



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



## **Carrera de Especialización en Gestión Pública**

### **Por Resultados**

# **Indicadores de gestión por resultados en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego**

## **Desarrollo de Indicadores de gestión en el ámbito de la Secretaría Contable**

**Por**

**Mariana Puig**

Contadora Pública

Cohorte 2015

**Tutor**

Mg Alejandro Sherriff

Magister en Dirección de Empresas

Abogado

Julio de 2016



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



## Índice

|  |    |
|--|----|
| Índice   | 2  |
| Prólogo  | 3  |
| Introducción. Objetivos generales - Descripción del proyecto | 4  |
| Fundamentos  | 6  |
| Marco conceptual. La Gestión por Resultados                  | 8  |
| Descripción del ámbito institucional                         | 17 |
| Análisis de la Institución                                   | 19 |
| - Estructura   | 19 |
| - Marco legal  | 24 |
| - Actividad y procedimientos                                 | 28 |
| Análisis de la problemática                                  | 34 |
| Desarrollo de Indicadores                                    | 37 |
| Conclusión   | 48 |
| Bibliografía   | 50 |
| - Bibliografía   | 50 |
| - Bibliografía consultada                                    | 51 |
| Normativa citada   | 52 |



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



## Prólogo

En los últimos tiempos ha avanzado la implementación de ciertas prácticas originariamente propias del sector privado en el ámbito público. Estas prácticas incorporadas por apropiación se enmarcan en el modelo propuesto por la “Gestión por Resultados” o “Gestión Pública por Resultados”.

Este modelo propone formas de administración y de responsabilización orientadas a una gestión estratégica en la que, desde todos los niveles de la organización, se tiende no sólo al cumplimiento de normas y procedimientos sino que se apunta como objetivo primario a la calidad de la gestión.

Lo anterior presupone la existencia de una adecuada planificación estratégica y operacional como instrumento esencial, definiendo objetivos y resultados esperados con un impacto social concreto, y cuyo grado de cumplimiento pueda ser medido.

Asimismo, la implementación de este modelo implica la concientización y el compromiso de los actores acerca del valor del sistema y sus elementos para mejorar el funcionamiento de la Administración Pública, y el desarrollo de mecanismos que permitan medir programas, proyectos y que controlen el día a día en las operaciones que realizan los organismos. Estos instrumentos para medir son los indicadores.



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



Esbozar algunos de esos indicadores fundamentales para la evaluación del rendimiento y calidad del servicio en el ámbito de la Secretaría Contable del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego contribuirá al mejoramiento de su gestión, mediante la generación de información de valor para la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones.

## **Introducción**

### **Objetivos generales. Descripción del proyecto**

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar indicadores de gestión para medir distintos aspectos de la actividad que desarrolla el Cuerpo de Auditores Fiscales del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego (el "TCP"), aplicando los conceptos elaborados dentro del marco de la Gestión por Resultados a un ente público que en la actualidad no cuenta con tales indicadores.

Lo anterior se plantea en el entendimiento de que los indicadores brindarán información relevante para:



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



- evaluar el resultado de la gestión del Cuerpo de Auditores Fiscales, siendo la misma fundamental para la toma de decisiones en el área,

- utilizar dicha información para mejorar la gestión haciéndola más efectiva y eficiente; y

- mejorar la calidad del servicio que los mismos prestan a la comunidad en la importante función que este Organismo cumple.

Para ello se abordarán aspectos teóricos esenciales del marco conceptual de la Gestión por Resultados (la “GPR”), se efectuará un análisis de las distintas áreas involucradas del organismo elegido y algunos de sus datos básicos como estructura, marco legal, actividades y procesos, a fin de determinar cuáles son las áreas clave a apuntalar con los indicadores, finalizando con la elaboración práctica de los mismos.

No será objeto de este trabajo la implementación de los indicadores ni el seguimiento de su funcionamiento, sino simplemente analizar el caso para iniciar en la implementación de algo tan útil como la GPR.

De todas las funciones del TCP, específicamente se abordarán las actividades relacionadas a la auditoría diaria que el ente de control efectúa sobre



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



los gastos que realiza el Estado Provincial, sus organismos descentralizados y aquellos Municipios de la Provincia que no cuenten con su propio órgano de control externo implementado para el cumplimiento de sus actividades.

En otras palabras, el objetivo del presente trabajo será confeccionar una serie de indicadores de control que contribuyan a mejorar la propia actividad de contralor del TCP, maximizando los resultados obtenidos por la Secretaría Contable. Se trata aquí de tener elementos útiles para realizar un control sobre la actividad de este área de control.

## **Fundamentos**

En la actualidad, la Secretaría Contable del TCP realiza estadísticas para evaluar la actividad del área bajo su responsabilidad. Si bien es una primera aproximación, lo que está implementado a la fecha de redacción de este trabajo es solamente la medición de la actividad respecto de las cantidades de expedientes y montos auditados por el cuerpo de Auditores Fiscales en cumplimiento de sus funciones.

Es voluntad de las autoridades máximas del órgano de control potenciar el rendimiento de las áreas involucradas. Para ello, es fundamental



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



profundizar en la implementación de herramientas que sirvan de guía a los directivos en la búsqueda de estos objetivos.

Se presenta así la necesidad de realizar un análisis sobre los procedimientos involucrados en la actividad, siendo una excelente herramienta el diseño de indicadores de gestión que midan el rendimiento de dichas tareas y que permitan no solo evaluar los requerimientos de recursos humanos y su distribución (o redistribución de la actual) sino también otras necesidades explícitas o subyacentes como por ejemplo falencias en procedimientos y/o sistemas informáticos, deficiente contenido y calidad de la información, entre otros.

Como valor agregado es importante desarrollar indicadores cuya medición sea efectiva para poder evaluar la calidad y los resultados de la gestión del control y su impacto sobre el mejoramiento de la gestión del funcionario.

Se requiere para ello del análisis de la realidad actual, inconvenientes, deficiencias, procedimientos, recursos, necesidades presentes y futuras, planificación estratégica y operativa, que definan objetivos y compromiso con resultados específicos para lograr el impacto deseado. El alcance de los resultados de la gestión es lo que se pretende medir y evaluar mediante los indicadores.



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



Es de destacar la importancia que le han dado las autoridades del TCP a este proceso de implementación, ya que mediante la Resolución Plenaria N° 10/2016<sup>1</sup> se estableció un área de Estadística para el seguimiento y análisis de los rendimientos de las distintas Delegaciones, y mediante la Resolución Plenaria N° 009/2016 se propuso el delineamiento de algunas metas como parámetros para la planificación del año en curso.<sup>2</sup>

El principal motivo de la elección del tema a desarrollar en este trabajo final parte del convencimiento de los beneficios que la implementación del modelo de la Gestión por Resultados traerá al servicio que presta la Secretaría Contable, siendo la autora de este trabajo, parte integrante del personal designado en esa Secretaría.

## **Marco conceptual. La Gestión por Resultados**

La GpR es un modelo que brinda herramientas para la efectiva toma de decisiones. En efecto, se propone partir de la utilización de información válida para decidir efectivamente y así obtener los mejores resultados de gestión en pos de lograr el impacto deseado en la población, planificando estratégicamente y siendo eficaces, eficientes y efectivos en la utilización de los recursos.

---

<sup>1</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur Resolución Plenaria N° 10/2016 (s.f.) <http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2016-2005/>

<sup>2</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Resolución Plenaria N° 09/2016 (s.f.) <http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2016-2005/>



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



En el año 2007 el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (BID y CLAD) definieron a la GpR como: “(...) *marco de referencia cuya función es la de 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 y efectividad<sup>3</sup> de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones<sup>4</sup>*”.

Como lo expresan García López y García Moreno, esta corriente de pensamiento aplicada a la administración pública tuvo sus orígenes en los países más desarrollados, en los que se pretendía mantener el desarrollo logrado a pesar de la crisis fiscal y financiera. Se llamó la *Nueva Gestión Pública*, y reemplazó al modelo tradicional basado en principios burocráticos, la planificación, la centralización y el control directo, para adoptar la gerencia pública que se se basa en en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de las políticas públicas.

Como se expresó *supra*, el modelo se origina en la actividad privada, la que en búsqueda de buenos resultados desarrolló la gerencia estratégica. Al respecto estos autores expresaron:

---

<sup>3</sup> Estos conceptos serán desarrollados más adelante en este mismo capítulo.

<sup>4</sup> BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) “*Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público*”. ISBN: 9789806125490.



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



*"Aunque inspirado en las transformaciones de las empresas, el enfoque de la GpRD recoge características específicas del sector público, como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión. Efectivamente, en el centro del concepto de GpRD se encuentra el término valor público, que se refiere a los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar<sup>5</sup>".*

El modelo implica la implementación integral de todos los conceptos que en él se definen. Involucra una cadena de valor agregado que persigue un fin último: el impacto deseado en la sociedad.

Entre algunas reflexiones que expone Makón se encuentra la del valor público:

*"La cadena de valor público es una metodología de programación y análisis capaz de representar, de manera sencilla y comprensiva, la actividad*

---

<sup>5</sup> García López, Roberto y García Moreno, Mauricio "La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe". ISBN 978-1-59782-128-5



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



*del sector público identificando los resultados que se procuran obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito<sup>6</sup>.*

Para implementar el modelo de GpR se deberá: (i) determinar el impacto deseado; (ii) las actividades a desarrollar para lograr ese impacto y (iii) la mejor combinación de insumos y productos para lograrlo. Mediante la planificación estratégica se deberán establecer objetivos y metas a cumplir hasta lograr el impacto final en la población.

Es imprescindible para ello contar con la voluntad política para tomar la decisión de implementar el modelo y un cambio cultural que involucre a todos los niveles de las organizaciones públicas, comprometiéndolos en la implementación de estas herramientas de gestión.

Para poder medir los resultados de la gestión que se pretende optimizar es necesario previamente tener determinados algunos elementos esenciales como: (i) la **misión** de la institución: que es, qué hace, para quién, cuál es su función; (ii) su **visión**: hacia dónde se pretende ir, qué se espera lograr; y (iii) su estrategia: definir cómo se llegará a cumplir con los objetivos planteados. Es decir, es necesario conocer qué hace el ente y a dónde pretende llegar, para así establecer y conocer el cómo hacerlo. Todo ello forma parte de la planificación estratégica, cuyos resultados se medirán mediante los Indicadores.

---

<sup>6</sup> Makón Marcos Pedro “*Algunas Reflexiones sobre la Gestión para Resultados*”. Septiembre 2012



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



Al respecto expresa Amijo:

*“En el ámbito de las organizaciones públicas la medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión (quiénes somos, qué hacemos y para quiénes), establecer los objetivos estratégicos (dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr), definir las estrategias (cómo podemos llegar hacia allá) y finalmente preguntarse si ha logrado el desempeño esperado (a través de indicadores)”<sup>7</sup>.*

Con la planificación operativa se establecen las metas internas que son parte de la programación para lograr los productos y servicios en la cantidad y calidad requeridos. Los indicadores de gestión se utilizan así para la medición de su logro con distintos propósitos, más allá del interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas.

*“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”<sup>8</sup>.*

---

<sup>7</sup> Armijo Marianela. *“Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”* (LC/L.3319-P), 2011. Publicación N° 69 [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones).

<sup>8</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002.



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



García López y García Moreno, expusieron lo siguiente sobre los indicadores de desempeño, identificándolos como instrumentos:

*“Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado<sup>9</sup>”.*

Dependiendo de lo que se desee evaluar, será el tipo de indicadores a desarrollar, y el resultado de dicha medición podrá utilizarse para generar información destinada a la toma de decisiones, de asignación de recursos, de retroalimentación a los fines de realizar correcciones a políticas determinadas, o para la rendición de cuentas. Así podrán establecerse indicadores que expresen valores cuantitativos o cualitativos de los logros que se obtengan.

Además, se deberá determinar cuáles son las variables críticas, que requieren un mayor seguimiento y evaluación, identificándose para cada uno de estos niveles de la organización:

- **planificación estratégica:** su medición se efectuará mediante Indicadores estratégicos (de Resultado final o impacto)

---

<sup>9</sup> García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. Op.cit.



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



- **planificación operativa**, su medición se efectuará por los Indicadores de gestión (Resultados intermedios, eficiencia, economía y calidad)
- **control de las actividades**, cuya evaluación se realizará a través de los Indicadores de gestión de programación (Insumos, productos e intermedios)

Los indicadores expresarán lo que se desea medir y de qué manera se hará, siendo las metas que se establezcan para un período determinado las que proporcionarán el valor deseado que ese indicador debe alcanzar.

A continuación se propone una breve descripción de algunos de los indicadores en palabras de Armijo<sup>10</sup>:

*“A continuación se describen las dimensiones de los indicadores desde el proceso productivo:*

*Indicadores de insumo (inputs): cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son*

---

<sup>10</sup> Armijo Marianela. Op. Cit.



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



*necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.*

*Indicadores de proceso: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.*

*Indicadores de producto: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos”.*

Así cada uno de estos indicadores son utilizados para medir las variable correspondientes de insumos, procesos y productos, según su definición, obteniendo información para medir los resultados obtenidos y corregir los desvíos contribuyendo de esta forma el proceso de creación de valor al volver a planificar, ejecutar.



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



En cuanto a las dimensiones de desempeño Armijo<sup>11</sup> las desarrolla más detalladamente:

#### *“Eficacia*

*El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello”.*

#### *“Eficiencia*

*El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicio o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles”.*

#### *“Economía*

*Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos”.*

---

<sup>11</sup> Armijo Marianela. Op. Cit.



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



### *“Calidad del servicio*

*La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención”.*

Estas dimensiones son las que se buscan maximizar trabajando en el mejoramiento del desempeño de los responsables de cada área, de la utilización de los insumos, de los procesos y de la calidad de los servicios, que permitan obtener el mayor impacto posible deseado en la población.

## **Descripción del ámbito institucional**

Este trabajo se desarrollará en el ámbito del TCP cuya existencia se debe a la manda constitucional de la Provincia, que en su Capítulo I de la Sección Cuarta ordena su integración.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur Boletín Oficial, 28 de Mayo de 1991 <http://www.legistdf.gov.ar/documentos/conspro/>



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



El TCP es el órgano de control externo de la función económico financiera del Estado Provincial, sus organismos descentralizados y aquellas municipalidades que no tengan instituidos sus propios controladores externos.

El ente fue creado por imperio de la Ley Provincial N° 50, ley orgánica del Tribunal de Cuentas- modificada por la Ley 495 -Ley de Administración Financiero y de los órganos de Control-, que establece en su Art. 1°: *"El Tribunal de Cuentas es un órgano autónomo de contralor externo de la función económico-financiera de los tres poderes del Estado Provincial. El control comprenderá también a las municipalidades -en tanto no establezcan un órgano de contralor específico en sus cartas orgánicas-, a las comunas, a las empresas o sociedades de propiedad total o mayoritaria del Estado Provincial, municipalidades y comunas, y a los entes autárquicos y jurídicamente descentralizados provinciales, municipales o comunales<sup>13</sup>"* .

Como se observa en el texto precedente, es función del TCP ejercer el control de legalidad y financiero de los actos administrativos que disponen de los fondos públicos para los gastos necesarios de funcionamiento, del Estado Provincial, de los entes sujetos a su contralor y de los actos sobre inversión de fondos, percepción de caudales públicos u operaciones financiero-patrimoniales.

---

<sup>13</sup> Ley Provincial N° 50. Boletín Oficial, 23 de Diciembre de 1992  
<http://www.saij.gob.ar/documentDisplay.jsp?guid=123456789-0abc-defg-545-0000vvorpyel>



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



En relación con lo anterior, los procesos y plazos que reglamentan la actividad de contralor del TCP están regulados por normativa interna del TCP, aplicable para el propio ente, y para los órganos sujetos a su control.

## **Análisis de la Institución**

### **Estructura, marco legal, actividad y procedimientos**

#### **La estructura**

El Órgano de Control encuentra su estructura definida en el Capítulo V de la Ley Provincial N° 50.<sup>14</sup>

La estructura está conformada por tres Vocales divididos en dos Vocalías (Vocalía Legal y Vocalía de Auditoría). El Artículo 21 de la Ley establece: *“El Tribunal tendrá un Cuerpo de Auditores que dependerá de la Vocalía de Auditoría. Los auditores deberán poseer el título de contador público nacional u*

---

<sup>14</sup> Ley Provincial N° 50. Boletín Oficial, Op. Sit.



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

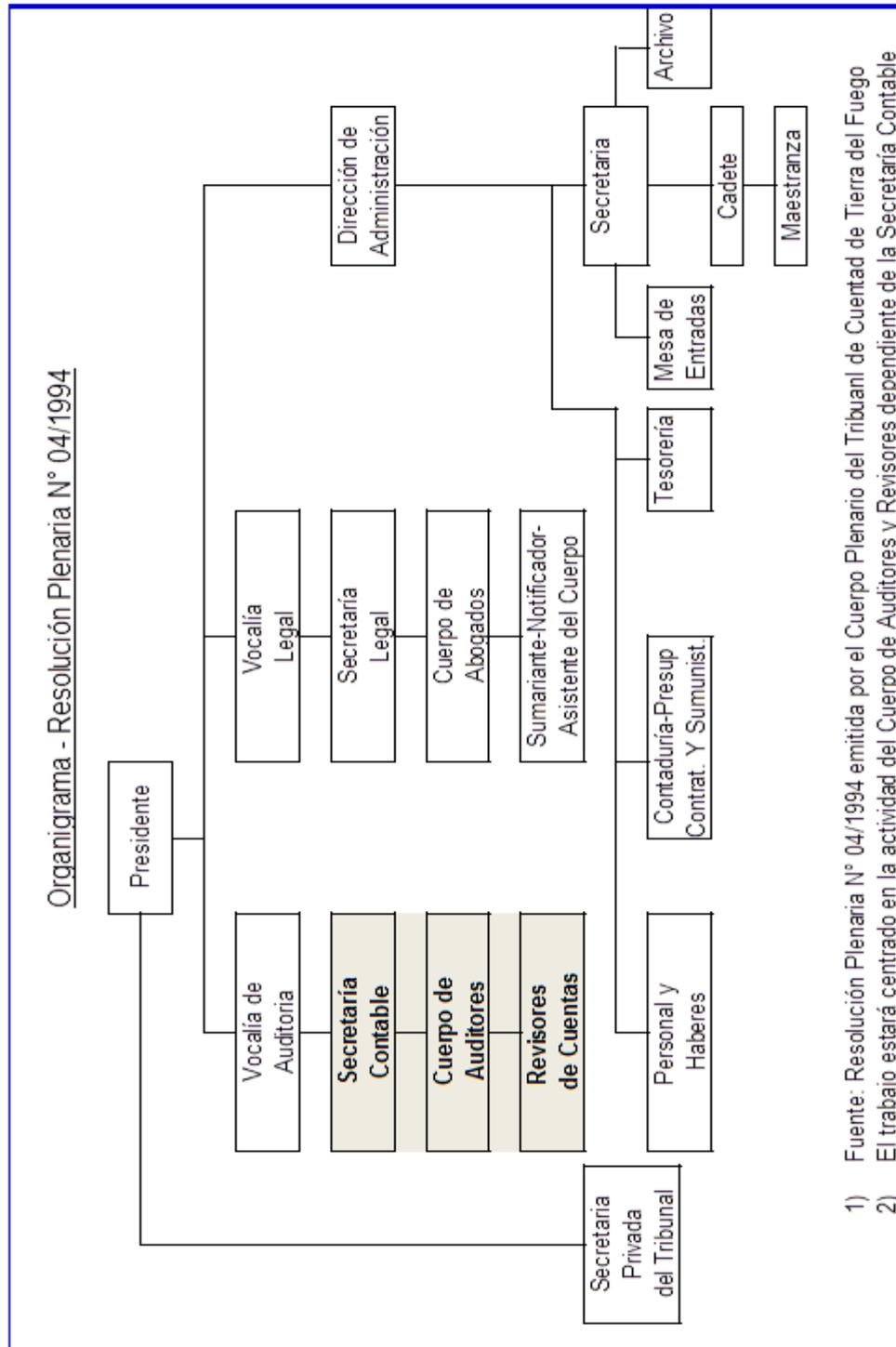


*otro en ciencias económicas en cuyas incumbencias esté contemplada la facultad de auditar (...)*”.

Mediante la Resolución Plenaria N° 04/1994 se estableció el Organigrama del Tribunal de Cuentas. En él se vuelca la estructura completa a esa fecha y en el que se identifica particularmente a la Secretaría Contable..<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur Resolución Plenaria N° 04/1991 <http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2004-1994/>



- 1) Fuente: Resolución Plenaria N° 04/1994 emitida por el Cuerpo Plenario del Tribunal de Cuentas de Tierra del Fuego
- 2) El trabajo estará centrado en la actividad del Cuerpo de Auditores y Revisores dependiente de la Secretaria Contable



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



A los fines de realizar las tareas de control, el Cuerpo de Auditores Fiscales está distribuido en Delegaciones, una por cada organismo del Estado Provincial que sea objeto de control. Las Delegaciones están a cargo de los Auditores Fiscales, quienes son asistidos por los Revisores de Cuentas.

La Resolución Plenaria N° 10/2016<sup>16</sup> establece las subdivisiones en estas áreas o Delegaciones, y en ella se designa a los profesionales a cargo del control de los distintos entes gubernamentales. Surge de allí la distribución del recurso humano, que conlleva la asignación también de los recursos materiales para su funcionamiento.

De esta manera las áreas que componen la Secretaría Contable del TCP son:

#### **1 - Fiscalía de Estado:**

Auditor Fiscal: 1

#### **2 - Dirección Provincial de Puertos:**

Auditor Fiscal: 1

Revisor Profesional: 1

---

<sup>16</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur Resolución Plenaria N° 10/2016. Op. Sit.



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



### **3 - Poder Ejecutivo / Fondo Residual / Bomberos Voluntarios / Hospital Regional Ushuaia**

Audidores Fiscales: 3

Revisores Profesionales: 8

Revisor Idóneo: 1

### **4 I.P.A.U.S.S.**

Audidores Fiscales: 3

Auditor Médico: 1

Revisores Profesionales: 4

Revisores Idóneos: 2

### **5 D.P.O.S.S. / Legislatura Provincial / D.P.E. / T.C.P. / Superior Tribunal de Justicia / Municipalidad de Tolhuin / Dirección Provincial de Vialidad / Hospital Regional Río Grande**

Audidores Fiscales: 2

Revisores Profesionales: 4

Revisor Idóneo: 2

Asistente: 1

### **6 I.P.R.A. / IN.FUE.TUR. / CAJA PREVISIONAL PARA EL PERSONAL POLICIAL Y PENITENCIARIO PROVINCIAL, Y COMPENSADORA PARA EL PERSONAL POLICIAL DEL EX TERRITORIO DE TIERRA DEL FUEGO A. e I.A.S**

Audidores Fiscales: 2

Revisor Profesional: 1



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



## **7 Grupo Especial de Obras Públicas / I.P.V.**

Audidores Fiscales: 3

Audidores Técnicos: 3

Revisor Profesional Técnico: 1

Revisores Profesionales: 4

Revisor Idóneo: 1

Asistente: 1

### **Marco Legal**

Para avanzar en el desarrollo del análisis del organismo y en el diseño de los indicadores deben tenerse en cuenta las atribuciones conferidas al TCP por el artículo 166 de la Constitución Provincial<sup>17</sup>, enumeradas en 6 incisos, y entre ellos deben resaltarse los incisos 2 y 3, dado que son los que marcan la actividad principal del Cuerpo de Auditores Fiscales objeto del presente trabajo:

*(...)” Atribuciones*

*Artículo 166.- Son atribuciones del Tribunal de Cuentas:*

*1 - Aprobar o desaprobar en forma originaria la recaudación e inversión de los caudales públicos, efectuadas por los funcionarios y administradores del Estado Provincial y de los municipios y comunas, en*

---

<sup>17</sup> Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur. Op. Cit.



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



*tanto los primeros no hayan establecido el órgano de control que deben prever sus cartas orgánicas, en particular con respecto a la Ley de Presupuesto y en general acorde lo determine la ley.*

***2 - Intervenir preventivamente en los actos administrativos que dispongan gastos, con excepción de los municipales, en la forma y con los alcances que establezca la ley. En caso de observación, dichos actos sólo podrán cumplirse cuando haya insistencia del poder del Estado al que corresponda el gasto. De mantener la observación, en el plazo de quince días el Tribunal pondrá a disposición de la Legislatura los antecedentes del caso, dándose a publicidad los términos de la misma y los fundamentos de la insistencia.***

***3 - Realizar auditorías externas en las dependencias administrativas e instituciones donde el Estado tenga interés y efectuar investigaciones a solicitud de la Legislatura, conforme con las normas de esta Constitución. (...)*** El resaltado es propio.

*“(...) 4 - Informar a la Legislatura sobre las cuentas de inversión del presupuesto anterior, dentro del cuarto mes de las sesiones ordinarias.*

*5 - Actuar como órgano requirente en los juicios de cuentas responsabilidad ante los tribunales de justicia e intervenir en los juicios de residencia en la forma y condiciones que establezca la ley.*

*6 - Elaborar y proponer su propio presupuesto al Poder Ejecutivo, y designar y remover a su personal.(...)”*



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



En función a lo establecido en la Constitución Provincial, en el artículo 2° de la Ley Provincial N° 50<sup>18</sup>, se enumeran las funciones para el Órgano de Control y en particular los primeros incisos son los que abarcan la principal actividad del cuerpo de auditores.

*“(...) Artículo 2°.- De conformidad con lo establecido por la Constitución Provincial, el Tribunal de Cuentas ejercerá las siguientes funciones:*

*a) Intervenir preventivamente en los actos administrativos que dispusieren fondos públicos;*

*b) ejercer el control posterior, de legalidad y financiero, de los actos administrativos sobre inversión de fondos, percepción de caudales públicos u operaciones financiero-patrimoniales del Estado Provincial;*

*c) fiscalizar la gestión de los fondos públicos otorgados por medio de subvenciones, préstamos, anticipos, aportes o garantías;*

*d) realizar auditorías externas;*

---

<sup>18</sup> Ley 50 Boletín Oficial, 23 de Diciembre de 1992. Op. Sit.



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



*e) informar a la Legislatura sobre las cuentas de inversión del presupuesto anterior, antes del 30 de junio del año siguiente; (...)*”

Mediante el Decreto Provincial N° 2460/2000<sup>19</sup> se reglamentó la Ley Provincial N° 50, que establece:

*"(... ) b) el control previo será ejercido por muestreo selectivo de acuerdo a las normas técnicas contables y de auditoría generalmente aceptadas (...)" "Dicha muestra estará condicionada a la estructura de recursos humanos y económicos del Tribunal de Cuentas (...)"*

El artículo 32° de la Ley Provincial N° 50<sup>20</sup> legisla respecto del procedimiento por el cual se efectúa el control posterior, autorizando el muestreo selectivo:

*"(...) El control preventivo o posterior de los actos, omisiones o cuentas, se realizará por el método de muestreo selectivo de acuerdo a las normas de auditorías que establezca el Tribunal (...)"*

---

<sup>19</sup> Decreto Provincial N° 2460/2000 Reglamentario de la Ley Provincial N° 50.  
<http://www.tcptdf.gob.ar/wp-content/uploads/DTO-PCIAL-N-2460-2000.pdf>.

<sup>20</sup> Ley Provincial N° 50. Op. Cit.



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



Luego, el Tribunal de Cuentas en uso de sus facultades de emitir sus propias normas y procedimientos dicta la Resolución Plenaria N° 01/2001<sup>21</sup> en la que establece la reglamentación para el procedimiento del control preventivo, y en el párrafo 4° del punto 1 del Anexo I expresa:

*"(...) De acuerdo a las normas técnicas contables y de auditoría generalmente aceptadas, el Auditor Fiscal realizará el control por muestreo selectivo (...)"*

### **Actividad, procedimientos**

Los agentes intervienen efectuando el control legal y financiero de todas las actuaciones que comprometan fondos del erario público, debiendo advertir respecto de las irregularidades que detecten en los procedimientos administrativos utilizados por los funcionarios, como así también determinar los posibles perjuicios fiscales detectados en su actividad de control.

El procedimiento general está determinado en el Anexo I de la Resolución Plenaria N° 01/2001 ya citada, que en particular en sus primeros 3 puntos establece las pautas del momento del control preventivo dentro del

---

<sup>21</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur Resolución Plenaria N° 01/2001 <http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2004-1994/>



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



proceso administrativo que deben realizar los entes controlados en las tramitaciones de gastos, siendo el punto 4° el que define la descripción del proceso con sus alternativas y pautas temporales para el mismo.

La programación de la gestión se termina de definir en particular, en la planificación que para cada año se realiza con los lineamientos ordenados al Cuerpo de Auditores Fiscales. Este es el caso de la Resolución Plenaria N° 009/16<sup>22</sup>, en la que el Cuerpo Plenario del TCP aprueba la planificación elaborada por la Secretaría Contable para su área, indicando las pautas objetivas y diferenciales de muestreo de los expedientes para el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos relacionados al control preventivo y posterior como Órgano de contralor externo.

Las pautas fijadas se dividen entre las que están relacionadas con el control preventivo y el control posterior. A su vez, se establecen los lineamientos generales para todas las delegaciones y los particulares para cada una, teniendo en cuenta las características de cada ente a controlar y el conocimiento que cada Auditor Fiscal tenga respecto del mismo.

El control preventivo apunta a detectar en forma previa a la ejecución de los gastos, incumplimientos legales o errores que puedan ser subsanados a tiempo. El control posterior tiene por objeto advertir errores o incumplimientos, emitir recomendaciones para futuras tramitaciones y, cuando corresponda, aplicar

---

<sup>22</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Resolución Plenaria N° 09/2016. Op. Sit.



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



sanciones a los funcionarios responsables de los apartamientos normativos, pudiendo incluso requerir la restitución de los fondos por los que se haya configurado perjuicio fiscal al erario público.

La Resolución Plenaria N° 009/2016<sup>23</sup> en su Anexo I expresa en relación a los procedimientos generales establecidos en la Resolución N° 01/2016:

#### Control Previo

*“(...) a) El control preventivo se debe llevar a cabo en los expedientes una sola vez o en un sólo momento (previo a la adjudicación o firma del contrato o materialización de la orden de compra) (...) antes de entrar en su etapa de ejecución. (...)”*

*(...) b) Porcentaje de muestreo estimativo:*

*De los expedientes que efectivamente ingresan a cada Delegación para el control preventivo se establece que la muestra en relación a la cantidad de expedientes como mínimo debe ser del 25% y en relación al monto como mínimo del 75%. A su vez se deberá tener presente*

---

<sup>23</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Resolución Plenaria N° 09/2016. Op. Sit.



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



*como indicador y con la finalidad de establecer la muestra, que rige en la actualidad la Resolución Plenaria N° 22/2009<sup>24</sup> que fija un monto de \$ 18.600.- por debajo del cual este Tribunal no inicia acciones legales por perjuicio fiscal y esta norma puede ser utilizada por los Auditores Fiscales para fijar prioridades como tope mínimo para establecer la muestra a controlar (...)*”

### Control Posterior

*“(...) a) se considera necesario que cada uno de los Organismos remita mensualmente un detalle de estas tramitaciones indicando número de expediente, carátula y monto correspondiente aplicando sobre éste los procedimientos de control correspondientes que permitan detectar la situación planteada y minimizar los riesgos de caducidad y prescripción para la aplicación de sanciones que pudieran corresponder o resarcimiento de presunto perjuicio fiscal.*

*Lo anteriormente expuesto, tiene su fundamento en la reserva de la facultad del Auditor Fiscal actuante en que, a su criterio, y por los motivos que considere necesarios, solicite los expedientes e intervenga los mismos en el marco del control preventivo y/o posterior.*

---

<sup>24</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur Resolución Plenaria N° 22/2009 <http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2016-2005/>



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



*b) Tener presente todas las pautas de control posterior que se desprenden del tratamiento del punto anterior (CONTROL PREVENTIVO).*

*c) Se deberá solicitar los expedientes que habiendo sido intervenidos en el control preventivo hayan sido observados, una vez constatado su pago.*

*d) Verificar que ingresen aquellas actuaciones en las que se continuó el trámite dado que se habían detectado irregularidades formales o insalvables que no tenían el carácter de sustanciales todo a los efectos de elevar a la Secretaría Contable para merituar la aplicación de sanciones por los incumplimientos formales detectados.*

*e) El Auditor Fiscal deberá diseñar estrategias para la detección de expedientes que debiendo ser enviados al control no lo han sido. Para ello, como mínimo una vez por mes deberá solicitar al organismo listado completo de libramientos o acceder mediante su sistema contable informatizado a los mismos.*

*f) Lectura de boletín oficial para detectar publicación de actos administrativos referentes a actuaciones que no hayan sido enviadas al control.(...)”*



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



Mediante procedimientos de auditoría este Cuerpo de Auditores Fiscales efectúa el análisis de cada expediente en el que se recopila toda la documentación que respalda las tramitaciones. Como producto final del análisis los Auditores Fiscales emiten Actas de Constatación informando al funcionario responsable de la emisión del acto administrativo el resultado del control, y las observaciones detectadas en caso de que las haya, a fin de que las mismas sean subsanadas por el cuentadante, (si ello es posible), o desistir del proceso y de corresponder, solicitar a los Vocales la aplicación de sanciones.

Desde cada Delegación se elevan las estadísticas mensuales a la Secretaría Contable, informando así periódicamente las observaciones realizadas más relevantes, las más recurrentes, las cantidades de expedientes intervenidos y los montos por los cuales se tramitan.

Este es el pilar sobre el que se desarrollan los indicadores para evaluar la calidad de la “gestión de control” realizada.

En base a los Informes que el Cuerpo de Auditores Fiscales eleva del registro que lleva de sus intervenciones, la Secretaría Contable monitorea el trabajo realizado, elaborando estadísticas y a su vez informando al Cuerpo Plenario de Miembros.



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



## **Análisis de la problemática**

A fin de dar cumplimiento a las funciones del organismo, éste cuenta con personal profesional que analiza las actuaciones bajo su órbita de control mediante los procedimientos mencionados precedentemente, y bajo las directivas de la Secretaría Contable del TCP, quien imprime en la planificación anual los lineamientos que diseña como parte de su gestión. En base a estos lineamientos se proyectan las metas y objetivos a cumplir, definiendo además la distribución del cuerpo de profesionales y sus asistentes en función de las características de los distintos entes a controlar y las pautas de control para cada uno de ellos.

Como se expresó en el marco conceptual, la medición del desempeño presupone ciertas definiciones estratégicas de la organización como su misión, visión, objetivos estratégicos y plan de acción.

Al respecto, no existen para el TCP una misión y visión definidos expresamente por vía formal. En este sentido, y en el entendimiento de que su definición es imperativa para el diseño de los indicadores, en este trabajo se los formula a partir de la interpretación de la normativa de su creación, del espíritu de las leyes y plenarios emitidas con posterioridad y tomando como base



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



comparativa las misiones, visiones y objetivos de tribunales de cuenta provinciales de nuestro país. Véase por ejemplo el caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza:

### *“Visión*

*El Tribunal de Cuentas tiene como visión satisfacer las necesidades de la comunidad en materia de control de la actividad financiera patrimonial del Estado Provincial y Municipal, para asegurar su transparencia y prevenir actos de corrupción”*

### *Misión*

- *Promover los cambios necesarios que permitan el óptimo aprovechamiento de las capacidades y habilidades de cada uno de sus miembros, mediante el esfuerzo colectivo y personal, para lograr un control oportuno, eficaz y eficiente.*
- *Desarrollar el control de la administración de los fondos públicos con integridad moral e independencia de criterio, en un ámbito de respeto de la ley, de las instituciones republicanas y de las personas.*



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



- *Alentar que la comunidad perciba, en cada acto de los agentes del Tribunal de Cuentas, un aporte para mejorar la transparencia en el manejo de los fondos públicos<sup>25</sup>.*

La Resolución Plenaria N° 09/2016<sup>26</sup> esboza ciertos lineamientos en cuanto a objetivos estratégicos al expresar:

*“(...) en relación a los objetivos de optimizar y redireccionar recursos humanos hacia aquellas otras atribuciones y funciones del T.C.P. mediante un análisis pormenorizado del método de muestreo a utilizar en cada ente y que hoy se pretende profundizar para el ordenamiento y planificación de tareas futuras”.*

Como se observa, la Resolución busca establecer reglas para el control preventivo y también para el control posterior que permitan fijar pautas claras y normalizadas en la Resolución Plenaria N° 01/2001<sup>27</sup> en relación al muestreo selectivo, permitiendo hacer economía de recursos o su optimización.

---

<sup>25</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Mendoza (s.f) Recuperado el 01/05/16  
<http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/>

<sup>26</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Resolución Plenaria N° 09/2016. Op. Sit.

<sup>27</sup> Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur. Resolución Plenaria N° 01/2001. Op. Sit.



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



El plan de acción se encuentra determinado en la Resolución Plenaria N° 09/2016 y detallado en el apartado de Actividad y Procedimientos, cuyos responsables también son allí designados.

Planteada la planificación de tareas en función de los objetivos estratégicos establecidos, se buscará el desarrollo de indicadores que midan su cumplimiento, sirviendo de guía de la gestión del control.

## **Desarrollo de Indicadores**

En función a estos lineamientos y con el convencimiento de que la medición de la gestión es indispensable para la mejora continua de la misma, en este caso la gestión del control, se busca diseñar algunos indicadores de gestión que sean una herramienta para valorar el trabajo que llevan adelante las delegaciones de la Secretaría Contable del TCP, que brinden información para analizar y corregir dichas tareas.

Se tiene en cuenta, a los fines de este trabajo, aquellas áreas que intervienen en las tareas básicas abocadas al control preventivo y posterior, dejando de lado las relacionadas a las auditorías integrales y las investigaciones especiales, como así también las que competen al análisis e informe anual de la Cuenta General del Ejercicio, Juicios de Residencia y Juicios de Cuenta.



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



En todos los casos los indicadores que a continuación se detallan se referirán a cada Delegación, y a períodos homogéneos en los cuales se desee medir, por ejemplo por cada mes, o en el ejercicio económico completo para compararlo en términos presupuestarios anuales.

### **Monto de Producción (control)**

$$= \frac{\text{Total monto expedientes intervenidos}}{\text{Total monto expedientes ingresados}} = \%$$

Los expedientes<sup>28</sup> ingresados son la totalidad de los enviados por el cuentadante<sup>29</sup> a controlar al TCP. Representan el universo<sup>30</sup> del que se toma la muestra<sup>31</sup>.

Se denomina expedientes intervenidos a aquellas actuaciones efectivamente controladas. Son los que habiendo sido remitidos por el cuentadante para control al TCP, fueron incluidos dentro de la muestra a analizar

---

<sup>28</sup> Es posible definir al expediente como el conjunto de documentos relacionados con un asunto que respaldan la gestión de un gasto o un recurso. Se los denomina también, actuaciones o tramitaciones.

<sup>29</sup> Se hace referencia al cuentadante como al funcionario responsable de la repartición de la Administración Pública que debe rendir cuentas de los gastos sujetos a control.

<sup>30</sup> El universo es definido por la Real Academia Española como: “*Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico*”.

<sup>31</sup> La muestra es definida por la Real Academia Española como “*Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él*”.



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



y se aplicaron sobre ellos los procedimientos de control. Este valor representa el tamaño de la muestra.

Este indicador expresa la proporción efectivamente analizada en el control, en términos de monto de gasto público controlado, respecto del monto del gasto enviado por el cuentadante a controlar. No es necesariamente el total del gasto efectuado. Corresponde al tamaño de la muestra (%) en valores monetarios.

### **Cantidad de Producción (control)**

$$= \frac{\text{Total expedientes intervenidos}}{\text{Total expedientes ingresados}} = \%$$

Este indicador muestra la proporción efectivamente controlada en términos de cantidades de expedientes que tramitan gasto público respecto de las cantidades de expedientes enviados por el cuentadante a controlar. No es necesariamente el total de las actuaciones existentes en los respectivos registros. Corresponde al tamaño de la muestra (%) en cantidad de actuaciones.

### **Proporción de requerimientos sobre pagos efectuados (en \$)**

$$= \frac{\text{Monto de expedientes requeridos para control}}{\text{Monto total de pagos realizados}} = \%$$



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



Este indicador muestra la proporción de expedientes solicitados desde las delegaciones del TCP al cuentadante, en términos de monto de gasto público, respecto del monto del gasto que efectivamente fue abonado por el cuentadante, haya sido o no enviado a controlar. En este caso, se analizan tamaños de muestras para detectar operaciones que debiendo haber sido enviados a control, no lo fueron por omisión del cuentadante. Corresponde al tamaño de la muestra (%) en valores monetarios.

**Proporción de requerimientos sobre cantidad de pagos efectuados (en unidades)**

$$= \frac{\text{Cantidad de expedientes requeridos para controlar}}{\text{Cantidad de expedientes pagados}} = \%$$

Este indicador muestra la proporción de expedientes solicitados desde las delegaciones del TCP al cuentadante en términos de cantidades de actuaciones que tramitan gasto público, respecto de las cantidades de expedientes que efectivamente fueron abonados por el cuentadante, hayan sido o no enviados a controlar. En este caso, se analizan tamaños de muestras para detectar expedientes que debiendo haber sido enviados a control, no lo fueron por omisión del cuentadante. Corresponde al tamaño de la muestra (%) en valores unitarios.

**Seguimientos requeridos (en \$)**



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



$$= \frac{\text{Monto de expedientes requeridos con observaciones pendientes}}{\text{Monto total de expedientes con observaciones pendientes}} = \%$$

Este indicador muestra la proporción del gasto de las tramitaciones que, habiendo sido observados<sup>32</sup>, son solicitados nuevamente para su seguimiento. Corresponde al tamaño de la muestra (%) en valores monetarios.

#### **Seguimientos requeridos en cantidades de actuaciones (en unidades)**

$$= \frac{\text{Cantidad de expedientes requeridos con observaciones pendientes}}{\text{Cantidad de expedientes con observaciones pendientes}} = \%$$

Teniendo en cuenta lo expresado en la descripción del indicador anterior, éste muestra la proporción de la cantidad de expedientes que habiendo sido observados, son solicitados nuevamente para su seguimiento. Corresponde al tamaño de la muestra (%) en cantidades de actuaciones.

---

<sup>32</sup> En los procedimientos de control, cada expediente es analizado a fin de verificar que cumpla con todas las normativas legales para su tramitación. Aquellos que no cumplan con alguno o varios requisitos legales o financieros, serán “observados” o se les hará un “requerimiento” en un acta de constatación suscrita por el Auditor Fiscal interviniente. La AGN define a la observación como “*Se considera observación de auditoría aquella situación específica que revela apartamiento a las normas o a prácticas estimadas razonables, surgida como resultado de la evaluación de cuestiones tales como el sistema de control interno vigente, actividades, programas presupuestarios, procesos, contratos, normativa, etc., y que el auditor considera de importancia plantear para conocimiento de los funcionarios competentes*”. Auditoría General de la Nación Presidencia de la Nación “Normas de Auditoría Interna Gubernamental” Aprobadas por Resolución N°152/2002-SGN



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



### Tiempo promedio de intervención

Suma de tiempos de permanencia de cada expediente intervenido en el TCP

$$= \frac{\sum (\text{Fecha salida} - \text{Fecha ingreso})}{\text{Total expedientes intervenidos}} = t$$

Este indicador muestra el tiempo promedio que permanecen los expedientes que fueron incluidos dentro de la muestra a controlar, en el TCP. El dato que ofrecerá es importante, ya que en la normativa se ordenan plazos en los que las actuaciones tienen que ser devueltas al cuentadante. Es el caso por ejemplo, del control preventivo, cuyo tiempo de devolución es de 48 horas hábiles, a los fines de no entorpecer la tramitación.

### Tiempo promedio de respuesta

Suma de tiempos de permanencia de cada expediente ingresado al TCP

$$= \frac{\sum (\text{Fecha salida} - \text{Fecha ingreso})}{\text{Total expedientes ingresados}} = t$$

Este indicador muestra el tiempo promedio que permanecen en el TCP todos los expedientes que ingresaron, ya sea que hayan sido o no incluidos dentro de la muestra a controlar. El dato es importante por el mismo motivo que el expuesto en el punto anterior, ya que sean o no intervenidos, los mismos tienen plazos en su tramitación.



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



### Tiempo promedio de respuesta para expedientes no intervenidos

$$= \frac{\text{Suma de tiempos de permanencia de cada expediente no intervenido por TCP}}{\text{Total expedientes no intervenidos}} = t$$
$$= \frac{\sum (\text{Fecha salida} - \text{Fecha ingreso})}{\text{Total expedientes no intervenidos}} = t$$

Este indicador muestra el tiempo promedio que permanecen en el TCP todos los expedientes que ingresaron y que no fueron incluidos dentro de la muestra del control. Le corresponde la misma valoración que a los dos indicadores anteriores respecto de los plazos en su tramitación.

### Grado de satisfacción del cuentadante

$$= \frac{\text{Consultas del cuentadante con opinión satisfactoria}}{\text{Cantidad de consultas totales del cuentadante}} = \%$$

Este indicador expresa la proporción de solicitudes satisfechas realizadas por el cuentadante, ya sean pedidos de asesoramiento previo a realizar una tramitación, como dudas generadas en la intervención realizada por el TCP, y que fueron evacuadas por los agentes del control de manera que el cuentadante vea satisfecha su necesidad relacionada al servicio de asesoramiento y control. Para implementarlo deben desarrollarse registros de los distintos medios de comunicación mediante los cuales se realicen las consultas y sus respectivas respuestas.



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



### **Proporción de tiempo en reuniones**

$$= \frac{\text{Tiempo de reuniones en el mes}}{\text{Horas laborables del mes}} = \%$$

Este indicador demuestra la proporción del tiempo que se dedica para reuniones y otros tiempos invertidos en coordinaciones de las mismas, ya sea con los superiores o con el mismo grupo de tareas, respecto del total de horas disponibles.

### **Tiempo improductivo**

$$= \frac{\text{Días de licencias}}{\text{Días laborables}} = \%$$

Este indicador calcula la proporción de tiempo en que los agentes no están disponibles para el TCP por encontrarse usufructuando algún tipo de licencia, respecto del tiempo total idealmente laborable en el período a controlar. Se obtiene mediante la sumatoria del tiempo de licencia para todos los agentes en cada delegación y por categorías de agentes.

### **Proporción de agentes efectivamente en servicio vs. cantidad de agentes designados.**

$$= \frac{\text{Cantidad de agentes en servicio en la Delegación}}{\text{Cantidad de agentes designados}} = \%$$



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



### Total de agentes designados en la Delegación

Expresa la proporción de personal efectivamente en servicio respecto de la cantidad de agentes designados. Debe tenerse en cuenta que de la cantidad de agentes designados a cada Delegación, se registran ausencias por distintos motivos (agentes adscriptos prestando funciones en otras áreas, ausencias por licencias autorizadas o por aplicación de beneficios establecidos en convenios colectivos de trabajo). De ahí la razón de la inclusión de este indicador para determinar la efectiva cobertura de los agentes en funciones. Se calculará un indicador por cada categoría de agentes.

### Producción por agente

$$= \frac{\text{Cantidad de Informes emitidos}}{\text{Cantidad de Auditores Fiscales en funciones}} =$$

Este indicador mide la cantidad de de producto obtenido por cada Auditor Fiscal. Muestra la combinación entre producto e insumo (recurso humano). Siendo los informes el producto del análisis realizado en las actividades de control.

### Información disponible



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



A excepción de la información para determinar el Grado de satisfacción del cuentadante y el de Proporción de tiempo en reuniones, las bases de datos de los sistemas informáticos existentes en la actualidad en el Organismo son suficientes para brindar la información requerida para estos indicadores, más allá de que se sugiere hacer un exhaustivo estudio de su nivel de confiabilidad, capacitación de los usuarios que realizan la carga de datos y estandarización de los procesos de carga. Esto último es necesario para que la información obtenida y las conclusiones a las que se arriben en virtud de tal información sean confiables.

Se reitera que la elaboración de estos indicadores se limita al trabajo realizado por los Auditores Fiscales y Revisores de Cuentas en el ámbito de la Secretaría Contable, sólo en lo que respecta al cumplimiento del control preventivo y posterior de las actuaciones que se tramitan por los gastos que el Estado Provincial efectúa para su funcionamiento, y que están contemplados en los incisos a y b del artículo 2° de la ley Provincial N° 50. Ello significa que no son abarcativos de la totalidad de las actividades que estos agentes públicos realizan en sus funciones.

Para continuar con la implementación de los conceptos de la Gestión por Resultados se deberán establecer las metas a las cuales se pretende llegar (valor deseado, expresado en la medida utilizada para los indicadores). Esas metas sirven de parámetro para comparar con los valores reales obtenidos que posteriormente surjan de la medición de los indicadores. En función del resultado obtenido se podrá analizar si se cumplieron con las expectativas y en qué medida, o en su caso examinar los desvíos que pudieren verificarse y realizar las



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



correcciones que sean necesarias en miras de brindar el mejor servicio a la población.

A a su vez, la información que resulte de la medición en cada período puede ser comparada con la de los ejercicios anteriores, conociendo así su evolución y ponderar el logro de la mejora continua del valor agregado obtenido.

## **Conclusión**

Como se expresó en el trabajo, la Gestión por Resultados se centra principalmente en coadyuvar para el logro de los resultados deseados de las organizaciones, más que en meros cumplimientos procedimentales obligatorios. Esto es, en el establecimiento de estrategias para que, mediante el ejercicio de la gestión -en este caso pública- planificada estratégicamente, se obtengan los mejores resultados posibles en determinado período con la menor cantidad de recursos públicos disponibles.

Ahora bien, el organismo abordado carece a la fecha de elaboración del presente trabajo, de una clara y formal definición de ciertos enunciados básicos del modelo de GPR necesarios para su implementación, tales como misión, visión y objetivos estratégicos del ente.



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



En ese contexto, se propuso en el ámbito de estudio el diseño de determinados indicadores de gestión, como herramienta fundamental de medición, evaluación y gestión, infiriendo aquellos conceptos a partir del espíritu de las leyes de su creación y funcionamiento, y de organismos análogos, hasta tanto sean formalmente enunciados por quienes tienen a su cargo la gestión estratégica del ente, ámbito que escapa a esta autora.

Los indicadores propuestos en el trabajo abordan cuestiones de funcionamiento operativo diario y parten de información de fácil accesibilidad, siendo por lo tanto de sencilla implementación, a la vez que se vislumbra que su implementación implicará un salto cualitativamente en la gestión, mejorando el servicio público prestado a la sociedad y transparentando el uso de los recursos públicos de los cuales el ente hace uso,

Por supuesto, queda aún un largo camino por recorrer. En el entender de la autora, para avanzar en la implementación de la GPR deberá verificarse primero la reafirmación de la decisión política de ir en este sentido (esbozada en la Plenaria 9 ya citada, lo que desde ya se valora positivamente) y además se deberá encarar un proceso de arraigo de conceptos tales como “cadena de valor”, misión, visión objetivos estratégicos y ambiente de control en la propia cultura organizacional, de forma de lograr un compromiso de todos los agentes involucrados.

Sin una clara definición de cada uno de los mencionados elementos, que mantengan la correlación entre sí, y que finalicen en la determinación de objetivos, los indicadores que deben medir su desempeño, no podrán ser efectivamente implementados.



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



Finalmente, el próximo paso será extender estos u otros indicadores más allá de la Secretaría Contable, de manera de tender a la implementación de forma integral a toda la organización.

## **Bibliografía**

### **Bibliografía**

Armijo Marianela “*Planificación estratégicas e indicadores de desempeño en el sector público*” (LC/L.3319-P), 2011. Publicación N° 69 [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones).

Auditoría General de la Nación Presidencia de la Nación. “*Normas de Auditoría Interna Gubernamental*” Aprobadas por Resolución N°152/2002-SGN.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). “*Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público*”. ISBN: 9789806125490.



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



García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. *“La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe”*. ISBN

978-1-59782-128-5

Makón Marcos Pedro. *“Algunas Reflexiones sobre la Gestión para resultados”*  
Septiembre 2012

### **Bibliografía consultada**

Amijo, Marianela, Bonnefoy J.C. *“Indicadores de Desempeño en el Sector Público”*. Publicaciones. ILPES. Serie Manuales, N°45. 2005.

Auditoría General de la Nación. *“Herramientas de auditoría de Gestión.”*  
Documento Técnico N° 5. Buenos Aires, Noviembre 1995.

Auditoría General de la Nación. Documento Técnico N° 8. *“Manual de Auditoría de Gestión del Sector Público.”* Buenos Aires, 1996.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2000), *“Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”*. Documento N°16. Madrid.

Berretta N, Tavares, M. *“Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias”*. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política. 2006.



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



Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (LC/IP/L.164-P) 1999 [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCADE/PUMA 1998).

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires. Guía Metodológica I: Fase de Relevamiento y Planificación de la Auditoría por Desempeño Con Ajustes en Función de Experiencias Piloto Programa de Desarrollo de la Inversión Sustentable en Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires. Proyecto de Fortalecimiento Institucional Diciembre de 2012.

### **Normativa citada**

Constitución de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur Boletín Oficial, 28 de Mayo de 1991

<http://www.legistdf.gov.ar/documentos/conspro/>

Ley Provincial N° 50 Boletín Oficial, 23 de Diciembre de 1992

<http://www.saij.gov.ar/documentDisplay.jsp?guid=123456789-0abc-defg-545-0000vvorpyel>

Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur Resolución Plenaria N° 04/1991

<http://www.tcptdf.gov.ar/resoluciones-plenarias-2004-1994/>



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



Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur  
Resolución Plenaria N° 22/2009

<http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2016-2005/>

Tribunal de Cuentas Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur  
Resolución Plenaria N° 10/2016

<http://www.tcptdf.gob.ar/resoluciones-plenarias-2016-2005/>

Decreto Provincial N° 2460/2000 Reglamentario de la Ley Provincial N° 50

<http://www.tcptdf.gob.ar/wp-content/uploads/DTO-PCIAL-N-2460-2000.pdf>

Tribunal de Cuentas Provincia de Mendoza (s.f) Recuperado el 01/05/16

<http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/>