



Graciela Silvia Salvo

Contador Público Nacional y P.P., Facultad de Ciencias
Económicas, UNCUYO
Profesora Asociada de Administración del Sector Público

MEJORAS EN LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

Aplicación práctica en el desarrollo de la planificación digital y su seguimiento Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza

Palabras clave:
gestión en entes de control

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene algunos conceptos generales relacionados con la Gestión por Resultados, fundamentalmente en lo vinculado con la gestión de los recursos humanos orientada hacia el logro de resultados (manejo del capital humano en el sector público). También relacionado con las habilidades directivas, la inteligencia emocional y las competencias emocionales, se desarrollarán aspectos que comprenden la autoregulación y la motivación. Estos temas se vincularán con el desarrollo de herramientas de gestión que se diseñaron por el Tribunal de Cuentas de Mendoza, por medio del trabajo de los "grupos de mejora" conformados por el personal y coordinados por la que suscribe este documento. En toda organización es fundamental la planificación de las políticas públicas y de las actividades generando nuevas herramientas de gestión como las vinculadas a la confección y posterior seguimiento de las planificaciones.

Se desarrollará el tema de los procedimientos escritos que describen las distintas actividades que se llevan a cabo en la institución de control, relacionadas con la planificación en sus distintas etapas y la labor mensual del personal que se desempeña en el ente de control.

Como conclusión se expondrán gráficos que demuestran las distintas salidas de información que genera la planificación digital diseñada y su seguimiento.

1. CONCEPTOS GENERALES DE GESTION POR RESULTADOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

1.1. Gestión por Resultados

La Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Varios países desarrollados la han adoptado para mejorar la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas. En América Latina y el Caribe (ALC), los gobernantes y gerentes públicos muestran un interés creciente en esta estrategia de gestión.

No obstante, dada la juventud de la GpR en la región, la bibliografía que existe sobre el tema es escasa.

Dado que la GpR es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación), el documento resalta el papel que desempeñan estos elementos en la creación de valor público. "La gestión para resultados en el desarrollo – Banco Interamericano de Desarrollo- Roberto García López y Mauricio García Moreno"

Para los administradores o gerentes públicos de gobiernos nacionales, provinciales y municipales es muy importante conocer los avances y los desafíos de la Gestión para Resultados y, además, los diferentes instrumentos que existen para su implementación.

Según el documento del BID mencionado anteriormente, la gestión para resultados nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener un nivel de desarrollo ya alcanzado, mientras que en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo cual se habla de "Gestión para resultados en el desarrollo".

Según el BID y CLAD, 2007, la gestión para resultados, es un marco de referencia cuya función es la facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. La noción de resultado está asociado al cambio social producido por la acción del Estado y no solamente a los productos que contribuyen a ese cambio.

De modo gráfico se expone en Anexo I, un diagrama que refleja esta nueva visión entre la institución y la sociedad.

Según el Modelo de Gestión para Resultados en el Sector Público elaborado conjuntamente por el BID y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (BID y CLAD, 2007), se distinguen cuatro áreas principales como los pilares del ciclo de gestión pública necesarios para la obtención de resultados: *i) planificación, ii) presupuesto y financiamiento, iii) diseño y ejecución de programas y proyectos y iv) monitoreo y evaluación.*

La planificación comprende tres aspectos que son lo estratégico, operativo y participativo.

La planificación estratégica se relaciona con la visión de futuro y con el conjunto de objetivos que deben ser priorizados y jerarquizados, fijando las metas correspondientes. La planificación operativa se encarga del diseño de los productos, procesos e insumos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación estratégica, y de determinar los responsables de su ejecución. La planificación participativa se relaciona con la opinión que debe recabarse de todos los actores de la planificación a efectos de poder concretar la misma.

Como propuestas para avanzar en la institucionalización de la gestión por resultados para el desarrollo, el documento del BID citado previamente, establece algunos puntos para impulsar los desarrollos institucionales y orientar la gestión a la consecución de resultados. Uno de los puntos desarrollados involucra *“orientar la gestión de los recursos humanos hacia el logro de resultados”*, creando una cultura organizacional fundamentada en los recursos humanos de las organizaciones, con la conformación de equipos de cuadros profesionales que operen decisiones gerenciales en una cultura de resultados. Estos profesionales deben capacitarse y entrenarse en forma permanente, desarrollando sus habilidades de manera técnica.

Otra de las propuestas es *“mejorar la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión pública”* para lo cual se requiere dar cuenta a la sociedad de los resultados obtenidos a fin de conocer cómo se han usado los recursos públicos, a través de poner a disposición de la ciudadanía toda la información institucional relevante del plan, el presupuesto, la gestión financiera, los informes de auditoría, y la marcha de los programas.

1.2. Habilidades directivas – Inteligencia emocional

Entre las habilidades directivas se incluye el tema de la inteligencia emocional, entendiendo a ésta como *“una forma de inteligencia social que implica la habilidad de dirigir los propio sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción”*. Apuntes de la Lic. María del Carmen Abraham. Esta inteligencia no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer, mediante el desarrollo de cinco grupos de competencias básicas. Una de estas competencias tiene vinculación con la Autoregulación, definida la misma como la habilidad para controlar y redireccionar

impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.

Entre las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría se encuentra la "orientación a resultados", ya que las personas controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas. Esto se relaciona también con la "automotivación" ya que el personal con estas características demuestra gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

1.3. Herramientas de gestión en organizaciones públicas. El caso del Tribunal de Cuentas

El rol del Estado ha variado en función de cambios en la estructura de la Sociedad y de las instituciones y por acontecimientos a nivel mundial.

Se han producido cambios en el orden internacional, con un alto proceso de globalización, avances tecnológicos y alto grado de comunicación que transfiere información en forma acelerada, generando en el rol del Estado otras responsabilidades sociales. Aparece el Estado inductor, promotor del desarrollo económico y social, donde se enfatiza la protección del medio ambiente. Existe una creciente actuación de los ciudadanos generando una democracia más participativa, donde el CONTROL emerge como uno de los pilares de este Estado contemporáneo.

Según expone José María Las Heras, uno de los principios de un nuevo modelo de gestión estatal es medir, evaluar, controlar y auditar la producción pública, fiscalizando el conjunto de bienes y servicios que se entregan a la sociedad. Así la auditoría de resultados de la gestión pública es factible de realizar aunque existan dificultades en su implementación.

Esto es fundamental de aplicarse en los organismos de control si se quiere ser el ejemplo a seguir por otras instituciones públicas.

Esta evolución del rol del Estado genera una nueva cultura organizacional donde las acciones generales deben estar al servicio del ciudadano visto éste como un usuario de las instituciones públicas. Se debe buscar la excelencia en el sector público, y para ello hay que introducir nuevas herramientas para la modernización de las organizaciones realizando una prestación de servicios con calidad. Parte de estas herramientas de gestión tienen que ver con la implementación de la denominada "*gestión por resultados y el desarrollo de habilidades en los agentes públicos*".

En la búsqueda de estas herramientas, el Tribunal de Cuentas de Mendoza diseñó desde hace más de 14 años, un Sistema Informático de Seguimiento y Control de Expediente (SIGESCO) que proporciona información relativa a todos los expedientes que se tramitan en el Tribunal, vinculados cada una de estas piezas administrativas a cada organismo controlado por cada ejercicio. A través de este sistema informático cualquier agente del Tribunal puede acceder desde su puesto de trabajo o a través de la página web del Tribunal, a conocer dónde se encuentra ubicado el expediente, cuáles son los movimientos que se vinculan con el mismo (trazabilidad del

expediente), las autoridades de cada organismo, los plazos de vencimientos de etapas, los tiempos insumidos en cada tarea, etc. Esta herramienta ha permitido obtener lo que conocemos todos como el "expediente virtual".

Se han incorporado al expediente virtual del SIGESCO, los llamados "Elementos Relacionados", que contienen la copia de los informes emitidos por cada profesional referido a distintos subprocesos vinculados con la Etapa de Fiscalización, con la de Juicio de Cuentas y con la de Asesoramiento e Informes Especiales. Así también sin tener el expediente en mano, se pueden consultar todos los informes emitidos por las distintas Direcciones de Cuentas, Dirección de Auditoría y Normas, Secretaría Relatora, y hasta el propio Fallo de cada cuenta (producto final de todos los procesos que desarrolla la institución). Asimismo se incorporan copias de los Oficios librados por el Tribunal, y los Acuerdos vinculados a cada cuenta.

A partir de ejercicio 2013 también se incluyó en el SIGESCO, todo lo relacionado con la notificación digital, lo cual facilita el traslado de los informes y disminuye notablemente los tiempos de su ejecución. En este ejercicio también se incorpora la *planificación digital*, como parte de cada expediente virtual, el cual se describirá en forma más detallada a posteriori.

Otra acción emprendida fue el desarrollo dentro del SIGESCO, del Sistema de la Calidad, con lo cual las Oportunidades de Mejora y No Conformidades se efectúan informáticamente, controlándose los plazos de vencimiento y su debido proceso a través de los reportes generados por el sistema y monitoreados en las reuniones del Consejo para la Mejora Continua.

Por otra parte, y también como una acción innovadora en cuanto al Sistema de la Calidad de las instituciones públicas y privadas, fue la incorporación dentro del DIGESTO (Compendio normativo del Tribunal), del Sistema de la Calidad que contiene en formato informático todas las instrucciones de trabajo, procedimientos específicos y procedimientos generales, con las medidas de seguridad indispensables para asegurar las normas que se encuentran en vigencia. Dentro del Digesto y a efectos de dar una organización "significativa" y de fácil búsqueda para los equipos de auditoría a cargo del control de las cuentas se desarrolló el Sistema Informático de Manual de Auditoría. Este sistema puede ser consultado por cada agente del Tribunal para conocer los distintos procedimientos a ser aplicados en su labor diaria.

Todas estas herramientas de gestión fueron diseñadas por el equipo de informáticos del ente en función del desarrollo de habilidades de todos los agentes de la institución a través del trabajo en equipos organizados en grupos de mejora que efectúan sugerencias para mejorar los resultados internos y externos de los servicios que se prestan en el órgano de control.

1.4. Importancia del desarrollo de la Planificación digital

Como se expuso en el punto 1 de este capítulo, la planificación constituye uno de los pilares de la gestión por resultados, y en consecuencia es uno de los aspectos de fundamental importancia para todos los organismos de control.

En general en todo proceso de auditoría, los organismos de control deben facilitar a sus empleados contar con una base informativa integral en su doble naturaleza financiera y de gestión que sirva para el desarrollo de las tareas y la exposición de las conclusiones del trabajo realizado. A estos efectos se pueden implementar nuevas tecnologías para hacer más eficiente la gestión pública.

Para facilitar esta base informativa, y con el desarrollo de las habilidades de su personal, el Tribunal de Cuentas se propuso diseñar dentro del sistema informático de Costeo y del SIGESCO, la planificación digital y el seguimiento de su ejecución, la cual se describirá en el capítulo siguiente.

2. LA PLANIFICACIÓN DIGITAL Y SU SEGUIMIENTO

2.1. La planificación y el proceso de auditoría

El proceso de auditoría comprende varias etapas: planificación, ejecución y control. La planificación constituye uno de los pilares del control externo, ya que permite programar el trabajo de todo el ejercicio para efectuar las tareas en forma más eficiente. Se muestra en Anexo II un diagrama del proceso de auditoría.

En el Tribunal de Cuentas el proceso general de planificación comprende:

- 1) Definición de Objetivos estratégicos y anuales por el Tribunal (máximas autoridades).
- 2) Fijación de objetivos por parte de las Direcciones de Cuentas – Objetivos particulares de cada sector.
- 3) Planificación de cada ente u organismo controlado.

2.2. Planificación digital y su vinculación al sistema de Costeo y de SIGESCO

Objetivo General

El costeo de auditoría es un sistema informático diseñado por el propio Tribunal de Cuentas para proporcionar información relativa a los tiempos insumidos en cada uno de los procesos que realiza el organismo, y con el objetivo de facilitar la toma de decisiones de los distintos niveles jerárquicos. Para ello se establecen circuitos de información necesarios para la carga y procesamiento de las planillas de costeo, de modo de obtener reportes y realizar el análisis pertinente. Conjuntamente con la carga de las horas de cada tarea, también se habilita la carga de la información relacionada con los procedimientos e informes de auditoría vinculados con cada ente auditado. Estos procedimientos de auditoría hoy se registran en el sistema de costeo, tildando los procedimientos previstos en la planificación de cada cuenta, lo cual permite además de verificar las tareas por cada profesional, analizar el grado de cumplimiento de la planificación prevista. Esta información se denomina en el Tribunal "Labor mensual", y se encuentra descripta en una instrucción de trabajo,

Este sistema se vincula al Sistema de Gestión y Control del Tribunal (SIGESCO) respecto a la planificación digital que se encuentra asociada a cada cuenta (expediente) y que se confecciona al inicio de cada ejercicio.

Descripción del procedimiento

1. A fin de cada ejercicio, el Tribunal de Cuentas emite un Acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos para el próximo ejercicio, fijando los lineamientos generales a considerar por parte de los distintos sectores del ente.
2. A principio de cada ejercicio, cada dirección de cuentas emite la planificación para cada uno de estos sectores, considerando las pautas y metas de los objetivos fijados por el Tribunal según lo descrito en el punto anterior, y conforme a la legislación impositiva y de presupuesto que concierne al ejercicio iniciado. Este procedimiento se encuentra descrito en una instrucción de trabajo denominada planificación de las direcciones de cuentas.
3. Con los objetivos fijados por cada una de las direcciones de cuentas cada equipo de auditoría confecciona la planificación digital en el SIGESCO por cada cuenta controlada por el mismo. Esta planificación es visada por cada director de cuentas y se firma digitalmente, quedando la misma para consulta de todos los sectores del Tribunal.
4. La planificación de cada cuenta consiste en describir por cada componente de la rendición mensual y anual, los distintos procedimientos y tareas a desarrollar asociados a cada uno de los estados contables que conforman las rendiciones.
5. En cada período mensual, el personal que conforma el equipo de revisión debe registrar en el Sistema de Costeo los procedimientos desarrollados respecto de cada cuenta auditada, tildando la planificación digital confeccionada según punto 3. Este registro permite verificar los procedimientos ejecutados en un determinado período. Esto se realiza mensualmente y cada período se cierra el quinto día hábil del mes siguiente.
6. Este registro efectuado en el Sistema de Costeo permite verificar a través de un reporte denominado Labor Mensual, la siguiente información de las tareas efectuadas por cada agente del Tribunal:
 - a) procedimientos e informes por cada cuenta que se haya trabajado durante el período;
 - b) tareas desarrollados por cada proceso y subproceso, y
 - c) salidas oficiales vinculados con las visitas a cada ente controlado.

El registro descrito en punto 4 también origina que a través del SIGESCO, se pueda verificar por cada expediente o cuenta la ejecución de la planificación por un período determinado. Esta información puede ser consultada por cada agente del Tribunal, y permite establecer también el porcentaje de cumplimiento de la planificación efectuada a inicio de ejercicio.

Se exponen en anexos III a VI las pantallas que reflejan parte de estos pasos descriptos anteriormente.

Responsabilidades

Del Personal: realizar la confección de la planificación y registración de los datos de la ejecución.

Jefes de Sector: a) Visar la planificación digital, b) Controlar que el personal de su sector registre los datos en Sistema de Costeo. c) Utilizar los reportes para la gestión de los procesos de su sector, y cuentas a su cargo

Del Sector Sistemas y Comunicaciones: administración y mantenimiento del Sistema de Información que permita la registración de los datos de Costeo, como así también, realizar la vinculación con el SIGESCO.

Alta Dirección: Consultar los reportes del Sistema de Costeo y del SIGESCO, para la toma de decisiones.

Aplicación del sistema

Este sistema se aplica en todos los sectores del Tribunal vinculados con el análisis de las cuentas, y la carga la debe realizar todo el personal que desarrolla sus tareas en las direcciones de cuentas.

Etapas en la implementación del sistema

Cuando se decidió desarrollar la planificación digital y su seguimiento continuo a través del sistema de Costeo de auditoría y del SIGESCO, se diseñaron las etapas a través del Grupo de Mejora de Costeo y Planificación con integrantes de los distintos sectores de la institución que trabajaron en la implementación gradual de este sistema. Esta implementación se inició con la carga de la planificación digital que antes se hacía en papel, para luego pasar a su confección en el sistema informático SIGESCO.

En una etapa posterior se desarrolló por el Departamento de Sistemas del Tribunal, la vinculación entre el Sistema de Costeo y SIGESCO, pudiendo en la actualidad registrar a través de la planilla de carga horaria, el seguimiento de la planificación a fin de establecer los procedimientos que se ejecutan en cada período de tiempo, y verificando en forma oportuna y continua el cumplimiento dado a la planificación.

En ambas etapas se organizaron jornadas de capacitación para todo el personal respecto de la carga de los datos en las planillas, y respecto al uso de los reportes o salidas de información generadas de dicho sistema.

Administración del ingreso de usuarios

El perfil de usuario se maneja a través de una matriz de responsabilidades. Las tareas que el sistema permite realizar al usuario, depende del perfil que éste posea.

Administración de consultas e impresión de documentos.

El usuario ingresa a su planilla tanto para su llenado como para consulta.

El jefe de sector podrá consultar e imprimir los distintos reportes que el sistema le da como opción. La información que obtiene de los mismos dependerá de las planillas

completadas por las personas de su sector, según la fecha que se ingresó para la consulta.

La alta dirección puede consultar o imprimir reportes que engloben a todos los sectores que participan en el costeo de procesos, además de todos aquellos a los cuales pueden acceder los jefes de sector.

Reportes generados por el sistema

A partir de la información obtenida en el sistema de costeo se obtienen una serie de salidas de información que permiten al Tribunal tomar decisiones sobre datos reales acontecidos en un determinado período de tiempo, seleccionando aquellos parámetros que posibilitan la obtención de evidencia válida para la adopción de distintos cursos de acción.

Se exponen en Anexo V y VI distintos reportes que genera el sistema.

2.3. Utilidades del sistema de información

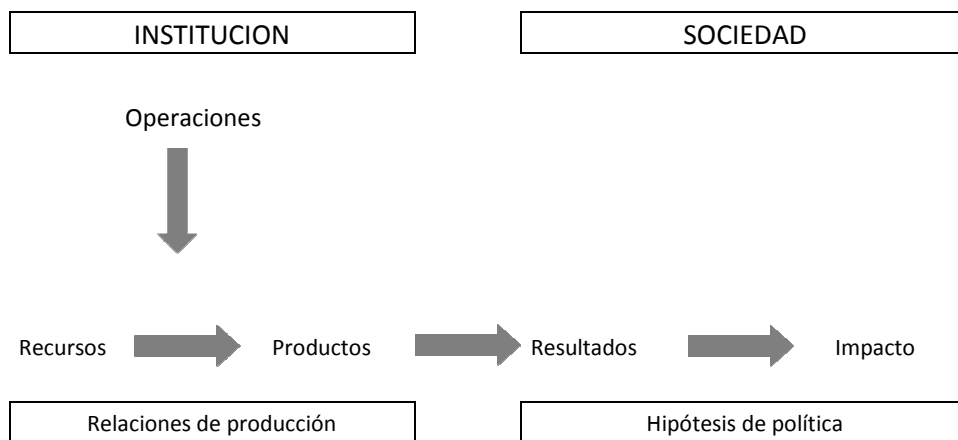
Como se puede advertir a través de las distintas salidas de información generadas por el sistema de Costeo y el SIGESCO, el Tribunal puede obtener información para la toma de acciones, en función de las mediciones del uso de sus recursos, resaltando que la fuente de los datos proviene de los procedimientos registrados por los agentes del ente de control.

Los datos surgidos del sistema constituyen una herramienta de gestión fundamental para la institución orientada a medir distintos resultados, ya que permite:

- 1) Brindar información a la alta dirección sobre la ejecución de los procedimientos de auditoría desarrollados durante el ejercicio respecto a cada uno de los organismos controlados por el Tribunal.
- 2) Medir los objetivos planificados en forma oportuna, a través de la evolución de resultados obtenidos en los distintos procesos, los cuales se obtienen en forma concomitante al desarrollo de las actividades.
- 3) Expresar a la sociedad la eficiencia con la cual el organismo desarrolla sus actividades de control, expresando los procedimientos efectuados, su vinculación con los costos financieros de cada una de estas tareas, y su incidencia dentro del presupuesto provincial y municipal. Esto permite visualizar en forma concreta los costos del control.
- 4) Medir la eficiencia del personal en función de las horas aplicadas al análisis de cada cuenta asignada, relacionadas con la importancia relativa de la auditoría.
- 5) Realizar el seguimiento de la planificación en forma mensual, a efectos de corroborar el cumplimiento de lo planificado, y en su caso adoptar oportunamente las medidas correctivas sobre lo planificado, evitando llegar al cierre del ejercicio con desvíos considerables en la ejecución de los controles.

ANEXO I

CADENA DE VALOR DEL SECTOR PÚBLICO



ANEXO II

PROCESO DE AUDITORÍA

<i>Etapas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Resultado</i>	<i>Legajo</i>
PLANIFICACIÓN	Predeterminar procedimientos	Planificación del ejercicio	Transitorio por ejercicio y cta.
EJECUCIÓN	Obtener elementos de juicio con aplicación de procedimientos	Pepeles de trabajo e informes mensuales y gerenciales	Transitorio por ejercicio y cta.
CONCLUSIÓN	Emitir un juicio basado en evidencia obtenida	Informe General Fallo de la Cta.	Transitorio por ejercicio y Cta. (*)

(*) una vez fallada la cuenta el informe general y los demás informes se archivan en el legajo permanente.

ANEXO III

Calendario

2015 Febrero

ÁREA DE REVISIÓN: Contadores Revisores y/o Auxiliares De Audi

00353* - 2014 - 01230314 »DSCA - DIRECCION SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL

RENDICIÓN MENSUAL OCTUBRE

Calendario Seguimiento de Planificación

Domingo	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
01	02 00:00 Trabajado: 06:07	03 00:00 Trabajado: 06:30	04 00:00 Trabajado: 06:28	05 00:00 Trabajado: 06:30	06 00:00 Trabajado: 06:12	07
08	09 00:00 Trabajado: 06:30	10 00:00 Trabajado: 06:30	11 00:00 Trabajado: 06:25	12 00:00 Trabajado: 06:30	13 00:00 Trabajado: 06:30	14
15	16	17	18 00:00 Trabajado: 06:30	19 00:00 Trabajado: 06:30	20 00:00 Trabajado: 06:27	21
22	23 00:00 Trabajado: 06:30	24 00:00 Trabajado: 04:48	25 00:00 Trabajado: 06:22	26 00:00 Trabajado: 06:30	27 00:00 Trabajado: 01:32	28

- Fiscalización
 - Trastados
 - Reuniones Interdisciplinarias
 - Informes Rendiciones Mensuales
 - Informes Gerenciales
 - Informes Ley Resp. Fiscal
 - Informes SIGEN
- Asesoramiento e Informes Especiales
 - Informes Legislativos/Judiciales /Otros
 - Audiencias y Reuniones
- Juicio de Cuentas
 - Informe General
 - Informe Complementario
 - Trastados
 - Reuniones Interdisciplinarias
 - Juicio Informe Pieza Separada
 - Proceso Informe Juicio Parcial

ANEXO IV

Calendario

2015 Febrero

ÁREA DE REVISIÓN: Contadores Revisores y/o Auxiliares De Audi

00353* - 2014 - 01230314 »DSCA - DIRECCION SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL

RENDICIÓN MENSUAL OCTUBRE

Calendario Seguimiento de Planificación

Indistinta ANEXO I: NÓMINA DE AUTORIDADES RESPONSABLES

Comprobación de registros e inspección de documentación

Verificación de Normas Legales

Comprobación de cumplimiento de Acuerdo N° 870

Comprobación de Cambio de Autoridades en Nómina de Responsables

Control de listado de OIP de SIDICO y selección de la muestra.

IT-ARE-AP-01 Revisión de expedientes de liquidación y pagos de contrataciones en Archivo de CGP.

Indistinta ANEXO II: ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Informes

Aceptar

ANEXO V

SIGESCO | Tribunal de Cuentas ... x EXP 00353* 2014 01230314 - DS... x

http://localhost/TCNet/Expediente/HomeExpediente.aspx?Expld=9394

EXP DSCA - DIRECCION SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL 00353* - 2014 - 01230314

Expediente Planilla de Juicio Movimientos Ubicación Equipo de Revisión Nómina Elementos Relacionados **Planificación**

01/2014 03/2015 **Buscar** **Cumplimiento 48,72%**
(19 de 39)

BOMBINI, MARTA SOFIA 17/06/2014 01:16 DIRECTOR	LOPEZ, MARIA CECILIA 23/05/2014 08:20 CONTADOR PRINCIPAL	CONTADOR EJ. ANTERIOR
------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	-----------------------

Indistinta

ANEXO I: NÓMINA DE AUTORIDADES RESPONSABLES

Riesgos			Procedimientos
Cambio de Autoridades y Responsables.	Inherente	Medio	Comprobación de registros e inspección de documentación i. <input checked="" type="checkbox"/> Verificación de Normas Legales
			Comprobación de cumplimiento de Acuerdo N° 870
			Comprobación de Cambio de Autoridades en Nómina de Responsables
			Control de listado de O/P de SIDICO y selección de la muestra. i. <input checked="" type="checkbox"/> IT-ARE-AP-01 Revisión de expedientes de liquidación y pagos de contrataciones en Archivo de CGP

ANEXO II: ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Riesgos			Procedimientos
Deficiencias en los Fondos Permanentes sin reposición, falta de intervención de C.G.P. en las rendiciones del Fondo Permanente.	Control	Alto	Comprobaciones globales de razonabilidad i. <input checked="" type="checkbox"/> controles globales matematicos
Falta de registración de Bienes de Uso, Consumo.	Control	Alto	Comprobación de registros e inspección de documentación
Deficiencias en las conciliaciones bancarias.	Control	Medio	Análisis de Hechos posteriores al cierre de Ejercicio.
Existencia de Residuos Pasivos y Acreedores Varios.	Inherente	Medio	Comprobaciones matemáticas
			IT-ARE-CB-01 CONCILIACIONES BANCARIAS i. <input type="checkbox"/> Control de las Conciliaciones Bancarias. ii. <input type="checkbox"/> Análisis de las diferencias detectadas.
			CONTROL DE INVENTARIO DE BIENES DE USO, CONSUMO Y DE CAMBIO, SU REGISTRACIÓN Y EXPOSICIÓN. i. <input checked="" type="checkbox"/> Control de altas, bajas y modificaciones en el Inventario.

ANEXO VI

SIGESCO | Tribunal de Cuentas ...

http://localhost/TCNet/Costeo/LaborMensual/LaborMensual.aspx

Si Ges Co. REVISIÓN + DIGESTO + INGRESO SISTEMAS + USUARIO

Empleado: LOPEZ MARIA CECILIA 02/2015 Imprimir

- Director:
- Subdirector:

Sector	Proceso	SubProceso	Tarea	Total Tarea	% Tarea	Total SubProc	% SubProc	Total Proc	% Proc	Informe
GOB	INVESTIGACIONES ECONOMICAS	00353* 2014 01230314DSCA - DIRECCION SANEAMIENTO Y CONTROL AMBIENTAL	Informes Mensuales	25.29	00.00	00.00	25.29	Informes Mensuales Acumulados a Octubre	Completamiento: 36.53%	Indistinta
-- ANEXO IV. DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO CON RELACIÓN AL CÁLCULO DE RECURSOS Y FINANCIAMIENTO -- Cotejo de Estado Contable con los registros e inspección de documentación -- Control de la recaudación en las diversas cuentas que posee el organismo. -- ANEXO IX. MOVIMIENTO DE FONDOS Y VALORES -- IT-GOB-FV-01 MOVIMIENTO DE FONDOS Y VALORES -- Análisis, en su caso, de las diferencias detectadas. -- Comprobación matemáticas -- Confección del Movimiento de Fondos y Valores de Fondo Permanente y Fondos de Terceros										
Total LOPEZ, MARIA CECILIA				63.01	00.00	00.00	63.01			

Reporte General de Procesos y Subprocesos por Persona

Periodo de Consulta: 10/02/2015 - 28/02/2015 Area: GOB - Empleados: LOPEZ, MARIA CECILIA

Sector	Persona	Proceso	SubProceso	Tarea	Total Tarea	% Tarea	Total SubProc	% SubProc	Total Proc	% Proc	Informe
GOB		Fiscalización	Informes Rendiciones Mensuales	No Pcese	63.01	77.78	00.00	0	00.00	0	-- Informe Mensual Acumulados a Octubre
Total Informes Rendiciones Mensuales					00.00	0	63.01	77.78	00.00	0	
Total Fiscalización					00.00	0	00.00	0	63.01	77.78	
GOB		Horas no Trabajadas	Licencias	Licencia por Maternidad	18.00	22.22	00.00	0	00.00	0	
Total Licencias					00.00	0	18.00	22.22	00.00	0	

Reporte de Salidas Oficiales

Sector	Empleado	Fecha	Hora	Regreso	Duracion	Organismo
GOB		10/02/2015	08:40 a.m.	11:20	02:40:00	DGSP - DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS SPPM - SERVICIO PENITENCIARIO PROVINCIAL MENDOZA
GOB		24/02/2015	09:25 a.m.	11:16	01:51:00	DEIE - DIRECCION DE ESTADISTICAS E INVESTIGACIONES ECONOMICAS

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión por resultados promueve que los directivos de las instituciones asuman responsabilidades por el logro de resultados y no por el mero cumplimiento de funciones, lo que impulsa una rendición de cuentas más sólida, fundamentada en evidencias que pueden ser verificadas por parte de la opinión pública y la sociedad civil.

Toda la actividad desarrollada por la institución puede definirse en términos de procesos, es decir, la combinación de recursos humanos y materiales en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para obtener un producto o servicio que satisfaga los requisitos del usuario. En este caso el Tribunal encaró el diseño y desarrollo de una planificación digital y de su seguimiento, tomando como base los sistemas informáticos ya existentes, y con la finalidad de medir los resultados de las tareas de control a cargo del ente.

Se desarrollaron las actividades de análisis y estudio en el marco del grupo de mejora de Costeo y Planificación. Este equipo interdisciplinario que lo conforman agentes con distintas habilidades desde el plano profesional como desde el aspecto emocional, trabajó denodadamente con el objeto de analizar aquellos aspectos que merecían una mayor eficiencia en el proceso de planificación, y luego se solicitó el rediseño del sistema informático.

Como bien se expresa "la calidad la construyen las personas". El producto o servicio es el resultado de las acciones directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización. Por esto el Tribunal de Cuentas ha establecido distintos ámbitos de estudio (grupos de mejora) como uno de los caminos para mejorar la gestión institucional, ya que uno de los cambios más difíciles de llevar a cabo en las organizaciones públicas es el cultural y de comportamiento de los recursos humanos, todo esto a fin de obtener logros que se traducen en la prestación de un mejor servicio público a la sociedad.

4. BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, María del Carmen, Material sobre Habilidades directivas de Maestría Gestión Financiera del Sector Público dictada en la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. "La gestión para resultados en el desarrollo". Avances y desafíos en América Latina y el Caribe.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Y CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. Modelo de Gestión para Resultados en el Sector Público. (CLAD) (BID y CLAD, 2007).

LAS HERAS, José María "Estado eficaz". Edición Buyatti.

MANUAL DE LA CALIDAD del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza.

SANCHIS MUÑOZ, Gerardo, Material sobre Gestión por Resultados, de Maestría Gestión Financiera del Sector Público dictada en la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

SISTEMA DE COSTEO del Tribunal de Cuentas de Mendoza.

SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL (SIGESCO) del Tribunal de Cuentas de Mendoza.

SLOSSE, Carlos y Otros. Manual de auditoría.

TRIBUNAL DE CUENTAS DE MENDOZA, Instrucción de trabajo "Labor Mensual".

TRIBUNAL DE CUENTAS DE MENDOZA, Instrucción de trabajo "Planificación de las direcciones de cuentas".

TRIBUNAL DE CUENTAS DE MENDOZA, Instrucción de trabajo "Planificación del contador revisor".