



**Tribunal de Cuentas**  
Mendoza

**JORNADAS NACIONALES VIRTUALES DE  
TRIBUNALES DE CUENTAS, ÓRGANOS Y ORGANISMOS DE CONTROL.  
NOVIEMBRE 2021.**

**-Control Interno para gestión de Procesos en Pandemia-**

**Tribunal de Cuentas de Mendoza**

**Lic. NATALIA LÁZZARO**

**Noviembre 2021**



## **ÍNDICE**

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. DESARROLLO DEL TRABAJO**
- 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
- 4. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**



## 1. INTRODUCCIÓN

2020, un año fuera de lo común, marcado por una pandemia a nivel mundial, que provocó cambios repentinos en el ámbito económico, político y social en todo el mundo, y donde se pusieron en jaque las formas de trabajo y las herramientas disponibles para llevar a adelante la Gestión de las Instituciones.

En muchas organizaciones, y en particular las organizaciones públicas, se hizo necesario la adaptación a nuevas formas de trabajo, la incorporación de herramientas tecnológicas, y la utilización de diversos recursos que les permitieran cumplir con sus objetivos, considerando que no contarían con la presencialidad de su personal, al menos no en forma total; y es éste su recurso más importante en la prestación de servicios a la comunidad.

La gestión pública, en varios de sus Organismos, se encontró trabajando casi sin pensarlo, sin planificarlo o saberlo, en un Modelo de Gestión de “Administración por Objetivos (APO)”<sup>1</sup>. Es decir, estableciendo metas a cumplir, organizando o adaptando la estructura y los recursos al contexto incontrolable (es decir planificando); y luego controlando el resultado obtenido.

Para que el Estado pudiera cumplir con su razón de ser, es decir el logro de sus objetivos, a las distintas organizaciones públicas, se les hizo indispensable desarrollar mecanismos de Control de sus procesos, tareas, actividades por objetivos. Es decir, en definitiva, la definición, o al menos la actualización y fortalecimiento de sus sistemas de control de interno.

Es por lo antes mencionado, que se tomó la decisión de incorporar la temática de “Control interno de procesos” en estas Jornadas de Tribunales de Cuentas y Órganos de control de la República Argentina, y será un reto de este trabajo, mostrar las innovaciones en cuanto al control de procesos del Tribunal de Cuentas de Mendoza, que permitió cumplir con las Planificación del 2020, que había sido establecida, aún antes de tan sorpresiva pandemia mundial.

---

<sup>1</sup> La APO es una técnica de direccionamiento de esfuerzos por medio de la **planeación y control**, con el fin de conocer y definir en dónde está la organización y hacia dónde quiere llegar. - Peter Drucker (1954)



## **2. DESARROLLO DEL TRABAJO**

El Tribunal de Cuentas, ha elegido para su Sistema de gestión, el Modelo de las Normas ISO 9001:2015, así como también el del Marco de Medición de Desempeño para Entidades Fiscalizadoras Superiores (MDEFS) de INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores). Ambos, son Modelos Internacionales que plantean para las organizaciones desafíos de gestión alineados a la eficiencia y la eficacia de las Instituciones con una mirada puesta en la Mejora Continua.

En abril de 2020, se aprueba la Auditoría de Seguimiento de Certificación, y Re-certifica la totalidad de sus procesos bajo Normas Internacionales ISO 9001:2015. La particularidad de esta oportunidad, fue que recibió la Auditoría externa a mediados de marzo, justo antes de que se diera el contexto de encierro por COVID-19, logrando la Certificación, ya trabajando en forma remota bajo la modalidad "Home Office".

En la actualidad, el Tribunal de Cuentas, a partir de las buenas prácticas sugeridas las normas Internacionales en su versión vigente, un Sistema de Gestión tiene dos enfoques bien definidos, el Enfoque de gestión por procesos, y muy importante en el contexto actual, un Enfoque basado en Riesgos.

El ***Enfoque basado en riesgos*** dentro de las herramientas que propone, y que el Tribunal ha adoptado como forma de trabajo, es el permanente Análisis del contexto con la famosa herramienta FODA, que posteriormente se vuelca a una Matriz de Análisis de Riesgo que permite llegar a la Planificación estratégica, la Planificación de cada una de las Dirección /sectores; y luego de las cuentas y de cada una de las actividades con el mencionado enfoque.

El Tribunal ha definido la ***Planificación*** como un Procesos Estratégico que enmarca todas las actividades de la Institución, y da marco a las Planificaciones estratégicas/tácticas de cada sector y hasta la planificación más operativa de las actividades, tanto de las áreas de Revisión/auditoría, como de los sectores que desempeñan las funciones de apoyo. La planificación estratégica, y de todo el Tribunal, en el caso del año 2020, ya había sido establecida en febrero, y contemplaba un Enfoque de riesgo, pero sin duda, no podía imaginar la situación que se iba a dar por el COVID. De igual forma, si estaban claras las metas, las acciones necesarias para la mejora continua y los objetivos de mediano y largo plazo institucionales.

### **a. EN LA ACCIÓN...**

Ahora bien, dada la planificación y con las metas establecidas, el Tribunal de Cuentas continuó realizando su labor diaria bajo los parámetros de la calidad y la mejora continua, gracias a su infraestructura en Sistemas y Comunicaciones, que le permitió adecuar sus actividades y procesos principales a la modalidad del Trabajo a Distancia.



De esta manera, las oficinas “virtuales” del Tribunal siguieron abiertas y recibieron, por parte de sus cuentadantes, las rendiciones mensuales y la documentación correspondiente a todos los organismos auditados.

La modalidad de Trabajo a Distancia requirió de organización y responsabilidad por parte de todos los agentes del Tribunal, lo que le permitió emitir y notificar varios Fallos durante la cuarentena obligatoria determinada por las autoridades nacionales y provinciales.

También se elaboraron distintos instructivos para adaptar los procedimientos internos para el trabajo del personal en formato home office.

El regreso a las actividades presenciales se realizó en forma progresiva, para lo cual dictó el Acuerdo N°6537, con el cual estableció los protocolos de salud, respetando las decisiones que las autoridades sanitarias competentes imparten, en el marco de la emergencia sanitaria dispuesta por el Gobierno Nacional (Ley 27.541; Decretos N° 260/20; N° 297/20; N° 325/20 y N° 355/20 y cc.) y el Gobierno Provincial (Decretos n° 359/20, n° 384/20 y cc) y ley Provincial N°9220.

A fines de mayo de 2020, la mayor parte del personal siguió trabajando en forma remota en la modalidad “home office”, pero por la existencia de situaciones especiales de organismos que requieren asistencia presencial de algunos sectores del Tribunal, se realizó la apertura de algunas actividades presenciales, tal como la recepción por la Mesa de Entradas de los expedientes y documentación de los entes que no poseen sistema documental electrónico.

Asimismo, y a pesar de la gran amenaza que implicó la existencia de la pandemia, se lograron cumplimentar gran parte de las acciones propuestas en el Plan de Acción del Tribunal del año 2020, materializado en el Acuerdo N°6516.

## **b. CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

El Tribunal de Cuentas, tiene desarrollado un Sistema de Control Interno, que no sólo mide el desempeño de las actividades, sino que acompaña y realiza la revisión de sus actividades en forma concomitante, de manera de ir solucionando los inconvenientes que surgen de la propia actividad, y llegar a cumplir con la mayor parte del Plan y por ende de las metas de la organización.

Para llevar a cabo, este control de procesos, el Tribunal tiene distintas herramientas a disposición de cada Jefe de Sector e incluso cada agente. Y, por otra parte, cuenta con una Dirección de Auditoría Interna y Control de Procesos, que trabaja en forma conjunta con un cuerpo de Auditores internos formado por agentes del mismo tribunal.



En el caso de los relacionado a cumplimientos, plazos, entrega de informes, entre otros, tanto los Jefes de Sector, como desde la Auditoría permanente, llevan a cabo el monitoreo permanente a través del SIGESCO, (Sistema de Gestión y Control del Tribunal), el cual arroja indicadores en forma automática. Además, este Sistema de control informático, está a disposición de cada agente para su autoevaluación y control, e incluye un sistema de semáforos que les indica los aspectos críticos e importantes de cada proceso.

Desde la Dirección de Auditoría Interna y Control de procesos, se realizan auditorías permanentes en base a la información y reportes de SIGESCO. En el 2020, fue clave la información que surgía del sistema, para monitorear el cumplimiento de los plazos y metas de Informes, en una situación donde cada agente se encontraba haciendo Home Office. En forma permanente, se elevaron informes de diversos aspectos a la Alta Dirección para la toma de decisiones, que quedan plasmadas en un Informe de Revisión Anual de todo el organismo.

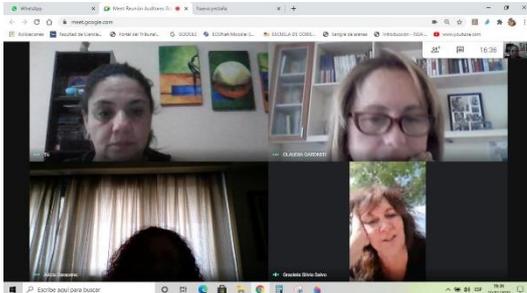
### **b.1. La Auditoría desde la virtualidad**

Por otra parte, y como segundo enfoque del Control Interno, desde la Dirección de Auditoría Interna, se plantea anualmente, y así se hizo en 2020, un Plan de Auditorías internas, que revisan los procesos y subprocesos del Tribunal, entre agentes, con el concepto de Auditorías Cruzadas. Estos análisis, los hace un plantel de Auditores Internos, en la actualidad 40 agentes, que realizan la tarea como trabajo adicional a su labor en el Tribunal. En Plan 2020 fue cumplido en su totalidad, pero se extendió en el tiempo ya que se terminó de cumplir en marzo 2021.



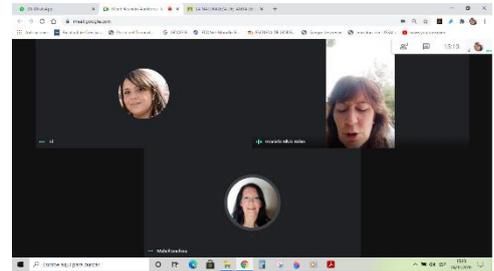
Para llevar a cabo las Auditorías, se trabajó desde la coordinación, y se realizaron varias estrategias. En primer lugar, se habilitó un Classroom de Google, con un curso de actualización para los Auditores Internos. La necesidad de capacitación o mejora continua de los mismos, había sido detectada

o planteada dentro del Plan de capacitación 2020. En ese Classroom, se armaron videos en modalidad Clase invertida, con material de las normas de calidad, de procesos del Tribunal, etc.



Se realizaron reuniones virtuales entre la Directora de Auditoría Interna, la Coordinadora de Gestión y Control de Procesos y cada equipo de Auditores Internos, a fin de estandarizar y adaptar los procedimientos de Auditoría, a la virtualidad. Para esto, en una Red de trabajo que compartimos entre AIC (Dirección de

Auditoría Interna y Control de Procesos) y los Auditores Internos se crearon carpetas digitales, donde se les ponía a disposición los expedientes y los Informes de las muestras a auditar por cada Equipo. Se acompañó desde la Dirección a los Auditores, quienes además por su lado, armaron a través Meet las reuniones de Auditoría con los Jefes de sector involucrados o bien con los agentes a cargo de las cuentas.



De esta forma, se cumplió con el Plan de Auditoría Interna, generando en el sistema, la cantidad de 166 Hallazgos de Auditoría, donde se detectan Observaciones o NO conformidades que implican la necesidad, de solucionar algún desvío; o bien se destacan Oportunidades de Mejora que son sugerencias para el mejoramiento del desempeño de los Procesos.

Por lo tanto, en marzo de 2021 al realizar una Revisión completa del Sistema de gestión, más allá de la situación contextual, se comprobó que el Tribunal de Cuentas de Mendoza cumplió con el Plan Estratégico 2020 en su mayor parte, logró adaptarse y cumplir con sus procesos, y en definitiva Fallar las cuentas en tiempo y forma, a pesar de la pandemia

### **3. CONCLUSIONES**

La pandemia nos trajo una nueva mirada, permitiendo al Tribunal de Cuentas de Mendoza, buscar una forma de trabajo más flexible, orientada a los objetivos, gracias a su Sistema Gestión que trabaja con un Enfoque de riesgo, que permite trabajar en la gestión del cambio y la adaptación de los procesos, gracias en primer lugar a su sistema (SIGESCO) que permite dicha flexibilización, pero en basada en un Planificación Institucional compartida y bien definida, con metas y responsables y con Acciones concretas de Mejora, pero sustentada en un Control Interno permanente, que acompaña y tiene una mirada de Herramienta de Mejora, que involucra a todo el personal de la organización, y que informa a la Alta Dirección para que ésta pueda tomar sus decisiones basado en evidencia.



Como recomendación general, se propone desarrollar distintas actividades que nos permitan pasar de la presencialidad a la virtualidad, para seguir cumpliendo los objetivos institucionales, con el mismo compromiso del personal, y con herramientas de gestión que posibilitan la medición del trabajo por objetivos, y no por el simple cumplimiento de un horario.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

Instrucciones de trabajo relacionadas con las auditorías internas

Marco de Medición de Desempeño de INTOSAI

Plan de acción aprobado por Acuerdo 6516.

Plan de auditorías internas del año 2020