

CÁMARA DE CUENTAS  
DE ARAGÓN

PLAN ESTRATÉGICO 2020/2021





## ÍNDICE

PRESENTACIÓN . . . . .	3
METODOLOGÍA DE TRABAJO . . . . .	4
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES . . . . .	7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS . . . . .	10
ACTIVIDADES PRIORITARIAS . . . . .	10
COMITÉ ESTRATÉGICO . . . . .	16
LAS PERSONAS DE LA CÁMARA, EL ÉXITO DEL PLAN. . . . .	17

## PRESENTACIÓN

El 1 de julio de 2020 se cumplirá el décimo aniversario de la Cámara de Cuentas de Aragón.

Esta institución se puso en marcha ante la necesidad de potenciar el control y la transparencia de la actividad económico-financiera del sector público aragonés (autonómico y local). Además, supuso un paso significativo en el desarrollo institucional de Aragón, que desde ese momento cuenta con un órgano propio e independiente para el control externo de la gestión económica de las administraciones públicas de nuestro territorio, que complementa el que realiza el Tribunal de Cuentas por mandato constitucional.

Dos años después de su constitución, la Cámara aprobó el primer informe de auditoría de la Cuenta General de la Comunidad Autónoma, referido al año 2010. Fueron tres tomos y más de mil páginas que, en la web, tuvimos que separar en 26 archivos para facilitar su consulta. El último informe publicado de la Cuenta General, correspondiente al ejercicio 2017, apenas ocupa 200 páginas y su consulta en el portal va acompañada de un resumen divulgativo y una nota de prensa.

No cabe duda que hoy nuestras fiscalizaciones son más accesibles. Los aciertos y los errores cometidos a lo largo de estos años nos han permitido mejorar los procesos, afinar en los objetivos y precisar en la presentación de los resultados.

Hemos aprendido de nuestra propia experiencia y también de la de otros órganos de control externo que nos precedieron. Por ello, creemos que ha llegado el momento de ponerlo todo en orden. De establecer los criterios que regirán el funcionamiento de nuestra institución (definiendo la misión de la Cámara, nuestra visión de lo que queremos que sea y los valores que la distinguen de otras organizaciones). Y de concretar los objetivos para los próximos dos años y dibujar el mapa que nos permitirá alcanzarlos.

Esta es la voluntad del Plan Estratégico 2020-2021 que hemos aprobado.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Hemos elaborado este Plan Estratégico siguiendo la metodología propuesta por una consultora especializada. La premisa de partida fue contar con la participación de los empleados de la Cámara de Cuentas, a través de distintos cauces, para que pudieran expresar sus valoraciones y aportaciones sobre el funcionamiento y futuro de la Institución. También han participado otros agentes externos a la institución, íntimamente relacionados con su actividad.

Reflexión funcionamiento CCA	Análisis externo	Análisis Interno
	01	· Establecimiento de misión, visión y valores
	02	· Identificación de DAFO corporativo
	03	· Planteamiento objetivos estratégicos · Despliegue en actividades prioritarias y planes de acción
	04	· Formalización del Comité Estratégico
	05	· Concreción del cronograma de trabajo · Elaboración del cuadro de mando estratégico

Entre las diferentes acciones llevadas a cabo para su elaboración, destaca la jornada de trabajo desarrollada en mayo de 2019 “La Alfranca”, con la participación del Consejo y de los trabajadores que conforman el primer nivel directivo de la Cámara, que supuso el arranque del proyecto. La jornada de reflexión siguió para su desarrollo el modelo “CANVAS” y concluyó con la puesta en común de las principales cuestiones que debería abordar el Plan, el planteamiento inicial de la Misión, Visión y Valores de nuestra organización, así como con la realización de un DAFO inicial que sería matizado según avanzaba la elaboración del Plan.

En fase posterior y con el fin de analizar el funcionamiento interno de la Institución, los consultores realizaron entrevistas personales a cada uno de los miembros del Consejo y a empleados de todos los niveles de las diferentes áreas de trabajo de la Cámara para obtener información de primera mano sobre la actividad fiscalizadora, el desarrollo tecnológico, y gestión de las personas y del conocimiento, entre otros aspectos esenciales para el desempeño de la institución



En paralelo al análisis interno, el equipo de consultoría mantuvo entrevistas individuales con personas externas relacionadas con la Cámara, para conocer su valoración respecto al funcionamiento de la misma. Con la información interna y externa recabada, se elaboró el DAFO definitivo (que recoge las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Cámara) que permitió al Consejo establecer prioridades de actuación y concretar los objetivos estratégicos.

Cada uno de los objetivos estratégicos va acompañado de varias actividades prioritarias que son necesarias para su consecución y que, por lo tanto, establecen en detalle un plan de acción, unas fechas de inicio y final de la actividad, los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la misma, un presupuesto asociado, así como una serie de indicadores y metas.

Como último elemento del Plan, el mismo cuenta con un Cuadro de Mando Integral que permite efectuar un seguimiento del grado de consecución en cuanto a actividades realizadas y metas alcanzadas. En dicha línea, se ha planteado la constitución de un Comité Estratégico que con periodicidad trimestral va a analizar en detalle el correcto avance del Plan Estratégico.

M·I·S·I·Ó·N  
V·I·S·I·Ó·N  
VA·LOR·ES



CÁMARA DE CUENTAS  
DE ARAGÓN

# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

## MISIÓN

---

**F**iscalizamos de manera independiente la actividad económico financiera del sector público aragonés para promover el uso adecuado y eficiente de los recursos y fortalecer la confianza de la sociedad en la gestión pública.

Nuestra misión se establece en el mandato legal que cimienta la actividad de la Cámara de Cuentas de Aragón que determina que a esta institución le corresponde la fiscalización externa de la gestión económico-financiera, contable y operativa del sector público de Aragón.

Una misión que realizamos de manera independiente con el fin último de promover el uso adecuado y eficiente de los recursos y fortalecer la confianza de la sociedad en la gestión pública.

## VISIÓN

---

**Q**uemos ser útiles a las administraciones públicas y a la sociedad aragonesa con informes oportunos y de calidad que contribuyan a mejorar el funcionamiento económico-financiero del sector público.

En cuanto a la visión de la institución, a los consejeros y al personal de la Cámara de Cuentas nos mueve el compromiso de ser útiles a las administraciones públicas y a la sociedad aragonesa.

Para ello, intentaremos que nuestros informes de auditoría sean oportunos y de calidad, precisos en sus conclusiones y constructivos en sus recomendaciones, de manera que contribuyan a mejorar el funcionamiento económico-financiero del sector público, que es el fin último de nuestros trabajos de control.

Finalmente, hemos convenido que la independencia, el servicio público, la transparencia, la profesionalidad y el trabajo en equipo deben ser los valores que inspiren la actuación de la Cámara de Cuentas de Aragón.



Estos valores nos han de permitir mejorar como profesionales y consolidarnos como una institución esencial y estratégica para mejorar la gestión de las entidades que conforman la administración autonómica y de las administraciones locales de nuestro territorio.



M · A · G · I  
S T E R  
R O · B · J · E · T · I · V · O · S  
E S T R A T É G I C O S  
T I O N  
A · L · I · S



CÁMARA DE CUENTAS  
DE ARAGÓN

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos cuatro objetivos configuran la estrategia de nuestra institución para los años 2020 y 2021.

- Evolucionar las actividades y productos de la Cámara de Cuentas de acuerdo con los intereses y preocupaciones de la sociedad aragonesa.
- Mejorar y modernizar el funcionamiento interno de la Cámara de Cuentas de Aragón.
- Reforzar la confianza interna y la gestión del capital humano.
- Posicionar a la Cámara de Cuentas como un referente institucional ante la sociedad aragonesa.

## ACTIVIDADES PRIORITARIAS

---

A su vez, para cada uno de los objetivos, en el Plan se han definido las siguientes actividades prioritarias.

---

### **1/Evolucionar las actividades y productos de la Cámara de Cuentas de acuerdo con los intereses y preocupaciones de la sociedad aragonesa.**

- Consolidar la actividad fiscalizadora de la Cámara de Cuentas.
- Ampliar el foco temático y temporal del plan de fiscalización.
- Potenciar y fomentar la auditoría operativa y de rendimiento.
- Incluir el seguimiento de las recomendaciones en el procedimiento de elaboración de informes.

Evolucionar las actividades y productos de la Cámara de Cuentas significa, en primer lugar, consolidar y mejorar los informes de fiscalización que hasta la fecha ha venido realizando la institución. El recorrido realizado hasta ahora en nuestros diez años de vida, la mayor capacidad de gestión de los recursos humanos y materiales de que disponemos y la perspectiva que nos aportan los órganos de control externo que nos precedieron creemos



que nos aportan herramientas suficientes para una mejor planificación de las fiscalizaciones obligatorias que son las que, hasta la fecha, nos han exigido una mayor dedicación.

Así, aunque en los próximos años seguiremos destinando aproximadamente el 75 % de nuestros recursos a la fiscalización de la Cuenta General de la Comunidad Autónoma, a la fiscalización de las principales administraciones locales de Aragón (con particular atención al Ayuntamiento de Zaragoza, por su importancia significativa) y a la fiscalización de la Universidad de Zaragoza, nuestro objetivo es incorporar nuevos enfoques en estos trabajos, que complementen la tradicional auditoría de regularidad, aportando valor añadido a nuestros informes.

En segundo lugar, es nuestra intención dedicar el pequeño margen disponible tras la realización de estos informes a la realización de otros tipos de fiscalizaciones. En concreto, auditorías operativas, que conecten con las preocupaciones actuales de la sociedad en relación con la eficacia de las políticas públicas, e informes seguimiento de las recomendaciones, para lo cual deberemos ser más precisos y constructivos en su propuesta y tener en cuenta las propias dificultades y singularidades de las entidades auditadas.

Para estos nuevos productos, en el plan estratégico se fijan como áreas prioritarias a tener en cuenta en las fiscalizaciones de las entidades públicas aragonesas la calidad y digitalización de los servicios públicos básicos, la organización y la gestión operativa de las entidades locales, la evaluación de las infraestructuras, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y las medidas de lucha contra la despoblación.

**Todos estos objetivos y actuaciones prioritarias se concretarán en un Programa Estratégico de Fiscalización de carácter plurianual para los años 2020-2023, que se aprobará por la Cámara de Cuentas antes del 1 de abril de 2020, dando así satisfacción al requerimiento de las Cortes de Aragón.**

Por lo demás, este Programa Estratégico de Fiscalización de carácter plurianual 2020-2023 se elaborará con la participación de los auditores de la Cámara de Cuentas y de acuerdo con lo previsto en el art. 14 de nuestro Reglamento de Organización y Funcionamiento y será tenido en cuenta para la elaboración de los planes anuales de los ejercicios a los que se refiere. Ante la limitación de nuestros recursos para poder abordar una fiscalización plena sobre la totalidad de las entidades del sector público aragonés, en la definición del Programa Estratégico de Fiscalización de carácter plurianual 2020-2023 seguiremos un enfoque de riesgo para identificar las entidades y materias que serán objeto de fiscalización

Esta estrategia de fiscalización es plenamente coherente con nuestra visión de una Cámara de Cuentas que contribuye a la mejora del funcionamiento económico-financiero del sector público y que, de esta forma, resulta útil a las administraciones públicas y a la sociedad. Por ello, la consolidación y la evolución de los productos de la Cámara de Cuentas hacia nuevos informes oportunos en el tiempo y relevantes en el contenido lleva implícitas la formación específica del personal, la colaboración con expertos que aporten conocimiento científico en temas puntuales, así como la normalización de un procedimiento para garantizar la calidad de nuestros informes, como primer paso necesario para la posterior comunicación de su contenido.

El esfuerzo de la Cámara para mejorar las auditorías que venimos realizando y ampliar el foco temático de nuestros servicios para ganar en impacto, lleva aparejada una reflexión sobre los tiempos necesarios para elaborar los informes. Nuestro objetivo es acercar la fecha de publicación de informes a los hechos auditados y, en ese sentido, hemos fijado un plazo medio de seis meses para las auditorías de regularidad y de seguimiento de recomendaciones y de doce para las de tipo operativo

Una mayor ambición en nuevos productos y en la reducción de los plazos de las fiscalizaciones dependerá de que podamos consolidar una plantilla suficiente en número y con la cualificación necesaria para enfrentarlos. Es nuestro propósito compartir con las Cortes de Aragón este deseo de crecimiento en el corto plazo.

---

## **2/ Mejorar y modernizar el funcionamiento interno de la Cámara de Cuentas de Aragón.**

- Definir un procedimiento general de tramitación de informes.
- Aprobar un Plan de Sistemas de Información y Comunicación que marque las acciones tecnológicas a abordar en el medio plazo.
- Identificar buenas prácticas de gestión en otros OCEX para su implantación.
- Establecer un marco de colaboración con entidades externas para apoyar la labor de fiscalización de la Cámara.



Hemos dibujado un escenario de evolución de nuestros servicios en sintonía con el tiempo presente que, necesariamente, debemos llevar a cabo de manera paralela a la mejora y modernización del funcionamiento interno de la Cámara de Cuentas de Aragón, de acuerdo con la experiencia acumulada y las mejores prácticas puestas en marcha por organismos similares.

Este objetivo estratégico pivota, fundamentalmente, sobre la definición de un procedimiento general de tramitación de informes, más ligero, que garantice el cumplimiento de los plazos sin comprometer la calidad del resultado final.

Redactaremos un documento que prevea las diferentes fases de elaboración de un informe, desde la asignación de tareas hasta su comunicación externa, las competencias de las personas que integran los equipos de auditoría, el protocolo para hacer fluir la relación del personal de la Cámara de Cuentas a todos los niveles de responsabilidad, el modo eficaz, efectivo y seguro para el intercambio de los borradores y el seguimiento de las correcciones y asignaremos tiempos máximos a cada una de las fases.

Este procedimiento general de tramitación de informes conectará con las acciones tecnológicas previstas en nuestro Plan de Sistemas de Información y Comunicación, cuyo desarrollo, más allá del horizonte temporal de este plan estratégico, pretende la transformación de la Cámara de Cuentas en una institución plenamente electrónica e interconectada con otras, bajo un esquema efectivo de interoperabilidad.

---

### 3/ Reforzar la confianza interna y la gestión del capital humano.

- Desarrollar habilidades de liderazgo en los directivos y mandos intermedios.
- Desarrollo el talento de las personas (formación, evaluación del desempeño, reconocimiento).
- Trabajar la confianza y los valores corporativos abordando, entre otras acciones, la mejora de la comunicación interna.
- Planificar una reposición ordenada de las futuras vacantes de la plantilla.



El personal es el principal activo de la Cámara de Cuentas de Aragón. En los próximos dos años vamos a invertir en su formación con un doble propósito: garantizar un aprendizaje permanente y adecuado a los objetivos de auditoría y reforzar la confianza interna y la cultura de la organización de acuerdo con los valores que nos hemos dado.

Por un lado, atendiendo las necesidades individuales y colectivas, diseñaremos un plan que permita el desarrollo del talento personal de todos los trabajadores, la especialización técnica en áreas complejas y las habilidades de liderazgo en el personal directivo.

Por otro, aprovecharemos la experiencia y alta cualificación de nuestros empleados para enriquecernos mutuamente y reforzaremos la relación entre ellos, con el fin de compartir conocimientos, métodos de trabajo y experiencias de éxito, de manera que nuestros informes sean cada vez mejores.

Hemos estimado 1050 horas anuales de formación y una media de 35 horas anuales por empleado.

---

#### **4/ Posicionar a la Cámara de Cuentas como un referente institucional ante la sociedad aragonesa.**

- Establecer un plan de comunicación externa para potenciar el conocimiento y la imagen de la Cámara.
- Identificar grupos de interés (medios de comunicación, parlamentarios, administraciones públicas, colegios profesionales) y el marco de relación.
- Definir un plan de eventos para difundir la actividad ante los grupos de interés.
- Fijar un protocolo de “contingencias” ante posibles impactos negativos externos.

La vocación de servicio público nos exige comunicar el resultado de nuestra actividad con mensajes claros y reiterados que lleguen efectivamente a los destinatarios finales de los servicios que prestamos, la sociedad y sus representantes. Queremos que nuestros informes y las recomendaciones que ellos contienen sean el vehículo para que se nos reconozca como



una institución leal que supervisa la actividad económico-financiera de las administraciones para identificar las áreas de riesgo y proponer soluciones que, en definitiva, mejoren el uso de los recursos públicos.

Para que este mensaje trascienda, redactaremos un plan de comunicación que tenga en cuenta los distintos destinatarios del mismo: ciudadanos, representantes parlamentarios, administraciones públicas, colectivos profesionales, grupos académicos y de investigación, medios de comunicación, escolares, etc.

Teniendo en cuenta sus distintas necesidades y expectativas, adaptaremos el mensaje y el medio para hacerlo llegar y aprovecharemos las ventajas que aporta la comunicación digital para ganar en proximidad, inmediatez y claridad. En este sentido, la página web y las redes sociales son un aliado útil por cuanto permiten el uso de recursos audiovisuales, que estamos comprometidos a potenciar.

El incremento de la presencia online no resta peso ni importancia a las actuaciones presenciales en el territorio que permiten estrechar lazos y generar redes de colaboración. Para ello, la Cámara de Cuentas incrementará su presencia en las tres provincias aragonesas, en foros técnicos y profesionales y buscará aliados para promover, a su vez, encuentros que contribuyan a dar respuesta a los desafíos a los que se enfrenta la gestión económico-financiera del sector público.

Una mayor trascendencia de la actividad de la institución implica un mayor riesgo de contestación que, en unas ocasiones, contribuirá a enriquecer y mejorar el trabajo que realizamos, pero en otras, quizás pueda dañar nuestros valores, en particular, la independencia y profesionalidad. Es nuestra responsabilidad prever este escenario de riesgos para poder enfrentarlo.

## COMITÉ ESTRATÉGICO

Para el buen fin del Plan, se ha previsto la constitución de un comité de seguimiento que tiene la misión de supervisar la correcta implementación del Plan Estratégico, desbloquear, impulsar, priorizar las acciones de trabajo y adoptar cuantas decisiones requiera el correcto desarrollo del Plan.

Misión	Supervisar la correcta implementación del Plan Estratégico
Periodicidad	Trimestral
Miembros	Consejo de la Cámara de Cuentas; Secretaría del Comité; Responsables de actividades prioritarias
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentar los avances de las actividades prioritarias</li> <li>· Desbloquear temas y situaciones</li> <li>· Adoptar decisiones sobre el despliegue de las actividades prioritarias recogidas en el cronograma</li> <li>· Debatir las cuestiones ligadas al desarrollo del Plan Estratégico</li> <li>· Revisar el cuadro de mando estratégico y realizar los ajustes necesarios</li> </ul>
Formato Seguimiento	Cuadro de mando actualizado con las observaciones sobre el grado de avance

Estará integrado por los miembros del Consejo de la Cámara de Cuentas, una persona encargada de la secretaría del Comité y los responsables de las actividades prioritarias, según el asunto del que se trate, y se reunirá con periodicidad trimestral.





## LAS PERSONAS DE LA CÁMARA, EL ÉXITO DEL PLAN

---

Sin duda, el papel del comité de seguimiento será fundamental para el impulso y la supervisión de la ejecución de este Plan Estratégico.

Sin embargo, el desarrollo de cada una de las actividades que este documento prevé solo será posible gracias a la implicación de todos y cada uno de los trabajadores de la Cámara de Cuentas.

Con ilusión y vocación de servicio público, estamos preparados para llevarlo a buen puerto.



CÁMARA  
DE CUENTAS DE  
ARAGÓN

C/ Jerusalén,  
Zaragoza 50009  
Tel.: +34 976 55 61 15  
[general@camaracuentasaragon.es](mailto:general@camaracuentasaragon.es)