

**“XXIII JORNADAS NACIONALES DE ACTUALIZACIÓN
DOCTRINARIA” DE TRIBUNALES DE CUENTAS ÓRGANOS Y
ORGANISMOS PÚBLICOS DE CONTROL EXTERNO DE LA
REPÚBLICA ARGENTINA
VILLA CARLOS PAZ, CORDOBA, 29, 30 DE SEPTIEMBRE Y 1º DE
OCTUBRE DE 2014**

El presente Trabajo se enmarca dentro del TEMA IV “Auditorias de Rendimiento. Gestión orientada a resultados al interior de los Tribunales de Cuentas”

**LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN POR
RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE
CONTROL- UTOPIA O REALIDAD**

Autores: Paola Sanfilippo

Susana Valdivino

José C. Moslares

Tribunal de Cuentas de la Provincia de La Pampa

El presente trabajo cuenta con la aprobación del Tribunal de Cuentas de La Pampa

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado con el objeto de poder avanzar en la idea de implementar el modelo de Gestión por Resultados en el ámbito de los Tribunales de Cuentas.

Esto es que se apliquen a los procesos de gestión del mismo Organismo las herramientas que este modelo de gestión propone.

En la primer parte del trabajo se plantean tres interrogantes: ¿Para qué planificar?, ¿Cómo planificar? y ¿Cómo evaluamos si cumplimos lo que planificamos?.

En este sentido se parte de la hipótesis que sin planificación la función de control es incompleta, dando respuestas a los interrogantes planteados.

El trabajo luego analiza la adopción de herramientas propias de la gestión por resultados en los procedimientos de control, para así poder aventurar una respuesta respecto si pueden o deben los organismos de control constituirse en referentes del tema.

Así a continuación se comienza a analizar en que consiste el programa de Gestión Por Resultados.

El eje de la presentación radica, a nuestro entender en la importancia de la evaluación y el control como herramientas de la gestión, siendo que las mismas resultan necesarias para avanzar en los procesos de mejora continua de la gestión estatal toda vez que ella necesita información precisa, confiable y rigurosa para la toma de decisiones.

Es por ello que consideramos que la implementación de un sistema de gestión y control basado en resultados permitirá la adecuación de la información sobre los productos obtenidos con los objetivos generales de la política pública.

Para que ello sea así se propone a continuación cual sería el proceso gradual de implementación del Programa de Gestión Por Resultados en los Tribunales,

LA PLANIFICACION Y LA GESTION POR RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE CONTROL- UTOPIA O REALIDAD

estableciendo en primer lugar un Plan Estratégico del organismo a un plazo de 3 años, luego determinando Planes Anuales para su cumplimiento. A su vez cada Organismo definirá cual es el área responsable del cumplimiento del Plan.

Todo ello necesariamente derivará en la formulación de una planificación de las tareas del organismo, de un relevamiento de los recursos que el mismo posee para el desarrollo de sus tareas y determinar los indicadores que permitan un seguimiento en la ejecución y el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Para poder visualizar que lo aquí propuesto no es una utopía, se demuestra como, y sin hacer expresa referencia a la aplicación del modelo de Gestión por Resultados, en el Tribunal de Cuentas de La Pampa se aplican distintas herramientas que sí hablan del modelo propuesto.

Por último en las conclusiones lo que de algún modo se propende es a vincular el nuevo rol de control que ansiamos, esto es el modelo de control denominado contributivo con la Gestión por Resultados.

Ello es así porque concebimos al control desde un lado “activo”, con iniciativa y que en la aplicación de nuevas herramientas de gestión avance en el aporte a una mejora en la gestión de los demás poderes del estado, atento a que el fin de los mismos no es otra cosa que la defensa del interés común en la administración y ejecución de fondos públicos.

Aspiramos avanzar hacia un control cada vez más eficiente, para ello debemos repensar estrategias, revisar objetivos para poder potenciar los recursos tanto humanos como materiales con los que contamos los organismos de contralor, debiendo hacer formar parte de este proceso al personal como motor del cambio anhelado.

LA PLANIFICACION Y LA GESTION POR RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE CONTROL- UTOPIA O REALIDAD

**LA PLANIFICACION Y LA GESTION POR RESULTADOS EN LOS
ORGANISMOS DE CONTROL- UTOPIA O REALIDAD**

INDICE

I)	Introducción.....	1
II)	¿Para qué planificar? ¿Cómo planificar? ¿Cómo evaluamos si cumplimos lo que planificamos?	2
III)	La Gestión Por Resultados.....	4
	¿Como debe iniciarse el proceso de implementar el modelo de Gestión Por Resultados en los Tribunales de Cuentas?.....	9
IV)	Herramientas utilizadas en el Tribunal de Cuentas de La Pampa.....	10
a)	Sistema de Gestión de Calidad.....	10
b)	Premio Nacional a la Calidad.....	19
c)	Balance Social.....	21
d)	Pagina Web.....	22
e)	Digesto.....	22
f)	Responsabilidad Social.....	23
V)	Conclusiones.....	25

LA PLANIFICACION Y LA GESTION POR RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE CONTROL- UTOPIA O REALIDAD

I) Introducción

Una de las principales características de los organismos de control es desarrollar parte de sus funciones a demanda. Ello sobre todo se observa en las tareas de control previo y auditorías que realizan algunos Tribunales de Cuentas.

¿Esto qué significa? Que el trabajo y análisis de los trámites traídos a su control son los que de algún modo indican la planificación y el desarrollo de las tareas.

Un aspecto negativo que se observa es que la planificación no siempre es tomada como una herramienta que potencie los procesos de mejora continua en los que debe enmarcarse toda actividad de control.

La idea del presente trabajo es poder avanzar en la formulación de conceptos que integren las ideas de planificación y evaluación de resultados con las tareas de los Tribunales de Cuentas.

Esto es asumir un rol de iniciativa donde seamos los propios Tribunales los que, no sólo ejerzamos las funciones constitucionalmente asignadas sino también, aquellas necesarias para el ejercicio cada vez más efectivo y eficiente de las mismas, teniendo en cuenta los objetivos perseguidos por estos Organismos, principalmente, asegurar un Estado cada vez más eficiente y transparente.

¿Para qué planificar?

¿Cómo planificar?

¿Cómo evaluamos si cumplimos lo que planificamos?

Partiendo de la hipótesis de que sin planificación, la función de control es incompleta, buscaremos develar esos interrogantes en la primer parte del presente trabajo que, seguramente, dejará más inquietudes que respuestas.

Luego avanzaremos en lo que se refiere a la adopción de herramientas propias de la gestión por resultados en los procedimientos de control, para así poder aventurar una respuesta respecto si pueden o deben los organismos de control constituirse en referentes del tema.

II) ¿Para qué planificar? ¿Cómo planificar? ¿Cómo evaluamos si cumplimos lo que planificamos?

Como primer medida vamos a definir que se entiende por planificar.

El Cr. Las Heras¹ señala que: *“la planificación implica un cierto grado de intervención en la sociedad- en función de las características de la ideología imperante- formulando objetivos de naturaleza política, social, económica con la determinación de medidas idóneas para lograr su obtención, ya sea exclusivamente por parte del propio Estado o con el sector privado o la sociedad civil en forma concurrente”*.

Estos objetivos están dados por las misiones y funciones que tienen los organismos de control y los que, en virtud de la consecución de los mismos, se disponga como prioritarios, siempre teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros con los que se cuentan.

Por ello, la planificación en el marco de un enfoque sistémico de la gestión debe ser dinámica y ágil, para que la misma sea eficaz en el logro de los resultados

¹ Las Heras, José Maria “Estado Eficiente, Administración Financiera Gubernamental, Un enfoque sistémico” Osmar Buyatti Librería Editorial, mayo 2010, pág. 81.

esperados.

La planificación nos permitirá primero conocer de antemano la totalidad de los recursos disponibles, revisar nuestros parámetros y como corolario establecer indicadores de cumplimiento de los objetivos.

Suena pretencioso, pero si logramos iniciar este camino, este recorrido, entenderemos que planificar no solo importa un criterio de orden, sino también una herramienta imprescindible de buena gestión.

¿Necesitamos Planificar?

Es indudable que la respuesta es positiva, por lo que podríamos aventurarnos a reformular el interrogante y preguntarnos si los organismos de control necesitamos planificar.

La respuesta sigue siendo positiva en cuanto al cumplimiento del cometido asignado y por los resultados esperados de la función de control.

Ellos son una administración eficiente y a la vez más transparente.

La planificación nos permite identificar hacia donde vamos y cuales son los caminos que vamos a elegir para llegar a ese lugar.

Para ello, recordamos, debemos entender a la misma como un proceso dinámico pero por sobre todo flexible que permita que la planificación se adapte a la realidad cambiante del día a día de las organizaciones de control.

No debe entenderse a la planificación como un proceso de estamentos estancos, sino como un proceso que se adapta a las necesidades del organismo, organizando sus funciones.

Es una herramienta, no una meta o fin en si mismo.

Si no planificamos, ¿cómo vamos a poder corregir los desvíos?

Si no planificamos, ¿cómo vamos a poder saber si arribamos a los resultados buscados?

Por ello, vemos en la planificación una herramienta que permite anticiparnos a los inconvenientes que pueden presentarse durante el desarrollo de la gestión o, si ya ocurrieron, prevenir futuros errores implementando acciones correctivas.

En la planificación se fijan los objetivos de la organización y las herramientas y procesos para poder cumplirlos.

Por último, llega el momento de evaluar los resultados de la planificación.

Es en ese momento donde debemos revisar si hemos podido llegar al resultado pretendido, detectamos los desvíos y las correcciones realizadas para poder superarlos.

Evidentemente la parte final, esto es la evaluación, es trascendental para poder verificar si hemos podido cumplir o no con las metas y objetivos propuestos.

Es la que nos va a permitir poder continuar en este proceso de mejora continua donde la planificación constituirá la herramienta fundamental para organizar, optimizar en términos de eficiencia y transparencia los procesos de control, que no sólo llevan a un ejercicio eficaz de nuestras funciones, sino también al cumplimiento mismo del sistema republicano de gobierno.

III) La Gestión Por Resultados

La Gestión por Resultados comienza a aparecer como una suerte de evolución del concepto de buen gobierno o *gobernanza*.

La importancia de la evaluación y el control como herramientas de la gestión radica en que las mismas resultan necesarias para avanzar en los procesos de

mejora continua de la gestión estatal toda vez que ella necesita información precisa, confiable y rigurosa para la toma de decisiones.

Es por ello que consideramos que la implementación de un sistema de gestión y control basado en resultados permitirá la adecuación de la información sobre los productos obtenidos con los objetivos generales de la política pública.

En esta idea no alcanza con evaluar solamente el debido cumplimiento de los procedimientos sino también, evaluar los resultados de la gestión pública. Siempre teniendo en cuenta que el fin del Estado no es otro que la prosecución del bien común.

De acuerdo con Emery², *“la Gestión por Resultados conlleva tres tipos de consideraciones para la administración del sector público. * Constitucionales: la mayoría de las constituciones regula el uso de los fondos públicos por parte de las autoridades en el cumplimiento de su mandato. * Políticas: las autoridades deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo al principio de la responsabilidad en el cargo. * Ciudadanas: de acuerdo al principio de delegación democrática, los ciudadanos confían en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos públicos, producto del pago de sus impuestos”*.

La Gestión por Resultados constituye el uso de “herramientas dinamizadoras de la gestión” toda vez que persiguen fijar objetivos que no se agoten en si mismos, sino que perduren a lo largo del tiempo y que permitan, a medida que se desarrolla

² Emery, Y., “La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l’idée aux défis de la réalisation”, en *Télescope*, Vol. 12 N° 3, Québec, automne, <http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-5/Telv12n3resultats.pdf>.

la misma, ir realizando los cambios y adoptando las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

¿Qué es lo que se busca con la implementación del modelo de gestión por resultados?

No es otra cosa que evaluar los resultados de la gestión, produciendo transformaciones en los sectores gerenciales (y porqué no de control) de la que resultará una mejora sustancial de la gestión pública y de los organismos de contralor.

Si bien siempre se vincula a la gestión por resultados a la gestión misma pareciendo ser ajena al universo de control, la misma se vincula por constituir una herramienta del mismo atento permite un seguimiento más preciso de la gestión.

La importancia de la implementación de las herramientas de la Gestión por Resultados está dada por la transformación que implica dentro del funcionamiento de cada organismo que la aplique.

Así es, toda vez que para avanzar en la implementación de este modelo gestión, los organismos deberán diseñar una planificación de sus tareas, determinando indicadores que permitan observar el cumplimiento de las metas propuestas.

Esta planificación, la definiremos como estratégica ya que la misma constituye³ *“el proceso de examinar la situación corriente de una comunidad u organización y su futura trayectoria; marcar metas, desarrollar una estrategia para conseguir dichas metas y medir los resultados.”*.

Esta estrategia deberá contener indicadores que deberán medir, a nuestro entender, el impacto directo de las medidas adoptadas y en una suerte de cronología

³ Osborne David, Gaebler Ted “La reinención del gobierno” 1995, Ed. Paidós, pág.325

temporal ir evaluando su cumplimiento a lo largo del tiempo, ya que como todo proceso, tendremos resultados inmediatos pero también deberemos evaluar aquellos resultados de medidas tomadas a mediano y largo plazo.

Ejemplo cabal de esto lo constituyen las capacitaciones, tal como se visualizará más adelante en el presente trabajo, donde no podremos medir el impacto de las mismas de manera inmediata sino transcurrido un lapso de tiempo determinado.

Este proceso implicará una repotenciación del recurso humano con el que cuenta la organización ya que deberá relevarse el mismo, sus conocimientos y aptitudes para poder aplicarlos en el nuevo modelo de gestión propuesto.

Ello implica asimismo que atento a las nuevas funciones de control que proponemos deberemos aplicar distintas herramientas como lo constituyen las auditorías de procedimientos y la realización de encuestas que nos permitan visualizar por parte de los usuarios, cuentadantes y la ciudadanía en general, la satisfacción y/o el impacto de las medidas propuestas respecto de sus expectativas de un gobierno cada vez mas transparente y eficiente.

Con respecto a los indicadores de resultados es imprescindible que los mismos sean definidos por la Organización, toda vez que el sistema de gestión por resultados implica una revisión y control permanente de los recursos y por supuesto de los procesos también.

Así, Humberto Petrei⁴ señala que: *“Los indicadores de resultados deben cumplir ciertos requisitos...La primer condición natural es que deben ser **relevantes**, es decir, debe haber una clara asociación entre lo que pretende medir y las*

⁴ Petrei Humberto, Ratner Gabriel, Petrei Romeo “Presupuesto y Control. Las mejores practicas para America Latina”, Osmar Buyatti. Librería Editorial, 2005, pags. 297/298.

*asignaciones presupuestarias correspondientes. La segunda condición indica que deben ser susceptibles de mostrar un claro nexo con una parte de la administración pública, eso implica, que debe haber alguien a quien atribuir la **responsabilidad** sobre el alcance de lo que el indicador muestra.... Los indicadores deben ser **claros y los más simple posibles** ...lo importante es explicar a los usuarios la metodología empleada y facilitar su comprensión...deben ser creíbles. Esta visión está en relación directa a dos cuestiones. Una es la confianza que exista sobre el ente que genera las estadísticas, y la otra, el grado de aceptación de la ciudadanía respecto del indicador empleado.”.*

La puesta en marcha de este modelo de gestión permitirá, en primer lugar, conocer los recursos (humanos, técnicos y materiales) con los que cuenta el Organismo.

En segundo, hacer participar al personal en la formulación de los objetivos y resultados esperados de la gestión, lo que permitirá mejorar la comunicación interna del organismo y el compromiso de los agentes con el proceso iniciado.

De todo este proceso podremos establecer indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de la gestión, que conllevará además, una mayor identificación del personal con el Organismo.

Por ello es importante vincular la Gestión por Resultados con los enfoques sistémicos de la gestión, siempre vinculado el análisis a las funciones de control.

Así el Cr. José María Las Heras⁵ señala que: *“La interrelación entre los sistemas de administración y de control, es decir auditando los resultados públicos, se sinergizan mutuamente en la medida que los sistemas tengan determinados*

⁵ Las Heras, José María “Estado Eficiente, Administración Financiera Gubernamental, Un enfoque sistémico” Osmar Buyatti Librería Editorial, mayo 2010, pág. 65.

atributos o propiedades teóricas convalidados por una determinada realidad en un tiempo y en un espacio. La sinergia entre ambos potenciará la obtención de mejores resultados y reducirá al cinismo las dificultades e inconvenientes en su evaluación”.

III a) ¿Como debe iniciarse el proceso de implementar el modelo de Gestión Por Resultados en los Tribunales de Cuentas?

En primer lugar proponemos que se avance en el diseño de un Plan Estratégico del Organismo a mediano plazo, esto es por lo menos a 3 años, ello es para que trascienda el ejercicio presupuestario y que permita ir fijando objetivos de gestión. En los organismos que aplican normas de calidad deberían vincularse estos objetivos con las políticas y objetivos de la calidad.

La importancia de fijar los objetivos la señala el Lic. Miguel Bolívar⁶ ya que “*su aplicación y análisis permite: Facilitar la toma de decisiones políticas; Realizar análisis de eficiencia y de eficacia de la gestión presupuestaria pública...Proporcionar elementos de juicio adicionales, en caso de la prestación de servicios de naturaleza cualitativa, para la realización de evaluaciones ex-post de la programación presupuestaria...*”.

Por ello es imprescindible que la Organización defina con claridad sus objetivos.

En segundo lugar deberíamos establecer metas anuales, que incluyan en su diseño y ejecución los objetivos del Plan estratégico en el lapso de 12 meses con el seguimiento del cumplimiento de las metas propuestas.

En este punto se definirán las acciones concretas a realizarse, los resultados que se buscan y que los mismos sean consistentes con los objetivos del Plan Estratégico.

⁶ Bolívar Miguel, “El Presupuesto Público” Osmar Buyatti Librería Editorial, 2012, Pag 456

A tal efecto se deberán individualizar los recursos humanos, técnicos y hasta financieros con los que cuenta el organismo.

Este Plan Anual necesariamente deberá tener su vinculación con el presupuesto con el que cuente el Organismo para el año en curso.

En tercer lugar debemos identificar dentro de la Organización cual va a ser el área o autoridad que esté a cargo del seguimiento y ejecución del Plan Estratégico.

El Organismo, a través del área responsable del Proyecto de Gestión Por Resultados, deberá fijar los parámetros de medición de los resultados anuales y las medidas a implementarse para la corrección de los desvíos detectados.

Un parámetro para poder analizar el cumplimiento del Plan estratégico es el análisis de la ejecución presupuestaria del organismo, a los efectos de permitir no sólo la corrección de desvíos que se detecten sino también realizar los cambios en los planes anuales que sean necesarios conforme los recursos presupuestarios que se dispongan.

En este sentido serán fundamentales las auditorías internas que se realicen en los mismos organismos de control a los efectos que permitan ir realizando un control concomitante o simultáneo con la puesta en marcha de los programas de gestión por resultados.

IV) Herramientas utilizadas en el Tribunal de Cuentas de La Pampa

IV a) Sistema de Gestión de Calidad

Una de las herramientas para medir resultados que utiliza el Tribunal de Cuentas consiste en el método del mejoramiento de la calidad.

Desde el año 2003 este Organismo implantó las normas ISO que permiten optimizar los procesos productivos, bajar los costos y mejorar el desempeño de la organización. Las normas establecen los requisitos que aseguran la calidad de los productos o servicios a suministrar. Asimismo, obligan a planificar las actividades y resultan ventajosas ya que reducen errores en las tareas, eliminan duplicación de trabajos, insumos mal utilizados o desperdiciados, mejorando la eficiencia, economicidad y eficacia dentro de la organización.

Considerando que la norma establece requisitos genéricos, ya que los mismos deben ser aplicables a cualquier organización, independientemente de la actividad que desarrolla, estableciendo el “debe”, pero no el “como”; el Organismo debió adaptar dichos requisitos a la actividad propia de “CONTROL”, armando de esta manera el Sistema de Gestión de Calidad. Se documentaron los procedimientos para poder controlar los procesos del servicio prestado. La documentación está constituida por Procedimientos Específicos, Instrucciones de Trabajo y Registros, además de toda otra documentación que se considere necesaria a tal efecto.

A intervalos planificados (en la actualidad de manera semestral) el Organismo debe llevar a cabo auditorías internas, para determinar si el Sistema de Gestión de Calidad está conforme con las disposiciones planificadas, los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001 y en los procedimientos documentados. A su vez, una vez al año el Organismo Certificador debe realizar una auditoría externa, con el objeto de evaluar el Sistema de Gestión de Calidad, a los efectos de mantener la certificación.

En este proceso resultará fundamental la planificación para implementar un

Sistema de Gestión de Calidad que incluya declaraciones documentadas de una Política de la calidad y sus objetivos.

Las autoridades en el marco de la Política de la Calidad y deberán asegurar que sus objetivos estén establecidos en los distintos niveles dentro de la organización, y que se incluyan los necesarios para cumplir los requisitos de la prestación del servicio o realización del producto.

Al fijar objetivos, es útil determinar un plazo para que se logren, y con mucho acierto la norma no sólo los pide para el sistema de gestión de calidad sino también para los productos y servicios.

Los objetivos necesitan ser realistas y relacionados con resultados alcanzables, como:

- lograr los requisitos – del cliente, legales, reglamentarios y otros – para los servicios,
- alcanzar el cronograma planeado,
- identificar oportunidades de mejoras.

Es muy importante que la organización y el personal tengan conciencia de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Es necesario pensar cuidadosamente sobre qué objetivos se establecen y el período de tiempo en el cual se intentan alcanzarlos, recordar que deben ser medibles, de lo contrario se transforman en una expresión de deseo. Se necesitará verificar el grado de cumplimiento del objetivo para determinar las acciones correctivas, en caso de que el cumplimiento no sea satisfactorio.

La planificación del Sistema de Gestión de Calidad requiere dos niveles:

- El primer nivel es la planificación necesaria para cumplir los requisitos generales para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad (Punto 4.1 de la Norma ISO 9001). Es decir, que la mayor parte de esta planificación estará en las etapas iniciales de desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad.
- El segundo nivel es el requerido para permitir que se alcancen los objetivos de la calidad. Este nivel de planificación es permanente, ya que estos objetivos pueden y en realidad deberían cambiar a través del tiempo.

Es así que la planificación debe someterse a la revisión continua ante posibles cambios, de manera que asegure que el sistema de gestión continúa siendo eficaz durante y después de los cambios o del agregado de nuevos procesos.

Por ello, en las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios existen características distintivas que tienen implicancias para el control de calidad y obligan a encontrar soluciones específicas como:

- los servicios no pueden ser inspeccionados a la salida del proceso sino que sólo es posible hacerlo a medida que se prestan, el principio de “prevenir” resulta altamente decisivo.
- La necesidad de que todo o parte del proceso se lleve a cabo en contacto con el cliente realizando encuestas, análisis de reclamos, opiniones del personal, auditorías operativas o control estadístico de calidad del proceso.

Todo lo expuesto no tiene sentido si no se tiene en cuenta la “importancia de los clientes” en la satisfacción de sus necesidades, incluso en la empresa pública, teniendo como principal cliente a “el ciudadano”.

Se debe asegurar la eficaz y eficiente medición y recopilación de datos, para garantizar el desempeño de los Procesos de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas.

La satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos por el Tribunal, se mide a través de encuestas a funcionarios y responsables de rendiciones de fondos públicos.

Una herramienta fundamental la constituye la Auditoría Interna, la que agrega valor en una organización, ya que:

- Suministra información a la Alta Dirección con relación a la capacidad de la organización para cumplir los objetivos estratégicos.
- Identifica problemas, que si se resuelven, mejoran el desempeño de la organización.
- Identifica oportunidades de mejora y posibles áreas de riesgos.

Nuestra Organización ha establecido un procedimiento en donde se establecen métodos y responsabilidades para la ejecución de Auditorías Internas, tendientes a verificar el funcionamiento y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad implementado.

Las Auditorías Internas son realizadas de acuerdo a un Programa Anual aprobado por las Autoridades. Se debe realizar un seguimiento del desempeño y eficacia del

mismo, para poder determinar si se han cumplido sus objetivos e identificar las oportunidades de mejora. Los logros globales del Programa Anual de Auditorías son comunicados a la Alta Dirección, en ocasión de la revisión anual.

El Tribunal de Cuentas ha determinado indicadores (generales y particulares) para la medición de sus procesos. Utiliza la información brindada por los mismos, para la corrección de los desvíos, como para la correcta toma de decisiones.

Los indicadores generales, inherentes a todos los procesos del Tribunal, miden los objetivos de la Política de Calidad.

Los indicadores particulares de cada sector miden el desarrollo de los procesos inherentes al mismo. En virtud de la dinámica en el desarrollo de las tareas y a fin de facilitar la incorporación y/o modificación de los indicadores, éstos son desarrollados y analizados en la Revisión por la Dirección, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias y/o avanzar permanentemente en el desarrollo de la Mejora Continua.

A continuación se desarrollan algunas de las políticas de la calidad, con sus respectivos objetivos y algunos de los indicadores utilizados para su medición:

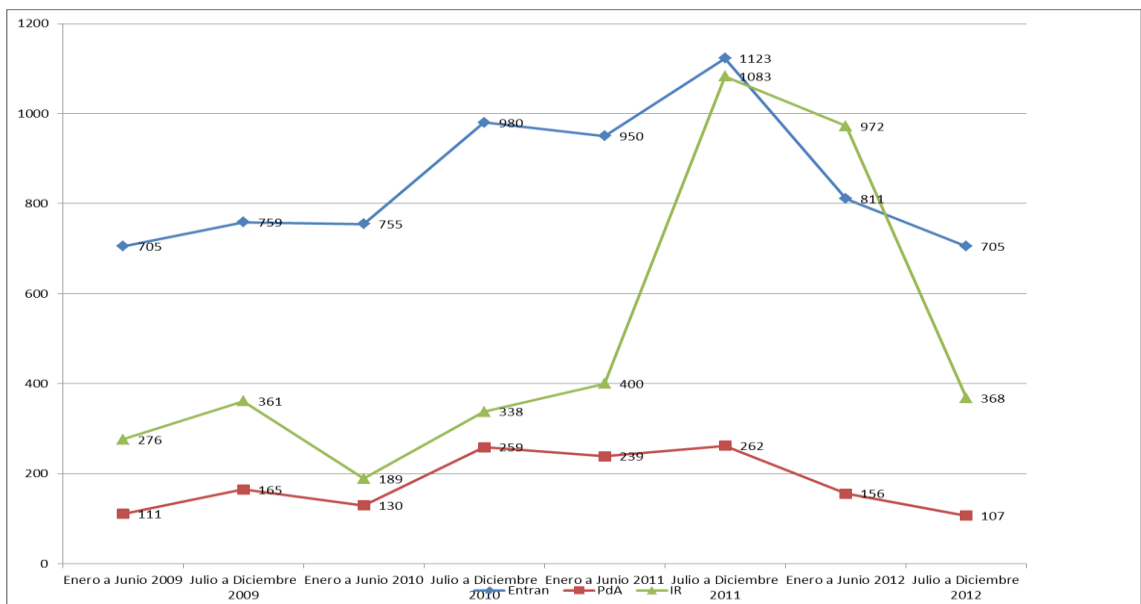
Una de las Políticas de la Calidad del Organismo es “Lograr concientizar a los funcionarios y responsables de las rendiciones de los fondos públicos sobre la importancia del control que realiza el Tribunal de Cuentas, a través del asesoramiento dentro de la competencia para que se rinda de acuerdo a la normativa vigente”.

Uno de los objetivos de esta política es “Asegurar la calidad y oportunidad de los procesos, informes, pedidos de antecedentes, dictámenes y providencias”, medido

a través de encuestas a Funcionarios y Responsables de las rendiciones de Fondos Públicos. De las mismas, se recaban sugerencias respecto a la mejora de ciertas herramientas ofrecidas por este Organismo (Página Web y Digesto).

Como otro objetivo de la precitada política, se ha establecido: “Capacitar a los cuentadantes en el cumplimiento de la normativa vigente”, cuya medición se realiza a través de: cantidad de providencias, pedidos de antecedentes (a rendiciones diarias y mensuales) en forma anual.

Se pudo demostrar los resultados positivos de la aplicación de esta política, en una de las capacitaciones brindada a los Establecimientos Educativos de la provincia. Evaluando que la cantidad de Expedientes observados (con Pedidos de Antecedentes) disminuyó considerablemente en los periodos posteriores, tal como lo muestra el siguiente gráfico.



Además dentro del mismo período se visualiza que incrementaron los Expedientes sin observación (con Informe de Relator). Asimismo el nuevo rol de asesoramiento asumido por los agentes del Tribunal permitió que durante las capacitaciones y a posteriori se de una comunicación fluida, permitiendo mejorar la calidad de las rendiciones. Además se puede verificar que la cantidad de expedientes ingresados aumentó considerablemente, ya que se agilizó la presentación de rendiciones en tiempo y forma.

Durante los años 2009 a 2010 las observaciones realizadas a las rendiciones presentadas por los establecimientos educativos promediaban aproximadamente en un 24% de los Expedientes ingresados, esto quiere decir que los mismos debían ser devueltos a los establecimientos para correcciones y luego se procedía a un segundo estudio.

Como puede verse los Pedidos de Antecedentes disminuyeron de 262 en 2011 a 107 a fines del 2012; lo que demuestra una reducción en más del 100% de los mismos. Esto significa que del total de Expedientes ingresados solo se deben devolver con observaciones un 15%; permitiendo una reducción de costos y tiempos tanto para los responsables de rendir cuentas como para el Tribunal.

Otra de las Políticas de la Calidad del Organismo es “Gestionar los recursos humanos y presupuestarios necesarios para mantener y afianzar el Sistema de Gestión de la Calidad. Desarrollar una capacitación permanente en todos los procesos de la organización con el objetivo de realizar una gestión eficiente para la satisfacción del bien común, con el compromiso de cumplir con los requisitos para lograr mejorar continuamente la eficacia del SGC implementado bajo Normas ISO 9001.”

Como Objetivo de esta política se ha establecido: “Capacitar al personal a través de cursos, jornadas, congresos y toda herramienta necesaria para lograr la competencia para la prestación del servicio.”, cuya medición se realiza a través de: “Cantidad de reuniones, Resoluciones autorizando cursos, jornadas y otros”. Como así también, “Realizar encuestas internas, para conocer la problemática y/o las necesidades de capacitación existente, procurando soluciones a las inquietudes recibidas.”

De las encuestas internas (efectuadas al personal del Organismo) se analizan temas como: capacitaciones demandadas, equipamiento del área de trabajo, comunicación y grado de compromiso de los integrantes del Organismo. En las mismas, se pueden aportar *ideas* para aumentar la eficiencia de los procesos, como las que fueron aportadas el año anterior, entre ellas: efectuar trabajos con mayor integración entre los sectores, implementar mejores registros para medir el trabajo y disminuir la burocracia.

Las capacitaciones internas se evidencian en cada uno de los legajos de los agentes en los que se adjunta el certificado de asistencia a la actividad; y de las externas se evidencian mediante las resoluciones realizadas al efecto, y posterior entrega de certificados a los asistentes.

La efectividad del proceso de capacitación y aprendizaje se evalúa mediante el valor agregado que cada persona aporta en su labor una vez recibida la formación y/o actualización de contenidos y se refleja en la mejora continua de los procesos de calidad en desarrollo. Las habilidades y competencias adquiridas permiten, además, una mejora en la efectividad de cada área y así sucesivamente como círculo virtuoso se logran mejores productos y servicios institucionales.

La Revisión por la Dirección es una evaluación periódica del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Alta Dirección, para asegurarse el cumplimiento de la Política de Calidad, sus objetivos y la mejora continua en la organización.

Los objetivos a considerar son:

- ✓ Evaluación de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad para lograr satisfacer la Política y los Objetivos de la Calidad adoptados por el Tribunal.
- ✓ Revisión de los resultados de las Auditorias.
- ✓ Análisis de las encuestas a funcionarios, cuentadantes y personal.
- ✓ Evaluación del desempeño de los procesos (indicadores) y de la conformidad del servicio.
- ✓ Evaluación del Estado de las Acciones Correctivas y/o Preventivas.
- ✓ Evaluación de la Labor del Consejo para la Mejora Continua.

En la Revisión por la Dirección se toman decisiones sobre: La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, la mejora del servicio que presta el Tribunal y la necesidad de recursos.

IV b) Premio Nacional a la Calidad

El Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público fue creado mediante la sanción de la Ley N° 24.127/92, con el fin de impulsar procesos de mejora continua en la administración pública. El mismo, de carácter simbólico y no económico, se otorga desde 1994 a organismos y entidades de los tres poderes del Estado y de jurisdicción nacional, provincial o municipal.

El objetivo del premio es la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los servicios que prestan los organismos públicos, así como también estimular y apoyar la modernización y competitividad en las organizaciones públicas, asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades, preservar el ambiente humano y la óptima utilización de los recursos.

El Tribunal de Cuentas, continuando por el camino de mejora continua, ha decidido participar sujetándose a las condiciones exigidas por la Oficina Nacional de Innovación de la Gestión Pública, dependiente de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinetes de Ministros de la Presidencia de la Nación.

Este Organismo capacitó a sus agentes y creó en el año 2013 el Comité para el Premio Nacional a la Calidad -integrado por personal representante de las distintas áreas del Organismo-, presentando el Informe con el que participará en la evaluación del presente año.

Dicho Informe fue confeccionado por los agentes integrantes del Comité para el Premio Nacional a la Calidad y se centra en cuatro unidades claves: Objetivos, Usuarios, Procesos y Personal.

El esfuerzo que implica por parte de todos los integrantes del Organismo competir por el Premio, está inmerso en el convencimiento de un Tribunal de puertas abiertas que se renueva día a día aportando a un control, no sólo más eficaz y eficiente, sino contributivo hacia una administración más transparente.

De esta manera, el Organismo se somete a la mirada especializada externa, en pos del logro de un servicio superador, convencidos que el planear, hacer, verificar y actuar, sometidos a un continuo proceso de mejora, redundará en entes gubernamentales focalizados en políticas eficientes y efectivamente aplicadas, en beneficio de la comunidad toda.

IV c) Balance Social

El Balance Social es una herramienta con la que cuenta el Organismo, desde el año 2011 que se encuentra a disposición en su página web, para comunicar a la sociedad en su conjunto, su aporte en materia de recursos humanos, los objetivos planteados en relación al nivel de ejecución y su relación con la comunidad. A través de este instrumento el Organismo evalúa el alcance de su actuación social, información ésta que sirve de complemento a la presentación de los resultados alcanzados en materia financiera.

El Balance Social debe exponer, medir y divulgar en forma clara y precisa, los resultados de la aplicación de la política social del Organismo, y evaluar el cumplimiento de su Responsabilidad Social.

La justificación fundamental para la realización del Balance Social del Tribunal de Cuentas radica precisamente en su naturaleza social o de interés general, lo cual la obliga moralmente a evaluar de manera sistemática su actuación y a rendir cuentas a la sociedad sobre su gestión.

La transparencia, como principio rector que rige a todo el accionar de la Administración Pública, se reflejó en la idea de lograr un Tribunal de puertas

abiertas, no sólo a los cuentadantes sino también a toda la sociedad.

Asimismo, se convierte en una herramienta del Organismo para rendir cuentas a sí mismo, lo que facilita una auto-evaluación y, en su caso, le permite tomar decisiones en función de los resultados y reorientar sus políticas o fortalecerlas.

IV d) Pagina Web

El objetivo final de la implementación de una Página Web en un Organismo Público como el nuestro es mantener permanentemente informados a todos y cada uno de los sectores poblacionales, sean éstos personales o institucionales, mediante un elemento jerarquizante y de constante actualización, además brindar la posibilidad de contar con esta herramienta, redundando en el beneficio de quienes accedan a la misma -integrantes de la Administración Pública y todo particular que lo requiera-, al poder encontrar sistematizada y ordenada la información referente a la competencia del Tribunal de Cuentas.

Desde el año 2011 se desarrolló e implementó la Página Web, cuyo principal mérito es el resultado del trabajo en equipo de todo el personal, en su diseño, actualización y fundamentalmente en su contenido. La Página contiene información referente a las distintas normas que se dictan, guías de consulta de utilidad para los cuentadantes que permiten mayor agilidad en el proceso renditivo, así como también, mayor claridad respecto de los criterios del Organismo para la aprobación de los trámites traídos a su estudio.

IV e) Digesto

El Tribunal de Cuentas en el año 2004, con la implementación de un programa de mejora continua dando cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001, comenzó con la elaboración de un Digesto Interno que permitiera la búsqueda de normativas propias (Fallos Internos: Resoluciones, Dictámenes, Providencias, etc.), Provinciales y Municipales necesarias para asegurar la calidad de los diversos procesos que se llevan a cabo en el mismo. El Digesto Interno se encuentra dentro de las Funciones Administrativas y de Mantenimiento cumpliendo la misión de ser soporte de toda la Organización.

Con este objetivo se requirieron a distintos Organismos las normas que fueron incorporadas al Digesto Interno. La normativa se encuentra actualizada con las modificaciones introducidas por los organismos emisores, encontrándose en el texto de la misma la referencia a los textos modificados y normas complementarias, para facilitar el estudio y comprensión de quién las consulta. A partir de esta fecha se carga en el mismo, la normativa que hace al estudio de los procesos certificados por el Tribunal de Cuentas, de distintas fuentes como el Boletín Oficial Provincial (Digital o impreso), páginas de Internet y de las normas que envían los organismos que rinden cuentas, tales como las que regulan su funcionamiento interno como las que regulan a toda la Administración (Acuerdo, Circular, Disposiciones, Dictámenes, Estatutos, Memorando, etc.).

Desde la implementación de la Página Web, se incorporó el Digesto a la misma, donde cualquier ciudadano puede acceder.

IV f) Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social de la empresa surge como respuesta a las expectativas de los sectores con los que se desenvuelve, en la perspectiva de un desarrollo integral ello es sumamente importante dentro del Sector Público, ya que sin lugar a dudas su fin último es el bien común.

A través de la Resolución N° 100/2013 del Organismo, se creó el Comité de la Responsabilidad Social con el objetivo de dar continuidad, regularidad y mayor envergadura a las acciones de Responsabilidad Social que el Tribunal de Cuentas realizaba, entre ellas, las relativas a la protección del medio ambiente y participación en diversas propuestas solidarias.

El mencionado Comité está integrado por personal de distintas áreas del Tribunal, quienes manifestaron un fuerte compromiso por la temática y bajo la Coordinación del Sr. Secretario.

Sus funciones específicas son:

- Proponer programas o acciones de Responsabilidad Social a llevar a cabo por el personal de este organismo.
- Gestionar puesta en marcha de los programas o acciones que se propongan.
- Realizar el seguimiento y debido cumplimiento de los objetivos perseguidos.
- Las acciones realizadas y su estado de cumplimiento serán reflejadas en las reuniones del Comité, mediante las actas respectivas.

En el marco de las acciones llevadas a cabo para la preservación del medio ambiente, se ha instaurado dentro del Tribunal de Cuentas un Decálogo de carácter obligatorio, con el fin de preservar los Recursos y Medio Ambiente,

teniendo en cuenta que la gestión ambiental en oficinas públicas es un primer paso para implementar el enfoque de sostenibilidad en las actividades diarias, en forma conexas con aspectos sociales, ambientales y económicos, estableciendo así, una íntima conexión entre ambiente y salud.

V) CONCLUSIONES

El presente trabajo buscó generar disparadores respecto de la implementación de herramientas que tornen mas eficiente las tareas que realizamos los organismos de contralor.

Para que esto ocurra debemos necesariamente asumir que las funciones de control lo hacemos desde el punto de vista contributivo.

Para eso el control debe adaptarse sin resignar un ápice sus funciones de contralor. Bien por el contrario, debe seguir potenciándolas para que colaboren en pos de la satisfacción del interés público.

La Dra. Miriam Ivanega⁷ destaca que. “...control y responsabilidades públicas resultan elementos ineludibles, integrantes necesarios de un Estado democrático, respetuoso de los derechos y garantías de la sociedad. En este contexto, los organismos de control se convierten en instrumentos jurídicos necesarios e imprescindibles para lograr la satisfacción de los intereses de la comunidad”.

No podemos ni debemos concebir al control como una actividad pasiva de constatación de actos irregulares, ya que ello bastardea la noción de control y lo vuelve, a todas luces, ineficaz.

7 Ivanega Miriam, Mecanismos de Control público y argumentaciones de responsabilidad, Editorial Abaco, Buenos Aires, 2003, pág. 291

Si el control no sirve para impedir la ejecución de actos irregulares o jurídicamente reprochables, se vuelve una suerte de autopsia no podrá incidir para evitar que el acto ilegítimo entre en vigencia, con los consecuentes perjuicios o efectos dañosos que la misma Administración deberá soportar.

El Dr. Domingo Sesin⁸ enseña que *“El control, esencialmente, debe tener por objeto una finalidad preventiva-correctiva, a fin de que los errores puedan subsanarse o repararse antes de su ejecución. Poco importa el control posterior cuando el perjuicio al interés público ya se produjo. En lugar de ello, o de una causa penal o administrativa, es preferible tanto para el funcionario como para la sociedad una observación oportuna”*.

El control debe ser contributivo para una mejor Administración. Para que sea así, debe influir de manera preventiva, correctiva, formativa y no con el fin único de detectar irregularidades y sancionar.

El sistema de control imperante en los distintos órganos de control instaurados en las diferentes provincias argentinas apunta fundamentalmente a establecer la responsabilidad jurídica del infractor y no se ocupa de analizar si las acciones u omisiones de los funcionarios dieron cumplimiento a los planes de gobierno o si los incumplimientos detectados fueron corregidos posteriormente.

Ello no es suficiente.

Aquí es donde los organismos de control deben avanzar comprometiéndose en su rol de poder del estado, máxime teniendo en cuenta su origen constitucional.

8 Sesin Domingo. “El necesario retorno del control preventivo del gasto público”, AA.VV Cuestiones de Control de la Administración Pública, Jornadas Organizadas por la Universidad Austral Ediciones RAP, Buenos Aires, 2010, pp673-688, p. 687

Es donde debe entenderse que el control debe aportar a una mejora en la gestión de los demás poderes del estado, atento a que el fin de los mismos no es otra cosa que la defensa del interés común en la administración y ejecución de fondos públicos.

Ese aporte en la mejora de la administración implica comprometerse para lograr una Administración cada vez más eficiente, realizando un control cada vez más efectivo.

Esto implica asumir por parte de los organismos de control un rol proactivo donde deja el rol de mero espectador, involucrándose en la gestión, siempre en el ámbito de sus competencias.

Hablar de control contributivo implica repensar la manera en que vemos desde los organismos de control a los poderes del estado.

Este nuevo rol implicará realizar cambios dentro del funcionamiento de los mismos Tribunales, esto es repensar la forma en que se desarrolla la gestión misma de los organismos de control.

Planificar, definir objetivos, comprometer al personal en los nuevos procesos, evaluar a través de la implementación de indicadores si los mismos se han cumplido, en definitiva establecer un nuevo camino y transitarlo.

La puesta en marcha de estos programas implicará necesariamente un fortalecimiento institucional de los organismos de control, tornando más efectiva su labor. Así señala el premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz⁹ “no son

⁹ “Más instrumentos y Metas más amplias: desde Washington hasta Santiago” Fuente:

solamente las políticas económicas y capital humano las que determinan los resultados económicos, sino también la calidad de las instituciones de un país. Estas instituciones determinan, en efecto, el ambiente dentro del cual operan los mercados. Un ambiente institucional débil permite una mayor arbitrariedad de parte de las agencias estatales y de los funcionarios públicos”.

Es a esto a lo que apuntamos, a Tribunales de Cuentas que ejercen un control más efectivo y para ello necesariamente deberemos ser instituciones cada vez más fuertes y consolidadas.

La implementación del modelo de gestión por resultados permitirá avanzar en diseño de objetivos claros, concretos y realizables, mayor autonomía de los organismos de control y mayor compromiso del personal con la gestión.

Humberto Petrei¹⁰ señala que: *“La información sobre resultados tendrá efectos si existen incentivos para poner en marcha correcciones sobre las falencias o para aprovechar los logros que los indicadores están transmitiendo, si los estímulos vigentes en el sistema apuntan a la dirección correcta”.*

Para ello deberemos empezar a realizar cambios graduales en los modelos de administración de los mismos Tribunales y fundamentalmente lograr una participación efectiva de los agentes y funcionarios de cada organismo para que las metas y objetivos puedan alcanzarse.

<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/012-octubre-1998/mas-instrumentos-y-metas-mas-amplias-para-el-desarrollo.-hacia-el-consenso-post-washington-1>

¹⁰Petrei Humberto, Ratner Gabriel, Petrei Romeo “Presupuesto y Control. Las mejores practicas para America Latina”, Osmar Buyatti. Librería Editorial, 2005, Pág. 300

El control efectivo de la gestión estatal garantiza la transparencia en la ejecución de los fondos públicos motivando a los agentes y funcionarios públicos a actuar en la prosecución del bienestar común, limitando sus márgenes de arbitrariedad combatiendo la corrupción y tornando efectivo el sistema de “checks and balances” esencia misma del sistema republicano de gobierno.

Es por lo que hemos tratado de demostrar con el presente trabajo hablar de la implementación de programas de gestión por resultados en los tribunales de cuenta no es una utopía sino que es una realidad efectiva.

Es tan así que, si hacemos una revisión de los procesos y las nuevas herramientas de control que aplicamos en nuestras tareas cotidianas, podremos observar que es mucho más cotidiano el uso de las mismas que lo que creemos.

Lo que debemos hacer es sistematizarlas a los efectos que más que “acciones espasmódicas” se conviertan en una verdadera estrategia de gestión de los organismos de control.

¿Qué es lo que buscamos con estas nuevas herramientas? Definir los objetivos de la Organización para poder transformarla en más eficiente y por lo tanto obtener mejores resultados.

Aspiramos avanzar hacia un control cada vez más eficiente, para ello debemos repensar estrategias, revisar objetivos para poder potenciar los recursos tanto humanos como materiales con los que contamos los organismos de contralor, debiendo hacer formar parte de este proceso al personal como motor del cambio anhelado.