

5.º Congreso de EURORAI en Barcelona

18 y 19 de octubre de 2004

**“La Nueva Gestión Pública y la modernización de la
Administración – un reto para el control externo del sector público”**

.....

*“Nueva gestión administrativa en la Administración del Estado federado
de Hesse y el papel del Tribunal de Cuentas de Hesse”*

Andreas W. Freiherr v. Gall
Vicepresidente del Tribunal de Cuentas de Hesse

Índice

A) La Nueva Gestión Pública y la Nueva Gestión Administrativa en Hesse

- I. La Nueva Gestión Pública y la Nueva Gestión Administrativa: observaciones sobre la terminología y filosofía aplicadas
- II. La “Nueva Gestión Administrativa” en Hesse
- III. Introducción de la contabilidad mercantil y de la planificación presupuestaria orientada a objetivos y al producto como elemento base de las reformas en Hesse
- IV. Retos para la Nueva Gestión Administrativa en el ámbito político

B) La Nueva Gestión Administrativa y el Tribunal de Cuentas de Hesse

- I. Introducción de la Nueva Contabilidad en el Tribunal de Cuentas de Hesse
- II. Actividades de asesoramiento del Tribunal de Cuentas de Hesse en
 - a. al Parlamento regional de Hesse
 - b. al Ministerio de Hacienda de Hesse
 - c. al resto de ministeriosel marco de la introducción de la Nueva Gestión Administrativa
- III. La auditoría y la aprobación de balances de apertura y cuentas anuales
- IV. Retos a los que se enfrenta el Tribunal de Cuentas de Hesse

A) **La Nueva Gestión Pública y la Nueva Gestión Administrativa en Hesse**

I. **La Nueva Gestión Pública y la Nueva Gestión Administrativa: observaciones sobre la terminología y filosofía aplicadas**

En la mayoría de estados existe una importante presión para racionalizar y adaptar los presupuestos estatales. Qué tareas debe atender el Estado, cómo organizar la Administración de la forma más eficiente y efectiva posible, etcétera, son temas que son objeto de debate en la actualidad.

En **Hesse** –y no solo aquí– desde hace años el principal motivo para realizar una **reforma administrativa integral** es la preocupación de que, a largo plazo, los riesgos puedan poner en peligro la estabilidad financiera del Estado. Al fin y al cabo, hay un antiguo axioma que dice que la madre de la economía empresarial es la escasez de bienes. Por tanto, lo que está sucediendo es la realización de un principio económico totalmente común.

De forma complementaria, el Gobierno regional ha aprobado casi como “medida inmediata” una serie de drásticas medidas de ahorro de más de 1.000 millones de EUR anuales en el marco de una “operación por un futuro más seguro”, lo que representa aprox. el 5% del presupuesto total. El aumento de la jornada laboral de 38 horas y media a 42 horas semanales para los funcionarios, la previsión de una reducción de en torno a 10.000 empleados y la supresión de las asignaciones especiales son solo algunos de los puntos principales. También la toma de conciencia del problema del envejecimiento de la sociedad ha llevado a decidir promover la confección de un inventario riguroso de la situación patrimonial del Estado y una radical serie de medidas con efecto a largo plazo para garantizar las posibilidades de adaptación y el necesario margen de maniobra de configuración en el ámbito político. Es cierto que las medidas adoptadas no son muy originales, pero, como se puede comprobar, su efecto es inmediato.

Estos elementos tradicionales de las reformas administrativas afectan sobre todo al ámbito organizativo del poder ejecutivo, están caracterizados por una orientación en sentido descendente de la

toma de decisiones y una visión muy limitada a la liquidez actual del presupuesto público.

¿Cuáles son, por el contrario, las características que definen la Nueva Gestión Pública?

En los años 80, la Nueva Gestión Pública se desarrolló en Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda como un modelo de gestión política de la Administración Pública que sustituye la orientación “cameralística” hacia la aportación (input) por la orientación empresarial hacia el resultado: la introducción del rendimiento (output) como categoría de planificación. Por tanto, la Nueva Gestión Pública emplea muchos elementos de la gestión empresarial, entre los que destacan los modelos de organización industrial (por ejemplo, la descentralización y la creación de centros de beneficio) y las técnicas de dirección de personal (por ejemplo, la gestión de contratos) además de la planificación y la gestión financiera. Para la Administración, eso significa sobre todo delegar las competencias de toma de decisiones y, con ello, la agrupación de la responsabilidad material y financiera.

La Nueva Gestión Pública se basa en última instancia en una “relación cliente/proveedor”: los proveedores, es decir, la Administración con el Gobierno a la cabeza, facilitará las condiciones marco necesarias y factibles en la medida de lo posible y realizará los encargos.

Recientemente, en el tema de la Nueva Gestión Pública la atención se centra en el aspecto de la gestión económico-financiera, es decir, de la configuración de un presupuesto orientado al rendimiento, el empleo de sistemas de contabilidad mercantil, contabilidad de costes y la elaboración de informes como parte de un sistema de control de la gestión, así como la utilización de acuerdos sobre prestaciones. Asimismo, el control de los resultados producidos por los servicios prestados por la Administración es un elemento esencial, también con el objetivo de convertir este tipo de análisis sistemático en uno de los principios de la determinación de objetivos políticos y valorar conjuntamente los resultados políticos por su efectividad. Esto significa también considerar y valorar los resultados de la Administración en relación con las estrategias políticas subyacentes, incluyendo su formulación y operatividad.

Para la práctica gubernamental en Hesse, la utilización de los instrumentos mercantiles con la finalidad de lograr mayor transparencia en el sistema de información sobre el consumo del patrimonio y los riesgos a largo plazo de la política presupuestaria se ha convertido en uno de los aspectos fundamentales de la Nueva Gestión.

II. La “Nueva Gestión Administrativa” en Hesse

Hesse denomina a su proyecto de Nueva Gestión Pública “**Nueva Gestión Administrativa**” (NGA). Está **incluida en una reforma administrativa integral** que cuenta con los siguientes elementos y que, al mismo tiempo, puede servir de modelo característico de Nueva Gestión Pública integral:

- a. Disminución de normas/desregularización (limitación de la duración de las leyes a cinco años/leyes de caducidad automática; disminución de normas, como por ejemplo, eliminación del permiso de obras para proyectos pequeños; reducción de los estándares, por ejemplo, tamaños máximos de clases en el colegio y la guardería, etcétera)
- b. Privatización de tareas de la Administración (por ejemplo, construcción y administración de una cárcel)
- c. Delegación/agrupación de tareas de la Administración, renuncia a autoridades administrativas
- d. Gestión de personal (desarrollo del personal, bolsas de colocación de personal)
- e. Gobierno electrónico
- f. Nueva Gestión Administrativa: gestión de todas las actividades de la Administración a partir de un presupuesto de producto desde 2008, sustitución de la contabilidad cameralística por la contabilidad mercantil, gestión de recursos basada en el cálculo de costes y resultados

La Nueva Gestión Administrativa representa la base de las medidas de reforma de Hesse. Su introducción implica un elevado uso de personal y un importante coste. Para introducir la contabilidad mercantil, con los módulos de *software* empresarial SAP R/3 adaptados a las necesidades de la Administración, el Estado federado de Hesse prevé gastar en torno a 240 millones de EUR. En

la introducción del módulo de recursos humanos y para el resto de ámbitos no comprendidos en la introducción de la contabilidad mercantil, se ha calculado un gasto adicional de 54 millones de EUR.

III. Introducción de la contabilidad mercantil y de la planificación presupuestaria orientada a objetivos y al producto como elemento base de las reformas en Hesse

En verano de 1998, tras una fase de estudio de distintos modelos piloto de reforma presupuestaria y contable en algunos ministerios, el Gobierno regional de Hesse decidió efectuar un cambio total desde la contabilidad cameralística a la contabilidad mercantil. Se determinó que la contabilidad por partida doble con cálculo de costes y resultados, la gestión del producto, la presupuestación descentralizada y el sistema de control del rendimiento se introducirían en todos los ámbitos de la Administración regional. El programa recibió el apoyo de todos los partidos políticos en el Parlamento regional de Hesse.

En ningún otro Estado federado el modelo de reforma es tan riguroso e integral. Se aspira a reestructurar todo el presupuesto regional antes del ejercicio 2008. El año siguiente (1999) se creó una primera estructura para todo el proyecto de introducción, en especial un calendario para cada paso de la adaptación, el establecimiento de etapas de desarrollo de un modelo de referencia regional de varias fases y una compleja gestión del proyecto. También se decidió el empleo debidamente adaptado del *software* estándar SAP R/3.

En colaboración con una compañía de asesoramiento de empresas se realizaron los trabajos de desarrollo en las áreas de referencia de cada ministerio, trabajos que se aplicaron posteriormente en los demás ámbitos ministeriales así como en todas las autoridades subordinadas. Este proceso se ha terminado hasta la introducción de la contabilidad mercantil y la utilización del cálculo de costes y resultados. El 95 % de la Administración regional, incluyendo el ámbito de Justicia y el Tribunal de Cuentas de Hesse, aplican la contabilidad mercantil con SAP; **a finales de 2004, la reestructuración habrá concluido**. El proceso de reforma afecta a todas las funciones de la Administración, incluida la administración de personal y la gestión inmobiliaria, que se confió a una empresa pública regional.

Los próximos pasos en la aplicación son la **creación de balances de apertura y cuentas anuales a nivel de “cliente”**. Se trata de 65 ámbitos administrativos cuyos servicios o áreas ministeriales especializadas fueron agrupados en un “área contable”. En parte, algunos de los 769 servicios del Estado federado son “clientes” independientes. Hasta el 30/06/04, las primeras 13 áreas contables han presentado un balance de apertura el 01/01/03; algunos de ellos también su primer balance anual el 31/12/03; otras 28 áreas contables elaboran en estos momentos el balance de apertura del 01/01/04. Cada ministerio elabora balances parciales de grupo, en los que se consolidan los balances de los clientes que pertenecen a este grupo. **Es competencia del Tribunal de Cuentas de Hesse revisar y certificar estos balances parciales de grupo.**

Los balances parciales de grupo se añaden a las cuentas anuales consolidadas del Estado federado. En **2007** deberá presentarse el primer “**balance de grupo**”. Su revisión y aprobación también estará a cargo del Tribunal de Cuentas de Hesse.

En consonancia con los conceptos básicos de la Nueva Gestión Pública sobre encargos y contratos –conceptos que no son totalmente nuevos, en la época de Clausewitz ya eran la base de la organización militar– el sistema debe facilitar la información que necesita el usuario para tomar decisiones.

IV. Retos para la Nueva Gestión Administrativa en el ámbito político

En este apartado es necesario plantearse dos “grandes” preguntas:

1. ¿Queda la política sometida a la primacía de los principios de economía, eficacia y eficiencia con esta reforma?
2. ¿Cumple la reforma en sí con los criterios de economía, eficacia y eficiencia? ¿Qué riesgos económicos alberga?

Plantearse la primera pregunta supone responderla.

No solo en el terreno especializado, la pregunta de si determinadas actuaciones pueden realizarse con más eficiencia o efectividad será omnipresente, y los funcionarios jefe de las diferentes direcciones (al igual que los responsables políticos) tendrán que ser evaluados a

partir de los contratos concertados, es decir, a partir de las prestaciones y los presupuestos. –Este efecto es deliberado.–

También el Parlamento regional como “comprador” de productos de la Administración que, además, sirven para la realización de objetivos políticos, es decir, que deben tener un “resultado”, sufrirá una presión sin precedentes como consecuencia de la nueva transparencia de costes. Se prevé que los ciudadanos y los medios de comunicación cuestionarán cada vez más el sentido de las decisiones políticas cuando se sepa con más exactitud cuánto van a costar. En el futuro, aquel que desee una nueva calle, tendrá que cargar también con el riesgo de los costes y el riesgo político.

La necesidad de valorar los deseados efectos políticos y los instrumentos y costes asociados a ese objetivo también constituye un importante desafío para el legislador presupuestario. Incluso el nuevo sistema de presupuestación y su control podrían suponer un difícil reto para el Parlamento. El proceso de información, discusión y aprendizaje en la subcomisión de control financiero y gestión administrativa de la comisión presupuestaria del Parlamento regional es, desde luego, muy intenso.

De forma complementaria, se menciona que el tipo y la profundidad de la información continua que recibirán los parlamentarios aún no ha sido determinada de modo definitivo. Una comisión parlamentaria ha exigido, de manera similar a algunas instituciones del Congreso estadounidense, gozar del derecho a acceder a una base de datos que debería crearse en el Parlamento regional y que contendría datos en forma de informes como los que reciben en el Gobierno regional. Esta base de datos debería ser actualizada mensualmente. El Ministerio de Hacienda ha presentado un borrador de propuesta que prevé la elaboración de un informe especial mensual para el Parlamento con las siguientes características: tareas de dirección, costes y beneficios, datos estratégicos, necesidades de actuación, datos de rendimientos y datos financieros.

Para respetar el derecho del legislador a elaborar el presupuesto es necesario que el Parlamento disponga de información actualizada como exige el respeto de su “competencia básica”, sea cual sea esa competencia. Es evidente que la línea divisoria entre el derecho del Parlamento a determinar el presupuesto y el derecho de los

“productores” a la libertad “empresarial” en el cumplimiento del contrato puede plantear problemas, pero estas dificultades no parecen insalvables.

La segunda pregunta afecta a la política y a la opinión pública.

Los mencionados costes previstos de la introducción de la Nueva Contabilidad mediante el uso de SAP de aprox. 240 millones de EUR y unos 54 millones de EUR adicionales para introducir el módulo de recursos humanos y otros ámbitos que no comprende la introducción de la contabilidad mercantil, provocan acaloradas discusiones sobre si este gasto “merece la pena”.

El Tribunal de Cuentas de Hesse, a petición del Parlamento, ha analizado los costes de la introducción de SAP y su rentabilidad. A este respecto, ha señalado determinados riesgos que se derivan del perfeccionamiento del *software*, aunque sobre todo de los costes de los asesores externos, cuando no se disponga de suficiente personal interno para ocuparse de la asistencia. Todavía no se ha emitido una declaración definitiva sobre la rentabilidad total del proyecto. Nunca antes había existido un proyecto de esta envergadura.

La “rentabilidad” no puede determinar por sí sola si la aplicación de la contabilidad y la introducción del *software*, por ejemplo, se amortizará con la reducción de personal y de material. Hay otra serie de ventajas que no se pueden necesariamente valorar en términos monetarios. Admito que estos pensamientos, desde luego, no simplifican la valoración del resultado.

A medio y a largo plazo, es necesario asimismo lograr introducir sistemas correspondientes de gestión presupuestaria con base mercantil en todos los estados federados, en el nivel federal y en general en todos los niveles administrativos. La reforma resultará realmente rentable cuando en todas las administraciones se obtenga una base de datos comparable y se cree una red que abarque todo el conjunto federal. Las administraciones del Estado federal, de los estados federados y de las entidades locales están interrelacionadas entre sí de tal modo que una solución aislada es solo una labor incompleta.

¿Qué sentido tiene a la larga, por ejemplo, calcular los costes de la construcción de una autopista a nivel regional, pero no saber con claridad cuáles son los costes que supondrá su planificación en el nivel federal así como otros costes que, en ciertas circunstancias, surgirán más tarde?

Se trata de un proceso arduo. Tras muchos años de negociaciones, en 2003 se llegó a un acuerdo a escala federal/regional que preveía que a nivel del Estado federal y de los estados federados se adoptaría el sistema de cuentas administrativo empleado en Hesse en el marco de su contabilidad mercantil, el cual proviene del sistema de cuentas habitual de la industria alemana. Es requisito imprescindible que se introduzca la contabilidad mercantil o al menos el cálculo de costes y resultados, según un modelo ampliado de la contabilidad cameralística. La conferencia ministerial todavía no ha tomado la decisión definitiva que se esperaba el año pasado sobre la sustitución de la contabilidad cameralística por la contabilidad mercantil y sobre la rendición de cuentas de grupo para los estados federados y sus subdivisiones. De todos modos, se llegó a un acuerdo práctico que prevé desarrollar un mismo plan marco de producto en todo el conjunto federal para la introducción de la contabilidad de costes y resultados. Muchos estados desean seguir el ejemplo de Hesse, pero tendrán que transcurrir entre 10 y 15 años para que se produzca la armonización en todo el conjunto federal.

En Hesse sigue todavía pendiente la reclamación política de que las entidades locales de Hesse adopten el sistema contable que está en vigor a nivel del Estado federado (compatibilidad del conjunto de cifras/optimización de costes con la introducción de sistemas similares). También el Tribunal de Cuentas sigue reclamando sin éxito que las universidades de Hesse adopten el sistema contable común incluyendo el *software*. Aquí la cuestión principal es, no obstante, la introducción de un sistema contable único y no la cuestión de introducir o no un sistema.

Un último punto sobre el tema de la rentabilidad de la reforma podría denominarse “Oportunidades y riesgos de la transparencia” o “Calificación y costes crediticios”. La representación de los riesgos presupuestarios, en especial, de la contabilización de las obligaciones de pensiones, podría tener consecuencias negativas a la hora de

calificar la solvencia crediticia del Estado federado de Hesse. Sin embargo, es probable que esta transparencia provoque que otros demandantes públicos de capital realicen los análisis correspondientes. El encarecimiento de la financiación en el mercado de capitales representa un riesgo. Será más fácil evitarlo cuando el grupo de cuentas de estilo económico-empresarial produzca claros progresos en la consolidación del presupuesto.

B) La Nueva Gestión Administrativa y el Tribunal de Cuentas de Hesse

I. Introducción de la Nueva Contabilidad en el Tribunal de Cuentas de Hesse

El Tribunal de Cuentas de Hesse ha introducido este año la contabilidad mercantil con SAP R/3 y el cálculo de costes y resultados. Ha definido cuatro productos (control financiero externo, Comisario Regional de la Eficiencia en la Administración Pública, fiscalización supralocal de las entidades locales y gestión técnica y ejecutiva). Los colaboradores del Tribunal de Cuentas realizan anotaciones cuantitativas y temporales. Se excluyen los miembros del consejo como órgano decisorio por consideración al respeto de su independencia jurídica. Se introdujo un control del rendimiento con informes mensuales. A partir de los datos de los informes del año 2004 se confeccionará un cálculo de costes normalizado para el ejercicio 2006. Hasta la fecha, el proceso de introducción de la Nueva Gestión Administrativa en el Tribunal de Cuentas ha avanzado sin ningún tipo de problema.

II. Actividades de asesoramiento del Tribunal de Cuentas de Hesse en el marco de la introducción de la Nueva Gestión Administrativa

Para introducir la Nueva Gestión Administrativa el Tribunal de Cuentas de Hesse ha prestado asesoramiento desde el principio:

a. al Parlamento regional de Hesse

La comisión presupuestaria del Parlamento regional de Hesse y su subcomisión de control financiero y gestión administrativa

se ocupan intensamente de segmentos parciales de la aplicación del proyecto. Junto con el Ministerio de Hacienda, el Tribunal de Cuentas de Hesse informa a los políticos sobre los enfoques y los problemas existentes, por ejemplo, sobre los procesos de valoración y de preparación del balance, sobre los presupuestos de producto, etcétera.

Se prevé que en otoño de este año el Tribunal de Cuentas de Hesse entregará un informe sobre su experiencia con las primeras revisiones de balances, que se realizan en dos autoridades piloto (Ministerio de Asuntos Sociales, Ministerio de Cultura). Además, muchas solicitudes de asesoramiento por parte del Parlamento regional se dirigen al Tribunal de Cuentas de Hesse, de la misma manera que la auditoría sobre la introducción del SAP R/3 es fruto de una petición de la comisión presupuestaria.

b. al Ministerio de Hacienda de Hesse

La actividad de asesoramiento es intensa en el Ministerio de Hacienda. Debe darse audiencia al Tribunal de Cuentas de Hesse antes de la promulgación de las normativas administrativas sobre la ley presupuestaria del Estado federado. Por eso participa en la determinación de estándares en el marco de la NGA en Hesse. Así, el Tribunal de Cuentas de Hesse asesoró al Ministerio de Hacienda, como ministerio competente, especialmente en las cuestiones de apreciación y de valoración en los balances de apertura y en las cuentas anuales.

El Tribunal de Cuentas emitió su dictamen entre otras cosas sobre la cuestión de si la preparación de los balances debería producirse según los reglamentos nacionales del “código de comercio” o siguiendo las normas contables internacionales del sector público (IPSAS). El Tribunal de Cuentas opina que todavía no ha llegado el momento de introducir las IPSAS.

En gran medida, es misión del Tribunal de Cuentas de Hesse prestar asesoramiento sobre el desarrollo y la adaptación de las prescripciones de valoración.

El problema surge, como casi siempre, del detalle. Además, la valoración del patrimonio estatal no siempre puede recurrir a la normativa de la “economía libre”.

Hesse es el Estado federado alemán con más bosques. La mayor parte son de propiedad pública. Por tanto, el bosque puede tener mucha importancia para el equilibrio del balance. De acuerdo con los distintos intereses del sector público y el sector privado, ya existen diferentes procesos de valoración (estándar del servicio de información científica IDW/directriz para la determinación del valor del bosque), que se aplican al uso económico. Para valorar los elementos patrimoniales en el balance es esencial el uso económico o el potencial de uso material. No obstante, el bosque, con su “crecimiento”, también tiene un valor “recreativo”, además de un valor ecológico y cultural. Con todo, estas consideraciones, todavía más en el caso de los bienes públicos o bienes de uso colectivo como los parques o los monumentos, a los que no se les puede asignar unos objetivos de rentabilidad, no contradicen su contabilización en los balances o una valoración positiva. Aunque se mezclan a menudo efectos macroeconómicos difícilmente medibles entre los intereses generales del bienestar público, está justificado tener en cuenta estos intereses a través de una valoración en el balance análoga a los criterios de la microeconomía. Según el derecho mercantil alemán, los elementos patrimoniales deben, por regla general, contabilizarse por su valor de adquisición.

Cuando eso no es posible, como en el caso del patrimonio forestal del Estado federado, dependiendo del uso a que se destine, se aplican procesos de valoración orientados al valor real o al valor de rendimiento. En Hesse, han elegido valorar el bosque con métodos orientados al valor real, métodos que tienen en cuenta, de manera diferenciada, tanto el terreno y el suelo como el crecimiento. Se realizan distintos descuentos sobre los valores reales calculados por las comisiones de peritos. Estos descuentos tienen en cuenta, entre otra cosas, las incertidumbres de valoración provocadas por el efecto multiplicador de la valoración de la superficie total del bosque

estatal. En cuanto al crecimiento, se tiene en consideración el valor de antigüedad de las existencias.

Otro ejemplo de cuestiones de valoración de las que se ocupa el Tribunal de Cuentas es la valoración de objetos de arte.

El correspondiente proceso de valoración se incluye en el manual de contabilidad. No se trata solo de calcular el valor de las obras de pintores famosos, para los que casi siempre existen ya unos valores asegurados o cuyos precios del mercado se pueden averiguar sin demasiado esfuerzo. Para colecciones de bienes de menor valor, por ejemplo de coleópteros, se emplean procesos simplificados de valoración.

c. al resto de ministerios

Al resto de ministerios, el Tribunal de Cuentas de Hesse presta asesoramiento indirecto mediante los procesos de revisión que acompañan la introducción de la NGA. Nos referimos, por una parte, a las auditorías previas a la certificación de los balances. Por otra parte, se trata de auditorías con las que se analizan y optimizan los instrumentos de la NGA, así como su uso en los distintos ámbitos. Por ejemplo, auditorías comparativas sobre rendimientos e indicadores de rendimiento en determinados departamentos de las universidades de Hesse o sobre distintos modelos de la Nueva Gestión Administrativa en las entidades locales de Hesse.

III. La auditoría y aprobación de los balances de apertura y de las cuentas anuales

El Tribunal de Cuentas ha asumido legalmente –como ya hemos comentado– la certificación de los balances de apertura y de las cuentas anuales de las autoridades regionales superiores (artículo 1, párrafo 1, frase 3 de la Ley del Tribunal de Cuentas de Hesse). En la actualidad, solo deben ser fiscalizados los balances parciales de grupo de los ministerios/“carteras” en los que se hayan consolidado los balances anuales de los “clientes” (ámbitos subordinados). La elaboración de un balance de grupo del Estado de Hesse y su revisión por parte del Tribunal de Cuentas está siendo planificada.

La certificación (aprobación) de los balances de apertura y de las cuentas anuales requiere una auditoría previa. El Tribunal de Cuentas puede utilizar en este caso –como en la fiscalización supralocal de las entidades locales– revisores de cuentas del sector privado.

Ha habido y sigue habiendo voces críticas que sostienen que eso supondría una intromisión demasiado activa del Tribunal de Cuentas en los procesos de la Administración.

Para el Tribunal de Cuentas de Hesse –y no solo para ese tribunal– no es nada nuevo certificar las cuentas. Ya la ley fundamental de Hesse, en su artículo 144, le asigna la revisión y aprobación de la cuentas en el presupuesto. En toda Alemania, los tribunales de cuentas tienen que confirmar el conjunto de cifras contenidas en las cuentas anuales de los estados federados siempre que sean importantes para los pagos de compensación entre los distintos estados.

También influyó en nuestra decisión de asumir nuevas tareas pensar que, si no nos ocupamos de este campo, habrá otro que se ocupará de él, ¡con lo que quedaríamos excluidos de cuestiones básicas esenciales!

IV. Retos a los que se enfrenta el Tribunal de Cuentas de Hesse

El Tribunal de Cuentas de Hesse realiza un seguimiento y apoya con un importante uso de medios las reformas de la Nueva Gestión Administrativa. En la institución existe el convencimiento de que es necesario adoptar todas las medidas necesarias para mantener la estabilidad financiera del Estado federado. Para ello será útil la renovación fundamental de la Administración y un auténtico análisis de sus costes y cargas. El Tribunal de Cuentas de Hesse comparte los riesgos que asume el Estado federado y se enfrenta a los mismos desafíos.

Eso significa, sobre todo, nivelar los distintos intereses: por un lado, los intereses del Estado federado en satisfacer sus necesidades de financiación y, por tanto, en poder presentar su situación de rentabilidad, así como su situación patrimonial y financiera de modo

que no empeore su calificación ni aumente los costes financieros y, por otro lado, su interés en conservar su integridad como institución independiente y garantizada por el derecho constitucional, que también en el futuro desea gozar de credibilidad.

El otro cambio de papel, considerado en ocasiones como conflicto de intereses, entre la auditoría de cuentas y la revisión posterior “clásica”, lo considero de la misma manera que en la relación entre la auditoría y el asesoramiento. Ambas partes son indispensables, ambas exigen imparcialidad y mantenerse alerta.

No puedo por menos que compartir con ustedes un pensamiento final proveniente de mi humilde, aunque en ocasiones tremendamente pragmática, perspectiva como jurista. Pese a la euforia producida por los instrumentos de gestión, la transparencia de costes y similares, no debemos olvidar nuestro saludable sentido común: ante cualquier actuación administrativa perfecta debe cuestionarse la necesidad de la tarea. No hay razón para perfeccionar tareas innecesarias. Lo absurdo sigue siendo absurdo aunque se sepa cuánto cuesta. Claro que la presión en torno a los gastos y la transparencia de costes puede contribuir a que reflexionemos un poco más sobre el sentido de nuestras acciones.