

AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRAL. NUEVOS APORTES PARA LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Tesista

Néstor D. Mejías

Director de tesis

Bruno Rezzoagli

La crisis del Estado de Bienestar y el surgimiento de nuevas teorías sobre el rol y funcionamiento del Estado, pusieron énfasis en la necesidad de un Estado menos intervencionista y burocrático, para dar paso a uno más eficiente en el uso de sus recursos y eficaz en sus objetivos. En tanto las reformas en lo político-económico se sustentaron en las ideas del Consenso de Washington y en los nuevos aportes teóricos de la Nueva Gerencia Pública (NGP) que reconfiguraron así las leyes y normas de su funcionamiento.

En la Argentina, la reforma del Estado toma cuerpo durante la década de los 90 en las leyes de emergencia económica y reforma del Estado, buscando en una primera etapa la reducción o achicamiento del mismo, para dar lugar en una segunda etapa a su modernización, racionalización y que necesitaba a su vez ser controlada y evaluada desde una mirada global de la Organización.

Con esta concepción el control de cumplimiento, legal, financiero, punitivo, vira hacia

uno más Integral y contributivo, que en 1992 se materializa en la Ley 24.156 de Administración financiera y control del sector público, quedando orgánicamente constituido con la SIGEN y las Unidades de Auditoría Interna.

En tanto la Planificación, si bien tienen antecedentes anteriores, con el paradigma de la Nueva Gerencia Pública se instituyen como buenas prácticas, para una gestión más eficiente y eficaz y comienzan los procesos de Control de Gestión y las evaluaciones y certificaciones como mecanismos para contribuir a la calidad de las Instituciones.

Encontramos entonces instrumentos como el Planeamiento como orientador de las políticas, el Control y las evaluaciones, como correctores oportunos de las acciones tendiente a la consecución de los objetivos establecidos, dejando abierto los mecanismos de verificación de la efectividad o impacto de las políticas públicas.

En este sentido como mecanismos de verificación aparecen la evaluación tanto interna

como externa (dependencias internas, comisiones evaluadoras, organismos certificadores, etc) y las Auditorías en sus variantes de gestión, de rendimientos, de efectividad, de impacto, como contribución a la mejora de la gestión.

En el caso del Sector Público, particularmente las Universidades Públicas Nacionales, a partir de 1992, comienzan a implementar Planes Estratégicos o de Desarrollo, en tanto evaluaciones Institucionales y de carreras con la creación de CONEAU se someten progresivamente a los estándares de acreditación fijados. Por otro lado, Auditorías de gestión en dichos ámbitos si bien se realizan, no se encuentran enmarcadas en los procesos de evaluación institucional, sino focalizadas en el control de tipo tradicional bajo lineamientos de SIGEN.

En el caso particular de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) las acciones de evaluación y control, si bien se llevan adelante, se realizan mediante dependencias diferentes con escasa articulación, producto tal vez de sus propios orígenes constitutivos.

Por otra parte para la elaboración de los Planes Estratégicos / de Desarrollo Institucional desde 1994 hasta la fecha, se consideraron todos aquellos informes que pudieran aportar elementos diagnósticos sobre el estado actual de la Institución y sirvieran de base para su elaboración, no encontrándose sin embargo en las citas, ninguna mención a informes de auditoría que desde 1994 generó mas de 200 informes con observaciones y recomendaciones.

Surge aquí entonces los primeros interrogantes *¿el diseño de los informes de Auditoría no permiten relevar información diagnóstica de base que contribuya junto a otros documentos a la elaboración posterior del PDI? ¿Su alcance en las áreas relevadas no son los suficientemente significativa o abarcativas de las funciones sustantivas de la institución como para sustentar una Evaluación Institucional?*

Pasando luego de la planificación, al control

y evaluación como etapa posterior del mismo, seguimos encontrando disfuncionalidades a pesar de ciertos puntos de encuentros. En primer lugar los ciclos de realización de los mismos, si bien no son coincidentes, se verifica una yuxtaposición en sus desarrollos. Así por un lado encontramos el seguimiento y evaluación de la implementación del PDI que se realiza cada 3 años, afín de evaluar los avances en las metas y objetivos establecidos, en tanto el ciclo de auditoría, se realiza cada 5 años y debe abarcar el control de todas las áreas sustantivas de la UNL, la autoevaluación institucional cada 6 años, como proceso interno tendiente a revalidar su vigencia institucional y mejorar su gestión Institucional y la evaluación externa a cargo de CONEAU (evaluación de un programa académico determinado) cada 6 años a fin de acreditar la vigencia y calidad de la misma en forma periódica.

Entrando mas en detalles, el control, ejecutado mediante auditorías realizadas por la UAI, son abarcativas de todas las funciones sustantivas y de apoyo de la Institución, incluyendo la auditoría de gestión como proyecto específico realizado cada 5 años, en tanto la Evaluación interna (Autoevaluación) es ejecutada cada 6 años bajo la dirección de la Sec. de Planeamiento, abarcando las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión institucional.

Surgen aquí entonces otros interrogantes: *¿Si el proceso de control llevado adelante mediante auditorías como el de evaluación, tienden al mismo objetivo «contribuir a una gestión eficiente, eficaz y efectiva», que contribuya a alcanzar los objetivos trazados en su PDI, porqué se encuentran disociadas y desarticuladas, bajo dependencias diferentes, y en programas que no dialogan? ¿La auditoría de gestión y la autoevaluación como mecanismos institucionales internos pueden complementarse o cumplen funciones disí-*

miles? En caso de complementarse ¿podría la auditoría de gestión constituirse en una parte de la autoevaluación Institucional o constituirse como auditoría y evaluación en sí mismo? ¿cuáles deberían ser entonces los alcances, oportunidad, responsables y aportes de cada uno de ellos?

Esta situación problemática, nos lleva a formular nuestra hipótesis que la ausencia de articulación entre la auditoría de gestión y la autoevaluación institucional impide la optimización de los recursos materiales y humanos de la UNL y debilita la contribución a la mejora de gestión, es por ello que la correcta planificación conjunta de las acciones a realizar, permitirá fortalecer no solo el control, sino contribuir a la mejora de la gestión.

Para dar respuesta a la misma se buscaron determinar convergencias y divergencias entre las actividades de control y las de evaluación, comprobar la falta de articulación entre las áreas de Evaluación Institucional Interna y de Auditoría Interna de la UNL, propiciar un ámbito o espacio de interacción institucional entre la Evaluación institucional y la Auditoría Interna para la mejora de la gestión, delimitar el alcance de las posibles tareas a realizar por las mismas y analizar la viabilidad de un Informe que dé respuestas a las necesidades de una Evaluación Institucional y los requerimientos de SIGEN.

Para ello como metodología de trabajo, se utilizó el *método deductivo*, de carácter *cualitativo*, utilizando como fuente *primaria* todos los informes de planeamiento, evaluación interna y evaluación externa (CONEAU),

existentes en la UNL, como así también los documentos diagnósticos e informes de Auditoría desde 1994 hasta la fecha. El trabajo final está *orientada a la aplicación* por lo que se esboza una posible estructura de Informe final que dé respuesta a la hipótesis formulada.

A modo de realizar una brevísima síntesis, en el marco de las conclusiones de la Tesis, sin con esto abarcar al conjunto de debates y estudios en términos conceptuales y metodológicos en torno al control, la evaluación, la planificación, entre otros temas que quedan abiertos para futuras investigaciones; entendemos que las funciones de evaluación interna y auditoría interna, buscan el mismo objetivo «contribuir a la mejora de la Gestión», que la Auditoría de Gestión Integral daría respuesta a ambos requerimientos redefiniendo la estructura del informe y su alcance, constituyendo equipos interdisciplinarios, incentivando la construcción de Indicadores Institucionales que faciliten la evaluación de la efectividad de las políticas públicas, entendiendo a la misma no como un aditamento de auditorías parciales, sino como control del proceso en forma integral.

Por último consideramos que en un futuro próximo en las Universidades Nacionales, los procesos de Auditoría y Evaluación deberán tender a centralizarse en una misma área o unidad que retroalimente al área de Planeamiento en el monitoreo del cumplimiento de los objetivos trazados dando así respuesta al espíritu de la Ley 24.156 y de los procesos evaluativos iniciado en la Argentina, en la búsqueda verdadera de «agregar valor a la gestión».

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:

Mejías, N.D. (2017). «Recensión de tesis: "Auditoría de Gestión Integral. Nuevos aportes para la evaluación y el control de la Planificación Institucional. El caso de la Universidad Nacional del Litoral"», *DAAPGE*, año 17, N° 29 (jul-dic), 2017, pp. 193–195. Santa Fe, Argentina: UNL.
