

## GESTION Y CONTROL DE GESTION EN LO PÚBLICO<sup>1</sup>

Por Gabriel Torres Salazar, Director



Hechos de corrupción en el sector público y en fundaciones sin ánimo de lucro, difundidos profusamente en medios de prensa en semanas recientes, alborotaron el inicio del invierno, como los aguaceros e inundaciones de esos días en la zona central del país. Es que la falta de probidad, siempre mella –como gota de agua que horada la roca-- las confianzas y deteriora conductas funcionarias, al privilegiar intereses particulares de individuos por sobre el bien general de la ciudadanía. Lo que comienza como faltas, se transforma en malas prácticas e incuban delitos de corrupción.

¿Qué hacer? Sobre todo, cuando hay cuestiones políticas y técnicas involucradas. Las primeras, sobrepasan el alcance y competencias de este medio. En cuanto a las segundas, si tenemos palabras que decir; sobre todo, tratándose de problemas de gestión y control de gestión en lo público, muchas veces comentados en estas páginas.

Nuestra experiencia de años en la administración pública, tratando temas financieros y de procedimientos, nos enseñaron –como a muchos-- que el Estado es una maquinaria pesada de mover. Por ello, muchas veces se relajan los controles y surge la tentación de usar atajos fuera de norma o “resquicios” para asignar y controlar recursos públicos. El uso indiscriminado de estos *by pass* son los que conducen a malas prácticas y derivan, en ocasiones, en faltas a la probidad funcionaria y corrupción pública. Ahí está el amiguismo, el empate, el devolver favores, la contratación directa, la influencia indebida; cuando no el robo descarado, físico y digital.

No es que no haya sistemas, instituciones o normas adecuadas en el país, aunque siempre se pueden perfeccionar, es que falta mejorar la gestión en quienes toman decisiones y ejecutan. Es necesario mejorar capacidades para tomar decisiones y hacer seguimiento de propósitos, sobre todo en los niveles medios, hasta lograr al resultado esperado, incluida la

---

<sup>1</sup> Artículo editorial en revista Contabilidad, Auditoría e IFRS, N°377 agosto 2023, Editorial Thomson Reuters, Santiago, Chile

evaluación de impacto. Y si para una buena gestión se requieren decisiones informadas y seguimiento, el control de la gestión es el complemento necesario. Por ello gestión y control de gestión, son eslabones de una misma cadena, y solo con fines pedagógicos se los puede tratar separadamente.

En esto último, el aparato del Estado chileno está provisto de herramientas adecuadas como la ley de presupuesto, toma de razón de contraloría, sistemas de licitaciones, auditoría externa, auditoría interna, mecanismos de evaluación y aprobación de proyectos, diseño de sistemas de control interno, normas de planeación de objetivos institucionales y evaluaciones del desempeño funcionario, aunque estas últimas muy laxas en la práctica.

Si bien, las auditorías de la Contraloría General de la República son parte de estos medios de control de gestión en instituciones y servicios públicos, por tratarse de actividades ex post, pierden eficacia en la gestión, entendida esta como la acción diaria de toma de decisiones y seguimiento. Aquí aplican mejor los controles ex antes. Por ejemplo, un adecuado diseño de control interno sobre la base de riesgos, los controles previos y perceptivos de ejecución presupuestaria, acciones y recomendaciones de auditorías internas y, por cierto, evaluaciones periódicas de cumplimiento funcionario.

En este marco se echa de menos la tarea del CAIG (Consejo de auditoría interna general de gobierno), para prever y evitar –imposible acabar del todo- con malas prácticas y comisión de delitos. Fue creado a fines de la década de los 90' para proveer a los servicios e instituciones públicas de profesionales auditores en todo el país. Con funciones orientadas al trabajo de auditoría interna y fortalecer con sus recomendaciones la gestión y control financiero y no financiero de instituciones del Estado.

Pasará el chaparrón de la corruptela en fundaciones y sector público de vivienda, de similar manera a como amainan los temporales invernales. Pero, queda por resolverse el tema de fondo: modernización del Estado, con cambios en el sistema de contratación y mantenimiento del personal, mejoras en el sistema de compras pública, ajustar los controles de gestión, entre otras decisiones de orden Político.

Con todo, recordemos que en los indicadores internacionales de Transparencia Internacional (TI), Chile es el segundo país menos corrupto de América Latina (después de Uruguay) y 27 entre 183 naciones de la muestra. Pero gérmenes de robo y saqueo tenemos a todo nivel. Baste recordar los episodios de colusiones empresariales como los de los pollos, farmacias, papel higiénico. O, en menor escala, las encuestas sobre “robo hormiga” en supermercados y tiendas, con un tercio para el hurto de clientes, otro para el robo de “mecheros” y otro, más reciente, el saqueo armado. Y, para que hablar de la evasión de pasajes en buses y Metro de la capital.

Al final, siendo la corrupción un tema transversal en la sociedad que va creando subculturas de ilícitos, en lo público y privado, pareciera que el mejor antídoto es la educación de la población –sin descuidar la eficiencia en los sistemas, instituciones y normativas--. Los cursos de ética por estafas de guante blanco no son efectivos, ni llenar cárceles con delincuentes que no se rehabilitan.

¿Se requieren más leyes para mejorar gestión y control? No en todo, quizás en gestión y control de gestión baste un ajuste de tuerca. Pero, sí se requiere educación cívica en la base, en colegio e instituciones, para jóvenes y adultos, que fortalezcan comportamiento ético. Más y mejor educación en valores sociales compartidos que individualismo, donde prime el bien general de muchos por sobre el particular de uno o pocos. Pero, aquí ya estamos, nuevamente, en los deberes irrenunciables de la Política.