

Cómo forjar un futuro próspero gracias a la gestión estratégica en la estimulante coyuntura de una democracia emergente: la experiencia de Túnez



En palabras del equipo de planificación estratégica de la Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) de Túnez *«no podemos predecir el futuro de forma total y precisa, pero podemos adoptar mecanismos de gobernanza para mantenernos siempre en contacto con la realidad y modificar nuestra línea de actuación cuando sea necesario. En un momento en que Túnez se enfrenta a numerosas dificultades y retos con escasa financiación, el optimismo —en general— nos lleva a pensar que el cambio es posible y que el futuro será mejor que el pasado».*



Headquarters of SAI of Tunisia



Tunis



11,708,370

El Tribunal de Cuentas de Túnez

se unió a la iniciativa Estrategia, Medición del Desempeño y Presentación de Informes (SPMR) en 2019, con el objetivo de intercambiar experiencias con las EFS árabes homólogas y adoptar enfoques avanzados. Durante su participación, el Tribunal ha aplicado siempre la gestión estratégica como mecanismo para influir de forma positiva en el sector público de su contexto.

El trabajo de la EFS de Túnez en la iniciativa SPMR destacó por su minuciosidad y constancia. Esto ayudó al equipo a superar todos los retos planteados por la coyuntura externa, como la pandemia y sus consecuencias económicas, y fue crucial en su función de salvaguarda del sistema democrático del país. La culminación de esta labor fue el nuevo plan estratégico para el periodo 2022-2026. El plan estratégico gira en torno a tres objetivos:

Establecer un sistema judicial financiero justo y eficaz

Fortalecer la confianza de los ciudadanos tunecinos en el Tribunal de Cuentas y reforzar la comunicación e interacción de este con su entorno

Mejorar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso del dinero público e incrementar el desempeño del sector público



El equipo SAI PMF de la EFS de Túnez en el taller SAI PMF de ARABOSAI

Para facilitar la consecución de estos objetivos, el Tribunal de Cuentas de Túnez tiene previsto mejorar la cobertura, la calidad y la publicación de sus principales productos de auditoría, entre otros, de conformidad con las normas internacionales. El Tribunal también tiene previsto intensificar sus propios esfuerzos para predicar con el ejemplo en materia de transparencia y rendición de cuentas, y fomentar, con mayor vigor, la participación de las partes interesadas.

Cabe destacar que el papel judicial único del Tribunal se ha visto reforzado en los últimos años, y esta es una de las causas del tercer objetivo del nuevo plan estratégico. Con su labor, el Tribunal contribuye a proteger la democracia emergente en Túnez y garantiza la aplicación de las disposiciones de la ley electoral mediante el control de la financiación de las campañas electorales, la detección de infracciones y la sanción de los autores de estas.

El nuevo plan estratégico se basa en un sólido trabajo de preparación. El equipo de SPMR tunecino inició su labor estudiando el desempeño, actual y reciente, de la EFS con el fin de entenderlo en profundidad. Para ello, realizó una autoevaluación de sus resultados por medio del Marco de Medición del Desempeño de las EFS (SAI PMF). El Tribunal también se puso en contacto con las principales partes interesadas, internas y externas, para comprender mejor cómo perciben su desempeño actual y qué esperan de su trabajo futuro. Dado que conocer el pasado es crucial para planificar el futuro, el equipo también analizó hasta qué punto se habían alcanzado los objetivos del plan estratégico y de las actividades previstas anteriores. Esto ayudó al equipo a comprender qué metas se habían completado y cuáles seguían pendientes, y a diseñar mejores soluciones de cara al futuro.



El personal de la EFS de Túnez debatiendo sobre el proyecto de plan estratégico de la EFS



Abdelhakim Ben Lazreg, de la IDI, mientras dinamiza un taller de planificación estratégica dirigido al personal de

La información recogida permitió que el equipo obtuviera una visión global de los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, e identificara las principales cuestiones estratégicas o preguntas clave fundamentales para impulsar la nueva dirección estratégica del Tribunal. La identificación subjetiva con estas conclusiones se garantizó por medio de un enfoque participativo en el nuevo plan estratégico.

“ Esta experiencia nos ha permitido armonizar nuestra misión, visión y valores con todas las características del trabajo del Tribunal, así como con las expectativas de las partes interesadas, y reforzar la interdependencia entre ellas. Esto nos ayudará a responder a los retos de un modo más eficaz, a ser una EFS determinante y capaz de adaptarse a los acontecimientos. ”

Equipo de planificación estratégica

El equipo de la EFS de Túnez es consciente de que la gestión estratégica requiere unos procesos de implementación sólidos. Por este motivo, el plan estratégico se preparó junto con el primer plan operativo para 2022. Dicho equipo se reforzó con personal del departamento de apoyo del Tribunal para elaborar un plan anual integral que especifique con mayor detalle las actividades relacionadas con la aplicación de la estrategia durante el primer año.

Las actividades propuestas tienen por objeto mejorar los procesos de auditoría, lo que incluye perfeccionar la adecuación a las ISSAI, introducir un enfoque basado en los riesgos y revisar diversos planteamientos para reforzar la capacidad de los miembros del Tribunal. El plan operativo también se centró en los mecanismos para intensificar la comunicación interna y externa, para reforzar los enfoques del aseguramiento de la calidad, para fortalecer el sistema de control interno del Tribunal, y para consolidar el conocimiento de la tecnología y las herramientas de programación. A través de estas actividades, el Tribunal pretende consolidar su imagen y su papel como institución modélica, capaz de agregar valor a la eficiencia del sector público, y fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.

Numerosos factores han sido determinantes para que la experiencia de la EFS de Túnez con la gestión estratégica haya sido positiva. En concreto, el compromiso de la alta dirección de la EFS ha resultado indispensable. Además, el equipo participante se esforzó por llegar a un entendimiento común sobre la naturaleza y la importancia de la gestión estratégica. La apuesta por un enfoque altamente participativo facilitó que se alcanzara un acuerdo sobre la visión común del Tribunal, sin perder de vista el entorno externo e interno. Gracias a la armonización de los planes estratégico y operativo, se mejorará la toma de decisiones, ya que se podrán tener en cuenta las repercusiones financieras y la importancia estratégica de las actividades.

“ Participar en la iniciativa SPMR fue una experiencia magnífica y de inestimable valor. Nos permitió actualizar nuestro informe SAI PMF y obtener una visión objetiva y completa del desempeño actual del Tribunal. La iniciativa SPMR nos ayudó a formular nuestro plan estratégico para el periodo 2022-2026 junto con el plan operativo para el año 2022. En los talleres en los que participamos se nos explicaron los requisitos, los objetivos y las ventajas de la gestión estratégica, lo que nos permitió estar bien preparados para diseñar el plan, y nos dio la oportunidad de explorar y aprender de las experiencias de las EFS homólogas de diferentes países, así como de establecer relaciones excepcionales con nuestros colegas de las EFS árabes y con el equipo de la IDI. ”

Equipo de planificación estratégica

“ Apesar de la crisis sanitaria mundial y de su impacto en la continuidad del funcionamiento de las instituciones, el Tribunal se ha esforzado, a lo largo de su participación en la iniciativa SPMR, por cumplir sus compromisos y seguir el camino acordado con la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI. El equipo del Tribunal que ha participado en la iniciativa ha trabajado con una objetividad, perseverancia y dedicación inquebrantables para garantizar la calidad de su trabajo. Con el tiempo y a pesar de los desafíos, estos esfuerzos permitirán forjar un próspero futuro gracias al proceso de gestión estratégica. ”

Abdelhakim Ben Lazreg, Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI



COAUTORES

Fadhila Gargouri, miembro del equipo de planificación estratégica de la EFS de Túnez
Nihed Maaloul, miembro del equipo de planificación estratégica de la EFS de Túnez
Abdelhakim Ben Lazreg, gerente sénior, Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI