividades como vicepresidente

dencia del grupo de trabajo para la Rendición de Cuentas y la Auditoría para la Ayuda en Casos de Catástrofes, presidido por el Tribunal de Cuentas Europeo.

FIGURA 11. TASAS DE DETECCIÓN Y SANCIÓN POR BLANQUEO DE DINERO Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO POR UNIDAD GEOGRÁFICA.



3.5. Auditorías y el público

Desde el XIX Congreso INCOSAI, celebrado en México –más concretamente desde la reunión paralela con las Naciones Unidas (Departamento de Asuntos Económicos UNDESA) y el Proyecto Internacional del Presupuesto (International Budget Project - IBP) acerca de prácticas de colaboración para aumentar la participación de la sociedad civil en el proceso de la fiscalización– hemos estado buscando los medios para lograr acercar las auditorías a los ciudadanos. La atención se centra en cómo conseguir involucrar al público en nuestras auditorías como fuente y en cómo hacer un mejor uso de los ciudadanos como usuarios de los resultados de nuestro trabajo.

Entre tanto, el laboratorio está experimentando con *crowdsourcing* (**tercerización masiva** o **subcontratación voluntaria**). Es difícil de explicar, pero el mejor ejemplo es el sitio *web* ushahidi³. Ushahidi se centra en la información sobre desastres directamente desde el punto donde tienen lugar. Por eso, tanto para obtener una actualización sobre Haití o el derrame de petróleo del Golfo de México: recorra a Ushahidi. Si visita esta *web*, comprenderá inmediatamente el enorme potencial para nosotros los auditores. Tenemos un experimento previsto con una organización holandesa que atiende las necesidades de los jóvenes sin hogar. Está todavía en una fase muy temprana de desarrollo, pero tenemos la esperanza de que madure en los próximos meses.

Entre tanto hemos celebrado un par de seminarios en el país, organizados por nuestros colegas de las oficinas de auditoría locales y regionales. El tema fue nuestra auditoría sobre el deplorable estado de los polígonos industriales locales. Si bien casi todas las autoridades locales han incentivado los polígonos industriales y las inversiones en nuevos edificios de oficinas, los edificios de mayor antigüedad fueron abandonados y fueron víctimas de vandalismo, etc. Así que hablamos de estos resultados y animamos a nuestras contrapartes locales y regionales a profundizar en la situación a nivel local. Al hacer esto de una manera más sistemática en nuestro país (donde las oficinas locales y regionales de auditoría se crearon sólo hace diez años), estamos tratando de vivir según el lema global de INTOSAI: el intercambio de experiencias beneficia a todos.

COMENTARIOS FINALES

Espero que este artículo inspire a tantos colegas como sea posible a que presenten sus innovaciones— incluso si están en una fase temprana —en nuestros foros, incluido EUROSAI.

Gracias de nuevo a mis colegas españoles por ofrecernos este foro para compartir nuestra experiencia⁴.

³ Veá: www.ushadidi.com

⁴ Si tiene cualquier sugerencia, etc., por favor, póngase en contacto con: sj.stuiveling@rekenkamer.nl