

# Red Federal de Control Público

Gestión 2006

## Tabla de Contenidos

### **Introducción**

**1**

- La iniciativa
- La integración
- La ampliación del alcance en cuanto a jurisdicciones y programas
- El por qué de la diferencia

### **Coordinar la Red Federal de Control Público**

**5**

- La Coordinación de la Red Federal
- El Primer Planeamiento
- Planeamiento 2007

### **La Labor de la Red Federal de Control Público**

**7**

- El trabajo en cifras
- El control de gestión como pretensión de la Red Federal
- El enfoque contributivo de la labor de la Red Federal en sus resultados

## Introducción

---

### La iniciativa

A lo largo de estos últimos años, el Gobierno Nacional ha adoptado la firme decisión política de continuar con la implementación y profundización de medidas tendientes a superar la situación de riesgo colectivo originado en las circunstancias críticas acaecidas en nuestro pasado reciente, con efectos sobre nuestro presente, los presupuestos continúan dando prioridad a los gastos sociales y a las asignaciones que tengan un efecto positivo en las economías regionales, siendo particular su relevante incidencia respecto del total del gasto público.

*Esta iniciativa es más que una respuesta de los organismos de control ante la nueva realidad institucional, caracterizada principalmente por el incremento de los montos destinados a fines sociales y por la gran descentralización en la ejecución de programas; es una nueva manera, articulada y federal, de extender un control más eficaz que atienda a las particularidades de cada región y se encuentre al servicio de una mejor gestión pública.*

Frente a esta realidad de dimensiones totalmente distintas, tanto en lo que a la hace a la sensibilidad social que lleva implícita como a la magnitud de los recursos que involucra, la actividad de control no podía mantenerse ajena a los cambios que imponía el contexto. Por ello, la comunidad de los organismos de control se unió para dar adecuada respuesta a esta exigencia, dando inicio a una experiencia que no registra precedentes.

La Red Federal de Control Público se instituye como un emprendimiento organizacional que integra y complementa las Estructuras Estatales de Fiscalización y Auditoría, con el fin de evaluar el desempeño de los programas sociales ejecutados por las Jurisdicciones de carácter nacional. Se constituye además, como la garante de cobertura de control en el ámbito nacional, a través de relevamientos y acciones directas en el campo de ejecución de la Política Social.

Los antecedentes de este emprendimiento se remontan, en primera instancia, al 28 de febrero de 2002, fecha en la cual, por iniciativa del Poder Ejecutivo Nacional se suscribió el Convenio N° 27 entre las instituciones que conforman los órganos gubernamentales de control.

El fin propuesto entre las partes, plasmado en el documento señalado, centraba la futura labor de los suscriptores en brindar sostén al desarrollo de las acciones paliativas generadas por el Estado Nacional como respuesta a la emergencia social.

La constitución de la Red Federal de Control llevó a la práctica un abanico de actividades, que implicó la necesidad de diseñar estrategias que permitieron transformar la letra del convenio en acciones concretas. En ese sentido, se ensayaron diferentes dispositivos de promoción con el objeto de involucrar a los distintos actores, a la vez que transformarlos en promotores y participantes efectivos de la Red Federal.

Producto de ese impulso, con la firma del Acta del 23 de mayo de 2002, quedó formal y fácticamente constituida la Red Federal de Control Público que, en sus comienzos, contó con la adhesión de las Unidades de Auditoría Interna de los Ministerios de Desarrollo Social y de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de los Tribunales de Cuentas de las Provincias de Río Negro, Misiones, La Pampa y Entre Ríos, la Auditoría General de la Provincia de Salta, de la Auditoría General y la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires y de la Sindicatura General de la Nación.

Así constituida, en su seno se creó el Comité de Auditoría Federal, integrado por todas las organizaciones adheridas, entre las que designaron como autoridades a la Sindicatura General de la Nación para el ejercicio de la Presidencia y a la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires y a la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Desarrollo Social para ejercer la Vicepresidencia y Secretaría respectivamente.

### **La integración**

Sin embargo, esta situación distaba de la idea originalmente prevista, cual era la de construir una organización en la que se integraran las estructuras estatales de fiscalización y auditoría para que, con su accionar coordinado, se lograra un alcance verdaderamente federal. En ese marco, manteniendo vigente aquel convencimiento que oportunamente motivara el impulso del proyecto, se planteó la ampliación de la conformación de la Red Federal como uno de los objetivos principales de corto plazo.

De las gestiones efectuadas ante los distintos Tribunales de Cuentas Provinciales por entonces no adheridos, se evidenciaron fundamentalmente dos barreras de acceso que obstaculizaban el cumplimiento de ese objetivo: la falta de disponibilidad de información financiera relacionada con las transferencias que desde el Tesoro Nacional se efectúan a los distintos niveles de gobierno de las respectivas provincias y los límites de la competencia de cada uno de los órganos de control intervinientes.

A este respecto, la celebración de un convenio de coordinación y asistencia técnica recíproca entre la Contaduría General de la Nación y la Sindicatura General de la Nación, suscripto en el mes de marzo de 2004, posibilitó superar el primero de los obstáculos mencionados.

Este acuerdo permitió recibir y poner a disposición de los distintos integrantes de la Red Federal de Control Público, la información correspondiente a las transferencias efectuadas por el Gobierno Nacional a cada una de las jurisdicciones locales, por bimestre vencido, sentando una nueva base para la ampliación del conjunto de adhesiones. En la actualidad, esta información se complementa con la publicada por cada una de las Jurisdicciones Ministeriales participantes, las cuales, en sus sitios web, ponen a disposición un detalle de cada una de las transferencias ejecutadas en el marco de los principales programas sociales, indicando a su vez concepto del giro y cuenta bancaria de destino.

Finalmente, el proceso preparatorio para lograr el campo propicio hacia el acuerdo tuvo su culminación con el acto celebrado en el Salón Blanco de la Casa de Gobierno, el 28 de abril de 2004, oportunidad en la que, en presencia del Sr. Presidente de la Nación, se suscribió un convenio entre la Red Federal y el Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas de la República Argentina.

Allí se establecieron ciertas pautas generales de coordinación entre la Red Federal y los organismos de control los cuales, por intermedio del Secretariado Permanente, manifestaron su compromiso de adhesión futura, así como quedaron expresamente definidos los límites de sus respectivas competencias.

Como una de las últimas etapas de consolidación de este proceso integrador, con fecha 19 de octubre de 2005, se han suscripto sendos convenios entre los Ministerios de Desarrollo Social, de Educación, Ciencia y Tecnología, de Salud y Ambiente y de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Red Federal, donde las jurisdicciones nacionales han acordado financiar el reintegro de ciertos gastos inherentes a la ejecución de las auditorías proyectadas.

Bajo este nuevo marco, actualmente componen la Red Federal de Control Público la totalidad de los Órganos de Control Provinciales, los de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y diez Tribunales de Cuentas Municipales.

### **La ampliación del alcance en cuanto a jurisdicciones y programas**

La Red Federal de Control Público no experimentó su crecimiento sólo desde el punto de vista de su integración institucional, también avanzó, a lo largo de estos años, en la dimensión de su objeto de control.

Con base en la experiencia acumulada en la auditoría económico-financiera y social de los Programas Jefes de Hogar y Emergencia Alimentaria, inicialmente abordados la Red Federal de Control Público continuó extendiendo su cobertura progresivamente hacia otros planes y programas de jurisdicciones afines a la cuestión social.

El 22 de diciembre de 2003, suscribió su adhesión a la Red Federal de Control Público la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, lo que posibilitó que ya, durante el año 2004, se iniciaran las tareas de auditoría sobre programas desarrollados por esa Cartera, tales como Becas e Infraestructura Escolar, lo que permitió determinar los procedimientos más apropiados a tal fin y desarrollar los programas de trabajo a aplicar en futuras tareas.

Similar situación se suscitó con relación a la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Salud y Ambiente, cuya adhesión tuvo lugar el 1° de septiembre de 2004 y a partir de la cual se practicó una auditoría conjunta entre ésta y SIGEN en la Provincia de Corrientes, referida a los programas "Remediar", "de Atención de la Madre y el Niño" y "PROFE - Atención médica a los beneficiarios de pensiones no contributivas".

Producto de dicha ampliación se han auditado otras acciones de gobierno tales como: el Fondo Nacional de Incentivo Docente, el Programa de Acciones Compensatorias en Educación – Infraestructura y Equipamiento, el Programa Federal de Salud (PROFE) o el Programa Nacional de Atención de la Madre y el Niño.

### **El por qué de la diferencia**

Una de las mayores fortalezas de la Red Federal reside en que las auditorías son realizadas por técnicos de cada jurisdicción, conocedores de la realidad y problemáticas locales, lo que posibilita la creación de un método articulado y federal para un control más eficaz, que atienda a las particularidades de cada región.

*La intensidad y frecuencia de la actividad de la Red Federal es percibida y valorada por los operadores. El “ambiente de control” en la gestión de programas sociales se ha fortalecido y se está forjando una nueva “cultura de control”*

La amplia cobertura territorial y la significativa reducción de los ciclos de auditoría alcanzados, han contribuido a la construcción de un ambiente de control donde esta actividad es percibida y valorada por parte de quienes tienen a su cargo la gestión de los programas sociales en los distintos niveles de gobierno.

Esta frecuente e intensa actividad, no sólo abarcó los aspectos específicos del control, sino que, además, permitió avanzar en otros que hacen a la comunicación y motivación de los actores vinculados a los programas sociales, tanto ejecutores como beneficiarios. En cada auditoría se han realizado actividades simultáneas en tres niveles:

- En el provincial: con los funcionarios ejecutores de los programas,
- En el municipal: con las autoridades y agentes a cargo de las cuestiones sociales del Municipio, y
- En el comunitario: con los integrantes de los Consejos Consultivos y los beneficiarios.

Esta sucesión de impactos logrados constituye lo que se denomina “cultura de control” razón por la cual fueron muy útiles los contactos con los efectores del programa. No se trata solamente de poner en práctica manuales de procedimiento, sino del buen accionar de las personas en cada nivel de la organización, que se transforman en el núcleo de su difusión y réplica, al mismo tiempo que asumen un claro perfil de líder organizacional. Este liderazgo organizado, implica que los gobiernos creen equipos de personas capaces de influir en los distintos estamentos, a efectos de lograr su coordinación, pensar y discernir juntos cómo redefinir los procesos de trabajo e imponer tecnologías estandarizadas.

La “cultura de control” tiene un fuerte predicamento en su emplazamiento dado en los propios responsables del programa, los cuales deben montar procedimientos de control que permitan

corregir los desvíos que presenta su propio accionar, así como facilitar la toma de decisiones y el establecimiento de planes de mejoras.

Esta cultura de control instalada, permite a cada una de las unidades ejecutoras conocer su situación de partida y aprender de las debilidades y puntos fuertes en el proceso de cambio hacia la calidad en la prestación de sus servicios. Para alcanzar sus objetivos, los programas se deben organizar de tal manera que puedan controlar los factores técnicos, administrativos y humanos que afecten la calidad de los productos y servicios ofrecidos. En este contexto la fuerte alineación de la “cultura de control” constituye un aspecto facilitador para alcanzar ese fin.

## Coordinar la Red Federal de Control Público

### La Coordinación de la Red Federal

Desde los inicios de la Red Federal de Control Público, la Sindicatura General de la Nación ha tomado un rol protagónico, tanto en su impulso inicial como en su accionar consecuente, habiendo sido honrada con la Presidencia del Comité de Auditoría Federal, órgano del que participan la totalidad de los miembros adherentes a la Red y donde se evalúan las propuestas y adoptan las decisiones.

Tal es la relevancia institucional que se otorga a esta iniciativa, que se ha incorporado a la estructura de organización de SIGEN un área específicamente dedicada a atender sus cuestiones, la Coordinación Área Social.

Esta área, originalmente orientada hacia la participación directa en la ejecución de proyectos de auditoría, en la actualidad se ha constituido en el corazón operativo de la Red Federal, a través de la coordinación de las actividades relativas a los proyectos de auditoría que se llevan a cabo.

Dicha coordinación comprende el diseño de las jornadas preparatorias para la planificación anual de la Red Federal, la compilación de proyectos y la elaboración del plan anual, la asistencia en la ejecución de las auditorías, así como la centralización de la gestión administrativa para el reintegro de gastos.

También obtiene y distribuye información relativa a cuestiones específicas de las materias a auditar, que comprende datos sobre las transferencias financieras efectivizadas, para lo que se

#### *Coordinar implica:*

- *Promover criterios técnicos uniformes*
- *Colaborar en la planificación de la acción de la Red como un todo*
- *Asistir en la ejecución de proyectos*
- *Promover actividades de capacitación*
- *Centralizar la gestión administrativa de los proyectos de auditoría (reintegro de gastos)*
- *Brindar un contacto de referencia*

*permanente*

cuenta con el aporte de la Contaduría General de la Nación, normativa aplicable a los programas nacionales objeto de control, asesoramiento en materia de auditoría y de cuestiones administrativas tales como el trámite de alta de beneficiario de la Cuenta Única del Tesoro.

En este rol, la Sindicatura General de la Nación se ha constituido en el nodo comunicacional de la Red Federal de Control Público.

### El Primer Planeamiento

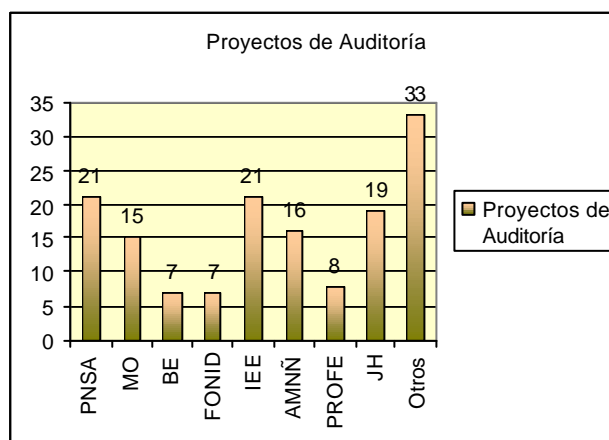
Afianzada la Red en su conformación y actividad, promediando el año 2005, SIGEN propuso avanzar por primera vez en la elaboración de un plan de acción documentado para la Red Federal de Control Público.

Para arribar a la confección de este primer planeamiento, se celebraron diversas reuniones en distintos ámbitos, las que culminaron con la realización, entre el 18 y el 20 de octubre de 2005, de tres jornadas técnicas en la Sindicatura General de la Nación, en las que participaron, auditores internos y funcionarios de los Ministerios competentes y de la propia SIGEN, así como auditores de la casi totalidad de los Órganos de Control adheridos a la Red Federal.

El esfuerzo mancomunado y el interés de todos los actores en profundizar el control sobre aspectos esenciales de la política nacional hicieron posible, por primera vez, una planificación ordenada –en un contexto verdaderamente federal- de las auditorías a desarrollarse sobre los planes sociales diseñados por el Poder Ejecutivo Nacional.

El documento producido como resultado de esa participación aunó las distintas visiones que en materia de riesgos se perciben desde los diferentes niveles y funciones de quienes integran la Red, por lo que incluyó una importante diversidad de programas a auditar.

A continuación se expone gráficamente la distribución de los proyectos de auditoría según los planes o programas objetos de control con mayor incidencia dentro de la planificación.



PNSA: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria  
 MO: Plan Nacional de Desarrollo Social y Economía Local "Manos a la Obra"  
 BE: Becas Estudiantiles  
 FONID: Fondo Nacional de Incentivo Docente

IEE: Infraestructura y Equipamiento Educativo  
 AMNÑ: Atención de la Madre y el Niño  
 PROFE: Programa Federal de Salud  
 JH: Jefes de Hogar

Este compromiso, se tradujo finalmente en la ejecución de más de 80 auditorías por parte de los Órganos Locales de Control, que comprendieron la casi totalidad de las jurisdicciones del país, abarcando a su vez un importante número de localidades. Con ello, se logró un cumplimiento del 66,66 % de los proyectos previstos realizar, labor que fue complementada por las auditorías llevadas a cabo por las Unidades de Auditoría Interna Ministeriales y por esta Sindicatura General de la Nación.

### **Planeamiento 2007**

Enriquecidos con esta primera experiencia, los días 28, 29 y 30 de noviembre de 2006, tuvieron lugar, en la Sindicatura General de la Nación, las “Jornadas Técnicas de Planificación para el año 2007 - Red Federal de Control Público”, también con participación de las Unidades de Auditoría Interna y auditores de los Órganos de Control adheridos.

En esta oportunidad, se trabajó en la simplificación de la metodología de planificación y especialmente, en la integración y unificación de criterios técnicos de abordaje, lo que se estima permitirá, en un futuro, el desarrollo de análisis horizontales más detallados.

En ese marco, las Unidades de Auditoría Interna aportaron programas de trabajo modelo para los principales planes sociales a auditar que, a modo de guía de procedimientos básicos, coadyuvarán a que, con independencia del equipo de trabajo que los aplique, las tareas de auditoría en terreno presenten cierta homogeneidad en su abordaje.

También se avanzó a nivel institucional, en la formulación del planeamiento 2007, los distintos organismos de una misma provincia lograron reunirse para proyectar en conjunto sus futuras auditorías.

Así quedó conformado el Plan de Acción 2007 para la Red Federal de Control Público, que culminó con un total de 193 proyectos de auditoría que comprenderán 17 programas nacionales.

## **La labor de la Red Federal de Control Público**

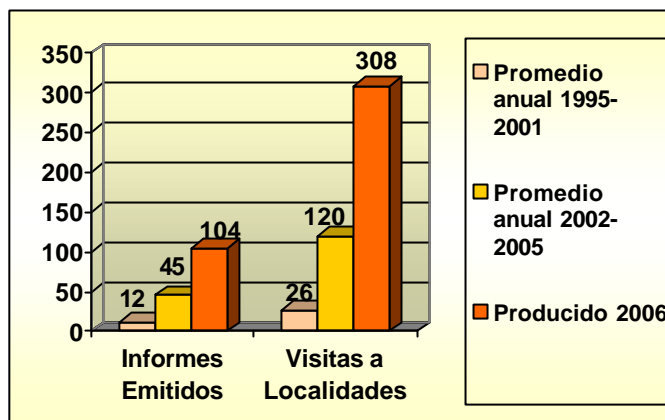
---

### **El trabajo en cifras**

El trabajo mancomunado de los distintos componentes de la Red Federal, sin lugar a dudas, como en toda tarea abordada en equipo, ha permitido explotar las cualidades más salientes de cada uno de sus integrantes, de manera tal que el resultado obtenido supera a la simple sumatoria de sus esfuerzos. La visión de los auditores de la SIGEN se amplía y profundiza con el conocimiento de la realidad local, conocimiento que no es fácilmente transmisible y que aportan los organismos provinciales y municipales, en tanto que éstos se enriquecen con la capitalización de la experiencia de quienes actúan en las distintas jurisdicciones del país.

Esta mancomunidad, ya desde el punto de vista de SIGEN, ha enriquecido la tarea de control, y por lógica consecuencia sus resultados, permitiendo lograr un amplio alcance de la labor, con una cobertura territorial realmente inédita, a la vez que reducir considerablemente el ciclo de auditoría.

En lo cuantitativo, durante los años 1995 a 2001, se produjeron 81 auditorías sobre programas sociales, mientras que a partir de la labor integrada en el marco de la Red Federal, entre mayo de 2002 a diciembre de 2004 se emitieron más de cien informes de auditoría (un promedio anual de alrededor de 33 informes). Ya durante el 2005 y sólo para ese año, se emitieron cerca de 50 informes.



Finalmente, culminado el 2006, con la Red Federal de Control Público plenamente integrada y trabajando en el marco de un plan de acción previamente aprobado, se produjo un total de 104 informes de auditoría. Sólo en este último caso, la labor de auditoría desplegada implicó la afectación de más de 21.500 horas hombre.

Por otra parte, en lo que hace a la cobertura territorial el incremento ha sido sustancial. En el presente se realizan auditorías en todas las provincias y la Ciudad de Buenos Aires, habiendo efectuado durante el año 2006 308 visitas a localidades del interior del país. Este dato cobra relevancia si recordamos que el promedio anual de visitas a localidades para el período comprendido entre los años 1995 a 2001, fue de tan solo 26.

Ahora bien, este crecimiento en lo cuantitativo, ha incidido significativamente en los resultados, toda vez que la mayor presencia del control en el campo ha permitido impactar directamente en la puesta en práctica de mejoras concretas en la ejecución, en la generación de una cultura de control y en la construcción de un adecuado ambiente de control.

En el mismo orden, se ha producido una mejora sustancial en la relación costo beneficio de la actividad de control, reducción que fundamentalmente obedece a la disminución de la necesidad de trasladar agentes del Poder Ejecutivo Nacional al interior del país. En la actualidad, el gasto financiado por la Nación, inherente a cada auditoría realizada en el marco de la Red Federal, no supera la suma de \$ 4.800, mientras que destacar un equipo de similares características (4 agentes) desde SIGEN, implicaría un costo no menor a los \$ 9.500.

## **El control de gestión como pretensión de la Red Federal**

Este es el momento para el control de gestión, los controles tradicionales no alcanzan, es necesario entonces, la evaluación entre objetivos y metas alcanzados, y el grado de satisfacción obtenido.

En el caso de los planes sociales, la medición de la gestión operativa, económica, financiera y administrativa, no puede realizarse exclusivamente a través de datos contables y financieros, ya que los mismos, por si solos, no recogen el verdadero aporte en cuanto al cumplimiento de los objetivos sociales.

En base a la experiencia y con fundamento en la doctrina actual, la evaluación debe centrarse en el análisis de los resultados, que permita generar información para conocer:

- Si las prestaciones de los programas sociales llegan efectivamente a la población.
- Si su calidad es la adecuada.
- Si su costo refleja la utilización eficiente de los recursos públicos.
- Si las prestaciones están cambiando las condiciones de vida de los beneficiarios y de las poblaciones en las que viven.

El control evalúa la efectividad, es decir, qué se obtuvo en términos de lo proyectado, y esto se puede referir:

- A la eficacia, cuando se piensa “antes y después “ en los efectos sobre el contexto social de las políticas públicas.
- A la productividad, cuando se atiende ex ante y ex post a la relación cuantitativa entre las variables producto y las variables insumo.
- A la eficiencia, cuando se comparan antes y después situaciones de asignación de cierta cantidad de insumos para lograr cantidades de productos, buscando un máximo.
- A la razonabilidad de la aplicación del gasto en relación con los respaldos documentales.

Esto obliga a la Red Federal de Control Público a realizar un replanteo de las metodologías vigentes a fin de modernizar el control tratando de que el mismo se convierta en una herramienta que permita servir de vaso comunicante entre el Estado y los beneficiarios, a fin de poder minimizar los costos e ineficiencias que todo desvío o emprendimiento no razonable puede producir en los resultados finales pretendidos.

Para que el control de gestión alcance su objetivo debe ser concomitante a la propia gestión de los planes sociales.

### **El enfoque contributivo de la labor de la Red Federal en sus resultados**

Durante el año 2006, los órganos adheridos a la Red Federal de Control Público produjeron un total de 104 informes de auditoría que, con diversos matices, comprendieron tanto aspectos económico -financieros como aspectos operativos de los diferentes programas abordados.

Según sea el programa auditado y en función de sus características y modalidades particulares, las auditorías fueron llevadas a cabo tanto en los niveles centrales de los gobiernos provinciales como en una muestra del vasto espectro de localidades donde se desarrolla su aplicación.

Cada uno de estos informes ha sido comunicado a las respectivas carteras ministeriales a cuyo cargo se encuentre el programa objeto de análisis, de manera tal de poner en su conocimiento y en detalle, los resultados obtenidos producto de la labor de auditoría efectuada.

Cada auditoría en sí misma, aporta elementos de juicio particulares de la actividad evaluada y permite a quienes gestionan disponer oportunas medidas correctivas a fin de reencauzar las acciones dentro del camino trazado.

En igual sentido, para aquellos casos donde la ejecución de un mismo programa ha sido auditada en varias provincias, un análisis horizontal de las conclusiones y consideraciones expuestas por los órganos de control en sus informes aporta elementos adicionales de interés.

Esta visión, aún cuando en algunos casos pueda aparecer como parcial o de escasa representatividad respecto del conjunto de acciones que implica la ejecución de programas sociales, se estima resulta útil a la hora de integrar las etapas de gestión de este tipo de acciones de gobierno.

Como en todo proceso de gestión, definidos políticas y objetivos, el diseño da paso a la planificación y luego ésta guía la acción, para, finalmente, a través de mecanismos de control apropiados, detectar los eventuales desvíos, establecer sus causas y reiniciar el proceso con el desarrollo de las medidas correctivas y ajustes necesarios.

*Una visión del control como constructor de una estructura con mecanismos permanentes de prevención, detección y medición, útiles para minimizar los riesgos a que se encuentra expuesta toda gestión y, de este modo, propender al cumplimiento de los principios consagrados por la ley y el fortalecimiento del sistema de información pública.*

En ese marco, los informes analizados dan cuenta del cumplimiento general de los objetivos primordiales de los distintos programas sociales implementados por el Poder Ejecutivo Nacional, cuyo control fue abordado por la Red Federal de Control Público.

Ahora bien, en el campo de la ejecución, subyacen cuestiones relativas a prácticas susceptibles de ser mejoradas, que al replicarse en diversos ámbitos geográficos podrían relacionarse ya no con la infraestructura u operatoria local, sino con aspectos de diseño general que requieren su revisión o con temas aún no considerados por las áreas coordinadoras de programas.

Así, en este proceso de retroalimentación y en lo atinente al diseño de las acciones, se destacan como puntos de especial interés para su revisión y actualización permanente:

- La determinación e identificación de las necesidades que se pretende satisfacer o la realidad a modificar con atención a las particularidades regionales y locales de las áreas en donde se despliega la acción de gobierno.
- El relevamiento de las estructuras operativas de los diferentes actores que intervienen o intervendrán en la ejecución, toda vez que sus fortalezas o debilidades inciden en forma directa sobre la gestión.

Por ejemplo, en programas cuya ejecución se caracteriza por un alto grado de descentralización operativa donde participa un alto número de actores, la comunicación aparece como un elemento esencial para la adecuada y oportuna coordinación de acciones e intercambio de información; fortalecer este aspecto aparece como un tema nodular en la gestión de las acciones que nos ocupan.

Íntimamente relacionada con ello, la adecuada dotación y actualización del equipamiento informático dedicado a estas actividades, resulta una herramienta sustancial para construir canales de generación e intercambio de información oportuna.

- En el caso de aquellas acciones que se llevan a cabo a través del financiamiento de proyectos productivos, los cambios permanentes del contexto en que cada uno de estos es ideado y desarrollado, requieren ser acompañados de la adecuación de los criterios de evaluación considerados para su elección, especialmente en lo que se refiere a inserción en el mercado y autosustentabilidad.

Luego, al momento de la ejecución de los programas, desde el punto de vista del fortalecimiento y construcción de adecuados mecanismos de monitoreo y control, debería considerarse:

- Procurar, desde los niveles centrales, que las distintas jurisdicciones cuenten con padrones de beneficiarios confiables, cuya revisión y actualización se soporte en adecuadas labores de supervisión y control del cumplimiento de las condicionalidades

inherentes al beneficio de que se trae, tanto a la hora del otorgamiento como al momento de su posterior renovación.

- La oportunidad de las prestaciones, en particular por cuanto en los campos en que se actúa a través de los programas sociales, el factor temporal resulta determinante en el adecuado cumplimiento de los objetivos perseguidos.

Igual relevancia cabe respecto de su continuidad, tanto para aquellas prestaciones cuyo objeto se vincula con la atención de necesidades básicas (alimentación, salud, educación) como para el caso de proyectos de ejecución por etapas.

- Que los procedimientos de ejecución de los distintos niveles de gestión permitan asegurar la calidad de las prestaciones al momento de su recepción por los beneficiarios, de manera tal que el producto final de un proceso descentralizado presente la calidad y características esenciales definidas en su concepción desde el nivel central.
- Asistencia técnica y monitoreo permanente, en particular en aquellos casos de microemprendimientos que requieren mayor acompañamiento en su ejecución a fin de asegurar su éxito y proyección futura.

En ese sentido la transmisión de conocimientos a través del denominado “efecto cascada”, desde las unidades ejecutoras nacionales hacia los actores más lejanos del sistema, permite aunar criterios metodológicos, tanto de ejecución como de medición, a la vez que va incrementando las capacidades instaladas en los distintos niveles intervinientes.

Finalmente, se llega a la etapa de rendición, donde más allá de constituir un imperativo legal, toda vez que se trata de la aplicación de recursos públicos, se cierra el ciclo de ejecución, aportando información útil en términos financieros, operativos y de responsabilidad. Por ello, debe tenerse presente que:

- La rendición de cuentas debe guardar una adecuada relación con los requisitos tenidos en consideración al momento del otorgamiento de los beneficios. Este equilibrio de alcanzar tanto a su contenido como a su exigencia.
- El diseño de instructivos claros y sencillos para la confección de las rendiciones de cuentas, facilita las tareas de quienes deben elaborarlas y la labor de los responsables de su análisis y aprobación.
- La oportuna y amplia difusión de dichos instructivos contribuye a fomentar el ejercicio de rendir cuentas.
- Un adecuado análisis y seguimiento de la presentación de las rendiciones de cuentas constituye un elemento adicional de monitoreo y control de la marcha de la gestión de

las acciones. Una demora en la presentación de cuentas puede obedecer a cuestiones simplemente formales pero también puede estar alertando sobre desvíos y/o inconvenientes en la ejecución.

Sobre estos conceptos se ha ideado la contribución que desde el control se puede aportar a la gestión de políticas públicas, brindar soporte a quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la acción de gobierno, conformando con su accionar un proceso de mejora permanente en busca de la excelencia.

Así, la Red Federal de Control Público sintetiza, a través de su labor, la visión del control como constructor de una estructura con mecanismos permanentes de prevención, detección y medición, útiles para minimizar los riesgos a que se encuentra expuesta toda gestión y, de este modo, propender al cumplimiento de los principios consagrados por la ley y el fortalecimiento del sistema de información pública.

Buenos Aires, abril de 2007.