
UBA
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Posgrado

ASAP

Asociación Argentina de Presupuesto
y Administración Financiera Pública

**Trabajo final de investigación de la Carrera de Posgrado de Especialización en
Gerencia por Resultados y Control de Gestión (cohorte 2011)**

PROFESOR SUPERVISOR: Lic. Marcelo FANO

**Acercamiento al ciudadano:
Estrategia para el desarrollo y fortalecimiento organizacional
El Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires y el Programa Carta
de Compromiso con el Ciudadano**

Sergio TRAUT
Contador Público
(2011)

Buenos Aires, (fecha de presentación del documento)

RESUMEN EJECUTIVO

Desde hace unos años, el énfasis en las políticas públicas se ha depositado sobre La Nueva Gestión Pública o “New Public Management”, que intenta transformar y mejorar el funcionamiento de las administraciones públicas, introduciendo algunos elementos similares a los del contexto privado en pos de una administración eficiente y eficaz. Asimismo, la Gestión por Resultados ha ocupado el primer lugar de las agendas gubernamentales con el objetivo de centrar la atención en la comunidad y mejorar el estilo de servicio público.

Por otro lado, el Programa Carta Compromiso, que funciona en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, es una respuesta a este cambio de paradigma. La misma intenta concebir y desarrollar los servicios públicos con los ojos de quienes lo utilizan o reciben.

En este contexto, se plantea la posibilidad de adopción del Programa de Carta de Compromiso por parte del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires como una herramienta para la consolidación de una mejor relación con el ciudadano, partiendo de ciertos estándares de calidad, la mejora continua y el gerenciamiento por resultados como filosofía de trabajo y accionar.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
I. INTRODUCCIÓN	5
I.1 Introducción y contexto	5
I.2 Objetivo Genérico y Específico	6
I.3 Análisis de antecedentes	8
I.4 Planteo de la Hipótesis Teórica	8
II. MARCO NORMATIVO	9
II.1 Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.	9
II.1.1 Descripción de la Organización	9
II.1.1.1 Antecedentes históricos. Principios y postulados básicos	9
II.1.1.2 Normativa Constitucional	11
II.1.2 Organización del Organismo	11
II.1.2.1 Delegaciones	11
II.1.2.2 Estructura Jerárquica	11
II.1.2.3. Visión	12
II.1.2.4. Misión	12
II.1.2.5. Proyecto Actual	13
II.1.3 Referencias del Sistema de Gestión	13
II.1.3.1. Política de Calidad	13
II.1.4 Marco Normativo Actual	14
II.1.5 Recursos Humanos	14
II.1.5.1. Principios	15
II.2 Programa Carta Compromiso con El Ciudadano	15
II.2.1 Presentación General	15
II.3 Marco Conceptual de la Nueva Gestión Pública	18
III. DESARROLLO ANALÍTICO	21
III.1 ¿Por qué implementar el Programa Carta Compromiso?	21
III.2 La Implementación del Programa	23

III.2.1 Componentes centrales del Programa	24
III.2.1.1 Estándares de calidad de los servicios	24
III.2.1.2 Sistema de Información y Comunicación	27
III.2.1.3 Sistema De Participación de los Ciudadanos	29
III.2.1.4 Monitoreo y Evaluación de Las Actividades y Resultados	31
III.3 Tablero de Control del Programa Carta Compromiso	32
III.3.1 Desarrollo de un ejemplo de aplicación en el H. Tribunal de Cuentas	36
III.4 Ejecución del Programa	40
IV.1 ETAPA I: ESTABLECIMIENTO DE LOS COMPROMISOS	40
IV.2 ETAPA II: MEDIR PARA EVALUAR	41
IV.3 ETAPA III: EVALUAR PARA DECIDIR	41
III.5 Resultados obtenidos en otros Organismos	42
ADM. NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA	43
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA)	43
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD	44
PROVINCIA DE RIO NEGRO – PODER JUDICIAL	44
III.6 Conclusiones preliminares	45
IV. CONCLUSIÓN	47
V. BIBLIOGRAFÍA	49
VI. ANEXOS	51

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Introducción y contexto

En los comienzos del Siglo XXI, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, a 120 años de su nacimiento en la Constitución de la Provincia como un Organismo independiente y con jurisdicción propia, enfrenta nuevos escenarios. Estos retos, se presentan con un cambio de enfoque tal y como lo describe su Presidente Doctor Eduardo Grinberg “de un enfoque antiguamente clásico o tradicional con un control de legalidad sobre la Administración Pública a un control Moderno o Actual, en el que se tiene en cuenta la Obtención de Resultados, lo que responde a una dinámica conductiva y creativa”.

Este cambio de enfoque incluye Auditorías Ambientales, Auditoría de los sistemas de Información de los Entes Controlados, Auditorías de Desempeño con criterios vinculados a la Gestión por Resultados, entre otros instrumentos que requieren de un replanteo de la gestión del organismo al mismo tiempo que el desarrollo de una nueva visión de los profesionales a su cargo.

Este cambio de perspectiva involucra un cambio de paradigma, ya que a su tradicional foco en los alcanzados en forma directa, éste deberá ir acompañado de una especial mirada en el alcance que su tarea produce en el ciudadano. El objetivo final que se persigue a través de este mejor y más moderno control, es conseguir que la actuación del Tribunal de Cuentas finalmente redunde en un mejor servicio para los ciudadanos.

Las unidades de la administración pública surgen como respuestas a problemas o demandas que tienen una significación histórica particular. La misma se ve reflejado en el listado de misiones y funciones, y asimismo tiene vinculación, fundamentalmente, con el papel asumido por el H. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.

El sentido de la organización es de naturaleza política y su comprensión adecuada es de fundamental importancia para la evaluación de desempeño y de los impactos producidos.

Tras su origen, existen **grupos o clientes** que demandan sus actividades o servicios, en el caso que nos ocupa los podemos dividir en dos grupos:

- a) **los alcanzados** que son aquellos funcionarios a los cuales controla el organismo y
- b) **los ciudadanos** que son el destino final de las políticas instrumentadas por la organización, ya sea por acción directa o indirecta de sus políticas públicas

Estos dos grupos o clientes generan procesos que pueden determinar la naturaleza de la actividad administrativa desarrollada.

La organización ha dado respuesta y cumple con los objetivos para la cual fue creada por la constitución de la Provincia de Buenos Aires, en cuanto al uso de los recursos puestos a disposición, y los productos generados.

Ante encuestas que posee la organización sobre los niveles de conocimiento de actividades que ha desarrollado, caso concreto ser Auditor reconocido por el Banco Interamericano de Desarrollo o haber certificado las Normas ISO 9001:2008 , las mismas han sido de resultado insatisfactorio.

Esto evidencia una debilidad del Organismo en su posicionamiento y su presencia entre los alcanzados y los ciudadanos que demanda una solución en concordancia con el nuevo modelo de Nuevas Gerencias Públicas.

I.2 Objetivo Genérico y Específico

Según Maxwell, Joseph A., en “Qualitative Research Desing: an Interactive Approach”, el principal fundamento de la determinación de los objetivos es la esencia misma de la investigación, es decir, sirve de guía respecto de lo que se desea en el

trabajo. La presente investigación, se focaliza en el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires y el Programa Carta Compromiso como una posible respuesta que facilite el cambio de modelo en las Nuevas Formas de Gerenciamiento Públicas.

Esta investigación se avocará a la relación de la organización con los ciudadanos, Por ejemplo: consultado un particular elegido al azar seguramente no sabe la existencia del mismo y de conocerlo no sabe exactamente la finalidad que posee. y el que pueda llegar a conocer algo seguramente lo confundirá con el accionar de la justicia y no con un tribunal de instancia administrativa recurrible ante la justicia que se ocupa en líneas generales de los perjuicios patrimoniales de los entes públicos en la Provincia de Buenos Aires.

Es fundamental reconstruir la relación con los ciudadanos, que fueron abandonados oportunamente por estados que se desentendieron de las respuestas y las soluciones a sus demandas.

A partir de este trabajo de investigación, se plantea la hipótesis acerca de si el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de Jefatura de Ministros de la Presidencia de la Nación, serviría para construir, a partir de su implementación, una mejor relación con el ciudadano, definiendo ciertos estándares de calidad para entregar sus productos finales.

Siendo el objetivo principal de esta investigación llegar a una teoría, que sirva de base para futuros estudios, es necesario cumplir primero los siguientes objetivos específicos:

- I. Analizar el Organismo objeto de investigación del Presente Trabajo.
- II. Definir los objetivos y principales postulados del programa Carta de Compromiso.

- III. Realizar un relevamiento de los lineamientos del Nuevo Gerenciamiento Publico a fin de entender los desafíos que ello conlleva.
- IV. Definir determinados puntos de análisis que sirvan de referencia para la adopción del Programa por parte de la entidad en cuestión.
- V. Realizar un estudio de impacto de aplicación en otros organismos similares.
- VI. Determinar los beneficios de la adopción en la función cotidiana, misión y visión del Tribunal de Cuentas.

I.3 Análisis de antecedentes

Con el fin de conocer los estudios realizados en el ámbito de la investigación seleccionada, se efectuó un análisis de antecedentes. Sin embargo, es posible afirmar la novedad de la temática en cuento al estudio focalizado en el organismo objeto del presente trabajo. En este sentido, si bien los grandes ejes sobre los cuales gira la investigación no son novedosos, si lo es la posibilidad de que un organismo como el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires adopte el Programa Carta Compromiso.

I.4 Planteo de la Hipótesis Teórica

Dicho esto, es posible finalizar esta primera sección con la presentación final de la hipótesis teórica que guía el presente trabajo.

“La adopción por parte del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano constituye una herramienta clave para dar una respuesta eficiente al cambio de paradigma instaurado por las Nuevas Formas de Gerenciamiento Público, contribuyendo a la consolidación de una mejor relación con el ciudadano, partiendo de ciertos estándares de calidad, la adopción de un enfoque de mejora continua y la gerencia por resultados como filosofía de trabajo y accionar”. ¿Podrá lograr el Honorable

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, ingresando en el Programa Carta Compromiso una forma de acercamiento al Ciudadano, y que tal acción sea considerada como una estrategia para el desarrollo y fortalecimiento organizacional?

II. MARCO NORMATIVO

II.1 Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.

II.1.1 Descripción de la Organización

II.1.1.1 Antecedentes históricos. Principios y postulados básicos

Siguiendo los postulados del Manual de Calidad del Honorable Tribunal de Cuentas, es posible afirmar que desde su nacimiento, dos han sido las actividades principales del Poder Legislativo: legislar y fiscalizar. Sin embargo, en las sociedades modernas, la función de fiscalizar prevalece sobre la legislativa, básicamente por el crecimiento de los roles del Estado y la complejidad de la administración que generó la necesidad de una mayor premura en el proceso de toma de decisiones, dando como resultado una concentración del poder en el Cuerpo Deliberativo. Esta concentración, asimismo es producto del valor que posee para la ciudadanía quien lo visualiza como el instrumento de garantía frente a los posibles abusos del Ejecutivo (HTC, 2012, 3).

Esa fiscalización, cuyo objetivo es el cumplimiento de los principios democráticos, es posible verla desde dos aristas funcionales: “por un lado un control político que se realiza evaluando si la acción gubernamental responde a los intereses de la comunidad, y el segundo de carácter técnico, que tiene por objeto verificar la legitimidad de los actos presupuestarios, contables, financieros y patrimoniales”(HTC, 2012, 3).

Es dable mencionar que dentro de la función de control técnico, es indispensable contar con los conocimientos y especialización requerida. De allí que a partir del siglo XIX comenzaron a generarse diferentes corrientes conceptuales en este aspecto. En 1807, en Francia, con Napoleón I° surge el Tribunal de Cuentas como una rama independiente de control del Estado con funciones jurisdiccionales y, por otro lado, en 1832 en Inglaterra se crea el Departamento de Chequeos y Auditorías, que dio origen a otro tipo de órgano de control denominado Auditorías que se orienta hacia el análisis de la gestión. Estas últimas, realizan una actividad de control, emitiendo Dictámenes, que finalizan con Recomendaciones que no resultan vinculantes.

Por otro lado, teniendo en consideración el Manual de Calidad antes citado,

Los Tribunales de Cuentas realizan el análisis de las cuentas públicas por medio de un proceso semejante al sistema judicial, ejerciendo una actividad jurisdiccional que culmina con una Sentencia, que es una Resolución de carácter obligatoria para los alcanzados, donde se determina si existe o no apartamientos legales y/o perjuicio al erario, con determinación de los responsables que deben resarcir al Estado por el mal manejo de los fondos públicos (HTC, 2012, 3).

Asimismo, también tienen en cuenta la función preventiva del contralor externo, para lo cual poseen herramientas en el plexo normativo de aplicación, que se utilizan como referencia para el control de la percepción e inversión de los fondos.

Como una evolución de estas dos grandes teorías, actualmente, han surgido las Contralorías, que combinan ambas actividades en un solo organismo, al igual que algunos Tribunales de Cuentas más modernos, que no limitan su ejecutar a los aspectos jurisdiccionales, sino que le agregan el análisis de la gestión.

En este contexto aparece el caso de la Provincia de Buenos Aires, que desde el año 1873 comenzó aplicando un esquema de control dentro de un departamento anexo a la Legislatura, pero a partir de la Convención Constituyente de 1889 consolidó la creación del Tribunal de Cuentas como respuesta a la falta de accionar del organismo.

Tal y como se desprende de las palabras del Sr. Ortiz de Rozas, miembro informante en las sesiones de la Convención: “Es necesario buscar fuera de esa afinidad, fuera de esta enemistad, jueces imparciales que examinen las cuentas, las aprueben o desapruében y tengan la facultad para compeler a los administradores de los caudales públicos al cumplimiento de su deber y medios legales de hacer efectiva la responsabilidad” (HTC, 2012, 3).

II.1.1.2 Normativa Constitucional

El H. Tribunal de Cuentas es un Organismo Constitucional. Sus atribuciones están establecidas en la Sección Quinta - Capítulo VII – Del Tribunal de Cuentas - que en el artículo 159 textualmente dice:

La Legislatura dictará la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas. Este se compondrá de un presidente abogado y cuatro vocales contadores públicos, todos inamovibles, nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado. Podrán ser enjuiciados y removidos en la misma forma y en los mismos casos que los jueces de las Cámaras de Apelación.

Dicho tribunal tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Examinar las cuentas de percepción e inversión de las rentas públicas, tanto provinciales como municipales, aprobarlas o desaprobarlas y en este último caso, indicar el funcionario o funcionarios responsables, como así también el monto y la causa de los alcances respectivos.
- 2) Inspeccionar las oficinas públicas provinciales o municipales que administren fondos públicos y tomar las medidas necesarias para prevenir cualquier irregularidad en la forma y con arreglo al procedimiento que determine la Ley.

Las acciones para la ejecución de las resoluciones del Tribunal corresponderán al fiscal de Estado.

II.1.2 Organización del Organismo

II.1.2.1 Delegaciones

Las Delegaciones de Azul, Mercedes, Mar del Plata, Dolores, Pehuajó, Junín, Zarate, Pigue, Bahía Blanca y La Plata (abiertas en el año 1994)

Las Delegaciones de Avellaneda, Lomas de Zamora, San Justo, Morón, Vicente López, San Isidro y Quilmes (abiertas en el año 1997)

Las Delegaciones Ituzaingo, Chascomús y 25 de Mayo (abiertas en el año 2010).

(Para mayor información ver Anexos).

II.1.2.2 Estructura Jerárquica

A continuación, es posible avizorar el organigrama del organismo

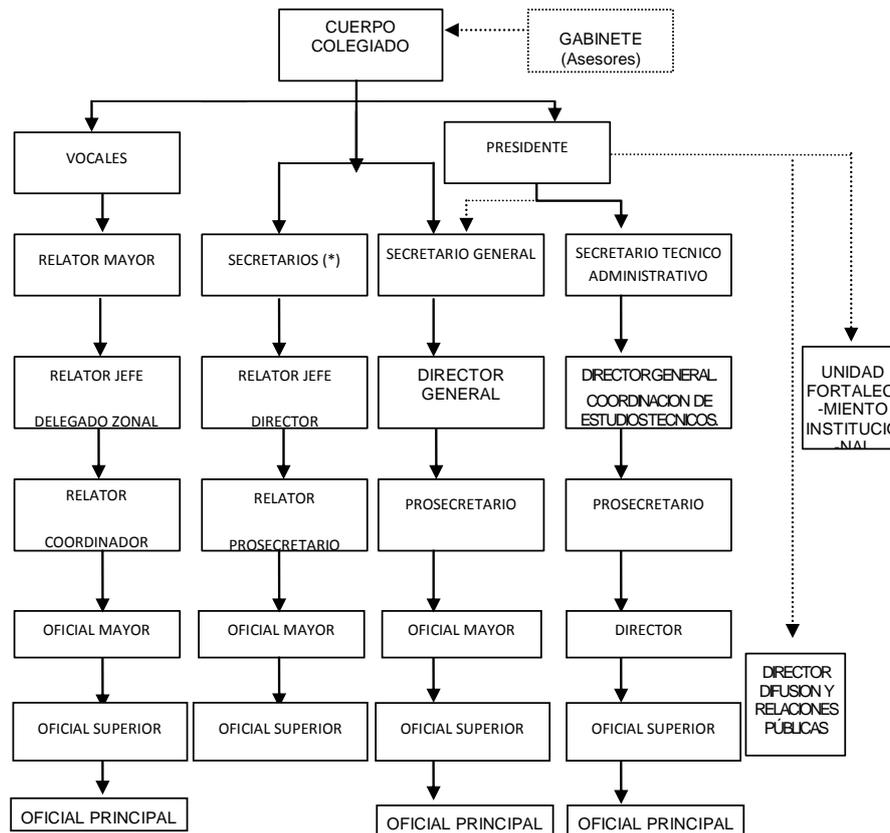


Figura 1 – Organigrama del Honorable Tribunal de Cuentas¹

II.1.2.3. Visión

Acorde con el Manual de Calidad, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires tiene como visión “lograr la mejora continua del servicio brindado, garantizando la confiabilidad en la gestión realizada, mediante el cumplimiento de la legislación vigente, la uniformidad de los criterios profesionales y la sistematización de los procesos en forma eficaz, con la participación de todos los integrantes de la Organización” (HTC, 2012, 12).

¹Corresponde a la Secretarías de Inspección, de Consultas y Jurídica

II.1.2.4. Misión

El Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires tiene como principal misión:

Controlar la percepción e inversión de los dineros públicos, aprobar o desaprobar las cuentas fijando sus alcances, detectar y / o prevenir irregularidades, comprendiendo el control jurisdiccional de la cuenta y los sumarios, auditorías integrales contables de diversos entes, el asesoramiento y colaboración jurídico contable a organismos, la ejecución de aprobaciones establecidas por la reglamentación municipal y la atención de denuncias de la comunidad respecto a organismos públicos(HTC, 2012, 12).

13

II.1.2.5. Proyecto Actual

A partir de una reforma que busca la mejora continua en términos de eficiencia, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, implementó el Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a las Normas ISO 9001:2000 y adecuado a la ISO 9001:2008, el que incluye todos los Procesos de Dirección, los Procesos Claves o Principales y los Procesos de Apoyo del Organismo. El sistema es auditado por un organismo independiente, que da evidencia del cumplimiento de la Norma Internacional.

II.1.3 Referencias del Sistema de Gestión

II.1.3.1. Política de Calidad

- **Enfoque al Cliente**

Continuando con la misma línea de pensamiento, es menester mencionar que se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001. La finalidad es la sistematización de los procesos y lograr la satisfacción a los destinatarios de los servicios profesionales que presta.

- **Capacitación**

Adicionalmente, “promueve la capacitación permanente, la profesionalización del personal y la jerarquización de su competencia técnica, para el cumplimiento de los

requisitos legales y reglamentarios, el logro de los objetivos propuestos y la transparencia de la gestión” (HTC, 2012, 13).

- **Mejora Continua**

Según lo postulado por el Presidente Grinberg, “se ha instalado la mejora continua y el interés por la calidad, como filosofía de trabajo, en la totalidad del personal y actividades del Organismo” (HTC, 2012, 13).

14

II.1.4 Marco Normativo Actual

El Tribunal se rige por distintas leyes y decretos que enumeramos a continuación:

- Constitución de la Provincia de Buenos Aires.
- Ley 10869 y modificatorias. Ley Orgánica del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.
- Ley Orgánica de las Municipalidades establecida por el Decreto Ley 6769 del 29/04/1958 y sus modificatorias.
- Reglamento de Contabilidad y Disposiciones de Administración para las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.
- Decreto 2980/00 y Disposiciones de Administración de los Recursos Financieros y Reales para los Municipios.
- Circulares y Resoluciones del H. Tribunal de Cuentas, Normas y Leyes Complementarias.

II.1.5 Recursos Humanos

Para realizar sus tareas el Tribunal de Cuentas posee una planta de personal de 650 cargos: 621 son cargos de planta permanente y 29 de planta transitoriaⁱ de los cuales 425 se encuentran efectivamente ocupados, siendo 150 cargos no designados por reserva. Tanto en su sede Central como en las Delegaciones. La estabilidad, nivel de profesionalización y antigüedad promedio de la planta de personal es vista por el

organismo como un activo de gran valor para la calidad de los productos de la organización.

Los encargados de los Estudios de Cuenta, deben poseer el Título de Contador Público Nacional y estar matriculados en el Concejo Profesional de Ciencias Económicas, primeramente fueron llamados Relatores, secundados por Oficiales Mayores de Estudio nombre que fue reemplazados por el nombre de Auditores y Analistas respectivamente (Ver Anexos “I. Requisitos de las Autoridades”, Pág 51).

II.1.5.1. Principios

A fin de cumplir con su rol generando credibilidad y confianza, resulta de gran importancia el cumplimiento de los siguientes Postulados Básicos: a).- Lealtad b).- Vocación de Servicio c).- Integridad d).- Competencia Profesional e).- Desarrollo Profesional f).- Transparencia g).- Compromiso Solidario h).- Confidencialidad i).- Conflicto de Intereses j).- Pertenencia

El entendimiento de estos principios resulta de fundamental importancia a la hora de corroborar la hipótesis de nuestro trabajo.

II.2 Programa Carta Compromiso con El Ciudadano

“El punto de partida para su implementación, lo constituye la decisión de las organizaciones de comenzar a concebir y desarrollar los servicios públicos con los ojos de quienes lo utilizan o reciben”(Halliburton, 2005, 8).

II.2.1 Presentación General

Acorde con lo establecido, en nuestro país, el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, fue institucionalizado mediante el Decreto 229/2000, y tiene como finalidad principal mejorar la relación de la Administración Pública con los ciudadanos, especialmente a través de la calidad de los servicios que ella brinda. La Carta de Compromiso funciona en el marco del Proyecto de Modernización del Estado que apunta a lograr sus objetivos a través de varias líneas de acción. Según el Licenciado

Christian Asinelli, esta iniciativa busca identificar las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios que presta el Estado e instrumentar compromisos de calidad de servicio en los organismos públicos (Giancarlo Baruzzini y Manuel Estellés, 2007, 5).

El programa funciona en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros y tiene como ámbito de aplicación a los Organismos de la Administración Pública Nacional cuyas funciones consisten en la prestación de servicios a la ciudadanía como una de sus actividades fundamentales e incluye también a los Gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad de Buenos Aires y a las empresas prestadoras de los servicios públicos concesionarios que quieran adherir a partir de la firma del correspondiente convenio.

Teniendo en consideración lo planteado por el autor anteriormente citado,

“El programa apunta a mejorar la relación de las organizaciones con los ciudadanos, potenciando su derecho a ser **escuchados** (cuando se elaboran los programas, se definen y diseñan los servicios, se establecen los niveles de calidad de la prestación y se evalúan los resultados), **informados** (con sencillez, claridad y oportunamente), **respetados** (tratados si discriminación, en forma equitativa y justa) y a **recibir una respuesta o solución** cuando las cosas no salen bien”(Halliburton, 2005, 9).

A fin de evitar que el programa quede en una declaración formal sin aplicabilidad práctica, su concepción y desarrollo debe implicar tanto un reconocimiento explícito de los derechos de los ciudadanos como un compromiso claro de las organizaciones para prestar sus servicios con determinados **niveles de calidad**. La forma de llevarlo a cabo implica la obligación de hacer públicos los diferentes estándares de calidad y compromisos de mejora que la institución se propone cumplir en cada uno de los servicios que presta. Ello implica un verdadero “contrato administración- ciudadano” que obliga a la organización y genera credibilidad en la sociedad .

En ese sentido, la Carta Compromiso con el Ciudadano es un documento público en el que el organismo explicita a los ciudadanos sus derechos y obligaciones; les comunica los servicios que presta y la forma de acceder a ellos; se obliga a prestarlos con explícitos niveles de calidad; consolida las modalidades de participación ciudadana en la gestión, evaluación y control del desempeño institucional e instituye los mecanismos para la corrección, apelación y reparación cuando la organización no respeta los derechos o no cumple con los estándares fijados.

17

De acuerdo a lo señalado por el Programa, la Carta Compromiso debe contemplar, como un punto central, los compromisos que el organismo toma públicamente para desarrollar y prestar sus servicios de manera satisfactoria. A fin de lograrlo, es necesario que la organización conozca, para cada uno de ellos, las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Al hacerlo público y con una descripción detallada del mismo, se generan las condiciones tanto para evaluar su cumplimiento (eficacia en el desempeño institucional), como el nivel de satisfacción alcanzado por los destinatarios de los servicios y su impacto en el entorno (efectividad del desempeño institucional).

Este proceso de evaluación y comparación entre lo diseñado, lo efectivamente logrado con relación a los estándares y compromisos de mejora establecidos y la satisfacción alcanzada, es una fuente de *feedback* para lograr una mejora continua, poniendo en el centro de atención los destinatarios finales de los servicios: los ciudadanos.



Figura 2 - Calidad, Receptividad Y Mejora Continua del Programa

En este sentido, el programa se encuentra alineado a las funciones que le corresponde cumplir a la Administración y las formas de interacción con los ciudadanos que ellas suponen, según los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Estos han detectado cuatro campos o ejes que corresponden a lo requerido por los ciudadanos: que la administración sea comprensible, responda a sus necesidades, sea accesible y fomente la participación activa.

“Debido a ello el programa Carta Compromiso es también considerada una herramienta de gestión y su ejecución implica un cambio de perspectiva sustantiva en la modalidad de gerenciamiento y en la cultura organizacional que predomina en las organizaciones públicas” (Halliburton, 2005, 11).

II.3 Marco Conceptual de la Nueva Gestión Pública

“El énfasis puesto por la NGP en la incorporación de las herramientas de gestión empresarial tiene su justificación central en la necesidad de recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados”

Según establece Andrea López,

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciado como New Public Management (NPM), aunque se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos,

Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina(López, 2002, 7).

Por otro lado, Pollit y Bouckaert afirman que el denominado “modelo convencional” de la NGP reconoce básicamente a la reforma de la gestión pública como “una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor” (Pollit y Bouckaert, 2000).

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (Isabel María García Sánchez, 2007)

En resumidas cuentas, Peter Schröder expone las características de la NGP:

- “Dirección orientada a la competencia mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.
- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
- Separación de la dirección estratégica (¿QUÉ?) de la dirección operativa (¿CÓMO?).
- Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales. Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado)” (Peter Schröder, 2000).

Sin embargo, la OCDE avizora una problemática al considerar a los principios de la NGP como un modelo unívoco de reforma y transferible a cualquier país, sin tener en consideración los diferentes sistemas políticos y administrativos que, naturalmente, implicarán formas de operacionalización muy divergentes de estos criterios considerados como “bastante abstractos”(OCDE,1995).

Uno de los elementos sobre el que se ha trabajado con mayor insistencia desde la NGP puede verse en la frase de Kettl “*dejar que los gestores gestionen*”, aludiendo al rol de quienes administran los servicios ante el público. Sumado a este punto, se propugna el enfoque “orientado al cliente”, comprendiendo una mayor delegación de poder hacia los gestores para que puedan actuar con flexibilidad para mejorar el servicio, tomando en cuenta las demandas y preferencias del consumidor. En términos de Richards (1994), pensar el sujeto perceptor como ciudadano es sustancialmente diferente de su consideración como cliente, puesto que en el primero se reconoce la existencia de un interés colectivo no equiparable a la suma de los intereses individuales, tal como se expresa en las relaciones de mercado. Por lo tanto ,la preocupación por una administración más ágil, participativa y descentralizada debería combinarse con la promoción de una ciudadanía activa, más acorde con una perspectiva “socio-céntrica” que “mercado-céntrica”, si los objetivos de reforma también propugnan un mayor fortalecimiento de la sociedad civil (Isabel María García Sánchez, 2007).

III. DESARROLLO ANALÍTICO

Teniendo en consideración el Marco Teórico anteriormente esbozado, y poniendo principal atención en la hipótesis planteada en la Introducción del presente trabajo, a continuación se proyecta un breve desarrollo analítico de la temática, a fin de fundamentar la idea objeto de esta investigación.

21

III.1 ¿Por qué implementar el Programa Carta Compromiso?

En un contexto mundial de permanente debate sobre la calidad de las políticas públicas y las prestaciones de servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad, la Nueva Gestión Pública se ha convertido en un paradigma que continúa influyendo en las agendas de todos los gobiernos internacionales. La demanda actual de la ciudadanía hacia la administración no está centrada en el cumplimiento literal de los procedimientos y de las normas que regulan su funcionamiento, sino en que se atiendan adecuadamente las demandas.

Dicho esto, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, actuando como organismo constitucional de control público con jurisdicción propia, cuya misión tiende a lograr la mejora continua del servicio brindado, podría aparecer como uno de los actores principales dentro de esta nueva tendencia de Gestión por Resultados. Este fenómeno implica repensar el rol tradicional de este organismo desde una nueva concepción que implique una respuesta a los desafíos modernos que plantea la nueva gerencia pública.

Es menester mencionar que el Tribunal de Cuentas actúa como un organismo de control externo cuyo primer y directo cliente es el alcanzado. Sin embargo, esta institución tiene como último fin dar una respuesta a aquellas demandas sociales que menciona el autor antes citado. Esta influencia es un efecto secundario, cuyo

beneficiario es la comunidad. En este sentido, se lograría reformar las políticas públicas a través del control, perfeccionando las gestiones provinciales y municipales. El objetivo final redundaría en la mejora del bienestar de los gobernados, que son en definitiva, los verdaderos destinatarios.

El Sistema de Gestión por Resultados constituye la política central de la Subsecretaría de la Gestión Pública dentro de la Jefatura de Gabinete del Gobierno Nacional, siendo el Órgano rector la Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Mediante su implementación se busca dotar a la Administración Pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr consistencias y coherencias entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes estratégicos y operativos de cada uno de los organismos.

22

Como fue expresado en el Marco Teórico, la Nueva Gerencia Pública centra a la comunidad como destinatario final de su accionar, viendo a las organizaciones como una cadena de valor con un producto final que impacta en la sociedad, ya sea de manera directa o indirecta por derrame.

Dicho esto, el Tribunal de Cuentas debería encontrar nuevas herramientas que le permitan gestionar es pos de esta misión. La Carta Compromiso es sin duda uno de dichos instrumentos. Este Programa tiene como objetivo central desarrollar en los organismos públicos procesos de mejora continua que permitan incrementar, en forma progresiva, permanente y constante en el tiempo, su receptividad a las demandas y necesidades de los ciudadanos y la calidad de los servicios que prestan para dar respuesta a las mismas.

“La organización debe pasar de una gestión basada en el cumplimiento ciego de las normas a una gestión orientada a resultados, es decir, al cumplimiento de objetivos medibles de servicio que constituyan un verdadero aporte a la misión de la organización y una adecuada respuesta a las demandas de la sociedad” (Halliburton, 2005).

Tal y como expresa el mismo autor, el primer cambio de la gestión por normas a una gestión por resultados implica: *1) facilitar el sistema de toma de decisiones para lograr una adecuada implementación de las políticas públicas; 2) canalizar las demandas de la sociedad para brindar los servicios requeridos, con calidad y a entera satisfacción de la ciudadanía.*

El segundo cambio, se relaciona con la manera de concebir el proceso interno de trabajo de cada unidad. Se conceptualiza la actividad administrativa como un proceso, un flujo que tiene como objetivo central la creación de bienes y servicios destinados a dar respuestas a las demandas y expectativas de los ciudadanos y generar cambios en el entorno inmediato o en la sociedad en general.

Dicho esto, podríamos pensar en el Honorable Tribunal de Cuentas como un prestador de servicios a la comunidad que, de acuerdo a estas ideas:

1. Deje de focalizar su atención en los procedimientos normativos y centra su objetivos en el suministro de un bien o servicio, que agregue valor a la comunidad. Como consecuencia es posible medir y evaluar adecuadamente el producto generado, la satisfacción de la ciudadanía por el bien o servicio y el impacto logrado.
2. Permita que los empleados conciban su trabajo de tal forma que, puedan entenderse a sí mismos como integrantes y creadores de un proceso productivo, responsables de la creación de servicios necesarios para el ciudadano.
3. Requiere de un sistema en el que el trabajo interno de la unidad tenga una mayor flexibilidad para responder a las demandas sociales.

III.2 La Implementación del Programa

Es dable destacar en este punto los objetivos principales de la aplicación del programa.

- Lograr en las organizaciones públicas una mayor sensibilidad hacia los ciudadanos y una mayor receptividad a sus demandas.
- Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de calidad, es decir, acordes a sus necesidades y expectativas.
- Normalizar el uso de estándares e indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos y difundir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño institucional.
- Facilitar la participación ciudadana en la elaboración de los programas destinados a implementar las políticas públicas, en la planificación, diseño y prestación de los servicios, en la evaluación de sus resultados y en el control social de las organizaciones públicas.
- Generar condiciones para promover un proceso de mejora continua y promover la incorporación de innovaciones en las organizaciones públicas (Halliburton, 2005, 18-19).

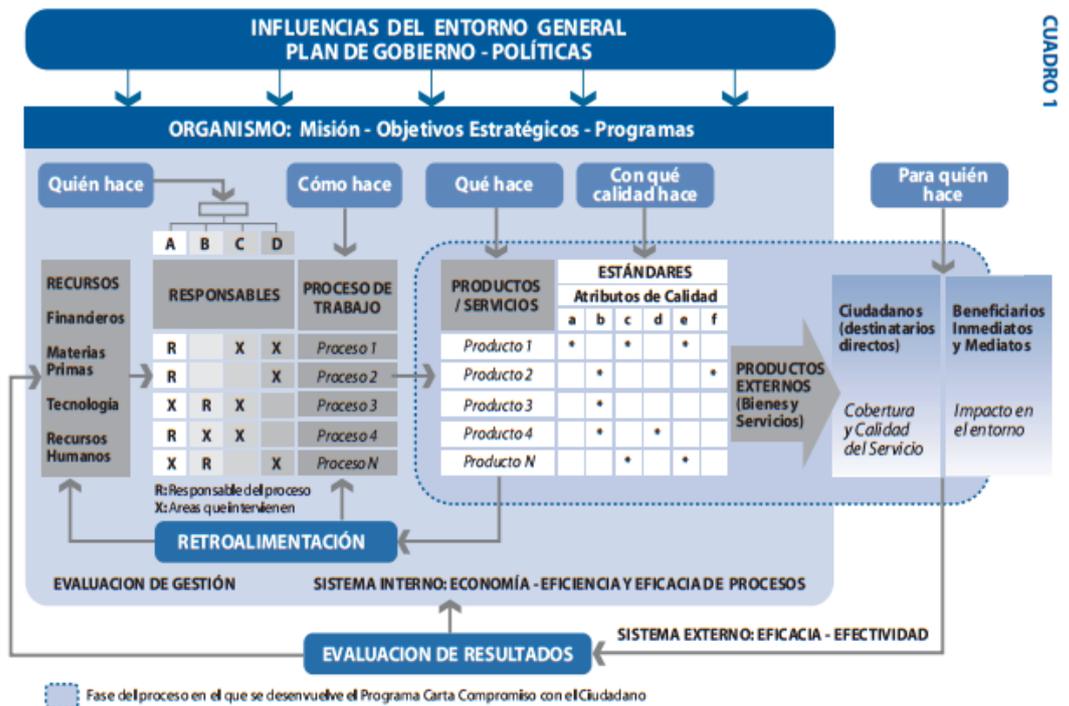


Figura 3 – Implementación del Programa²

III.2.1 Componentes centrales del Programa

A fin de alcanzar los objetivos señalados y llegar a la formación del documento Carta Compromiso, es necesario el desarrollo de cuatro componentes principales:

III.2.1.1 Estándares de calidad de los servicios

²(Halliburton, 2005, 18-19)

Si bien la producción de resultados es lo que justifica la existencia de las instituciones y, por ello justifica su existencia, en el caso de las organizaciones públicas suele no resultar tan claro cuáles son o deberían dichos efectos. Es por ello que el punto inicial del Programa *“es la determinación de la producción integral externa de las organizaciones y de los resultados a alcanzar, en todos sus destinatarios y en el entorno inmediato o en la sociedad en general, conforme a las políticas públicas definidas y a la misión y objetivos fijados para cada una de ellas”* (Halliburton, 2005, 21).

En este sentido, las preguntas a responder son: ¿Cuáles son los objetivos organizacionales que orientan su gestión? ¿Cuáles son los productos destinados a hacer realidad dichos objetivos? ¿Qué procesos se desarrollan para la elaboración de esos productos? ¿Quiénes son los destinatarios (usuarios, beneficiarios, contribuyentes, etc.) de los bienes y servicios que produce? ¿Cuáles son las necesidades de estos destinatarios? ¿En qué medida se satisfacen estas necesidades?

Es por ello que la elaboración del mapa de producción externa constituye el primer paso para registrar, en forma ordenada, la misión y objetivos centrales de cada organización, los procesos sustantivos a través de los cuales se organizan las actividades y los productos finales destinados a dar respuestas a las demandas existentes, como así también los destinatarios finales.

En el caso que nos ocupa el Honorable tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, la organización prácticamente no tiene contacto con el ciudadano, sino a través del impacto de sus “Fallos” o Actos Administrativos, sobre las Rendiciones de Cuenta de las administraciones de sus alcanzados.

Este proceso de definición de los estándares requiere que la organización determine previamente los factores o atributos de calidad que, desde la perspectiva de la ciudadanía, deben poseer cada uno de los servicios para responder adecuadamente a sus

necesidades y expectativas. Asimismo, requiere la construcción de indicadores que permitan monitorear el desempeño y verificar los resultados finales obtenidos (cumplimiento de estándares).

Para el Tribunal es muy importante el cumplimiento de los estándares fijados, dado que al no tener un contacto directo con los ciudadanos, el cumplimiento de los mismos debe garantizar un fallo integro, consistente y con los debidos alcances, para que impacte de la mejor manera posible en la ciudadanía, ya sea mejorando la gestión o reintegrando los perjuicios patrimoniales.

Mapa de Procesos del HTC

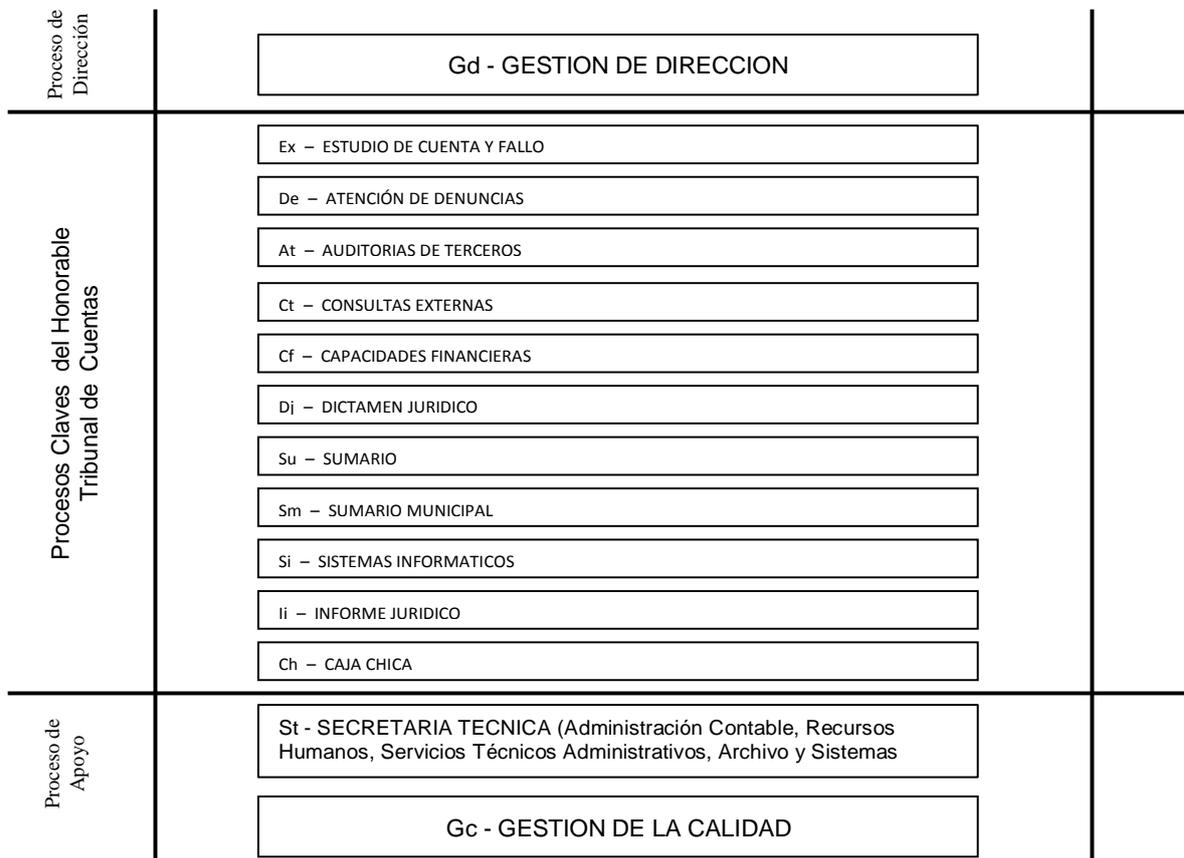
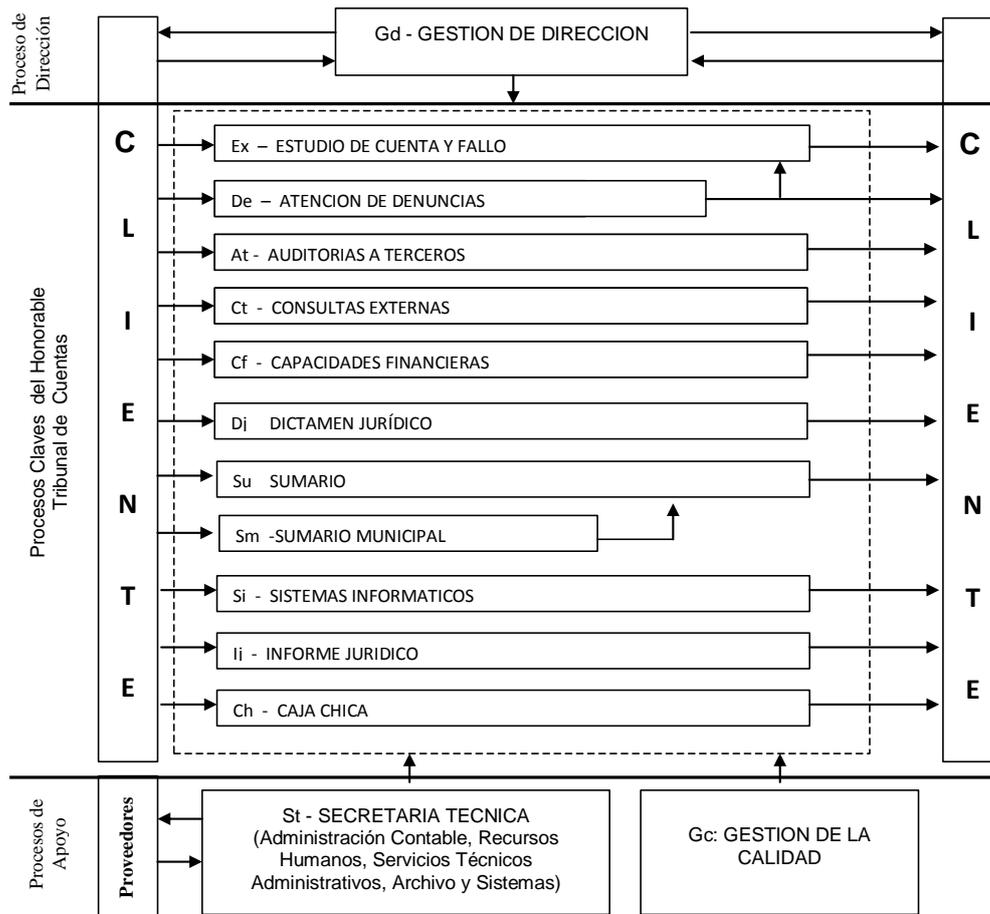


Figura 4 – Mapa de Procesos del HTC

Diagrama de interacción de los procesos



III.2.1.2 Sistema de Información y Comunicación

Según establece los lineamientos del Programa, entre los elementos constitutivos de la democracia, se encuentra la obligatoriedad del gobierno de informar a la ciudadanía y de ser informado por ella. Este intercambio de mensajes de doble vía es lo que conocemos como comunicación, un aspecto de significativa importancia tanto para garantizar la efectividad de las acciones de gobierno, como para legitimar la gestión de la administración pública, garantizar la transparencia de los actos gubernamentales y facilitar un continuo ajuste de expectativas.

La comunicación es concretada en el Programa como el conjunto de recursos técnicos y humanos organizados y destinados a concretar acciones informativas que contribuyan a mejorar la calidad y transparencia en la ejecución de toda política pública.

Por tal motivo, su ejecución requiere el desarrollo de canales de comunicación permanentes entre la Administración Pública y la Ciudadanía. Esto resulta un reto en el caso del Tribunal de Cuentas dado que no tiene comunicación directa con el ciudadano.

Para hacer efectivo lo señalado anteriormente el Programa Carta Compromiso con el ciudadano establece, a través de su componente Sistema de Información, que los organismos deben comunicar a la ciudadanía:

1. La misión y los objetivos de la organización, las funciones de sus respectivas dependencias y los servicios que presta.
2. La descripción de los formularios a utilizar en caso de necesidad.
3. La especificación de los procedimientos mediante los cuales el solicitante puede obtener la información, formular pedidos y requerimientos y lograr respuestas.
4. Las diferentes categorías de expedientes, carpetas o registros mediante los cuales se llevan adelante los trámites y el mecanismo para individualizarlos a fin de posibilitar su consulta.
5. Los derechos y obligaciones de los ciudadanos relacionados con los servicios que presta el organismo.-
6. Los derechos y obligaciones de los alcanzados en el caso del H. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.-
7. La descripción ordenada de las normas que rigen el funcionamiento del organismo y la prestación de los servicios.
8. Los aranceles que se cobrarán por diversos requerimientos, pero en el organismo sujeto a investigación no existen tales aranceles.
9. Los estándares de calidad de los servicios esenciales de la organización y los estándares en los puntos de contacto.

10. Las modalidades a través de las cuales la ciudadanía se puede comunicar con la organización.
11. La forma de participación ciudadana y los mecanismos existentes para hacerla efectiva.
12. Los procedimientos y los mecanismos de reparación y apelación.
13. La utilización de los recursos, los resultados del desempeño de la institución y la evaluación realizada por el organismo y la ciudadanía.

“Para que este componente pueda alcanzar un buen nivel de desarrollo es importante incluir la mayor cantidad posible de canales que garanticen información actualizada, tanto desde el organismo a la ciudadanía como de ésta a los organismos” (Halliburton, 2005, 27).

La página web del Organismo www.tribctas.gba.gov.ar, debe desempeñar un rol fundamental en esta etapa de implementación, dado que debe ser amigable y con amplia información sobre las actividades institucionales y contener las Resoluciones del Honorable Cuerpo.

Además debería establecer distintos canales de comunicación como consultas, encuestas y denuncias.

III.2.1.3 Sistema De Participación de los Ciudadanos

Tal y como expresa el Programa de la Carta de Compromiso,

La participación ciudadana como concepto amplio es la expresión de la capacidad que tienen los ciudadanos de intervenir en una amplia serie de asuntos públicos, especialmente en las decisiones que modelan las políticas del estado y en la gestión, evaluación y control de las organizaciones de la administración pública que producen los bienes y servicios destinados a cumplir con las políticas establecidas.

El fortalecimiento de la participación ciudadana, se ejecuta durante la implementación de las políticas públicas a través de los organismos de la

administración. En este sentido, el programa no ve al ciudadano “como cliente o como simple objeto de la prestación de los servicios sino que incorpora su dimensión de sujeto que tiene el derecho de participar en todo el ciclo de las políticas públicas y por lo tanto también en el proceso de implementación de las mismas a través de la administración (Halliburton, 2005, 30).

Dicha participación constituye un instrumento necesario para:

1. Aumentar la capacidad de respuestas de la administración a la evolución de la demanda de los ciudadanos (receptividad)
2. Mejorar la calidad de los servicios que producen y prestan las organizaciones públicas.
3. Construir una administración pública que rinda mejor y que sea más efectiva y responsable ante los ciudadanos, con el incremento de legitimidad que esto comporta para el sector público en particular y para el estado y la sociedad en general.

La participación ciudadana desde e inicio de la secuencia de las diferentes etapas resulta de fundamental importancia para lograr la eficacia de las organizaciones.



Figura 6 – Participación Ciudadana³

Modalidades de participación ciudadana

Desde la perspectiva del Programa, el proceso de participación ciudadana puede incluir diversas modalidades, con diferentes funciones y alcances, que pueden resumirse

³(Halliburton 2005)

en compartir información, consultar y promover la participación activa a través de diversas formas de asociación o delegación. Estas modalidades forman parte de un proceso con etapas definidas por las diferencias en el grado de responsabilidad que asumen los ciudadanos.

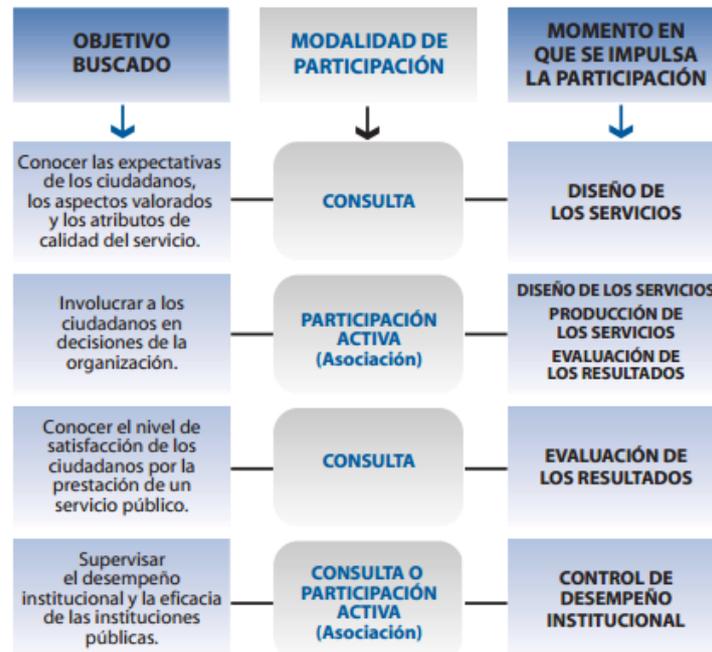


Figura 7 – Modalidades de Participación Ciudadana⁴

III.2.1.4 Monitoreo y Evaluación de Las Actividades y Resultados.

Conforme a lo establecido en el Programa, el organismo debe realizar periódicamente un monitoreo de la ejecución de la Carta Compromiso y una evaluación de los resultados obtenidos, con la finalidad de generar información sustantiva para la toma de decisiones de las autoridades.

Siguiendo con los lineamientos del Programa, el monitoreo tiene como objetivo obtener información permanente para los responsables políticos y operativos del programa, sobre el grado de ejecución de los estándares y compromisos, la forma de empleo de los recursos disponibles y acerca del logro de los resultados. Es un

⁴(Halliburton 2005)

seguimiento periódico, con el fin de encontrar deficiencias e incongruencias, para corregir y replanificar cuándo y dónde corresponda.

Este proceso debe ser completado en cada uno de esos períodos por la evaluación diagnóstica que permite determinar las causas de los problemas relacionados con la planificación, ejecución y logro de resultados para el conocimiento y mejora del desempeño .

A su vez, la fase de la evaluación de los resultados y retroalimentación contempla las siguientes etapas:

- **Evaluación de los Resultados:** En este momento es necesario evaluar los resultados obtenidos en comparación con aquellos estándares que se fijaron desde el inicio del programa, en relación con la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los ciudadanos.
- **Retroalimentación:** Los resultados de la evaluación deben ser conocidos por los directivos, el personal y los ciudadanos. Estos resultados deben construir la base para determinar y llevar a cabo los procesos de mejora continua de la calidad, que debe encarar la organización, en los niveles que corresponda teniendo en consideración los problemas detectados durante el mismo.

Luego de haber presentado el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires y el Programa Carta Compromiso, a los efectos de mostrar estándares de calidad y los compromisos a asumir por la organización para tratar de lograr la calidad de los servicios, procedemos a construir un modelo de Tablero de Control para el logro de los objetivos.

III.3 Tablero de Control del Programa Carta Compromiso

En el caso del Programa Carta de Compromiso,

El tablero de Control utilizado para el proceso de monitoreo y evaluación por los organismos, es un programa informático desarrollado por la Subsecretaría de la Gestión Pública que, a través de internet, posibilita conocer a las autoridades y personal de los organismos los servicios incorporados en las cartas, los estándares de calidad y compromisos asumidos, los resultados de las mediciones realizadas para determinar su nivel de cumplimiento y la priorización de las áreas y procesos que requieren la implementación de mejoras.

Teniendo en consideración lo prescripto por Lic. Arturo L.F. Schweiger (2003), se define como Tablero de Control, también conocido como Cuadro de Mando (CM) a un conjunto de indicadores de gestión, que indican las señales necesarias para el monitoreo de las áreas críticas de gestión en una organización. Todo Sistema de Información Gerencial concentra en un Cuadro de mando un conjunto de indicadores que permiten una rápida visualización del desempeño de las áreas críticas de gestión para la toma de decisiones en las organizaciones. Dicho CM, como herramienta de gestión permite disponer de información en base a indicadores cuantificables y oportunos para una correcta gestión de las organizaciones. Desde un enfoque de administración de empresa, el CM permite realizar análisis de administración estratégica, mediante el uso de la matriz FODA (Fortalezas y Debilidades y Oportunidades y Amenazas), incorporando indicadores relacionados con las áreas claves de la organización. En este sentido, es posible avizorar el traspaso de herramientas típicas de *management* privado al público.

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

Elementos del tablero de control (TC): la elaboración del TC o CM provendrá del proceso de formulación de la estrategia, mediante la identificación de las áreas clave de gestión. Estos surgirán al hacer el diagnostico, formular un plan anual de acción y

definir sus respectivos objetivos y metas. El CM evita tener que manejarse con planes de acción muy detallados. El proceso de formulación consta de las siguientes etapas: relevamiento, diagnóstico, análisis, formulación, validación e implementación. Para lo cual debe lograrse la participación de los equipos de trabajo y de los gerentes funcionales de la empresa. Esta metodología permite focalizar y disponer de un estado de situación global. A partir del diagnóstico se realiza un análisis de situación, luego se formulara el plan estratégico con su respectivo plan de acción anual. Se debe formular una agenda con acciones estratégicas claves, que permitan definir los objetivos y ponerlos en práctica. De este proceso surge el CM compuesto por los indicadores claves para el Benchmarking con competidores y por los indicadores del entorno. Los objetivos forman parte así del CM, en aquellos indicadores que vamos a comparar con objetivos, otros contra presupuesto o algunos contra la tendencia histórica. Un uso relevante del CM sería un sistema interactivo que permita comunicar, alinear y controlar la gestión de la organización.

En principio hay cuatro tipos genéricos de Tableros:

- **Tablero de Control Operativo:** Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.
- **Tablero de Control Directivo:** Es aquel que permite monitorear los resultados de la organización en su conjunto y de los diferentes temas claves en que se puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. Su monitoreo es de aproximadamente cada mes.
- **Tablero de Control Estratégico:** Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables

importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la organización.

- **Tablero de Control Integral:** Información relevantes para que la alta dirección de una entidad pueda conocer la situación integral de la misma. Engloba a las tres perspectivas anteriores. (Pérez Cortés, 2010)

El tablero de comando debe ser capaz de informar sobre todos los aspectos propios de la actividad de la organización, mucho más allá de los que resultan puramente contables. Debe ser una herramienta útil para cualquiera de los niveles de decisión. La adecuada programación de salida de información dependerá de los destinatarios del informe y de su nivel así como de la función.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

La **perspectiva financiera** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La **perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.

Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La **perspectiva interna** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La perspectiva de **aprendizaje y crecimiento** es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

III.3.1 Desarrollo de un ejemplo de aplicación en el Organismo H. Tribunal de Cuentas

Como 1º paso es detectar la estrategia existente y documentarla, es decir crear un mapa de estrategia. El mapa de estrategia describe lo que la organización debe hacer para alcanzar el éxito.

El organismo tiene como misión controlar la percepción e inversión de los fondos públicos, aprobar o desaprobar las cuentas fijando sus alcances, detectar y/o prevenir irregularidades, comprendiendo el control jurisdiccional de la cuenta y los sumarios de responsabilidad patrimonial, auditorías integrales contables de diversos

entes, el asesoramiento contable y jurídico a organismos, la aprobación de operaciones regladas en la normativa municipal y la atención de denuncias de la comunidad respecto a organismos públicos.

Seguidamente se derivan los objetivos definidos por la dirección:

Objetivos Dirección 1: Mantener dentro de los plazos legales el fallo de las cuentas correspondientes al ejercicio 2010.

Objetivos Particulares: Minimizar el incumplimiento de los plazos establecidos en los Listados de Chequeos de todos los subprocesos y sub.-subprocesos.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: Efectuar por intermedio de los responsables de cada sector las acciones preventivas necesarias para evitar desvíos que surjan en la programación mensual o periódica que hayan establecido para el cumplir el objetivo de la Dirección.

Plazos: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Responsables: Miembros del H. Cuerpo, Relatores Mayores, Relatores Jefes, Delegados Zonales, Relatores y Auditores.

Objetivos Dirección 2: Continuar la mejora en el análisis de las causas que generan las No Conformidades y lograr que se establezcan acciones correctivas eficientes.

Objetivos Particulares: Mejorar el análisis de las causas que realicen los Comités de Calidad.

Fecha: Noviembre y diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: Realizar una vigilancia continua durante todo el período por parte del asistente del Representante de la Dirección y el equipo que se esta capacitando para atender regionalmente las dependencias del H. Tribunal de Cuentas sobre la ISO 9001:2008, especialmente sobre metodologías de análisis de causas.

Plazos: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Responsables: Representante de la Dirección, su asistente permanente y el equipo que atenderá regionalmente los aspectos vinculados a la ISO 9001:2008.

Objetivos Dirección 3: Mantener el cumplimiento de los plazos de los Términos de Referencia de la Auditoría Externa del Crédito otorgado a la Provincia de Buenos Aires por el Banco Mundial y aquellos en que el HTC ha sido designado como Auditor Externo por la ley aprobatoria del préstamo.

Objetivos Particulares: Lograr que la capacitación obtenida y la calidad de los trabajos que se realicen faciliten que otros Organismos Multilaterales de Crédito acepten al H. Tribunal de Cuentas como Auditor de los créditos que otorguen a la Provincia de Buenos Aires.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: 1) Desarrollar las tareas extremando las medidas de control para lograr productos que se distingan por su calidad técnica y presentación de acuerdo a los Términos de Referencia establecidos en el convenio.

2) Profundizar el grado de conocimiento de todos los participantes en la Auditorías de la metodología establecida por el Banco Mundial.

3) Firmar los Convenios de Auditoria para realizar las Auditorías Externas en caso de que se incorporen nuevos préstamos a la Provincia.

Responsables: Miembros del H. Cuerpo y Secretaría de Inspección.

Objetivos Dirección 4: Aumentar la satisfacción de los destinatarios de nuestros servicios profesionales.

Objetivos Particulares: Mantener y mejorar los índices establecidos en la Revisión por la Dirección.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: Aumentar la cantidad de encuestados y atender los reclamos recibidos.

Plazos: Noviembre y diciembre de 2011 y año 2012.

Responsables: Todos los funcionarios y empleados del H. Tribunal de Cuentas.

Objetivos Dirección 5: Lograr que otros Organismos Multilaterales de Crédito acepten al H. Tribunal de Cuentas como Auditor Externo de préstamos otorgados a la Provincia de Buenos Aires.

Objetivos Particulares: Lograr que la capacidad obtenida se traslade a la mejor calidad de los trabajos que se realicen.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: Cumplimentar adecuadamente las actividades de verificación y/o capacitación para ser aceptados como auditores por el BID.

Responsables: Miembros del H. Cuerpo y Secretaría de Inspección.

Objetivos Dirección 6: Mantener la certificación de la Norma ISO 9001:2008

Objetivos Particulares: Producir mejoras en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Fecha: El día 9 y 10 de Noviembre de 2011 y primera quincena Noviembre de 2012

Acciones: Corroborar el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad antes de la llegada de la Auditorías.

Plazos: Hasta el día previo a las auditorías.

Responsables: Todos los funcionarios del HTC.

Objetivos Dirección 7: Mejorar la capacitación de funcionarios en la Auditoría de grandes centros electrónicos de datos.

Objetivos Particulares: Aplicar los conocimientos adquiridos para asegurar la confiabilidad de los programas utilizados en los organismos analizados.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: 1) Organizar cursos ajustando su realización a las fechas de vencimientos de los plazos legales del estudio de las cuentas.

Plazos: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Responsables: H. Cuerpo y funcionarios de la Vocalías y Secretaría de Inspección.

Objetivos Dirección 8: Mejorar la capacitación de funcionarios en Auditorías de Gestión y de Resultados.

Objetivos Particulares: Consolidar los conocimientos adquiridos para que puedan ser utilizados por el Organismo como punto de partida de nuevas funciones que se le asignen.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: 1) Organizar cursos ajustando su realización a las fechas de vencimientos de los plazos legales del estudio de las cuentas.

Plazos: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Responsables: H. Cuerpo y funcionarios de la Vocalías y Secretaría de Inspección.

Objetivos Dirección 9: Implementar los lineamientos estratégicos 2012 del Plan de Innovación Tecnológica 2011-2015.

Objetivos Particulares: Lograr que las acciones a implementar redunden en la mejora continua de las buenas prácticas en la utilización de las Tecnologías de la Información y un mayor nivel de eficacia en la Organización.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: 1) Adecuación y consolidación de la infraestructura de la Sala de Servidores.

2) Efectuar una reingeniería de la red de datos de Sede Central mediante la incorporación de tecnología de fibra óptica

3 Ampliar la capacidad operativa de la red de datos mediante la adopción de tecnología inalámbrica securizada.

4) Ampliar la incorporación de equipamiento de escritorio convencional y/o tecnologías de virtualización de estaciones de trabajo.

- 5) Implementar una plataforma consolidada de correo electrónico, colaboración y mensajería instantánea.
- 6) Desarrollar el Sistema Único de Gestión Digitalizada de Información (Expedientes 2.0) con mecanismo de Implementación de Autenticación Unificada de Usuarios.

Responsables: Miembros del H. Cuerpo y funcionarios de la Dirección de Sistemas.

Objetivos Dirección 10: Gestionar y apoyar la puesta en funcionamiento del Sistema de Firma Digital.

Objetivos Particulares: Tratar de impulsar la utilización de la mayor cantidad posible de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Fecha: Noviembre y Diciembre de 2011 y año 2012.

Acciones: Realizar ante el Gobierno Provincial todas las acciones necesarias para poner en funcionamiento el sistema de Firma Digital en el H. Tribunal.

Plazos: Noviembre y Diciembre de 2010 y año 2011.

Responsables: Miembros del H. Cuerpo y funcionarios de la Dirección de Sistemas.

Como **2º paso**, es determinar una batería de indicadores de éxito para el año 2012

que permitan monitorear los objetivos planteados:

- Total de cuentas falladas / Total de cuentas a fallar x 100: Porcentaje de cumplimiento.
- Total de informes emitidos en término auditorías externas / Total de informes a emitir x 100: Porcentaje de cumplimiento de los términos de referencia.
- Total de PNC tratados en el sistema / Total de PNC cargados x 100: porcentaje de tratamiento de las causas.
- Total de sugerencias incorporadas al SNC por área / Total de sugerencia del SNC x 100: porcentaje de aportes de mejoras por sectores.
- Total de encuestas favorables / total de encuestas recibidas x 100: porcentaje de encuestas de clientes favorables.
- Total de funcionarios capacitados / total de funcionarios a capacitar x 100: Porcentaje de funcionarios capacitados de acuerdo a lo proyectado.
- Mediciones: cantidad de horas invertidas en capacitación.
- Mediciones: cantidad de horas invertidas en capacitar en Auditorias de Gestión y de Resultados.
- Otros indicadores: Porcentaje del presupuesto de recursos invertidos en tecnología.
- Otros indicadores: Porcentaje del presupuesto de recursos invertidos en renovación del parque automotor.

Como **3º paso** se procede a identificar los procesos del organismo, su interrelación, teniendo como resultado del mapeo de fojas 22 y 23 :

Como **4º paso**, es determinar el origen de los datos, que provendrán de las distintas áreas incluidas en la ficha de proceso para luego identificar las acciones (en el presente ejemplo se encuentran incluidas en los objetivos de la dirección) procesarla y proceder a su publicación para luego efectuar su lanzamiento, es decir ponerla a disposición de la organización de forma inmediata.

conforman el programa. (Estándares de Calidad, Sistemas de Información/Comunicación y Modalidades de Participación). Y por tanto, el producto es la CARTA COMPROMISO.

IV.2 ETAPA II: MEDIR PARA EVALUAR

Siguiendo el Programa, en esta etapa es fundamental:

- Definir y elaborar el sistema de información requerido para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los estándares y compromisos de mejora fijados.
- Diseñar el Sistema de Monitoreo de los componentes del programa y conformar la Unidad de Monitoreo del Organismo.
- Monitorear periódicamente los estándares y compromisos, las actividades de mejoras, el cronograma de trabajo y el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a lo planificado para el período anual.

El producto final es la VERIFICACIÓN DE RESULTADOS Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

IV.3 ETAPA III: EVALUAR PARA DECIDIR

En este último paso, resulta fundamental

- Evaluar el nivel de cumplimiento final de los estándares fijados y los compromisos asumidos para el período anual y la satisfacción de los ciudadanos con los resultados obtenidos.
- Evaluar la relevancia y calidad del sistema de retroalimentación y su utilización para la toma de decisiones relacionadas con la mejora e innovaciones en los servicios.
- Determinación de los aspectos que deben ser mejorados y fijación de nuevos objetivos.

PRODUCTO FINAL:

1.- INFORME ANUAL DE AVANCE DE LOS ORGANISMOS (DECRETO 229/2000, ART. 17

- Análisis de los resultados obtenidos de los estándares y compromisos asumidos.

- Justificación de desvío e incumplimientos.
- Modalidades de comunicación y participación implementados y resultados.
- Alternativas para superar dificultades.
- Proyección de objetivos, estándares y compromisos.

2.- EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS.

Este proceso finaliza con la reunión anual presidida por el jefe de Gabinete de Ministros, quién hace pública las calificaciones obtenidas por los organismos y entrega distinciones a las Mejores Practicas, así como un Diploma de Honor a aquellos organismos que han logrado un desarrollo integral de los componentes que conforman el programa, durante ese período anual (Halliburton, 2005, 47).

III.5 Resultados obtenidos en otros Organismos

A continuación se presentan distintas organizaciones⁵ que han adherido al Programa, de las cuales se han tratado de evaluar aquellas que por su idiosincrasia son similares al Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires. Es dable mencionar que este no tiene una atención directa al ciudadano sino que como se expreso anteriormente trata con los alcanzados y a través de un Fallo u Acto Administrativo, aprueba o desapruebas las rendiciones de cuenta de los mismos contribuyendo a la mejora de las políticas públicas implementadas por los mismos.

Las organizaciones que han adherido al Programa tanto nacionales provinciales o municipales han extraído del mismo la mejor forma de relacionarse con el ciudadano para mejorar su producción y a su vez contribuir a mejorar su calidad de vida.

Para hacerlo asimilable al Organismo que hoy nos ocupa se escogieron aquellos que no tratan directamente con el ciudadano pero si a través de una cultura de la calidad en sus procesos repercuten en la sociedad

Ellos son Ejemplos en el ámbito nacional:

⁵La fuente de información de esta sección proviene de:
Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión. 2010. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Diez años de una experiencia exitosa. Secretaría de Gabinete y el Proyecto de Modernización del Estado BIRF 7449-AR.

1. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA.

Como lo expresó su director, el Doctor Carlos Chiale:

La Carta Compromiso con el Ciudadano constituye un importante instrumento de gestión por resultados, siendo uno de sus principales objetivos contribuir al desarrollo de procesos de mejora continua, sugeridos a través de la medición sistemática con indicadores específicos.

A partir de nuestra adhesión a este programa desarrollamos una cultura de la calidad, comprometida con la satisfacción de los destinatarios de los servicios. De este modo, advertimos que la mejora continua forma parte del sentir, pensar y hacer cotidiano del organismo, asumiendo el compromiso de establecer un fluido canal de diálogo con la ciudadanía, brindando información precisa en el momento adecuado, recibiendo y procesando todas las inquietudes, sugerencias y reclamos con celeridad y eficiencia, haciendo de la tarea diaria un servicio a la comunidad.

43

2. SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA)

Así lo expreso su Presidente el Dr. Jorge Néstor Amaya

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) ha dado inicio, durante el corriente año, a la redacción de su primera Carta Compromiso con el Ciudadano, en un marco de total identificación con sus propósitos y con el espíritu de lograr una administración cada vez más transparente, equitativa y justa que satisfaga las demandas y necesidades de la sociedad. En este sentido, la mejora de la relación con los ciudadanos, potenciando su derecho a ser escuchados, informados, respetados y atendiendo a la solución de sus reclamos, resultan motivos más que suficientes para comprometernos en un proceso de mejora continua como el que propone este programa de calidad en el seno del Estado nacional.

La firma de la Carta Compromiso complementa, asimismo, otras iniciativas de participación ciudadana y comunicación con los destinatarios de los servicios encaradas por este organismo, en particular a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que confluyen en iniciativas de gobierno electrónico, adaptadas para la mejora de la calidad de los servicios que se brindan. *Esto ha significado, por lo demás, una mirada de mediano y largo plazo orientada a posicionar al SENASA en un modelo de gestión pública con altos niveles de eficiencia, para responder al rol que los mandatos legales y la sociedad le exigen.*

El equipo de redacción de la Carta Compromiso se encuentra en plena labor y cuenta con participantes de todos los sectores del organismo, muy identificados con los objetivos que se persiguen y que aspiran a satisfacer, en el cumplimiento de sus funciones, las expectativas de los ciudadanos.

3. SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Como expreso su Superintendente Dr. Ricardo E. Bellagio

Carta Compromiso con el Ciudadano, entre otras iniciativas, y en especial, en el momento que atraviesa esta gestión, promueve cambios de actitudes y de cultura en el interior de la organización, con el fin de impulsar nuevos y mejores vínculos con los ciudadanos.

La Superintendencia tiene como objetivos articular sus acciones con todos los actores de la sociedad, atendiendo la defensa de los beneficiarios; asistir a los agentes del seguro de salud con modalidades innovadoras; establecer compromisos de mejora continua que faciliten la gestión; aumentar la confianza en el organismo.

El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano permite la transparencia en la gestión y legítima, a través de los estándares de calidad y compromisos de mejora, cada uno de los servicios que brinda la Superintendencia. A la vez, contribuye a propiciar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, respecto de servicios que son de competencia del organismo.

En cuanto a las de origen Provincial:

4. PROVINCIA DE RIO NEGRO – PODER JUDICIAL

Así lo expreso el Juez del superior tribunal de Justicia Dr. Víctor Soderó Nuevas

Esta iniciativa aportó a Poder Judicial provincial una serie de beneficios:

- Creación de Oficinas de Atención al Ciudadano del Poder Judicial para orientara las personas que concurren a la Justicia. En ellas también se realizan encuestas de satisfacción y se instaló un sistema de gestión de reclamos con el fin de mejorar el servicio.
- Simplificación y celeridad de los procesos judiciales, imponiéndonos metas a cumplir e implementando los métodos alternativos de resolución de conflictos a través de la creación de los Centros Judiciales de Mediación y las Casas de Justicia. De este modo, facilitamos el acceso a la justicia y disminuimos la litigiosidad.
- Capacitación de los magistrados, funcionarios y agentes judiciales en programas de Gestión de Calidad y Atención al Público, desarrollando una nueva cultura de servicio al usuario y el fortalecimiento de la independencia del Poder Judicial y del administrador de justicia.

- Desarrollo del sitio web (www.jusrionegro.gov.ar), en el que se brinda información de la organización, sus normas, reglamentaciones y pronunciamiento jurisprudenciales, diarios, de todos los tribunales del territorio. Con esta mejora se prioriza el principio de transparencia en la gestión y publicidad de los actos de gobierno.
- Creación y conformación del Comité de Calidad del Poder Judicial, presidido por un Juez del Superior Tribunal de Justicia e integrado por un Juez de Cámara de cada una de las Circunscripciones Judiciales, cerrando así el ciclo de la mejora continua y estableciendo correcciones ante los desvíos de los compromisos asumidos para cada unidad jurisdiccional y para la totalidad del sistema. Además, el Comité es un ámbito de reflexión y acción en torno a la calidad del servicio de justicia.
- Cumplimiento de la Carta de Derechos del Ciudadano ante la Justicia y de otras normas de acceso a justicia.

Elaborado el contenido de la segunda Carta Compromiso del Superior Tribunal de Justicia, debo reconocer, además, y con orgullo, que el Poder Judicial de Río Negro ocupa el primer lugar en el Mapa Nacional de Acceso a Justicia, elaborado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

III.6 Conclusiones preliminares

Para las organizaciones, redundó en:

- A.- Optimizar la capacidad administrativa para satisfacer la demanda de la comunidad.
- B.- Una oportunidad para repensar los servicios y simplificar los procesos asociados a su producción.
- C.- Mejorar la imagen institucional percibida por la ciudadanía.
- D.- Lograr un conocimiento más cercano de las expectativas de los destinatarios, posibilitando mayores niveles de respuesta organizacional.
- E.- Mejorar la oportunidad del organismo para comunicar sus propios requerimientos hacia los ciudadanos.
- F.- Mejorar las oportunidades del organismo para comunicar sus propios requerimientos hacia los ciudadanos.
- G.- Sistematizar información estadística para los diferentes organismos y empresas que son reguladas por la administración.

H.- Introducir y promover la utilización de los resultados del monitoreo como Tableros de Control, destinados a priorizar acciones correctivas y perfeccionar la calidad de los servicios.

Si bien todas las mejoras introducidas por el Programa en las organizaciones son muy importantes este trabajo tiene como base acercar el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires a la ciudadanía ya que como lo demuestran las encuestas el mismo no es conocido a pesar de contar inclusive con las Normas ISO de Calidad, sobre los procesos certificados en base a un mapa de actividades clasificados oportunamente.

Como conclusión de la hipótesis desarrollada en la investigación el ingreso al Programa CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO, de la Secretaría de Gabinete de la Jefatura de Ministros de la Nación es una forma de concreta de acercamiento hacía la sociedad, y como lo dicen los distintos directivos de las organizaciones que ya han ingresado en el Programa el compromiso asumido significa: una cultura de Gestión por Resultados, trabajar con estándares asumidos, apostando a la mejora continua y la satisfacción de los destinatarios de los servicios.

En el caso del Organismo investigado (el usuario directo del servicio) la forma de ejecutar los procesos con estándares de calidad explicitados, permitiría sostener la integridad en las resoluciones emitidas que garanticen una mejora de la gestión de los alcanzados (Provincia, Organismos Autárquicos y Municipios de la Provincia de Buenos Aires).

IV. CONCLUSIÓN

En un contexto mundial de permanente debate sobre la calidad de las políticas públicas y las prestaciones de servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad, la Nueva Gestión Pública se ha convertido en un modelo ampliamente difundido, probado internacionalmente y del cual, más allá de aspectos particulares a considerar, surgen enseñanzas. Asimismo, tal y como lo plantea Halliburton (2005), “la demanda actual de la ciudadanía hacia la administración no está centrada en el cumplimiento literal de los procedimientos y de las normas que regulan su funcionamiento, sino en que se atiendan adecuadamente las demandas”.

Por otro lado, atento a las palabras del Presidente del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, es posible avizorar que esta institución enfrenta un cambio de enfoque, pasando del tradicional control de Legalidad sobre la Administración Pública a un control Moderno empapado de la nueva filosofía de la Gestión por Resultados. En este sentido, este organismo constitucional de control público con jurisdicción propia intenta *aggiornarse* a este fenómeno con el objetivo último de lograr un fortalecimiento y desarrollo institucional.

La Nueva Gerencia Pública centra a la comunidad como destinatario final de su accionar, viendo a las organizaciones como una cadena de valor con un producto final que impacta en la sociedad, ya sea de manera directa o indirecta por derrame.

En este contexto, se propone la adopción por parte del Tribunal de Cuentas de la Carta Compromiso con el Ciudadano, la cual tiene como objetivo “central desarrollar en los organismos públicos procesos de mejora continua que permitan incrementar- en forma progresiva, permanente y constante en el tiempo- su receptividad a las demandas

y necesidades de los ciudadanos y la calidad de los servicios que prestan para dar respuesta a las mismas” (Halliburton, 2005)

El Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, asumiendo el compromiso de adoptar el programa respectivo, utilizará esta herramienta clave como una forma de acercamiento al Ciudadano, brindándole los servicios que presta bajo los estándares de calidad asumidos. De esta forma podrá impactar con sus fallos, mejorando las políticas públicas de los organismos auditados y estos a su vez a través de una mejora de sus gestiones, como destino final mejorará la calidad de vida de los ciudadanos.

También le servirá como una estrategia de la organización para su desarrollo y fortalecimiento, adecuándose a las nuevas demandas sociales. Será clave para mejorar la imagen institucional, la cultura de trabajo, lograr un conocimiento más cercano de las expectativas y necesidades de los ciudadanos, lograr una gestión con estándares y compromisos asumidos.

Todo esto se encuentra respaldado a través de un historial exitoso del Programa ofrecido por la Subsecretaría de la Gestión Pública, en base a la experiencia de organizaciones similares que hemos investigado cuyas Direcciones han expresado su satisfacción por un cambio de cultura organizacional con sentido de pertenencia y mejora continua de sus políticas públicas. Es dable mencionar que las mismas siempre han teniendo como centro el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Como punto final, cabe destacar la nueva visión de los directivos del organismo que a través de sus dichos han comprendido que como forma de festejar sus 120 años de vida, lo mejor es adaptarse a las nuevas formas de gestión incorporando más capacitación, tecnología y mejora continua como respuesta organizacional a las crecientes demandas sociales.

Cuando en una organización la cabeza marca el rumbo, el tronco y sus extremidades tendrán que inexorablemente seguir a ella en dicho cambio de paradigma.

V. BIBLIOGRAFÍA

- HTC. 2012. *Manual de la Calidad del H. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires*. Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires. Obtenido el 1 de Mayo de 2012 en la Word Wide Web:
<http://www.htc.gba.gov.ar/web/>
- Lic. Eduardo Halliburton. 2005. *Programa Carta Compromiso con El Ciudadano: Marco Conceptual*. Subsecretaría de la Gestión Pública Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión.
- Ing. Baruzzini, Giancarlo, Lic. Estellés Manuel. 2007. *Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con El Ciudadano*. Subsecretaría de la Gestión Pública Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión.
- Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión. 2010. *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Diez años de una experiencia exitosa*. Secretaría de Gabinete y el Proyecto de Modernización del Estado BIRF 7449-AR.
- Andrea López. 2002. “*La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*”. INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Dirección de Estudios e Información. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento Nro 68. Obtenido el 1 de Mayo de 2012 en la Word Wide Web:
<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/modernizacion/ngpfinal.pdf>
- Peter Schröder. 2000. “*Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*”. Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional América Latina. Obtenido el 1 de Mayo de 2012 en la Word Wide Web:

http://www.la.fnst-freiheit.org/uploads/1198/Schroeder_NGP_Texto_esp.pdf

- POLLIT, Christopher y BOUCKAERT, Geert (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press.
- ISABEL MARÍA GARCÍA SÁNCHEZ. 2007. “La nueva gestión pública: evolución y tendencias”. *Presupuesto y Gasto Público* 47/2007: 37-64. Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales. Obtenido el 1 de Mayo de 2012 en la Word Wide Web:

http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf

- Honorable Tribunal de Cuentas; *Manual de Calidad del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires*; www.tribctas.gba.gov.ar.
- Lic. Alejandro Pérez Cortés. 2010. “Implementación de Tableros de Control (Indicadores) En dl Área de Mejora continua en una Empresa de Manufactura”. Puebla. Tesis Maestría en Ingeniería.
- MAXWELL, Joseph “ Qualitative Research Design: an Interactive Approach” (2005).

VI. ANEXOS

I. Requisitos de las Autoridades

La normativa constitucional indicada en el punto 1.2 dispone las condiciones generales que se requieren para ser miembros del H. Cuerpo, y por su parte la ley provincial N° 10869 (Orgánica del Tribunal de Cuentas) establece precisiones sobre las mismas y están contenidas en el Artículo 2° que a continuación se transcribe:

51

3) *“Para ocupar el cargo de Presidente del Tribunal de Cuentas se requiere tener treinta (30) años de edad, ciudadanía en ejercicio y título de Abogado con seis (6) años de ejercicio profesional en la Provincia o el mismo tiempo de magistrado en ella, como mínimo. Para ocupar el cargo de Vocal, se requiere, ser ciudadano argentino, tener treinta (30) años de edad, título de Contador Público con seis (6) años de ejercicio profesional en la Provincia como mínimo.*

4) *El Presidente y los Vocales del Tribunal deberán tener domicilio real inmediato anterior no menor de un (1) año, en la Provincia.*

5) *Es incompatible para los miembros del Tribunal, ejercer la profesión en cualquier jurisdicción, desempeñar otra función pública, excepto la docencia y realizar actividades comerciales incompatibles con el ejercicio de sus funciones.”*

El artículo 3° agrega: *“No podrán ser miembros del Tribunal de Cuentas los concursados civilmente y/o comerciantes que se encuentren en estado de quiebra o lo que estén inhibidos por deuda judicialmente exigible, o aquellos que hubiesen sido condenados por sentencia firme por la comisión de delitos dolosos contra la propiedad, la administración o la fe pública nacional, provincial o municipal.*

Tampoco podrán ser miembros los inhabilitados para ejercer la función pública por el propio Tribunal”.

II. Infraestructura

Posee una sede central sita en la Torre II, Pisos 1, 2 y 3 Calles 12 y 54 de la ciudad de La Plata, y además tal cual lo describimos en el punto 2.2, posee 20 Delegaciones en toda la provincia de Buenos Aires, lo cuál le otorga una fortaleza dado que tiene una fuerte presencia en la misma, muy cercana a los alcanzados.-

III. Delegaciones del Organismo

- La Plata
- Quilmes
- Avellaneda
- Lomas de Zamora
- San Justo
- Morón
- Vicente López
- San Isidro
- Bahía Blanca
- Mar del Plata
- Mercedes
- Pigüe
- Azul
- Dolores
- Pehuajó
- Junín
- Zárate
- Chascomús
- 25 de Mayo
- Ituzaingó

