

LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

EN UN ENTE DE CONTROL

Por: Aníbal Guillermo Kohlhuber y Norberto Bruno

Los planes estratégicos como instrumento de gestión de las políticas públicas.

La gestión por resultados se ha implementado en diversos países con el objetivo principal de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión. En el relevamiento de esas experiencias se destacan Canadá¹, Costa Rica², Estados Unidos³, Inglaterra⁴, Nueva Zelanda⁵. En todos estos casos se pueden descubrir algunos rasgos comunes de su experiencia y entre ellos, se destaca el establecimiento de Planes Estratégicos, de mediano a largo plazo⁶.

En cuanto a la República Argentina, el proceso ha comenzado con avances parciales respecto a una serie de organismos públicos o bien a través de Proyectos Piloto de Gestión por Resultados⁷. El proceso de implantación de la Gestión por Resultados que se está efectuando en nuestro país se viabiliza a través de tres instrumentos: los compromisos de Gestión por Resultados (CRG), los Acuerdos Programa (AP) y las Cartas de Compromiso con el Ciudadano (CCC). Los CRG han consistido en compromisos entre la Alta Dirección y las Gerencias Operativas de los entes públicos donde se estipulan resultados, plazos, recursos y responsables. Estos deben estar en consonancia con el Plan Estratégico del Organismo y permiten concretar incentivos interorganizacionales. Los AP han consistido en convenios firmados entre la Jefatura de Gabinete y el Organismo para establecer la relación directa entre recursos y cumplimiento de resultados y las CCC⁸ un documento público firmado por el organismo adherente, en el que la entidad explicita ante los ciudadanos su misión y objetivos, los derechos y obligaciones de los usuarios o beneficiarios con relación a los servicios que presta el organismo, la forma de acceder a ellos y la calidad esperable de los mismos.

Todos estos modos de implementación de programas apuntan a mejorar la relación de las organizaciones con los ciudadanos, potenciando su derecho a ser escuchados (cuando se elaboran los programas, se diseñan los servicios esenciales, se establecen los atributos de calidad de las prestaciones y se

¹ (Accedido el 04/02/2011) www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/home-accucil-eng.aspx

² (Accedido el 04/02/2011) <http://www.casapres.go.cr/web/docs/plannacional.pdf>

³ (Accedido el 04/02/2011) www.treasury.gov/about/organizational-structure/offices/pages/default.aspx

⁴ (Accedido el 04/02/2011) http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/coalition_programme_for_government.pdf

⁵ (Accedido el 04/02/2011) www.stats.gov.nz

⁶ (Op. Cit. en Nota 1-Capítulo Antecedentes Internacionales del documento conceptual Modelo de Gestión por Resultados)

⁷ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2009/tomoi/>

⁸ (Accedido el 27/01/2011) http://www.sgp.gob.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/que_es_la_carta_compromiso.htm

evalúan los resultados), informados (con sencillez, claridad, precisión y oportunamente), respetados (tratados sin discriminación, en forma equitativa y justa), y a recibir una respuesta ante los reclamos y una solución o compensación, si fuera el caso.

Por otra parte la estrategia es el cálculo permanente que “actualiza” al plan en sus modos de operación, de acuerdo con los nuevos datos que surgen de los cambios en el contexto y que requieren ser incorporados al plan para facilitar y sostener la trayectoria prevista hacia los objetivos estratégicos”⁹

Los planes estratégicos permiten realizar una reflexión previa y concomitante con la acción para orientarla en el sentido pretendido, enfocar racionalmente las decisiones, reducir el azar y la incertidumbre y consecuentemente anticipar las acciones y decisiones con vistas a los resultados futuros. Para ello prevé opciones de provisión y ordenamiento de medios, establecer hipótesis de acciones para conquistar el futuro deseado y por último apostar y asumir riesgos para obtener resultados positivos¹⁰.

Las Entidades de Control Superior y los Planes Estratégicos.

A los efectos de lograr una mejoría en la performance que le compete a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) se ha podido comprobar que una importante cantidad de organizaciones han confeccionado planes estratégicos o bien, algunos elementos parciales del mismo como una herramienta que les permitió orientar su accionar y rediseñar la organización y su relación con los auditados, a los efectos de reducir las debilidades internas (de funcionamiento) y las externas (percepción del control), que hoy están presentes en el sistema de control, reconvertir la organización en un ente que controle eficientemente a la administración gubernamental, mejorando su imagen en la ciudadanía en general. Entre las EFS se destacan a manera de ejemplo las siguientes: Arabia Saudita¹¹, Bangladesh¹², Belice¹³, Bolivia¹⁴, Brasil¹⁵, Bután¹⁶, Colombia¹⁷, Costa Rica¹⁸, Dinamarca¹⁹, Ecuador²⁰, Emiratos Árabes Unidos²¹, Estonia²², Filipinas²³, Finlandia²⁴, Honduras²⁵, Hungría²⁶, Indonesia²⁷, Irlanda²⁸, Isla Mauricio²⁹

⁹ Planificación Estratégica – Profesor Alfredo Ossorio – Jefatura de Gabinete – Secretaria de la Gestión Pública –Pagina 41 – (2002)

¹⁰ (Op. Cit. en Nota 14 – Pagina 15)

¹¹ (Accedido el 28/01/2011) http://www.gab.gov.sa/article_e.php?id=32

¹² (Accedido el 28/01/2011) http://www.cagbd.org/publication/strategic_plan_2007-2012.pdf

¹³ (Accedido el 29/01/2011) http://www.audit.gov.bz/downloads/strategic_plan_2008_2013.pdf

¹⁴ (Accedido el 23/07/2009) www.cgr.gov.bo

¹⁵ (Accedido el 25/07/2009) www.tcu.gov.br

¹⁶ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.bhutanaudit.gov.bt/>

¹⁷ (Accedido el 26/07/2009) www.contraloriagen.gov.co

¹⁸ (Accedido el 25/07/2009) www.cgr.go.cr

¹⁹ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.rigsrevisionen.dk/about>

²⁰ (Accedido el 26/07/2009) www.contraloria.gov.ec

²¹ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.saiuae.gov.ae/>

²² (Accedido el 28/01/2011) <http://www.riigikontroll.ee/tabid/36/language/en-US/language/et-EE/Default.aspx>

²³ (Accedido el 28/01/2011) http://www.coa.gov.ph/Gen_Information.htm

²⁴ (Accedido el 28/01/2011)

http://www.vtv.fi/en/nao/planning_and_monitoring_documents/other_plans_and_monitoring_information

²⁵ (Accedido el 26/07/2009) www.tsc.gob.hn

,Jamaica³⁰, Kiribati³¹, Liberia³², Lituania³³, Malasia³⁴, Malta³⁵, Nepal³⁶, Noruega³⁷, Nueva Zelandia³⁸, Pakistán³⁹, Perú⁴⁰, Portugal⁴¹, Reino Unido⁴², República Dominicana⁴³, Rumania⁴⁴, Sud África⁴⁵, Uganda⁴⁶ y la elaboración de elementos parciales de un plan estratégico por parte de países tales como Brunei Darussalam⁴⁷, Chile⁴⁸, Costa de Marfil⁴⁹, Cuba⁵⁰, Estado Federal de Micronesia⁵¹, India⁵², Islas Salomón⁵³, Kenya⁵⁴, Kuwait⁵⁵, México⁵⁶, Nicaragua⁵⁷, Panamá⁵⁸, Puerto Rico⁵⁹, República de Guatemala⁶⁰, República del Salvador⁶¹, República de Macedonia⁶², Ruanda⁶³, Samoa⁶⁴, Singapur⁶⁵, Sri Lanka⁶⁶, Turquía⁶⁷, y Venezuela⁶⁸.

Asimismo, la propia INTOSAI⁶⁹ ha elaborado su Plan Estratégico para los períodos 2005-2010 y 2010-2015. En su consigna principal se registra el slogan “La Experiencia Mutua nos beneficia a Todos” y en su texto establece su Misión señalando lo siguiente: “INTOSAI es una organización autónoma, independiente, profesional y sin influencia política establecida para proveer

²⁶ (Accedido el 28/01/2011)

[http://www.asz.hu/ASZ/nemzetk.nsf/0/7F04ACBA114AEC96C12573230027C399/\\$File/Strategy_of_the_SAO.pdf](http://www.asz.hu/ASZ/nemzetk.nsf/0/7F04ACBA114AEC96C12573230027C399/$File/Strategy_of_the_SAO.pdf)

²⁷ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.bpk.go.id/profil/renstra/BPKStraPlan0610.pdf>

²⁸ (Accedido el 28/01/2011) <http://audgen.gov.ie/viewdoc.asp?fn=/documents/about/organisation/outputs.htm>

²⁹ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.gov.mu/portal/site/auditsite/>

³⁰ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.auditorgeneral.gov.jm/pdf/REPORT%202008.pdf>

³¹ (Accedido el

28/01/2011) http://knao.gov.ki/index.php?searchword=strategic+plan&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search#

³² (Accedido el 28/01/2011) http://www.gacliberia.com/documents/strategy_plan.pdf

³³ (Accedido el 29/01/2011) http://www.vkontrole.lt/en/about_mission.shtml

³⁴ (Accedido el 29/01/2011) <http://www.audit.gov.my/>

³⁵ (Accedido el 29/01/2011) <http://www.nao.gov.mt/page.aspx?id=35>

³⁶ (Accedido el 29/01/2011) <http://www.oagnep.gov.np/>

³⁷ (Accedido el

28/01/2011) http://www.riksrevisjonen.no/en/SiteCollectionDocuments/Vedlegg%20engelsk/Strategic%20plan%202006_2010.pdf

³⁸ (Accedido el 26/07/2009) <http://www.oag.govt.nz/2004/strategic-plan/docs/strategic-plan-2004-09.pdf/view?searchterm=strategic+plan/>

³⁹ (Accedido el 28/01/2011) <http://www.agp.gov.pk/creating-values.html>

⁴⁰ (Accedido el 26/07/2009) www.contraloria.gov.pe

⁴¹ (Accedido el 26/07/2009) www.tcontas.pt

⁴² (Accedido el 23/07/2009) http://www.nao.org.uk/publications/0809/nao_strategy_2010-11_to_2012-1.aspx

⁴³ (Accedido el 23/07/2009) www.contraloria.gob.do

⁴⁴ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.curteadeconturi.ro/sites/ccr/EN/Pages/Strategies.aspx>

⁴⁵ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.agsa.co.za/>

⁴⁶ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.saiuae.gov.ae/>

⁴⁷ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.audit.gov.bn/mission.htm>

⁴⁸ (Accedido el 22/07/2010) www.contraloria.cl

⁴⁹ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.courdescomptesci.com/Organisation.html>

⁵⁰ (Accedido el 22/07/2010) www.minauditoria.cu

⁵¹ (Accedido el 22/07/2010) <http://www.fsmopa.fm/about/mission.htm>

⁵² (Accedido el 22/07/2010) <http://www.cag.gov.in/>

⁵³ (Accedido el 22/07/2010) <http://www.oag.gov.sb/about.html>

⁵⁴ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.kenao.go.ke/>

⁵⁵ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.sabq8.org/sabwebsite/index.htm>

⁵⁶ (Accedido el 27/07/2009) www.asf.gob.mx

⁵⁷ (Accedido el 27/07/2009) www.cgr.gob.ni

⁵⁸ (Accedido el 27/07/2009) www.controloria.gob.pa

⁵⁹ (Accedido el 27/07/2009) http://www.ocpr.gov.pr/OCPR_mision.htm

⁶⁰ (Accedido el 27/01/2011) www.contraloria.gob.gt

⁶¹ (Accedido el 27/01/2011) www.cortedecuentas.gob.sv

⁶² (Accedido el 27/01/2011) <http://www.dzr.gov.mk/EN/>

⁶³ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.oag.gov.rw/spip.php?rubrique2>

⁶⁴ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.audit.gov.ws/AboutUs/VisionandMission/tabid/3590/language/en-US/Default.aspx>

⁶⁵ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.ago.gov.sg/aboutus.html>

⁶⁶ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.auditorgeneral.lk/>

⁶⁷ (Accedido el 27/01/2011) <http://www.sayistay.gov.tr/>

⁶⁸ (Accedido el 22/07/2009) www.cgr.gov.ve

⁶⁹ INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions (Accedido el 27/01/2011)

http://www.intosai.org/es/portal/about_us/strategic_plan_of_intosai/

apoyo mutuo, reforzar el intercambio de ideas, conocimiento y experiencias, actuar como una voz reconocida dentro de la comunidad de entidades de auditoría del mundo y contribuir a la continua mejoría entre los diferentes miembros de las EFS.

Respecto a la Visión Institucional declara: “Promover el buen gobierno ayudando a las EFS de sus respectivos gobiernos a mejorar el desempeño, buscar la transparencia, asegurar la rendición de cuentas y mantener la credibilidad, luchar contra la corrupción, promover la confianza pública y fortalecer el efectivo y eficiente recibo y uso de los recursos públicos para el beneficio de la gente”

Los objetivos del Plan son:

1. Promover y desarrollar la Rendición de Cuentas y los Estándares profesionales.
2. Construir y mejorar la capacidad institucional
3. Colaborar y cooperar en materia de conocimientos y experiencias
4. Organizar y sostener un modelo equilibrado de organización internacional.

La INTOSAI declara como valores de la Organización: la independencia, integridad, profesionalismo, credibilidad, inclusión, cooperación e Innovación.

Los Planes estratégicos implementados por Entidades Fiscalizadoras Superiores de Latinoamérica, Canadá y España, Estados Unidos y Portugal

En este punto se han relevado las organizaciones dedicadas al Control Externo (Entidades de Fiscalización Superior) que han desarrollado Planes Estratégicos dentro la región de la OLACEFS⁷⁰. De la revisión de sus respectivos sitios oficiales disponibles en Internet (websites) surge que sobre un total de 24 países que integran a esta organización internacional⁷¹, 10 países⁷² (41,67 % del total de la región) han implementado planes estratégicos para su institución, 9 países⁷³ (37,50% del total de la región) han implementado algún o algunos elementos de un plan estratégico y 5 países⁷⁴ (20,83% del total de la región) no han implementado ninguna de estas dos alternativas. Entre este último grupo se incluye a la Argentina⁷⁵.

⁷⁰ OLACEFS: Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

⁷¹ Sus integrantes son: Antillas Neerlandesas, Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, Republica Dominicana, Uruguay y Venezuela.

⁷² Belice, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Perú, Portugal, República Dominicana

⁷³ Chile, Cuba, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y Venezuela

⁷⁴ Antillas Neerlandesas, Argentina, España, Paraguay y Uruguay

⁷⁵ El último plan estratégico que había implementado la AGN data de 1999

El Cuadro que sigue a continuación ilustra sobre el particular:

PAIS	ORGANO DE CONTROL	WEBSITE	PLAN ESTRATEGICO	PARCIALMENTE ALGUNOS ELEMENTOS
ANTILLAS NEERLANDESAS	CONTRALORIA GENERAL	Sin identificación	NO	NO
ARGENTINA	AUDITORIA GENERAL	www.agn.gov.ar	NO	NO
BELICE	AUDITORIA GENERAL	www.audit.gov.bz	SI	
BOLIVIA	CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	www.cgr.gov.bo	SI	
BRASIL	TRIBUNAL DE CUENTAS	www.tcu.gov.br	SI	
CHILE	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloria.cl	NO	SI
COLOMBIA	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloriagen.gov.co	SI	
COSTA RICA	CONTRALORIA GENERAL	www.cgr.go.co	SI	
CUBA	MINISTERIO DE AUDITORIA Y CONTROL	www.minauditoria.cu	NO	SI
ECUADOR	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloria.gov.ec	SI	
EL SALVADOR	CORTE DE CUENTAS	www.cortedecuentas.gob.sv	NO	SI
ESPAÑA	TRIBUNAL DE CUENTAS	www.tcu.es	NO	NO
GUATEMALA	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloria.gob.gt	NO	SI
HONDURAS	TRIBUNAL SUPERIOR	www.tsc.gob.hn	SI	
MEXICO	AUDITORIA SUPERIOR DE LA FEDERACION	www.asf.gob.mx	NO	SI
NICARAGUA	CONTRALORIA GENERAL	www.cgr.gob.ni	NO	SI
PANAMA	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloria.gob.pa	NO	SI
PARAGUAY	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloria.gov.py	NO	NO
PERU	CONTRALORIA GENERAL	www.contraloria.gov.pe	SI	
PORTUGAL	TRIBUNAL DE CUENTAS	www.tcontas.pt	SI	
PUERTO RICO	OFICINA DEL CONTRALOR DEL ESTADO LIBRE A	www.ocpr.gov.pr	NO	SI
		www.ccuotas.gob.do		
		www.contraloria.gov.do		
REPUBLICA DOMINICANA	CAMARA DE CUENTAS Y CONTRALORIA GENER		SI	SI
URUGUAY	TRIBUNAL DE CUENTAS	www.tcr.gub.uy	NO	NO
VENEZUELA	CONTRALORIA GENERAL	www.cgr.gov.ve	NO	SI

TOTAL DE PAISES INCORPORADOS A OLACEFS	24	100,00%
PAISES CON PLANES ESTRATEGICOS	10	41,67%
PAISES CON ELEMENTOS PARCIALES DE SUS PLANES ESTRATEGICOS	9	37,50%
PAISES SIN ELEMENTOS / PLAN ESTRATEGICO	5	20,83%

Fuente: Elaboración propia a partir de las informaciones que surgen de cada página web visitada

Algunos de los aspectos destacados en los Planes Estratégicos de la región. El caso de Brasil, Colombia, Estados Unidos y Honduras.

Habiendo comparado los elementos de cada Plan Estratégico presentado por la EFS en su respectiva página web surgen varios aspectos interesantes para tener en cuenta y reflexionar acerca de cómo cada país realiza este planteo hacia su sociedad y el interior de la organización. Se pueden descubrir cuales son las Misiones, Visiones, Líneas y Objetivos estratégicos de cada ente y en términos generales la preocupación de cada EFS por demostrar a los ciudadanos cual es la utilidad de la organización, el modo de abordar su trabajo y las preocupaciones de la organización en relación con las políticas públicas de cada país.

Es destacable también la manera de expresar estos aspectos y cuales de ellos son de uso interno de la entidad.

A manera de resumen y a efectos de exhibir los aspectos de mayor interés se mencionan los siguientes aspectos destacados:

1. Planeamiento Estratégico del Tribunal de Cuentas del Brasil (TCU)⁷⁶

El organismo define como **Planeamiento y Gestión**: “el sistema de planeamiento y gestión del TCU consiste en un conjunto de prácticas gerenciales dedicadas a la atención de los resultados y conductas corporativas con vistas a la atención de las expectativas de los ciudadanos con acciones de control externo.

Ese sistema operacionaliza y garantiza la formulación e implementación de las políticas de control externo por medio del planeamiento, proceso que moviliza a las personas y a la institución para construir y escoger cual es el tipo de futuro que se desea, y de las acciones de gestión por la excelencia, que completa el ciclo de planeamiento, las cuales existen para integrar a las diferentes unidades con las directrices estratégicas y valores del TCU, sensibilizando a los funcionarios para la producción de mejores resultados en sus respectivos procesos de trabajo.”

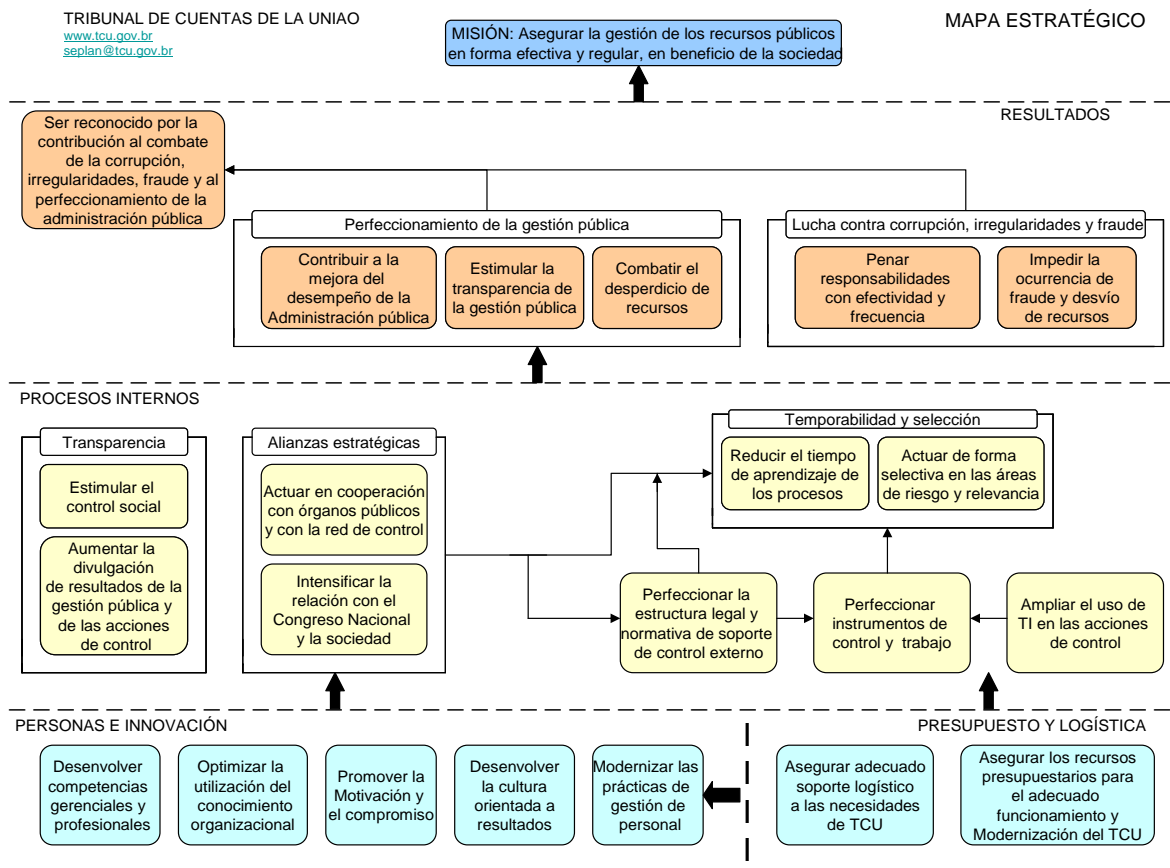
Dentro de este aspecto el Organismo de Control cita bajo el capítulo **Referencial estratégico** lo siguiente:

“El referente estratégico representa el estado inicial del planeamiento organizacional. Comprende un conjunto de pasos donde son identificados el negocio, la misión, la visión de futuro, y los valores institucionales de la organización, y la elaboración del diagnóstico del ambiente, que comprende el análisis de los factores internos y externos a la organización capaces de influir en su actuación.”

A partir de allí el TCU expresa desde el punto de vista semántico que es lo que considera acerca de las expresiones **Negocio, Misión, Visión de Futuro, Valores organizacionales**.

El Gráfico que se presenta a continuación ilustra sobre este aspecto:

⁷⁶ www.tcu.gob.br



2. Plan Estratégico de la Contraloría General de la República de Colombia⁷⁷.

El título de este documento ha sido denominado por la CGRCO como “Moralidad y eficiencia en la Gestión Pública”. El objetivo final es erradicar la corrupción y fortalecer la participación ciudadana. Un destacable pasaje de su texto introductorio señala que *“poco sirve un estado eficiente si su legitimidad esta cuestionada por la presencia de corrupción en sus mecánicas de gobierno”*.

Respecto a los objetivos corporativos el documento señala que:

Dado que el elemento que más cuestiona al Estado, de cara al ciudadano, es la corrupción. Se entiende que esta erosiona los principios morales de la nación al considerarla una práctica tolerada, dando origen a la inaceptable concepción social de que lo malo no es robarle al Estado sino dejarse robar. La corrupción deteriora la legitimidad institucional no sólo en el ámbito de la realidad sino en el de la percepción pública. La consecuencia del primero es que los recursos públicos no cumplen con el propósito de satisfacer las necesidades de la

⁷⁷ www.cgr.gov.co

comunidad, arrebatándoles, así, a los colombianos la posibilidad de acceder a la educación, la salud, el trabajo, la recreación y el bienestar. La consecuencia del segundo es que, una percepción pública de corrupción, estimula la informalidad política, económica y jurídica y desestimula el motor de crecimiento de la economía, que no es otro que la inversión nacional y extranjera.

Por último el Plan Estratégico de la Contraloría General de la República de Colombia expresa un capítulo dedicado al seguimiento y evaluación. En este sentido señala que: *“se utilizarán los indicadores que componen el Sistema de Indicadores de Gestión Aplicada SIGA. Una vez aprobado y socializado el Plan, los indicadores operativos de los Planes de Acción de los procesos internos, se ajustarán acorde a los parámetros del SIGA y sus indicadores estratégicos, con el propósito de involucrar estas perspectivas haciéndolas coherentes con el modelo de administración Balanced Scorecard (BSC). El Sistema de Costeo (SISCO) y el Sistema de Evaluación de Desempeño (SISED), son otras herramientas que permitirán también evaluar las actividades del Plan y tomar decisiones acertadas para ajustar la gestión de las diferentes áreas y procesos, además de detectar las fortalezas y debilidades de las mismas”.*

3. Plan Estratégico de la Oficina de Auditoría del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica (GAO)

El documento esta conformado por un detallado análisis y la definición de aspectos básicos como la misión, los temas y metas estratégicas, así como también los objetivos de desempeño derivados de tales metas. Además, esta Oficina de Control de los Estados Unidos informa al público en general, aspectos tales como, las responsabilidades estatutarias, la relación estrategia y medios, los desafíos de su propio gerenciamiento interno, los factores que podrían afectar la gestión de la Oficina, la estructura organizacional y una consigna general y común a todo el trabajo: *“servir para preparar a los Estados Unidos para un mundo interdependiente”.*

Para comenzar con el análisis, la GAO define de la siguiente manera a su misión:

“La GAO existe para apoyar al Congreso en cumplir con sus responsabilidades constitucionales y ayudar a mejorar el desempeño y la calidad de la rendición de cuentas del gobierno federal para el beneficio de los norteamericanos.”

El Plan estratégico distingue 7 temas de especial interés que son: **los cambios en la seguridad ante amenazas, los aspectos de sustentabilidad, el crecimiento económico y la competitividad, la interdependencia global, los cambios sociales, la calidad de vida y por último ciencia y tecnología.** Indudablemente y como es de público conocimiento estos temas están íntimamente relacionados con los aspectos de actualidad en el interés de la ciudadanía norteamericana.

En la Tabla 2: La GAO define lo que denomina “*Fuerzas que acompañan los Estados Unidos y su lugar en el mundo*”⁷⁸. En esta Tabla establece el concepto de los 7 temas antes citados, señalando:

Los cambios en la seguridad ante amenazas: *El mundo ha cambiado dramáticamente en el aspecto de la seguridad, desde las amenazas convencionales de la Guerra Fría a las mas inconventionales y asimétricas amenazas. La provisión de la seguridad requiere la atención ante amenazas tan diversas como el terrorismo, crimen violento, desastres naturales, enfermedades infecciosas. La respuesta a muchas de esas amenazas depende no solo de la acción del gobierno norteamericano sino también de la cooperación de otras naciones y organizaciones multilaterales, en Estados, gobiernos locales y los sectores privados e independientes. Para complicar tales esfuerzos existen una serie de fallas que permiten el comercio de armas, drogas u otros bienes ilegales, la gama de enfermedades infecciosas, y la instalación de grupos terroristas. Alcanzar la defensa nacional necesaria en el futuro puede demandar a los dirigentes, reexaminar los principales aspectos de los programas de seguridad nacional, tales como el Departamento de Defensa, el de Seguridad del territorio, sus planes, presupuestos, y posición de los recursos para responder a dichas amenazas.*

Los aspectos de sustentabilidad: *las actuales políticas fiscales y ambientales son claramente insostenibles. Los 248 mil millones de dólares de déficit pronosticado para el ejercicio 2006, el anticipado incremento de gastos sobre los programas del seguro social y la potencial brecha impositiva resultante de los cambios de la naturaleza económica erosionan la capacidad del gobierno para responder a las necesidades de los ciudadanos norteamericanos a largo plazo. El creciente conocimiento del efecto del cambio climático sobre el medio ambiente y la economía y los aspectos de interés sobre la calidad de vida agrega un nuevo espacio de complejidad a la ya difícil pregunta de cómo sostener el crecimiento económico cuando los componentes del mismo – fábricas, autos y camiones, fertilizantes, y plantas generadoras de electricidad- a menudo generan un efecto adverso sobre el aire, la calidad del agua y puede producir cambios climáticos de formas y consecuencias catastróficas.*

El crecimiento económico y la competitividad: *El crecimiento económico y la competencia son también afectados por los conocimientos, habilidades y comportamiento de los ciudadanos norteamericanos, las políticas del gobierno norteamericano, y la habilidad de los sectores públicos y privados para innovar y manejar el cambio. El sistema educativo de los Estados Unidos debe preparar a la fuerza de trabajo para proveer los necesarios conocimientos y habilidades para conducir la innovación, la productividad, y el crecimiento económico permitiendo a los Estados Unidos continuar y mejorar su estándar de vida y su posición competitiva. Significativamente, el ahorro y el comportamiento de la inversión de los ciudadanos norteamericanos afectan el capital disponible para invertir en investigación, desarrollo, y aumento de la productividad. Las políticas impositivas y regulatorias del gobierno norteamericano afectan el crecimiento económico y la capacidad para competir.*

⁷⁸ Pagina 15 GAO Strategic Plan 2007-2012

Los beneficios de la economía de los Estados Unidos desde una menor restricción laboral y regulaciones del mercado así como la menor presión impositiva respecto a muchos otros países de la Organización para la Cooperación Económica y el desarrollo, además de la desregulación, pueden presentar sus propios desafíos y requiere una supervisión para proteger el interés público.

La interdependencia global, Las economías tanto como las sociedades y los gobiernos están empezando, en gran medida, a ser interdependientes como la gente, la información, los bienes, y el flujo de capitales a través de las fronteras. Indicadores como el Comercio Internacional y las transacciones financieras revelan como la actividad económica ha comenzado a relacionar a las naciones. Ambos, las importaciones y exportaciones de los Estados Unidos tienen el doble de participación del Producto Bruto Interno (PBI) desde 1970 a 2005. Los Estados Unidos encaran el desafío de proteger sus fronteras por la seguridad de la nación sin impedir el intercambio de gente, ideas, bienes, y capitales necesarios para sostener el crecimiento económico y el esfuerzo de la sociedad. Los sistemas de transporte –autopistas, trenes y aéreos- tanto como políticas de inmigración y empleo pueden requerir modificaciones para apoyar a dichos cambios.

Los cambios sociales, la población de los Estados Unidos esta manifestando una tasa de envejecimiento mayor y siendo aún más diversa. Tanto la edad promedio de la sociedad norteamericana y la tasa de envejecimiento de personas y niños relacionados con la clase trabajadora activa se incrementan, la sustentabilidad del sistema de seguridad social será en el futuro amenazado. Específicamente de acuerdo al censo del 2000, la edad media de la población estadounidense es ahora la mas alta que jamás ha sido y la edad del grupo de nacimientos (baby boomer) – gente nacida desde 1946 a 1964, inclusive- fue una significativa parte de la población. Este grupo poblacional tendrá una influencia continua sobre los programas sociales.

La calidad de vida, los aspectos sobre la sustentabilidad de los recursos de la nación y las actuales políticas norteamericanas representa amenazas a la calidad de vida de los norteamericanos y otras personas alrededor del mundo. A pesar del crecimiento económico y la productividad, los ciudadanos norteamericanos asumen una mayor inseguridad de sus ingresos y una brecha creciente entre los que tienen y los que no tienen. La pérdida de una vivienda alcanzable conduce a desequilibrios urbanos y crecientemente deja a muchos americanos luchando para equilibrar las demandas de la familia y el trabajo.

Ciencia y tecnología, La ciencia y la tecnología ofrecen muchas posibilidades para mejorar la calidad de vida de la gente. Esas áreas mantienen la promesa de las ganancias sobre la productividad futura y el crecimiento económico. De cualquier manera, con oportunidades convertidas en desafíos, tales como la ciberseguridad, proteger la privacidad personal, y preservar las bases impositivas para el Estado y otras entidades gubernamentales. La proliferación de la información en Internet, por ejemplo, ha ayudado a abrir las fronteras y ha incrementado nuestra interdependencia global de la nación. De todas formas, la salvaguarda sobre la calidad de la información es poca. Al mismo tiempo, las

posibilidades surgidas en ciencia y tecnología, especialmente en áreas tales como la medicina, incrementaron los cuestionamientos sobre ética y moral que la sociedad debe contrapesar.

Una vez definidos estos aspectos puede señalarse que esta Oficina de Control Gubernamental ha determinado que para tratar el control de estos aspectos y su misión debe proponerse alcanzar las siguientes 4 metas:

- 1. Proveer un servicio oportuno y de calidad al Congreso y al Gobierno Federal para direccionar los actuales y emergentes desafíos para el bienestar y la seguridad financiera de los norteamericanos.*
- 2. Responder a los cambios en la seguridad por amenazas y los desafíos de la interdependencia global.*
- 3. Colaborar en transformar el rol del gobierno federal y como administra su accionar para cumplir con los desafíos del siglo 21.*
- 4. Maximizar el valor de la GAO por ser una agencia modelo del gobierno federal y una organización profesional de nivel internacional*

Otro aspecto interesante se describe en el punto “Medidas de gestión clave”. Aquí se menciona el uso de medidas cuantitativas para conocer el progreso del trabajo en alcanzar las metas estratégicas y objetivos que habían sido trazados. La oficina establece metas cuánticas a alcanzar y luego las compara con las que se van practicando anualmente. Esta evaluación de la gestión se realiza sobre la base de 4 perspectivas claves: nuestros resultados, nuestros clientes, nuestra gente y nuestras operaciones internas.

4. Plan Estratégico del Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras⁷⁹

Este documento agrega como elementos diferenciales los Anexos relativos al detalle del Diagnóstico Institucional, la Matriz Estratégica Operativa y Participantes en el Proceso.

Previo a mencionar las principales definiciones es interesante, dada las características del presente trabajo, lo mencionado en el primer párrafo introductorio del documento. Dicho párrafo expresa:

“La planificación estratégica no debe ser considerada como la panacea, que resolverá la problemática institucional de una organización, es más bien una aspiración, una guía, un norte orientador, que estimula nuestros esfuerzos y direcciona nuestra voluntad y recursos, hacia la consecución de objetivos de mediano y largo plazo, con el propósito de reducir la improvisación y tener una

⁷⁹ www.tsch.gov.hk

respuesta oportuna a la situación cada vez más cambiante que se desarrolla en el país y en el ente de control superior”.

Además manifiesta su intención de que el TSCH posea una conducta irreprochable, no suscite sospechas y sea digno de respeto y confianza. También aspira a contribuir al funcionamiento del sistema de control para garantizar transparencia y honestidad en el uso de recursos y bienes del Estado.

Análisis Comparativo de elementos parciales presentados por los entes de control

Análisis comparativo de la Misión de las EFS integrantes de la Región

Una vez efectuado un análisis de tipo horizontal sobre la variable Misión definida por cada EFS objeto de este estudio, puede observarse el uso de conceptos o palabras comunes. Entre ellas se destacan:

- Control independiente
- Control parlamentario de los fondos públicos
- Calidad de los resultados
- Beneficio para la sociedad y los ciudadanos
- Democracia
- Mejora en la hacienda pública y la gestión
- Mejorar el desempeño y la calidad de la rendición de cuentas
- Lucha contra la corrupción y la participación ciudadana

Para poder arribar a una conclusión común puede generalizarse que, cuando se habla de control por parte de una Entidad Fiscalizadora Superior se está haciendo una inferencia en que, se parte de la base de un sistema democrático de gobierno, de un juego de acciones entre actores que son los Poderes y que el control ocupa un rol independiente respecto a la acción ejecutiva del gobierno y dependiente respecto al órgano parlamentario. La excepción en la región de OLACEFS la constituye Cuba debido al sistema político vigente en ese país.

La base de fundamentación que sostiene el objeto de las EFS es la rendición de cuentas que deben hacer los funcionarios o todos aquellos que administren fondos públicos para ser evaluados y que la sociedad pueda saber que se ha hecho y como considerar la gestión.

Por último un elemento distintivo es si la lucha contra la corrupción es un fin en si mismo o bien si es un fin indirecto a partir de la acción de control sobre la gestión y el mejoramiento continuo. En este caso en particular los mandatos legales de cada EFS permiten clarificar esta disyuntiva.

Análisis comparativo de la Visión de las EFS

La intención de declarar la Visión de la organización hacia el futuro exige definir como se ve la imagen proyectada de la organización. Esto es pensar y consensuar que se espera de esa organización en el futuro.

Es indudable que desde esa posición podrían plantearse muchas ideas respecto a lo que se proyecta pero la pregunta de contrapeso es: que posibilidades concretas existen para que esto se pueda cumplir?

Lo que puede observarse, en general, es que las EFS se proyectan como entes independientes y al servicio del parlamento, como líderes o modelo de la acción de control, que buscan mejorar la administración para hacerla eficiente y eficaz en cuanto al manejo de los recursos, la rendición de cuentas y la transparencia.

Otro de los enfoques que se destaca es el de ejercer la vigilancia de la hacienda pública respecto al cumplimiento de los aspectos normativos vigentes.

Las EFS entienden que esto se logra a partir del respeto y la calidad con que se efectúa el trabajo técnico. Por último, se declaran ser servidoras del Parlamento.

Análisis comparativo de los Valores Institucionales de las EFS

Del cuadro que se presenta a continuación surge claramente que hay términos que representan valores que son los más destacados para que la organización de control pueda llevar su acción de la manera deseada. Entre ellos se mencionan:

- Independencia y objetividad
- Confianza e integridad
- Profesionalismo
- Compromiso
- Transparencia
- Responsabilidad
- Justicia
- Búsqueda de la excelencia

Análisis comparativo de los Objetivos Estratégicos de las EFS

Analizando los objetivos que se plantean las Entidades Fiscalizadoras Superiores se puede concluir que, en general, existen dos perspectivas claramente marcadas. Por un lado la interna, es decir transformar, mejorar, rearmar o readecuar la organización para poder encontrarse mejor preparados para alcanzar objetivos de impacto hacia fuera de la organización, vale decir el aspecto externo. Para esto último, las EFS buscan liderar el control externo

siendo organizaciones que mejoran la administración pública y la calidad de servicio hacia el ciudadano y la gestión del gobierno.

Para poder mejorar el aspecto interno las EFS entienden que esto se logra fortaleciendo la Institución, es decir, aplicando acciones para mejorar los conocimientos y habilidades de sus recursos humanos, de progresar en aspectos tecnológicos y metodológicos, prepararse para realizar auditorías de mayor calidad y alcance, incentivar el desempeño profesional y hacer mas eficiente la gestión organizativa interna.

Desde el punto de vista del impacto de la acción del control (aspecto externo) existe una marcada diferencia entre la organizaciones cuyo principal impacto esta dirigido hacia el ataque contra la corrupción y aquellas a la cuales esta no es su objetivo principal.

Cuando se menciona ese ataque contra la corrupción se esta haciendo referencia a EFS cuyo mandato incluye la posibilidad de poder efectuar un cargo o un juicio de cuentas contra el funcionario u organización que incurrido en este tipo de irregularidad. Muchas de las EFS no poseen esta atribución y puede decirse que intentan lograr este efecto de modo indirecto, o sea, a través de la mejoría de la gestión auditada y la concreción de medidas correctivas del auditado para prevenir y eliminar este tipo de riesgo.

En otro sentido puede destacarse que hay una preocupación creciente de las EFS en lograr una mayor participación del ciudadano en el conocimiento de los informes y las actividades de control, como así también de intentar medir el impacto que se consigue a través de la existencia del control, es decir: en que se favorece la acción del gobierno, el ciudadano o el parlamento a partir de la acción del control?

Por último, también se observa la necesidad de las EFS de lograr que su imagen institucional genere confianza en la calidad con que el auditor cumple su función y bajo que modalidad puede acreditarse esta confianza. Para ello, se intenta lograr una acción de control más participativa, generar resultados concretos y obtener (como otra vía de acción posible) la certificación por medio de un tercero acerca de la calidad con la que se realiza y gestiona el trabajo del control.

CONCLUSIÓN

El marco teórico del proceso de planeamiento estratégico destaca la importancia que merece la determinación de cada uno de los componentes y su implementación. Así como también la participación activa de la entidad y la opinión de usuarios directos, indirectos y de terceras partes interesadas.

La construcción de un Plan de esta característica no es consecuencia del trabajo de un grupo que aisladamente realiza un planteo a medida, sino que, para que tenga cierto grado de éxito debe ser flexible y contener una posición

libre y consensuada acerca de que es la Organización, para que existe, cuales son sus verdaderas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

El descubrir e internalizar estos aspectos permitirá a las EFSs que, es importante, establecer líneas directas de acción para que la gestión mejore en términos de reconocimiento externo (Parlamento, auditados, ciudadanos, medios, etc.) y en el aspecto interno (empleados, directivos y autoridades).

Ha podido observarse que han existido varias experiencias exitosas en el mundo respecto a la elaboración y la presentación de Planes Estratégicos como un modo de orientar y transparentar la gestión pública de diferentes países. La actividad de control no es ajena a ello y también, varias Entidades Fiscalizadoras Superiores han creado y desarrollado planes estratégicos de control como un modo de exhibir las preocupaciones sobre la auditoría de la gestión pública y además rendir cuentas a la sociedad respecto a su propio accionar.

La AGN (Argentina) no cuenta con un Plan Estratégico desde 1999 y se encuentra en estos momentos en proceso de elaboración.

La mayoría de los Planes estudiados hacen una especial mención en el interés ciudadano como una manera de reconocer que, en este caso, el control, también debe ser un servicio para la comunidad.