

EL CONTROL EXTERNO COMO MECANISMO PARA LA EXCELENCIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Tesista

Stella Maris R. Widder

Director de tesis

Juan Ignacio Martín Castilla

El centro de análisis este trabajo es el Control Externo como organización del sector público y las mejoras que éste control puede lograr sobre los fiscalizados mediante el ejercicio de sus competencias garantizando la tutela de los intereses públicos y la orientación al ciudadano. La motivación que le dio origen radicó en la búsqueda de un camino que acerque a la actividad de control a detectar más claramente los resultados y gestionarlos mejor. La organización referente es el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, que a través de sus facultades para el ejercicio de auditorías, exigencias en las rendiciones de cuentas y asesoramiento, conduce sus acciones hacia el aprendizaje y conocimiento e insta a las correcciones de falencias. En este marco se introduce un enfoque del control externo más abierto hacia el control de gestión y de calidad, sin abandonar sus tradicionales funciones de revisión de la legalidad, facultades condenatorias de la responsabilidad administrativa, y la exigencia de rendición de

cuentas a fin de su aprobación o desaprobación. El planteamiento es de promover un alcance más integral de éstas funciones con miras al servicio que se brinda a la comunidad. En la actualidad, tanto el control interno como el externo son vistos en una función de colaboración con el progreso de las acciones gubernamentales, siendo ambos necesarios para la buena Administración. Se hace hincapié en la constante necesidad de avanzar en la revisión de las metodologías aplicadas para el desarrollo de las capacidades de gobierno, incluyendo la modernización de sus mecanismos y procesos. La búsqueda de la excelencia allana el camino de la visión de una administración pública con más calidad, donde aparece la participación de toda la organización, con la implicación de los grupos de interés, involucramiento del personal y directivos. Esta tendencia es una vía para alcanzar más eficacia, eficiencia y economía.

En la investigación planteada confluyen circunstancias de carácter cualitativo, descriptivo

y la ausencia de control del investigador sobre los acontecimientos objeto de estudio. Se ha acudido en su desarrollo a un método de triangulación, combinando así observaciones, perspectivas teóricas, fuentes de datos y metodologías. Se adopta el paradigma de la Administración Pública orientado al servicio del ciudadano e inmerso en un proceso de modernización y cambio, unido a la importancia del rol del Control Externo en ese proceso de obtención de mayores resultados y calidad. Dicho paradigma ha permitido definir los términos en que se plantean los problemas, sumando al enfoque metodológico aplicado una reflexión epistemológica a partir del desarrollo teórico realizado de la existencia de realidades observadas y de la práctica de la investigación empírica. Para ello se ha recurrido a los lineamientos que surgen de las metodologías para la calidad, Ciclo Deming (PDCA), de los propósitos de la Carta Iberoamericana de Calidad y de las herramientas desarrolladas por los Modelos de Excelencia. Estos instrumentos propician la inserción de acciones con vistas a la planificación y autoevaluación organizacional, satisfacción del ciudadano, orientación a los resultados, rendición de cuentas, transparencia, entre otras.

En lo que atañe a las acciones que ejerce el Control externo (correctivas, recomendaciones y seguimientos), se deduce que el control tiene papel impulsor o modificador. Su intervención tiende a favorecer las buenas prácticas de los sistemas administrativos. Su no participación ocasionaría incurrir en costes de oportunidad para un *buen gobierno*. La idea del conocimiento esta unido a la excelencia, por lo cual los Organismos Fiscalizadores deben propiciar esos conocimientos y propulsar la modernización e innovación en la Administración Pública. El paradigma de una Administración orientada al servicio público y de buen gobierno requiere la integración/

consideración del Control Externo como instrumento de mejora continua. Hoy la ciudadanía reclama transparencia y óptimas gestiones. Por lo tanto, sus aportes tienen relevancia en beneficio de la sociedad; así como la opinión que ésta tenga del mismo. La fiscalización hace efectiva la custodia del destino de los fondos públicos. Incluyéndose cuestiones como el resguardo del patrimonio público, medio ambiente y responsabilidad social.

Reconocido el Modelo el Iberoamericano de Excelencia en la Gestión versión para la Administración Pública año 2009, se tomó el esquema de dicho Modelo, respetando los criterios que lo conforman. Examinado sus aspectos, se identificó la conexión de éstos con las acciones de control externo particularmente ejercidas por el Tribunal de Cuentas y los impactos en sus productos externos e internos. En base a este «esqueleto», se incorporan otros aspectos a los ya sugeridos por el dicho Modelo, aquellos considerados apropiados para este tipo de organizaciones gubernamentales de acuerdo a su naturaleza y especificidad. Las propuestas aludidas surgen del análisis de la literatura, artículos, de conceptos obtenidos en base a consultas, entrevistas y consideraciones propias. En este punto se avanzó en forma integrada, respecto a una alineación entre la visión, misión y objetivos, con que atañe a planificación, procesos, recursos (Facilitadores) y medición de Resultados; sin dejar de considerar la influencia sobre los controlados y la responsabilidad ante la sociedad.

CONCLUSIONES

Una forma de defender la asignación y utilización de los recursos administrados por el Estado es propiciar el uso eficiente de los mismos en base a una planificación de objetivos y evaluación de metas, con la modificación de las distorsiones. El control participa en evaluar

que lo ejecutado sea lo más cercano a lo planificado, además de contribuir con la finalidad de conseguir el bien común y lograr el tan preciado «Estado del Bienestar». La planificación y definición de objetivos, conjuntamente con la consumación de procesos de mejora continua, identificación de puntos críticos y el seguimiento de los resultados, definen a una gestión de calidad que se trasladará al producto de la fiscalización. Especialmente en este trabajo se repara en las auditorías, recomendaciones y requerimientos, que a su vez posibilitan el cambio y mejoramiento de las organizaciones controladas. La aplicación de métodos bajo un principio de excelencia, llevará a acciones orientadas a la implementación de medidas correctivas en las gestiones e incluso incidiendo en su calidad. Es así que el control ejerce una función de impulsor de acciones, convirtiéndose en un controlador y modificador de la calidad del Sector Público. Por ello, es necesario que se desarrolle conforme a los requerimientos de los tiempos actuales de una administración pública con capacidad de gestionar mejores resultados y evaluarlos a fin de superar errores, tanto propios a la organización como sobre aquellos que ejerce su fiscalización. Los Modelos de Excelencia (Deming, Malcom Malbrige, Europeo –EFQM- y el Iberoamericano de Excelencia en la Gestión) aportan elementos para gestionar el desempeño de la organización en forma global y su evaluación, cubriendo todas las áreas de la organización con sustento en los llamados «Principios de una Gestión Excelente». El Ciclo Deming (PDCA) está presente en cualquiera de ellos, donde la planificación, el desarrollo del enfoque, revisar, chequear y luego actuar

sobre lo logrado, nos ubica en el ciclo virtuoso de la mejora continua. Para el caso del Modelo Iberoamericano, realzado en importancia este trabajo, se corresponde con el denominado esquema RADAR. En atención al conjunto de consideraciones desarrolladas, se induce en la reflexión control puede encontrar un valioso apoyo en éstas las metodologías.

Ahora bien, cabe mencionar algunas limitaciones: i) Los avances en este camino no son posibles en forma rápida ya que requieren un esfuerzo institucional de magnitud, sea desde el punto de vista reglamentario, de capacitación y de preparación un esquema administrativo funcional acorde, tanto para el que controla como en los controlados; ii) Se plantea la dificultad de la medición de los outputs; esta situación puede encauzarse de manera de los indicadores más adecuados para suplir esos impedimentos; iii) Además, es posible que se presente cierta resistencia en la adopción de las recomendaciones por parte de los auditados, una forma de superar estas situaciones es hacer tomar conciencia sobre la contribución positiva que origina un apoyo correctivo y de asesoramiento, como también la de un adecuado feedback; iv) Otro punto a tener en cuenta son las debilidades organizacionales, que fueron detalladas en la investigación —DAFO—. Si bien corresponde resaltar que se presentan avances en el control externo, particularmente en el Tribunal de de Cuentas de la Provincia, en cuanto a cuestiones correctivas de las gestiones; aún prevalece el control desde un punto de vista financiero y legal, quedando un camino por intensificar en cuanto a la evaluación de cumplimiento de objetivos y resultados.

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:

Widder, Stella Maris R. (2013). «Recensión de tesis: “El control externo como mecanismo para la excelencia de las organizaciones públicas”», *DAAPGE*, año 13, N° 21, 2013, pp. 147–149. Santa Fe, Argentina: UNL.
