

DESTACADO
LA AUDITORÍA GENERAL FUE
SELECCIONADA POR EL BID
PARA CALIFICAR COMO
ÓRGANO DE CONTROL
A NIVEL INTERNACIONAL.

ESPECIAL DE ESTA EDICIÓN:
Evaluación y estrategia de un ente de control
con apoyo en la herramienta del marco de
medición del desempeño de las EFS.
*Por: el Licenciado Aníbal
Kohlhuber*



Auditoría General

de la Provincia de Salta

ÓRGANO DE CONTROL EXTERNO NO JURISDICCIONAL

PERÍODO 2017

MEMORIA ANUAL

Un resumen ejecutivo sobre las actividades llevadas a cabo por nuestra organización durante el período que finaliza recientemente.

GESTIÓN 2017: Auditorías destacadas por Áreas de Control.

MÁS PUBLICACIONES DE ESTA EDICIÓN

La responsabilidad del funcionario público y la investigación sumarísima en la AGPS.

Generando valor en el sector público.

La descentralización del Estado, como fórmula para una mayor calidad democrática.



Editorial

Considero necesario hacer un análisis de los desafíos que plantea el mundo de hoy y todos sus avances tecnológicos. Desafíos que hoy me propongo atender y emprender.

El control financiero externo y posterior debe adecuarse para lograr la eficacia y eficiencia que plantean los nuevos tiempos, con el objeto de garantizar una mejor utilización de los fondos públicos, y que el sentido de su existencia tenga significación para la sociedad.

Es preciso seguir trabajando en la construcción de un Estado transparente que rinde cuentas y promueve la participación ciudadana. A través de nuevas tecnologías, debemos propiciar el acceso de los ciudadanos a la información sobre cada paso que da el Estado, y su participación proponiendo iniciativas, transformando así ideas en políticas públicas. Está claro que la actualidad demanda nuevas estructuras, especificaciones cada vez más focalizadas y contacto fluido con el ciudadano.

El control es garantía de que el Estado funciona, garantía de independencia. Por esto, el desafío para mi gestión está en implementar programas de modernización de la Gestión Pública, para mejorar la calidad de los servicios, promoviendo la transparencia, la inclusión digital y la innovación.

Lic. Abdo Omar Esper
Auditor Presidente



Auditoría General
de la Provincia de Salta

Staff

Auditor General Presidente
Lic. Abdo Omar Esper

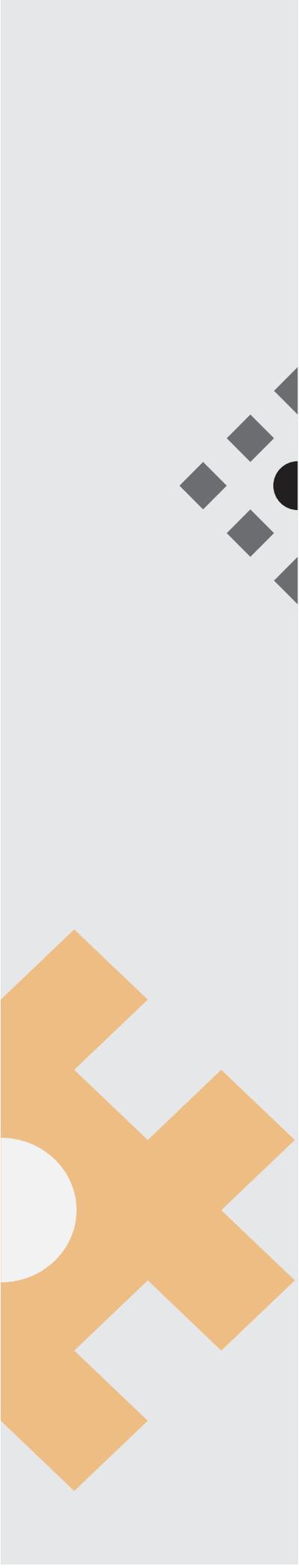
Auditores Generales
Cr. Ramón Muratore
Dr. Marcos Segura Alzogaray
Dr. Gustavo Ferraris
Lic. Mariano San Millán

Coordinación para esta edición
Dra. Patricia O'Connor
Cra. Laura Lavín
Lic. Mariano San Millán
Lic. Paulina Neyman

Colaboración
Cra. Patricia De Bock
Dr. Jorge Llaya
Cra. Susana Redondo
Ing. Juan Carlos Flores
Cr. Alejandro Farah
Dr. Marcelo Grande
Dra. Fernanda Sajja
Flores Cruz
Miguel Andrés Gutiérrez
Ing. Benito Arrieta
Mario Villaroel

Diseño Gráfico
L&T LÓPEZ & TOLEDO
DISEÑO Y COMUNICACIÓN

Impresión
Artes Gráficas Crivelli



Sumario

5/ EVALUACIÓN DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
La Auditoría General de la Provincia fue evaluada durante el 2017 para calificar como órgano auditor a nivel internacional.

6/ ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y CONTROL
Seminario Internacional celebrado en Sevilla, España.

8/ MEMORIA ANUAL

10/ LA RESPONSABILIDAD DEL FUNCIONARIO PÚBLICO Y LA INVESTIGACIÓN
SUMARÍSIMA EN LA AGPS
Publicación del Dr. Luis Torres Tamer

12/ GESTIÓN 2017
Municipios de la provincia, Partidos Políticos, Gestión Hospitalaria y Ordenamiento Ambiental Territorial.

23/ XXIII CONGRESO NACIONAL DE TRIBUNALES DE CUENTAS, ÓRGANOS Y ORGANISMOS DE CONTROL EXTERNO DE LA REPUBLICA ARGENTINA

24/ LA DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO COMO FÓRMULA PARA UNA MAYOR CALIDAD DEMOCRÁTICA
Publicación del Cr. Juan Carlos Manjón

26/ GENERANDO VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO
Publicación de la Cra. Patricia De Bock

32/ COMUNIDAD
Festejo día de la Auditoría - Olimpiadas Deportivas - Entrevista: Perfume de Orquídeas

39/ *Especiales de esta edición*
MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS
Lic. Aníbal Kohlhuber



DESTACADO

La Auditoría General fue seleccionada por el BID para calificar como Órgano de Control a Nivel Internacional

La Auditoría General de la Provincia fue evaluada durante el 2017 por el Banco Interamericano de Desarrollo, conforme a las mejores prácticas internacionales, para calificar como órgano auditor a nivel internacional.

El marco de esta medición son las normas internacionales ISSAI (sigla en inglés que significa Normas Internacionales para Entidades Fiscalizadoras Superiores), que representan el estándar internacional de referencia. Para nuestra organización el hecho de haber sido seleccionada dentro del país entre todos los órganos rectores de Control Externo, significa la oportunidad de recibir de parte del BID un programa de mejora institucional y fortalecimiento en términos de recursos, capacitación y normatización.

El Lic. Juan Carlos Lasso, Especialista Financiero del BID en Argentina, fue recibido por los Auditores Omar Esper, Gustavo Ferraris, Ramón Muratore, Mariano San Millán y Marcos Segura Alzogaray. Los Consultores Jorge García Tejada

(Perú) y Claudia Carrillo (Guatemala), estuvieron trabajando en Salta con los referentes de las distintas gerencias operativas que componen la Auditoría de la provincia.

Como resultado del trabajo del equipo técnico conformado con este propósito, recibimos el primer informe gerencial de los consultores del BID. Se trata de un diagnóstico general que nos califica satisfactoriamente, sobre el funcionamiento a nivel de procesos normativos y operativos de la Auditoría General de la Provincia, y a su vez propone un plan de mejoras para el organismo.





Salta es una de las provincias que recibe préstamos internacionales por lo que resulta de gran interés que sea un órgano local de control quien realice las auditorías de los créditos, debido al conocimiento que tiene de las normativas, del campo y de la cultura propia de la administración. El BID ha sido históricamente el principal socio multilateral para el desarrollo de Argentina, con un promedio de aprobaciones anuales recientes de US\$1.360 millones, y la cartera activa actual con el sector público es de 54 operaciones por un mon-

to aprobado de US\$9.206,4 millones. Esta cooperación en el país se distribuye en proyectos dirigidos a promover el crecimiento y la competitividad, desarrollo social y gobernabilidad, modernización del aparato del estado, gestión fiscal y seguridad ciudadana.

El Modelo de Medición de Desempeño que aplicaron los Consultores, fue utilizado solamente en cuatro organismos en todo el país, el Tribunal de Cuentas de Buenos Aires, Tribunal de Cuentas de Mendoza, Tribunal de Cuentas de Río Negro y ahora en la Auditoría General de la Provincia de Salta. ●



EURORAI

Administración Electrónica y Control

Seminario internacional celebrado en Sevilla, España.



Salta estuvo presente entre los más de 130 participantes procedentes de 13 países que asistieron al seminario internacional sobre el tema “Administración electrónica y control - análisis de buenas prácticas” celebrado en Sevilla el pasado 27 de octubre. La institución anfitriona del evento fue la Cámara de Cuentas de Andalucía.

EURORAI es un proyecto de cooperación entre órganos de control del sector público en Europa, que facilita el intercambio de experiencias y permite avanzar en el área común del control financiero del sector público regional y local, con el objetivo de garantizar un mejor uso de los fondos públicos. La Auditoría General de la Provincia es el único organismo de Latinoamérica que forma parte de esta organización, razón por la cual estuvo presente en el seminario anual en España.



Las ponencias de esta edición giraron alrededor de los principales retos que plantea a la auditoría los sistemas de administración electrónica implantados en el sector público, si bien en Salta falta un largo camino por recorrer en ese sentido, las tecnologías de la información representan un reto crucial tanto sobre el plano de la gestión administrativa (extracción de datos digitales en materia financiera, por ejemplo) como en las relaciones con los ciudadanos y los usuarios (bases de datos públicas, servicios en línea).

En los casos de países como Austria, Suiza o Moscú, la administración electrónica se ha convertido en un objeto de auditoría prioritario para las instituciones. Los ejemplos de los trabajos presentados en Sevilla, han mostrado las dificultades y riesgos a los que tienen que enfrentarse las administraciones en sus proyectos digitales: una interfaz insuficiente entre los sistemas de dos administraciones, insuficiente fiabilidad de datos relacionada con errores de entrada con la falta de exhaustividad, insuficiente seguridad, dependencia con respecto a los proveedores externos, y el problema del almacenamiento de datos digitales (fiabilidad, seguridad, durabilidad).

En esta línea se planteó también que una de las condiciones básicas para esta correcta implementación tiene que ver con el concepto de “madurez tecnológica”, que implica tanto a las administraciones públicas que deben ser auditadas como a la sociedad destinataria última del trabajo de las instituciones de control externo.

Asimismo, en este encuentro internacional se ha destacado el reto de entender mejor los ecosistemas locales, para poder programar las auditorías. Con este tipo de herramientas se pueden elaborar mapas que relacionan entidades, lo que facilita la detección de áreas de riesgo y focalizar mejor las tareas de auditoría.

Entre las conclusiones que se plantearon al cierre del Seminario Internacional 2017 de EURORAI, destacamos que la implementación de esta metodología de trabajo requiere de la formación específica para cada puesto de trabajo, en función de las competencias de cada uno. La introducción del expediente digital supone un cambio de paradigma, que permite acelerar los procesos de auditoría y propicia una forma de trabajar más flexible en relación al tiempo dedicado y al lugar de trabajo, que puede ser el propio hogar, ahorrando costos en desplazamientos y horarios.



En el momento en que las aplicaciones digitales conocen los avances y los cambios considerados inimaginables hace varios años, la adaptación de las instituciones regionales de control externo a este entorno complejo y evolutivo es una cuestión crucial.



MEMORIA ANUAL

Ejercicio 2017 en la Auditoría General de la Provincia

Un detalle completo sobre las actividades llevadas a cabo por nuestra organización durante el período que finaliza recientemente.

El sistema de control tiene raigambre constitucional, lo consagra el artículo 169, apartado 1, de la nuestra constitución provincial, y los artículos 1 y 2 de la Ley Provincial N°7103. Es posterior y de carácter integral e integrado.

Es integral porque abarca los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, y su evaluación deberá estar fundada en criterios de eficacia, eficiencia y economía. Integrado junto a los otros organismos que componen el Sistema de Control de la provincia, la Sindicatura General y el control político que ejerce la Legislatura Provincial.

El Universo de Control y el Plan Anual de Auditoría

El Universo de Control de la Auditoría General de la Provincia de Salta se basa en el principio de que el control no es un fin en sí mismo, sino el medio para la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Este control se divide en la Hacienda Pública Provincial y la Hacienda Pública Municipal.

La primera, conforme a la Ley de Ministerios vigente durante el año 2017, estuvo integrada a los efectos del Control Externo por 48 jurisdicciones que corresponden al Poder Ejecutivo, Legislativo, Ministerio Público, Organismos Descentralizados y Autárquicos, Empresas y Sociedades del Estado, Empresas Privadas concesionarias de Servicios Públicos privatizados y Entes

Reguladores de Servicios Públicos. La Hacienda Municipal estuvo integrada por 119 entidades, entre Departamentos Ejecutivos Municipales y Cooperadoras Asistenciales.

El total de jurisdicciones y entidades a controlar según el Plan de Acción Anual de Auditoría y Control fueron 167 (ciento sesenta y siete), se estipuló para la misma planificación un total de 187 (ciento ochenta y siete) proyectos. El total de informes de auditoría definitivos publicados al 15/12/2017 fueron 146 (ciento cuarenta y seis).

La composición del Colegio de Auditores durante el año 2017

La Auditoría General de la Provincia de Salta funciona como órgano de control desde el mes de diciembre del año 2000, su órgano superior es el Colegio de Auditores Generales. El período 2017, estuvo compuesto por los cinco Auditores General, que el Senado Provincial designó oportunamente:

Lic. Abdo Omar Esper - designado el 12/05/2016
Cr. Ramón Muratore - designado el 12/05/2016
Dr. Marcos Segura Alzogaray - designado el 19/12/16
Dr. Gustavo Ferrari - designado el 12/05/16
Lic. Mariano San Millán - 16/12/16

Evaluación de Desempeño aplicada a la AGPS de mayo a noviembre

El Colegio de Auditores de la Provincia consideró estratégico acceder a la evaluación voluntaria por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), conforme las normas internacionales de auditoría dictadas por la INTOSAI, Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Fue una gran oportunidad, junto a los Tribunales de Cuentas de las provincias de Buenos Aires, Mendoza y Río Negro, para calificar ante organismos internacionales de crédito, como órgano de auditoría de préstamos internacionales.

De este modo se inició una promisorio experiencia de capacitación para la AGPS a cargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aplicando el Plan de Acción Gerencial sugerido por sus consultores, conforme a estándares internacionales.

Gestión normativa

Durante el 2017 se emitieron actos administrativos traducidos en:

- Resoluciones del Colegio de Auditores: 70 (setenta)
- Resoluciones Conjuntas: 161 (ciento sesenta y una)
- Disposiciones de Presidencia: 114 (ciento catorce)

En el marco del Seminario Internacional de Sevilla, organizado por la EURORAI, se firmó un convenio internacional con el Tribunal de Cuentas de Bahía, Brasil. El marco del convenio es para general un intercambio de capacitación, cooperación y asistencia técnica entre la AGPS y este organismo.

La firma del convenio se realizó entre los presidentes de ambos organismos, el Auditor General Abdo Omar Esper, y el Conselheiro Dr. Inaldo Da Paixao Santo Araujo.

Gestión Presupuestaria

La Auditoría General de la Provincia aprobó el Proyecto de Presupuesto Año 2017, mediante la Resolución N° 55 del 01 de noviembre de 2016. Luego de su tratamiento Legislativo, el presupuesto aprobado se convirtió en Ley 7.972.

El presupuesto destinado para la AGPS ascendió a un total de \$ 78.453.108,00, habiendo sido modificado a \$ 82.100. 106,72.

Esta es su ejecución por partida principal, según la clasificación del gasto por objeto, ascendió a:

Partida Principal	Personal	\$69.998.095,92
Partida Principal	Bienes de Consumo	\$1.480.314,55
Partida Principal	Servicios no Personales	\$8.737.685,35
Partida Principal	Bienes de Uso	\$1.884.010,90

Proyección de la gestión 2018

Las metas de trabajo planteadas para este período que comienza, están trazadas en estos lineamientos

- Paritarias
- Cuadro de cargos. Escalafón. Manual de Misiones y Funciones. Organigrama
- Concursos públicos de selección de personal.
- Firma digital, expediente digital y auditorías por sistemas
- Fortalecimiento institucional asistido por el BID.
- Comunicación a la ciudadanía: revista institucional y sitio web.



NUESTROS ESPECIALISTAS

La responsabilidad del funcionario público y la investigación sumarísima en la AGPS.

Dr. Luis Torres Tamer

Ser responsables implica que debemos responder por las consecuencias que genera nuestra conducta. En el caso de los funcionarios públicos, de las consecuencias que surgen con motivo de lo que hacen o dejan de hacer, en el ejercicio de la función pública.

Para que pueda hacerse efectiva la responsabilidad de los funcionarios públicos, tiene que existir el control. Toda organización administrativa tiene que estar sujeta a un sistema de control. Esta tarea de control la ejerce, concretamente, la Auditoría General de la Provincia de Salta cuando elabora los Informes de Auditoría.

Cuando decimos que los funcionarios públicos deben hacerse cargo de las consecuencias de sus actos, estamos ante una noción genérica de responsabilidad, pero debe destacarse que existen distintos tipos de responsabilidad: la política, la administrativa, la civil, la contable, la penal, y la patrimonial.

Estas responsabilidades, son independientes y distintas, y pueden acumularse, aún cuando se trate de un mismo hecho, sin violar por ello el principio constitucional del non bis in ídem, porque cada una de ellas se refiere a aspectos distintos y complementarios del régimen de responsabilidad pública.

La Gerencia de Investigaciones Sumarísimas tiene a su cargo realizar las investigaciones preliminares a que se refiere el apartado j) del artículo 32 de la Ley Provincial 7.103., a los fines previstos en los artículos 6 y 34 de la misma norma legal. Estos dos artículos se refieren a la responsabilidad patrimonial:

a) El artículo 6 establece que la declaración y graduación de la responsabilidad del posible daño patrimonial al Fisco, constituyen pretensiones deducibles ante el fuero civil y comercial de la Provincia, por la Auditoría General de la Provincia, en los casos que se

detecten en virtud de las funciones de control externo atribuidas por la Constitución y las Leyes (Art. 169 de la Constitución de la Provincia). Y que la consecución de dicha responsabilidad, a los fines de procurar el resarcimiento, le compete al Fiscal de Estado como encargado de la defensa del patrimonio del Fisco (Art. 149 de la Constitución Provincial, y segundo párrafo del Art. 6 de la Ley Provincial 7.103.). Considera esta Gerencia de Investigaciones que a la luz de lo establecido en este artículo, se debe distinguir:

1) La legitimación para presentarse al Juez pidiendo la declaración y graduación de la responsabilidad por posible daño patrimonial, que le corresponde a la Auditoría, y

2) La legitimación para la consecución de dicha responsabilidad, a los fines de procurar el resarcimiento, que le compete al Fiscal de Estado

b) El artículo 34 también se refiere a la responsabilidad patrimonial (esta norma tiene un error terminológico, porque hace mención a la responsabilidad civil, pero legisla sobre responsabilidad patrimonial. La diferencia está en que, en aquella, el perjudicado es un tercero, y en ésta, el perjudicado es el patrimonio del Estado)

El Reglamento de Investigaciones, aprobado por Resolución A.G.P.S. N° 20/04, cuando en su artículo 10 se refiere al Dictamen, prevé la posibilidad de iniciar la acción, en los casos que se determine con un razonable grado de verosimilitud, la existencia de un perjuicio de significación para el Fisco. Naturalmente, el citado Dictamen aconsejará, si así corresponde, la iniciación de la correspondiente acción, pero esto no es vinculante para las máximas autoridades de la A.G.P.S., las que constituidas como Cuerpo Colegiado, adoptarán la decisión correspondiente por el voto afirmativo de los dos tercios de la totalidad de sus miembros, debiendo pronunciarse en forma previa a la acción judicial. Antes de la interposición de la demanda se debe intimar al interesado para que voluntariamente abone las sumas reclamadas (Art. 34 de la Ley Provincial N° 7.103.).

Este Reglamento prevé también la posibilidad de radicar denuncias penales cuando se infiera la posible existencia de un delito.

La Responsabilidad Penal, podemos decir, que nace en la medida en que la conducta encuadre típicamente en alguna de las figuras delictivas descriptas por el Código Penal o leyes especiales.

La Auditoría General de la Provincia, no tiene la misión de investigar delitos, para esto están los Fiscales y los Jueces. La A.G.P.S., en su función de control, no cumple una tarea represiva, sino más bien orientadora o correctora.

Sin embargo, en la última parte del artículo 6 de la Ley Provincial N° 7.103, se establece que: “Cuando

en el ejercicio de las funciones atribuidas por la Constitución Provincial y de esta ley, los Órganos de Control no jurisdiccional tomen conocimiento de un delito perseguible de oficio tendrán la obligación de denunciarlo”.

Entre los delitos previstos en el Código Penal, vinculados con los agentes públicos podemos mencionar, entre otros los siguientes: El Cohecho Pasivo, el Peculado, la Malversación de Caudales Públicos, el Enriquecimiento Ilícito, las Negociaciones Incompatibles con el Ejercicio de las Funciones Públicas, el Abuso de Autoridad y la Violación a los Deberes de los Funcionarios Públicos.

A la Responsabilidad Patrimonial, se la puede conceptuar como aquella que tiene el funcionario público de reparar el perjuicio, que con motivo de su acción u omisión cause al patrimonio del estado. En la responsabilidad civil el perjudicado es un tercero, mientras que en la responsabilidad patrimonial es, precisamente, el patrimonio del Estado.

Sobre la responsabilidad patrimonial, el artículo 1112 del viejo Código Civil establecía que: “Los hechos y las omisiones de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, por no cumplir sino de una manera irregular las obligaciones legales, son comprendidos en las disposiciones de éste título”. De allí, la clara aplicabilidad de las disposiciones de éste Código en relación a la responsabilidad patrimonial. El vigente Código Civil y Comercial de la Nación, en su artículo 1766°, dice en relación a la responsabilidad del funcionario y del empleado público, que “Los hechos y las omisiones de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones por no cumplir, sino de una manera irregular las obligaciones legales que les están impuestas se rigen por las normas y los principios del derecho administrativo nacional o local, según corresponda”.

Existe entonces una clara diferencia en cuanto a la normativa aplicable. Antes se aplicaban las normas del Código Civil; hoy, el Código Civil y Comercial nos remite a las normas y principios del derecho administrativo nacional o local, según la jurisdicción.

En razón de esto, la Ley Nacional N° 26.944, en su artículo 9° preceptúa que “La actividad o la inactividad de los funcionarios públicos en ejercicio de sus funciones por no cumplir sino de una manera irregular, incurriendo en culpa o dolo, las obligaciones legales que les están impuestas, los hace responsables de los daños que causen. La pretensión resarcitoria contra funcionarios y agentes públicos prescribe a los tres años. La acción de repetición del Estado contra los funcionarios o agentes causantes del daño prescribe a los tres años de la sentencia firme que estableció la indemnización”.

Asimismo Ley N° 26.944, invita a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a que se adhieran.

¿En qué situación nos encontramos ahora entonces? El código Civil y Comercial no se aplica ni en forma directa ni subsidiaria (ver artículo 1764°; sólo puede aplicarse por analogía); y a la Ley N° 26.944 de Responsabilidad Estatal, la Provincia de Salta no se ha adherido.

¿Qué normas aplicamos hoy en Salta entonces? Indudablemente las normas locales *¿Cuáles son?* El artículo 5° de la Constitución Provincial que establece que “El Estado y, en su caso, sus funcionarios y empleados son responsables por los daños que ocasionen...”; y la Ley Provincial N° 7103, en sus partes pertinentes. Son éstas las herramientas legales con las que cuenta nuestro Órgano de Control para realizar su tarea. ●



GESTIÓN 2017

Informes destacados por Áreas de Control

Auditoría de los Partidos Políticos

Las fuerzas políticas receptoras de aportes públicos de campaña presentaron rendiciones de gastos ante la Auditoría General.

La Constitución de la Provincia de Salta define a los partidos políticos como instrumentos de participación con los que se expresa la voluntad política del pueblo, para integrar los poderes del Estado. Por esta razón, el Estado colabora en la formación y capacitación de sus dirigentes tomando como base el caudal electoral del último comicio que se haya celebrado.

Todo ello en consonancia con los artículos 37 y 38 de la Constitución Nacional, reglamentado por Ley Nacional N°26.215 de Financiamiento de los Partidos Políticos.

Con la sanción de la Ley N°7.697 de Elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO), se establece que la Ley de Presupuesto General de la Provincia deberá prever las partidas necesarias para el año en que se realicen elecciones, destinadas a aportes públicos de campaña y publicidad electoral oficial. Esto tiene la finalidad de colocar en pie de igualdad a todos los partidos políticos y alianzas.

Asimismo, y a los fines de control del erario público, el artículo 44 de la Ley N°7.697 dispone que las fuerzas políticas receptoras de los aportes públicos de campaña, deberán obligatoriamente presentar la rendición de los gastos cancelados ante la Auditoría General de la Provincia, bajo apercibimiento de perder el derecho de recibir aportes por el término de dos años.

Dentro del marco normativo, este órgano de control publica entonces la información acerca de los partidos auditados en el último período. ●

Área de Control N° I

Auditor General

Dr. Gustavo Ferraris

Gerente

Hugo Corimayo

Documentos por asunto
Rendiciones de Aportes
de Partidos Políticos

Desde 01/01/2017

Hasta 01/12/2017

Nro. de Orden	Nro. de Expediente	Fecha	Origen	Iniciador	Asunto
1	242 5411	05/01/2017	Auditoría General de la Provincia de Salta	Área de Control N° 1	Elecciones PASO 2015 - Partido KOLINA -Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13.
2	242 5412	05/01/2017			Elecciones Generales 2015 - Partido KOLINA - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13.
3	242 5435	16/02/2017			"Partido de la Victoria" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
4	242 5594	31/05/2017			Partido Propuesta Salteña - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Primarias PASO 2015.
5	242 5595	31/05/2017			Partido Propuesta Salteña - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
6	242 5597	31/05/2017			Partido Salta Somos Todos - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Paso 2015.
7	242 5598	31/05/2017			Partido Salta Somos Todos - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
8	242 5604	05/06/2017			Partido Comunal Libertad y Trabajo - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Paso 2015.
9	242 5605	05/06/2017			Partido Comunal Libertad y Trabajo - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
10	242 5629	26/06/2017			Movimiento Popular Independiente - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
11	242 5630	26/06/2017			Movimiento Popular Independiente - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones GENERALES 2015.
12	242 5641	04/07/2017			Movimiento Unido Quebrachaleño - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
13	242 5642	04/07/2017			Movimiento Unido Quebrachaleño - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
14	242 5643	04/07/2017			Agrupación Popular Sanmartiniana - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
15	242 5644	04/07/2017			Agrupación Popular Sanmartiniana - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
16	242 5646	06/07/2017			Fuerza Política Frente Salteño - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
17	242 5647	06/07/2017			Fuerza Política Frente Salteño - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
18	242 5648	06/07/2017			Partido Justicialista - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
19	242 5649	06/07/2017			Fte Justicialista Renovador p/la Victoria - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
20	242 5650	06/07/2017			Partido Justicialista - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
21	242 5651	06/07/2017			Fte Justicialista Renovador p/la Victoria - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Grales 2015.
22	242 5654	11/07/2017			"Partido Movimiento Popular Unido" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13- Elecciones PASO 2015.
23	242 5655	11/07/2017			"Partido Movimiento Popular Unido" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13- Elecciones Generales 2015.
24	242 5658	18/07/2017			Partido Identidad Salteña - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
25	242 5675	21/07/2017			"Partido Renovador de Salta" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
26	242 5676	21/07/2017			"Partido Renovador de Salta" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
27	242 5677	26/07/2017			"Partido de la Cultura, la Educación y El Trabajo" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Dto N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
28	242 5678	26/07/2017			"Partido de la Cultura, la Educación y El Trabajo" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Dto N° 890/13 - Elecciones Grales 2015.
29	242 5680	27/07/2017			"Movimiento de Integración Oranense" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
30	242 5681	27/07/2017			"Movimiento de Integración Oranense" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
31	242 5693	03/08/2017			"Agrupación Vecinal La Silleta" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
32	242 5704	07/08/2017			"Movimiento Independiente Justicia y Dignidad" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Dto N° 890/13 - Elecciones Grales 2015.
33	242 5717	15/08/2017			Partido Felicidad - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 elecciones PASO 2017.
34	242 5744	05/09/2017			"Agrupación Municipal Crecimiento Solidario" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
35	242 5745	05/09/2017			"Agrupación Municipal Crecimiento Solidario" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Grales 2015.
36	242 5751	07/09/2017			Agrupación Municipal "Futuro de Cachi" - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
37	242 5753	21/09/2017			Partido Justicialista - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
38	242 5754	21/09/2017			Frente Unidad y Renovación - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
39	242 5757	22/09/2017			Memoria y Movilización Social - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
40	242 5760	25/09/2017			Partido Municipal "Rosario en Marcha" - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Grales 2015.
41	242 5799	02/10/2017			Futuro de Quijano - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
42	242 5800	02/10/2017			Ptdo de la Cultura, la Educación y el Trabajo - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecc. PASO 2017.
43	242 5801	02/10/2017			Agrupación Democrática Comunal - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
44	242 5821	06/10/2017			Partido Frente Plural - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
45	242 5833	09/10/2017			Agrupación Municipal "Comprometidos por la Gente" - Elecciones Paso 2015 - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Dto N° 890/13.
46	242 5835	09/10/2017			Movimiento Solidaridad y Justicia- Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
47	242 5839	11/10/2017			Partido Salta Federal - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
48	242 5840	12/10/2017			"Agrupación Municipal Verdad y Libertad" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones PASO 2015.
49	242 5841	12/10/2017			"Agrupación Municipal Verdad y Libertad" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2015.
50	242 5842	17/10/2017			Agrupación Vecinal Independencia - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2013.
51	242 5843	17/10/2017			Agrupación Vecinal Independencia - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones Generales 2013.
52	242 5849	24/10/2017			Partido Salta Nos Unes - Rendición de aportes s/Ley N° 7697 y Dto. Pcial. N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
53	242 5852	25/10/2017			Agrupación Cabildo Abierto - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Paso 2017.
54	242 5856	27/10/2017			Partido Felicidad - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2017.
55	242 5865	03/11/2017			Elecciones PASO 2017 - Agrupación Municipal "Lealtad, Fuerza y Unión" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13.
56	242 5866	07/11/2017			Partido Conservador Popular - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Paso 2017.
57	242 5867	07/11/2017			Partido Conservador Popular - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2017.
58	242 5868	07/11/2017			Partido "Futuro de Cachi" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones Generales 2017.-
59	242 5881	21/11/2017			Agrupación Municipal Movimiento Orán Para Todos - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Dto N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
60	242 5882	21/11/2017			"Agrupación Municipal ""Creer Orán"" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13- Elecciones PASO 2017.
61	242 5883	21/11/2017			Agrupación Municipal "Creer Yrigoyen" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.
62	242 5884	21/11/2017			Agrupación Municipal "Creer Pichanal" - Rendición de Aportes Ley N° 7697 y Decreto N° 890/13 - Elecciones PASO 2017.



GESTIÓN 2017

Informes destacados por Áreas de Control Auditorías en los Municipios de la Provincia de Salta.

Los controles efectuados abarcaron los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales y operativos, y la observancia de los principios de economía, eficiencia y eficacia (E/E/E) en el uso de los recursos públicos.

A fin de reunir la evidencia necesaria que permita concluir sobre la razonabilidad de las afirmaciones definidas para cada componente de los Estados que integran la Cuenta General del Ejercicio de los municipios, durante los periodos 2016 - 2017, se realizaron auditorías en trece Municipios de la Provincia de Salta, pertenecientes a los Departamentos de Rivadavia, Los Andes, San Carlos, La Poma, Cafayate, Molinos, Cachi y Rosario de la Frontera. Los controles abarcaron aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales y operativos, y la observancia de los principios de economía, eficiencia y eficacia (E/E/E) en el uso de los recursos públicos. El Total del Cálculo de Recursos asignados según Ordenanzas Presupuestarias, bajo la órbita de control, ascienden a la suma de \$721.218.031,31 (Pesos Setecientos veintinueve millones, doscientos dieciocho mil, treinta y uno con 31/100 ctvos.).

Área de Control Nº II

Auditor General

Lic. Mariano San Millán

Gerente

Miguel Cardozo



Gráfico Nº I: Departamentos de la Provincia de Salta Municipios Auditados

A efectos de un mayor detalle de los controles efectuados, en el Gráfico N° I, se indican los Departamentos de la Provincia de Salta y los municipios correspondientes al universo de control; en el Cuadro N° I se detallan los municipios auditados en el periodo 2016 -2017 y sus respectivos presupuestos y en el Cuadro N° II y Gráfico N° 2, se exponen a) Detalle de Recursos transferidos por Tesorería General de la Provincia de Salta, a los municipios controlados, en concepto

de Coparticipación Nacional, Provincial, Programas Sociales, Fondo de Reparación Histórica, Plan Mas Cerca, Fondo Compensador y Fondo Federal Solidario durante el periodo 2016. b) Comparativo del Cálculo de Recursos periodo 2016 y Fondos transferidos verificados.

Cuadro N° I: Presupuestos Controlados por el Área de Control N° II - Municipios de la Provincia de Salta.

Departamento	Municipio	Periodo auditado	Presupuesto Controlado	Total por Departamento	Porcentaje por Depto.
La Poma	La Poma	2016	\$ 15.815.162,00	\$ 15.815.162,00	2%
Cachi	Cachi Payogasta	2015	27.000.000,00	\$ 40.223.971,00	6%
		2015	\$ 13.223.971,00		
Cafayate	Cafayate	2014	\$ 45.502.212,80	\$ 45.502.212,80	6%
Los Andes	San Antonio Cobres	2014	\$ 27.435.376,00	\$ 142.251.904,00	20%
		2015	\$ 33.664.475,00		
	Tolar Grande	2016	\$ 52.208.251,00		
Molinos	Molinos	2014	\$ 10.382.524,00	\$ 85.640.892,57	12%
		2016	\$ 22.858.368,29		
	Seclantás	2014	\$ 9.400.000,28		
		2016	\$ 17.000.000,00		
2017	\$ 26.000.000,00				
Rivadavia	Rivadavia Banda Sur	2015	\$ 19.842.676,00	\$ 100.252.115,94	14%
		2016	\$ 32.645.623,25		
		2017	\$ 47.763.816,69		
	Rivadavia Banda Norte	2015	\$ 21.895.354,79	\$ 21.895.354,79	3%
Rosario de la Frontera	Rosario de la Frontera	2015	\$ 103.420.941,66	\$ 227.155.566,77	31%
		2016	\$ 123.734.625,11		
San Carlos	Animana	2015	\$ 12.736.363,00	\$ 42.480.851,44	6%
		2016	\$ 17.004.687,40		
	San Carlos	2014	\$ 12.739.801,04		
TOTALES			\$ 721.218.031,31	\$ 721.218.031,31	100%

Cuadro II: Recursos transferidos por Tesorería General de la Provincia de Salta en concepto de Coparticipación Nacional, Provincial, Programas Sociales, Fondo de Reparación Histórica, Plan Mas Cerca, Fondo Compensador y Fondo Federal Solidario durante el periodo 2016.

CONCEPTOS	San Antonio de los Cobres	Angastaco	Animaná	Cachi	La Poma	Molino	Payogasta
Programas Sociales	1.598.019,64	701.163,97	494.270,32	1.291.077,28	664.388,36	693.369,00	581.025,36
Plan del Bicentenario	5.386.561,09	0,00	0,00	1.784.886,00	1.931.816,43	1.485.164,20	1.254.007,82
Fondo Federal Solidario 20%	2.173.082,34	1.263.284,84	468.000,00	337.075,00	200.000,00	438.521,16	70.000,00
Fondo Federal Solidario 30%	2.293.584,75	1.220.132,42	1.490.032,98	2.354.170,08	1.081.879,66	1.234.253,86	1.139.959,49
Coparticipación Nacional - Provincial - Fondo Compensador	27.042.761,28	12.021.363,88	15.286.944,06	19.703.257,72	10.940.488,08	13.374.168,82	355.805,22
Fondo de Reparación Histórica							
Plan más Cerca							11.271.514,75
Total Transferido	38.494.009,10	15.205.945,11	17.739.247,36	25.470.466,08	14.818.572,53	17.225.477,04	14.672.312,64

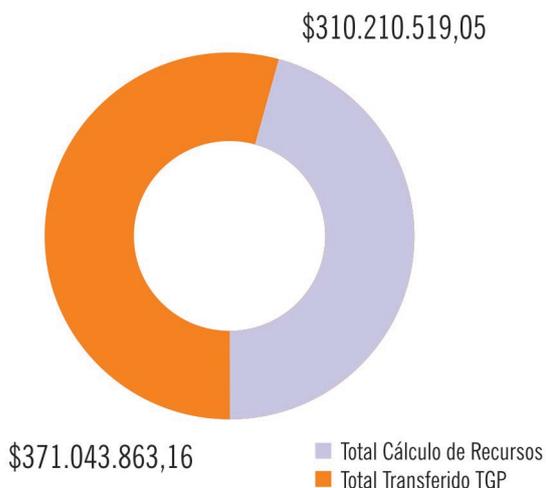
Cuadro III: Recursos transferidos por Tesorería General de la Provincia de Salta en concepto de Coparticipación Nacional, Provincial, Programas Sociales, Fondo de Reparación Histórica, Plan Mas Cerca, Fondo Compensador y Fondo Federal Solidario durante el periodo 2016.

CONCEPTOS	Rivadavia Banda Norte	Rivadavia Banda Sur	San Carlos	Rosario de la Frontera	Cafayate	Tolar Grande	Totales Transferidos por conceptos
Programas Sociales	1.888.983,36	1.795.112,72	687.933,64	3.207.763,65	1.414.005,03	973.647,65	15.990.759,98
Plan del Bicentenario	6.737.217,00	2.107.431,51	2.088.619,33	8.075.468,35	5.685.013,15		36.536.184,88
Fondo Federal Solidario 20%	3.347.220,01	1.722.678,86	700.026,08	2.882.390,80	1.051.377,47	280.000,00	14.933.656,56
Fondo Federal Solidario 30%	1.625.780,35	803.799,44	1.113.994,32	7.573.840,67	2.910.825,58	1.671.561,03	26.513.814,63
Coparticipación Nacional - Provincial - Fondo Compensador	21.239.842,95	17.562.888,98	15.224.609,17	68.623.178,23	24.281.979,08	18.570.358,23	264.227.645,70
Fondo de Reparación Histórica	342.714,47						342.714,47
Plan más Cerca		523.069,65	192.469,31			512.033,23	12.499.086,94
Total Transferido	35.181.758,14	24.514.981,16	20.007.651,85	90.362.641,70	35.343.200,31	22.007.600,14	371.043.863,16

En orden a lo expuesto, podemos concluir que del total de municipios correspondiente al universo de control del Área de Control II -dieciséis- se efectuaron auditorías en el 81% de los municipios, conforme a lo establecido en el art. 3º inc. b) de la Ley 7103. Específi-

camente, en lo que respecta a los fondos transferidos por la Tesorería General de la Provincia en el período 2016, se examinó el 82 % de los mismos, lo que se describe en el gráfico siguiente:

Gráfico N° II: Cálculo de Recursos para el Ejercicio 2016 – Fondos controlados transferidos por Tesorería General de la Provincia de Salta.



Municipio	Cálculo de Recursos 2016
La Poma	\$ 15.815.162,00
San Antonio de los Cobres	\$ 52.208.251,00
Tolar Grande	\$ 28.943.802,00
Molinos	\$ 22.858.368,29
Seclantas	\$ 17.000.000,00
Rivadavia Banda Sur	\$ 32.645.623,25
Rosario de la Frontera	\$ 123.734.625,11
Animana	\$ 17.004.687,40
Total Cálculo de Recursos	\$ 310.210.519,05
Total Transferido TGP	\$ 371.043.863,16



GESTIÓN 2017

Informes destacados
por Áreas de Control

Informe de Auditoría en la Gestión Hospitalaria

Área de Control N° III

Auditor General

Cr. Ramón Muratore

Gerenta

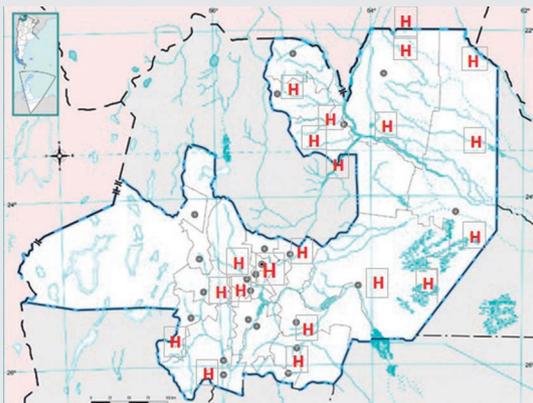
Cra. Mónica Segura

Nuestro trabajo de control externo en relación a las Áreas Operativas dependientes al Ministerio de Salud Pública Provincial.

Nuestro Órgano de Control implementa, desde el año 2013, auditorías de carácter Financiero, de Legalidad y de Gestión, con objetivos establecidos de acuerdo al nivel de complejidad de la unidad auditada.

El Nivel Operativo del Plan de Salud de la Provincia, contempla cuatro zonas sanitarias en las que se distribuyen 53 (cincuenta y tres) Áreas Operativas conformadas por un Hospital Base y Unidades de Atención Periféricas (Centros de Salud, Puestos Sanitarios y Puestos Fijos) por Área y un Primer Nivel de Atención.

Hasta el presente (año 2017), se efectuaron auditorías en 24 (veinticuatro) Áreas Operativas (identificadas por círculos), según la siguiente distribución geográfica:



Hospitales de la Provincia de Salta

Aspecto Legal, Presupuestario y Financiero

En la actualidad, existen en la provincia hospitales de gestión centralizada, descentralizada y de autogestión, que se incluyen en un sistema de Red Comunitaria y que se organizan bajo la forma jurídica de Sociedades del Estado.

Gestión Médica

A partir de las primeras auditorías de Gestión iniciadas en el año 2013, la experiencia y el conocimiento adquirido permitió avanzar el control a través de una visión sistémica y generar el abordaje de las auditorías a partir del análisis y comprensión del Plan de Salud del Gobierno de la Provincia de Salta, que está organizado en regiones sanitarias y fundadas en un sistema de Redes intra y extra regional, para el control y la integración del sistema, y para garantizar un sistema que utilice de manera eficaz y eficiente los recursos destinados a afrontar la demanda sanitaria.

Este sistema de redes sanitarias en conjunto con el sistema de Atención Primaria de la Salud amplió esa primera aproximación del hospital como un organismo único y estanco, a una visión del hospital como base de un área operativa integrada por establecimientos asistenciales de menor complejidad (Primer Nivel de Atención) y agentes sanitarios (Atención Primaria de la Salud) como herramientas necesarias para facilitar el acceso al sistema de salud a la población involucrada.

A partir del Plan Anual de Auditoría y Control del ejercicio 2015 se modificó el objetivo con miras a evaluar el funcionamiento de la Gestión médica ampliando la base de análisis y control.

El primer nivel de atención está representado por todos aquellos establecimientos periféricos (Centros de Salud, Puestos Sanitarios y Puestos Fijos) con atención de especialidades básicas de control y baja complejidad.

El servicio de Atención Primaria de la Salud es la red de agentes sanitarios que tiene por objeto la visita a cada familia residentes en el Área Operativa, y realizar los controles de prevención necesarios y detectar riesgos que pudieran afectar la salud íntegramente de las personas. El servicio de APS debe cumplir las metas de control, control nutricional, verificación de las condiciones de vida e inmunización necesarias. El control del cumplimiento de las metas propuestas por este sector importa en que se corresponde con el acceso al sistema de salud, y la utilización eficiente de los servicios médicos. Los servicios de Tocoginecología y Pediatría importan sobre todo en la prevención y su relación con el servicio de APS y el cotejo de la implementación de recomendaciones y normativa vigente. En cambio, los de Cirugía General y Unidad de Terapia Intensiva se relacionan con Diagnóstico y Tratamiento.

Infraestructura edilicia y de Servicios Generales

La evaluación del soporte físico de la gestión médica, se centra en verificar su cumplimiento normativo, de acuerdo al nivel de complejidad del Hospital a saber: Nivel I (Bajo Riesgo con Internación Simple), Nivel II (Mediano Riesgo con Internación con Cuidados Especiales) y Nivel III (Alto Riesgo con Terapia Intensiva Común o Especializada). El relevamiento permite establecer si ediliciamente, el Hospital Base y sus Unidades de Atención Periféricas, disponen de una construcción acorde a los requerimientos de seguridad e higiene laboral, exigencias físicas de la arquitectura hospitalaria y equipamiento disponible en cada servicio, de acuerdo con el establecido en Resolución N°150/17 – Reglamento de Habilitación y Categorización de Establecimientos Asistenciales para el Desarrollo de la Calidad en Servicios de Salud – del Ministerio de Salud Pública de la Provincia (MSPP), y los criterios determinados por el Programa Nacional de Garantía de Calidad para la Atención Médica (PNGCAM), del Ministerio de Salud de la Nación (M.S.P.N.), al que la provincia se encuentra adherida mediante el Decreto PEP N° 58/03.

En relación a los servicios generales que sirven de soporte a la gestión sanitaria, se evalúa el cumplimiento normativo de los servicios técnicos y no técnicos, que comprenden básicamente:

Servicios Técnicos: Gases Medicinales, Generador Alternativo de Energía Eléctrica, Sistema de Climatización, Provisión de Agua y Sistema Contra incendios.

Servicios No Técnicos: Cocina, Lavandería, Limpieza, Gestión de Residuos Patogénicos, Servicio de Vigilancia, Ambulancia y Viviendas de Servicio para el Personal.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de nuestro trabajo es evaluar la gestión hospitalaria y, a partir de ello, recomendar acciones que permitan mejorar la calidad en la atención médica, sobre el basamento de un presupuesto disponible que cubra las necesidades, una infraestructura edilicia y equipamiento acordes, la provisión de insumos provistos en tiempo y forma y recurso humano calificado, para que materialice un modelo de gestión en salud pública, que logre el bienestar físico, mental y social de cada individuo.

Todos los informes están publicados en nuestro sitio web: <http://www.agpsalta.gov.ar>

GESTIÓN 2017

Informes destacados por Áreas de Control

Ordenamiento Ambiental Territorial

Necesidades ambientales y auditoría

Área de Control N° IV

Auditor General

Dr. Marcos Segura Alzogaray

Gerente

Cra. Graciela Aban

El Ordenamiento Ambiental del territorio es una herramienta de gestión fundamental en nuestro tiempo. La preservación de los recursos naturales, el acceso a las necesidades básicas, a los servicios públicos, la protección del paisaje, la valoración de la naturaleza y todo aquello que garantice el desarrollo sustentable, se tiene en cuenta al momento de diseñar un Plan de Ordenamiento Ambiental del territorio. Para ello, como veremos, nuestro ordenamiento jurídico brinda las herramientas legales adecuadas para garantizar su eficacia. Existen, además, dos aspectos a considerar en la planificación: la “participación ciudadana” y el “derecho a la información ambiental”, en lo que respecta al derecho constitucional de vivir en un ambiente sano (art.41 C.N.). El rol de los actores involucrados en todo Plan de Ordenamiento es esencial, ya que es el único modo de garantizar que el mismo responda a las verdaderas necesidades de la población y de su zona geográfica.

La necesidad del Plan de Ordenamiento Ambiental del territorio

El ordenamiento ambiental del territorio es una preocupación necesaria y urgente en los últimos tiempos. Las políticas de gestión apuntan a priorizar la implementación de medidas que cumplan con las normativas ambientales vigentes, para ello el diseño de una adecuada planificación

ambiental del territorio y su factibilidad resulta prioritario a fin de garantizar el desarrollo sustentable.

El abordaje de esta problemática apunta a la resolución que exigen situaciones tales como, la falta de control estatal en las obras de alto impacto ambiental vinculadas a la modificación de usos de suelo, la creación de nuevos barrios, loteos o la proliferación de asentamientos ilegales, en otros términos, el crecimiento natural y descontrolado de las áreas urbanas.

A través de la labor de auditoría, en los Municipios de la Provincia se ha podido constatar esta realidad apremiante que como consecuencia directa se traduce en un profundo daño ambiental y social. Ejemplo de ello lo constituyen la carencia, precarización o discontinuidad de servicios básicos de supervivencia, como agua potable, red cloacal, gas y energía eléctrica, en barrios y asentamientos que en muchos casos se encuentran emplazados en terrenos inundables, próximos a zonas industriales o a actividades contaminantes.

Marco Normativo y Principio Precautorio aplicado al control

Nuestro ordenamiento jurídico establece en materia ambiental un criterio preventivo que se verifica a través del “principio precautorio”, uno de los pilares que sustentan el derecho ambiental. Dado que los daños ecológicos son irreversibles, costosísimos en su reparación, tienen perdurabilidad temporal, sus efectos inciden en las generaciones presentes y trascienden a generaciones futuras, es que el centro de atención del mundo jurídico se concentra en pos de la prevención. El principio precautorio se plasma en la normativa nacional e internacional y está reconocido por la jurisprudencia. Nuestra ley General de Ambiente N° 25.675 establece los principios de política ambiental y define así al Principio Precautorio:



“Cuando haya peligro de daño grave o irreversible la ausencia de información o certeza científica no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces, en función de los costos, para impedir la degradación del medio ambiente.”

Es por ello que en la concreción de cualquier proyecto u obra, o una actividad humana en general que pueda causar daño al medioambiente (modificación de usos del suelo, creación de nuevos barrios, loteos o asentamientos) se deberá comenzar por elaborar un estudio de impacto ambiental. Dicho estudio concluye en un documento que jurídicamente constituye una declaración fidedigna acerca de la bondad del proyecto y de la escasa o nula incidencia que tendrá negativamente sobre el ambiente.

De allí surge el carácter apriorístico que entraña la elaboración de un estudio de impacto ambiental y social, destinado a inspirar al Estado al diseño de políticas públicas basadas en la protección del medioambiente. El rol del Estado en materia ambiental abarca la responsabilidad por la formulación de políticas ambientales, la elaboración de regímenes normativos, su fiscalización y la gestión ambiental para prevenir el daño a futuro garantizando la sustentabilidad de la sociedad.

Una de las potestades más desafiantes para los municipios son las establecidas en nuestra Ley Provincial N° 1349 Art. 21 incisos:

7.- Dictar el reglamento general de edificación y ordenar la apertura y ensanche de calles, la formación de plazas, parques y avenidas, construcción de mercados y hospitales demás obras de carácter municipal que estiman conveniente, imponiéndoles nombres o designaciones adecuadas.

8.- Determinar la altura de los edificios públicos y privados, la nivelación de las calles y las distancias que deben guardar los propietarios de predios contiguos para construir cercas o paredes medianeras, pozos, cloacas, letrinas, acueductos que causen humedad, depósito de cal, materias corrosivas o peligrosas, maquinarias movidas a vapor, electricidad o de combustión interna e instalación de fábricas o establecimientos peligrosos a la seguridad, solidez y salubridad de los edificios o nocivas a los vecinos.

9.- Dictar las medidas y precauciones tendientes a evitar las inundaciones, incendios y derrumbes, en coordinación con las reparticiones oficiales nacionales y provinciales pertinentes.

10.- Intervenir en la construcción de edificios públicos y particulares a fin de garantizar la seguridad, condiciones higiénicas y estéticas que deben tener, y ordenar la compostura o demolición de aquellos que por su estado ofrezcan peligro. Todo con cargo al propietario o poseedor.

La Ley Provincial de Protección del Medioambiente N° 7070, dispone en materia de Estudio de Impacto Ambiental lo siguiente:

Art. 38. - La autoridad de aplicación reglamentará acerca de los planes, proyectos, obras, y actividades que requieran de estudios de impacto ambiental y social y declaraciones juradas de aptitud ambiental, debiendo actualizarlos periódicamente.

Art. 39. - En los casos que los municipios no contaren con normativas de procedimientos de evaluación de impacto ambiental y social, las iniciativas serán remitidas a la autoridad de aplicación a los efectos de que emita el correspondiente dictamen técnico.

Art. 43. - Los proponentes públicos o privados, deberán preparar y presentar al organismo provincial a cargo de la correspondiente autorización, un estudio de impacto ambiental y social de su iniciativa en la medida que genere o presente, al menos, uno de los siguientes efectos, características o circunstancias:

- a) Riesgo para la salud y la seguridad de la población.
- b) Efectos adversos significativos sobre la cantidad y la calidad de los recursos naturales renovables, incluidos la diversidad biológica, el suelo, el aire y el agua.
- c) Proximidad del área de influencia de la iniciativa a asentamientos humanos, a áreas naturales protegidas y a áreas ecológicamente críticas.
- d) Relocalización de asentamientos humanos o alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de poblaciones posiblemente afectadas por la iniciativa.
- e) Alteración significativa, en términos de magnitud geográfica y temporal, del valor paisajístico o turístico del área de influencia de la iniciativa.
- f) Alteración de monumentos y sitios de valor histórico, antropológico, arqueológico y, en general, considerados del patrimonio cultural de la Provincia y de la Nación.
- g) Cualquiera de las características o circunstancias precedentes en la medida que afecte a otras jurisdicciones provinciales, nacionales y extranjeras.

h) Toda actividad contenida en otras normativas vigentes o que por vía reglamentaria la autoridad de aplicación determine.

Normativa sobre ordenamiento territorial en Argentina

- La ley 25.675 del año 2002 (Ley General del Ambiente) estableció los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente para la preservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos naturales, el mejoramiento calidad de vida de las generaciones actuales y futuras, el equilibrio de los sistemas, la conservación de diversidad y la prevención de los peligros de las actividades antrópicas.

- La Resolución 685/05 de la SAyDS creó el Programa de Ordenamiento Ambiental del Territorio, fijando entre los objetivos de dicho Programa la incorporación de la dimensión ambiental en la planificación del desarrollo territorial y potenciar el efecto de las políticas de la SAyDS integrándolas en las demás estrategias nacionales y provinciales.

El control

La función de control que ejerce el Estado en materia de impacto ambiental implica necesariamente la interacción de tres componentes:

a) Un primer componente ejercido por la administración: esto supone una unidad de control anclada en un ministerio, y que para efectos operativos pueda asociarse a otros

ministerios, reparticiones o instituciones. Es evidente que un control más eficaz va a acarrear mejoras en la calidad de los estudios de impacto. Este control puede tomar la forma de un visto bueno sobre el proyecto, de parte de un ministerio de preferencia intersectorial, el que debe tener la facultad de disponer de todos los estudios de impacto y de un derecho de veto. En muchos casos la entidad pública encargada de dar la autorización puede, frente a un Estudio de Impacto Ambiental (EIA en adelante), devolverlo al inversionista por considerarlo incompleto, el que, a su vez, lo someterá nuevamente, una vez completados los antecedentes según lo señalado. En todos los casos, es deseable que la institución que autoriza los EIA no sea la misma encargada del control.

b) El segundo componente del control está estrechamente ligado a la publicidad del mismo, lo que supone transparencia en el manejo del EIA. El estudio de impacto puede acompañarse o dar origen a una discusión pública (críticas y contraproposiciones), lo que constituye un fortalecimiento del sistema democrático, a través de la participación de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones.

c) Un tercer elemento de control debe provenir de la jurisprudencia que se vaya gestando en esta materia en la que el EIA puede constituir un instrumento valioso, como una pieza más de un informe ligado a la autorización de un determinado proyecto, podría ser objeto de un proceso por los defectos que pudieran detectarse en él.



Características del Estudio de Impacto Ambiental

Dentro de la variada gama de medidas preventivas del daño ambiental se destaca por su importancia el estudio de impacto ambiental, que constituye un documento técnico de carácter interdisciplinario destinado a predecir, identificar, valorar y considerar medidas preventivas o corregir las consecuencias de los efectos ambientales que determinadas acciones producidas, por la actividad humana, pueden causar sobre la calidad de vida y su entorno. Sirve para que la autoridad de aplicación tome decisiones respecto a la conveniencia ambiental y social de la generación de nuevos proyectos en un determinado ámbito geográfico. Estos proyectos (que pueden abarcar la construcción de plantas de procesos químicos, parques industriales, obras de infraestructura, proyectos mineros, barrios de viviendas, etc.) tienen un común denominador: la obra en cuestión generará cambios irreversibles en el ambiente cercano y en las condiciones de vida de una sociedad.

“Expresión espacial de la política económica social, cultural y ecológica de una sociedad. Actividad de planeación interdisciplinaria y sistemática que debe garantizar la coordinación y la compatibilización de las tendencias y capacidades de un territorio y la construcción de escenarios posibles, para optimizar la calidad de vida de su población” (Silvana Giaimo 1997)

“Está conformado por una serie de análisis, estudios y descripciones que le permiten a la autoridad de aplicación realizar una estimación de los impactos positivos y negativos que la obra tendrá en su entorno inmediato, de las tareas previstas para mitigar los efectos negativos y un plan de monitoreo para evaluar la situación real con el emprendimiento funcionando. Es decir, el EIA debe dar una idea de la magnitud del impacto por

medio de análisis, estudios, etc., que permitan “identificar, predecir, interpretar, prevenir, valorar y comunicar el impacto que la realización de un proyecto acarreará sobre su entorno” (V. Conesa Fernández Vítora)

Además de describir el escenario sobre el cual se edificará la obra, este estudio deberá determinar el lugar, el momento, la duración, la tecnología aplicable, los parámetros de medición de la contaminación que pudiera producir.

El estudio deberá mencionar, asimismo, las posibles consecuencias actuales y las futuras, midiendo los riesgos, mencionando los estándares internacionalmente permitidos, y las vías alternativas de ejecución.

Le cabe también la asunción de responsabilidad y medición del riesgo para el supuesto que la obra no se lleve a cabo, se trunque total o parcialmente. Con más razón aun si su puesta en marcha o razón de ser lo constituye la remediación de contaminaciones preexistentes.

Deberá también ponerse a disposición para su consideración pública (audiencias públicas para los casos más trascendentes) y autorizar el contralor de las autoridades, y monitoreo en la ejecución y posterior vida.

Este estudio es puesto a consideración de la autoridad administrativa, quien puede pedir nuevos estudios o informes, y previa la consideración popular en determinados casos, autoriza su ejecución. Este procedimiento y su resultado final a través de la aprobación o no del proyecto constituyen el Estudio de Impacto Ambiental.

Recomendaciones de los Informes de Auditoría Ambiental

Ante tal situación y a efectos de encaminar un marco de soluciones posibles se han propuesto una se-

rie de recomendaciones a los Municipios auditados, que a nuestro criterio resultan ineludibles, a saber:

- El ejecutivo municipal debe solicitar la realización del dictamen técnico a la autoridad de aplicación para que se garantice la plena vigencia del derecho constitucional a un ambiente sano, consagrado en el Artículo 41 de la Ley Suprema.

- La realización o la puesta en práctica de un **Plan Urbanístico** que garantice las necesidades más elementales de la población, destacando la inclusión del Criterio Ambiental en el concepto tradicional del Ordenamiento Territorial, en tanto y en cuanto el ambiente se integre de bienes y valores naturales, sociales y económicos. El valor agregado de esta nueva concepción radica en que el nuevo concepto de “Ordenamiento Ambiental Territorial” se basa en la variable ambiental como co-constitutiva de las políticas de ordenamiento, concibiendo al ambiente, las comunidades y las actividades productivas en un todo integral que debe ser entendido en toda su complejidad e interconexión en miras a un desarrollo sustentable a corto, mediano y largo plazo.

- La sanción de ordenanzas o la adhesión a normativas que contengan procedimientos en Estudios de Impacto Ambiental que observe indicadores sociales o productivos dentro del plan urbanístico.

- La creación de una división interdisciplinaria administrativa de permanente capacitación, que ejerza un debido control y el mejoramiento permanente a estos intereses.

“El Derecho Ambiental es el derecho de punta, la locomotora de cambio del derecho en general. En estas imperiosas necesidades sociales, urgentes, vitales, asoma un nuevo proceso civil, colectivo, distinto, ágil, dinámico, con procedimientos anticipatorios que consiguen millones de intereses que claman por una justicia de rostro más humano” Nestor Cafferatta. ●

ACTUALIZACIÓN

XXIII Congreso Nacional de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos de Control Externo de la República Argentina

La Auditoría General de la Provincia estuvo presente del 15 al 17 de noviembre en la ciudad de Posadas, Misiones, en este encuentro que tiene carácter académico.

La apertura oficial se llevó a cabo en la Sala Eva Perón del Centro de Convenciones en el Parque del Conocimiento, el miércoles 15 de noviembre, y contó con la presencia de 300 profesionales, funcionarios y especialistas que asistieron a las 38 ponencias de trabajos que representaron a varias provincias del país.

Estas jornadas fueron el marco también para la Reunión de la Asociación de Entidades Oficiales de Control Público del Mercosur (ASUR) y la IVª Reunión Anual del Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos Públicos de Control Externo.

La apertura estuvo encabezada por la Dra. Fabiola Bianco, presidenta del Tribunal de Cuentas de Misiones, el vicegovernador Oscar Herrera Ahuad, quienes estuvieron acompañados por el intendente Joaquín Losada, el Cr. Rubén Quijano, presidente del Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas de la República Argentina y el Dr. Hugo Acuña, presidente de la Asociación de Entidades Oficiales de Control Público del Mercosur (ASUR).

Nuestro equipo de trabajo asistió a las ponencias que se englobaron alrededor del tema "Innovación en el Control Público". Fue una edición record, donde se presentaron equipos técnicos de las provincias de Córdoba, San Juan, La Pampa, Jujuy, Mendoza, Tucumán, Catamarca y Misiones.

En términos generales, las conclusiones de las jornadas cierran en varios ejes que se convierten en los próximos desafíos que deben asumir los organismos del control público, y que tienen que ver la necesidad de innovar en el ámbito del control externo del sector público y empezar a focalizar en como impactan los procesos de los órganos de control en los ciudadanos.



Siguiendo con el análisis, de las jornadas podemos extraer también que el control externo necesita actualizar permanentemente sus procedimientos, por medio de la reingeniería de procesos, la digitalización, el trabajo colectivo, la relación con otros organismos municipales, provinciales, nacionales e internacionales.

Finalmente, de las mesas de trabajo de este encuentro nacional surgieron inquietudes comunes que se acordaron establecer como temas específicos para fomentar en nuestras organizaciones: adoptar y promover un sistema de gestión de calidad o carta de compromiso con el ciudadano; mejoras en los procesos de incorporación de los recursos humanos a los órganos de control; evaluaciones de des-



empeño de los órganos de control externo de acuerdo a la metodología internacional; el refuerzo en el asesoramiento a los municipios, y la adopción de planes estratégicos, la evaluación de los resultados y de los presupuestos por programas. ●

La descentralización del estado como fórmula para una mayor calidad democrática



Por Cr. Juan Carlos Manjón

La importancia de la descentralización es fundamental en los gobiernos actuales. Permite una mayor proximidad de las administraciones públicas a los ciudadanos, lo que facilita que el estado preste mejores servicios que resulten en un mayor bienestar para la ciudadanía.

La descentralización permite que los ciudadanos puedan tener injerencia en el control. Hoy en día no se conforman con ser únicamente sujetos pasivos y meros clientes receptores de los bienes y servicios del Estado, sino

que exigen ser tomados en cuenta al momento de planificar las políticas, planes y programas que buscan satisfacer sus necesidades.

Generar transparencia en los actos de las Administraciones Públicas (AAPP) es fundamental en cualquier democracia ya que legitima la acción pública, produce dos grandes agregados, por un lado a la proximidad del ciudadano, y por el otro lado aumenta significativamente la credibilidad del ciudadano en las AAPP.

Necesidad de recursos en las descentralizaciones.

No podemos perder de vista que los estados subnacionales o las ciudades intermedias necesitan recursos para poder funcionar, como se menciona en varias lecturas vinculadas a la descentralización, los recursos para financiar no solo los **recursos financieros**: para cumplir los fines del estado subnacional o las ciudades intermedias, sino también **recursos técnicos**: se requiere por ejemplo sistemas para poder recaudar tributos, y **recursos humanos**: tienen que ser cualificados y estar capacitados para poder brindar mejores servicios públicos. Es observable el caso de los recursos financieros que tienen los municipios de nuestra provincia, que en su gran mayoría cerca del 85% de sus recursos son por transferencias del gobierno provincial, los recursos propios son muy escasos, las recaudaciones de impuestos, tasas y contribuciones de las comunas. Cuando toca hablar de los recursos técnicos quizás es más preocupante ya que los municipios no poseen sistemas propios para poder realizar las registraciones, muchas veces y en los mejores de los casos tienen sistemas enlatados que no satisfacen todas las necesidades de los municipios.

No cabe el desarrollo sin instituciones **legítimas, eficaces, transparentes y participativas**; la descentralización colabora en todos los factores para estos cuatro pilares del desarrollo.

Tenemos que tener presente que la forma del Estado no condiciona necesariamente el grado de descentralización y que términos como Estado Federal no implica una mayor descentralización.

Muy buenos ejemplos que son los casos de España y Canadá que utilizaron la descentralización para mantenerse unidos a sorteando así sus fuertes divisiones étnica. En el caso de Méjico, fue un proceso de abajo hacia arriba, que fue acompañando al proceso democrático con democracia, iniciándose a nivel municipal que fue acompañado de una exigencia creciente de los mismos municipios.

Claves para una descentralización efectiva

Algunas características que posibilitarían una adecuada descentralización:

a) Educación, referida a la capacitación de la población en general, ciudadanos, funcionarios, empleados públicos y personas que trabajan para las administraciones públicas.

b) Recursos económicos, buenas leyes de coparticipación o de redistribución para con los gobiernos subnacionales o las ciudades intermedias. Los gobiernos tienen que contar con capacidades adecuadas de ingreso. Los gobiernos deben poseer un mecanismo adecuado de transferencias intergubernamentales con incentivos ajustados.

c) Representatividad, quienes sean los representantes en los gobiernos subnacionales o las ciudades intermedias tienen que representar a la mayoría y a las minorías para que en el accionar de las administraciones públicas se incluya a todos los sectores de la ciudadanía.

d) Transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas, con estos tres elementos pueden eliminar los posibles actos de co-

rrupción. Deben existir mecanismos de transparencia y rendiciones de cuentas sub-nacionales; es necesario un marco legal que establezca las rendiciones de cuentas de cada uno de los órganos de gobierno. La transparencia y la rendición de cuentas –en el sentido anglosajón del término *accountability*– como factores, son claves para la buena gobernanza y la participación ciudadana.

e) Asignación concreta de funciones, lo que permite evitar una duplicidad de tareas y una correcta segregación de funciones. Las funciones tiene que estar claramente definidas.

f) Seguridad jurídica, un marco normativo que lo que permita reglas claras para las distribución de competencias, leyes de contrataciones, reglas para el endeudamiento, ya sea cuando las AAPP participan en carácter de titular o por medio de avales, fianzas o garantías que se otorgan para el sector privado. Se deben definir mecanismos adecuados de la regulación de la deuda subnacional o de las ciudades intermedias. El ejemplo de la lectura es clarísimo, en EEUU todos los estados desarrollaron reglas para limitar el endeudamiento, ya que los ciudadanos perciben que el endeudamiento repercute en el aumento de la carga impositiva.

g) Coordinación entre los gobiernos nacionales y los locales o subnacionales o las ciudades intermedias.

Como una pequeña conclusión de este tema, podemos decir que la rendición de cuentas, la transparencia, la participación ciudadana y seguridad jurídica, son elementos clave para alcanzar una adecuada infraestructura, lo que permite luchar contra la corrupción, potenciar la eficacia del de las AAPP, tanto en los aspectos legales como los administrativos, fomentar la capacidad de la sociedad civil organizada y a favorecer la sinergia que se produce entre todos estos elementos. Pero es necesario generar conciencia, facilitar herramientas y educar a la ciudadanía para que no solo pueda sino que también decida implicarse en cuestiones tan determinantes como la cosa pública.

Estos principios permiten alcanzar la eficiencia, administrativa y económica en la asignación de recursos escasos, con una mejor comprensión de las necesidades locales por parte de los gobiernos subnacionales.

Los ciudadanos ya no se conforman con votar en las elecciones. Quieren co-responsabilizarse y participar en el desarrollo. Las elecciones no deben representar un cheque en blanco a los representantes políticos sino un mecanismo que permite garantizar una correcta y permeable institucionalidad.

A modo de conclusión, podemos inferir de todo lo anterior que para lograr una correcta descentralización se debe: educar a la sociedad en su conjunto, dotar de recursos a los gobiernos subnacionales, y asegurar la representatividad de las minorías. Transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas son los tres elementos básicos para la lucha contra la corrupción. Se necesita la asignación concreta de funciones, y seguridad jurídica con un marco normativo con reglas claras para poder administrar, gestionar, y lograr un control adecuado; coordinación entre los gobiernos nacionales y los loca-

les o subnacionales o las ciudades intermedias a fin de lograr un trabajo eficiente del Estado.

Como opinión personal, considero que los gobiernos centrales deberían haber “adelgazado” para darles la posibilidad de que crezcan los gobiernos subnacionales. ●

NUESTROS ESPECIALISTAS

Generando Valor en el Sector Público

Los recursos humanos determinan la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas. Sólo mediante la correcta gestión del capital humano es posible alcanzar los resultados previstos.

Proponer alternativas que fortalezcan las oportunidades para alcanzar las metas personales o grupales, tomar decisiones responsables, enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, prevenir situaciones de riesgo, evidenciar compromiso y asumir las responsabilidades de los actos, son habilidades fundamentales para el desarrollo de los aspectos de la vida familiar, educativa, social y laboral. Se les conoce como capacidades del ser o habilidades blandas y son altamente requeridas por el sector emplea-



Cra. Patricia De Bock

dor, que actualmente demanda personas que incorporen en sus competencias técnicas (habilidades duras), estas capacidades. Los nuevos directivos, además de su formación profesional, deben conocer el manejo de herramientas de gerenciamiento basadas en la motivación, el valor compartido, el trabajo en equipo y el liderazgo democrático y participativo.

En el sector público, el directivo o gerente público debe promover acciones para desarrollar el potencial individual, pero motivando la conciencia de conjunto. Si se potencia el equipo se transforma en un conjunto, se garantiza un futuro en expansión, sin perder el compromiso con los valores y los resultados en el trabajo, alineados con la misión y visión de la organización. Asimismo, en el actual contexto laboral, conviven distintas generaciones que definen características que influyen en el desarrollo personal y el desempeño laboral.

Para William Strauss y Neil Howe (1991), “una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva”. En ese sentido Gilburg (2007), identifica la Generación Silente, nacidos antes de 1946, los Baby Boomers nacidos entre 1946 a 1964, generación “X” nacidos entre 1965 a 1980 y Generación “Y” o Millennials nacidos después de 1980 al 2000.

Cada una ha tenido vivencias particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian y determinan en cierta

manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional. El empleo y la autoridad no significan lo mismo para quienes nacieron en la posguerra, vivieron en medio de una crisis, que para quienes nacieron en una sociedad con la libertad, como uno de los pilares fundamentales.

Es importante entonces que el gerente público se prepare como líder, conozca cuales son las características, fortalezas, y debilidades de cada generación para poder planificar y establecer líneas de acción que mejoren el desempeño del equipo y se conforme un conjunto, con objetivos comunes a alcanzar.

Características Generacionales. Generación Silente, Baby Boomers, Generación X y Millennials.

A fin de clarificar los conceptos y resumir las características de estas generaciones, se expone un cuadro comparativo en el que se incluyen las cuatro generaciones que hoy conviven en el Sector Público.

Arquetipos Generacionales

	Generación del Silencio o Silente: Nacidos entre 1925-1945: Edad actual: 71 o +	Generación de Baby Boomers: Nacidos entre 1946-1964 Edad actual: 53-70	Generación X: Nacidos entre 1965-1979 Edad actual : 38 a 52	Generación Y o Millennials: Nacidos entre 1980 y 2000 Edad Actual: 17 a 37 años
Aspectos de personalidad – Valores y creencias	<ul style="list-style-type: none"> - Determinantes - Tradicionalistas - Respetan y defienden principios morales y valores. - Buscan estabilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocados en las elecciones personales y la libertad. - Compromiso e involucramiento con la comunidad. - Actitud positiva. - Adaptables. - Prosperidad entendida como bienestar material. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autónomos - Pragmáticos - Emprendedores - Ambiciosos y competitivos. - Progresistas e individualistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Familiarización innata con la comunicación, los medios y la digitalización - Prosumidores. - Buscan nuevas oportunidades. - Enfocados a hacer lo que les gusta. - Abiertos al cambio.
Fortalezas en el ámbito laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad y uniformidad. - Secuenciales. - Estructuras organizacionales jerárquicas. - Lealtad y respeto a la autoridad. - Disciplinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrados en el trabajo - Buscan decisiones consensuadas - Enfatizan el trabajo en equipo - Evitan el conflicto - Orientados al logro de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Adictos al trabajo o workaholics¹ - Buscan ascensos internos - Enfocados al reconocimiento - Cómodos con las relaciones de autoridad - Búsqueda de la excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente productivos - Trabajan en lo que les apasiona - El trabajo es una forma de expresarse no de limitarse - Confianza en sus capacidades y habilidades. - Desarrollan nuevas ideas y proyectos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Resistentes al cambio respecto a las formas de trabajo y al uso de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistentes al cambio respecto a las formas de trabajo y al uso de la tecnología. 		<ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso. - Carecer de las herramientas interpersonales de autoconciencia.

1- Coloquialmente, un trabajajólico (derivado de su nombre original en inglés, un workaholic es una persona adicta al trabajo.

Cómo hacer de esta convivencia un valor agregado para las organizaciones del sector público. Re - imaginar el liderazgo.

Los gerentes públicos deben considerar la situación de cada integrante de los equipos a liderar teniendo en cuenta que:

- La mayoría de los Silentes terminaron su carrera laboral y están jubilados, pero existen algunos que reingresaron al mercado laboral mediante un Contrato de Locación de Obra.
- Los Baby Boomers se dirigen hacia la fase final de su carrera laboral. Han estado a cargo por un buen tiempo dando pocas oportunidades a la generación X de adquirir experiencia y conocimiento necesario para dirigir la organización.
- La Generación X se encuentra en pleno ejercicio laboral.
- Los Millennials han ingresado a la estructura funcional estatal.

Herramientas para crear valor en las organizaciones públicas, en la convivencia intergeneracional.

En primer lugar, para iniciar el análisis de las herramientas más apropiadas conforme las características de la organización, se sugiere crear un mapa generacional del organismo. A partir de la información relevada y plasmada en el mapa, se evalúa la conformación de los equipos de trabajo y se rediseña equilibrando la composición de los equipos con miembros de las distintas generaciones para poner en común intereses, perspectivas y generar planificaciones participativas que abonen a la mejora del trabajo del conjunto en pos de los objetivos previstos.

Luego se podrá incorporar alguna de éstas herramientas delineando las acciones que sean convenientes para el equipo de trabajo:

A. Implementar un sistema de co-tutoría o programa de transferencia de conocimientos



En este contexto, los colaboradores de una jurisdicción determinada que pertenecen a las distintas generaciones, cooperan entre sí como instancia clave de aprendizaje. Así, Baby Boomers pueden transmitir sobre compromiso, mientras que la Generación X aporta sobre flexibilidad y los Millennials aportan la innovación y plasman su conocimiento de manera disruptiva. Las buenas relaciones que se desarrollen y las acciones de camaradería que puedan experimentar en su día a día, tendrán

un impacto directo en la motivación y compromiso.

Esto permite generar en el equipo: a) Resiliencia interna, lo que implica amplificar la inteligencia, mejorar la vitalidad y aprovechar las conexiones sociales; b) Responsabilidad y compromiso con el propio crecimiento, lo que facilita el trabajo en red, el aprendizaje colaborativo, la reciprocidad, dinamización e innovación.

B. Modelo GROW.

Es la metodología más usada y la más aceptada por la comunidad internacional. Esta herramienta permite que el equipo, defina metas u objetivos, analizando la situación presente y

sopesando las opciones que se presentan a fin de diseñar un plan de acción y llevarlo a cabo con voluntad y compromiso.

El acrónimo del modelo define los pasos a seguir:



ACCIONES DEL GERENTE LIDER

GOAL

Pide al equipo que definan los objetivos a alcanzar.

REALITY

Genera conciencia de la realidad presente. Evalúa el impacto de la situación en los retos grupales. Define limitantes.

OPTIONS OBSTACLES

Promueve que el equipo identifique y evalúe las opciones disponibles. Activa lluvia de ideas y pensamientos enfocados en soluciones.

WILL

Se elabora un plan de acción grupal con el que el equipo se compromete a la acción, y promueve la formulación de planes individuales, para el logro de metas y objetivos previstos. Genera confianza y responsabilidad

C. Metodología SMART

Describe el proceso para establecer los objetivos y metas.

		SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
S	ESPECIFIC	ESPECÍFICO	Cuanto más detallado sea, mejor será su comprensión al no dejar espacio a las interpretaciones dudosas.
M	MEASURABLE	MEDIBLES	El objetivo tiene que ser medible. Es necesario definir claramente el método o sistema de medición, estableciendo los indicadores a emplear para evaluar el grado de consecución del objetivo.
A	ATTAINABLE	ALCANZABLES	El objetivo debe ser realizable, ambicioso pero no imposible de lograr. Se trata de accionar por algo que parece difícil pero alcanzable, pues lo contrario causará frustración, desánimo y desmotivara al grupo.
R	REALISTIC	REALISTA	Un objetivo puede ser alcanzable pero no realista si no se fundamenta en la propia realidad. El objetivo debe estar en sintonía con la misión y visión de la organización y se ha de poder lograr con las herramientas que dispone el equipo.
T	TIMELY	TIEMPO DETERMINADO	Definir el plazo concreto que se demora en conseguir el objetivo. Este periodo no debe ser ni tan corto que haga imposible conseguirlo, ni tan largo que cause una dispersión de la iniciativa. Es importante fijar una fecha para valorar si se han cumplido los objetivos

D. Diálogos Apreciativos

El diálogo apreciativo se enfoca en descubrir el núcleo vital positivo de las personas y de la organización. Es una metodología para producir:

a) Una *visión sistémica y compartida en el equipo*. El gerente líder debe proponer diseños donde la *sumatoria de las riquezas individuales promueva la riqueza organizacional* para alcanzar resultados superlativos, alineados con la misión y visión del organismo.

b) A través de un cambio de enfoque se apunta a *la creatividad, la motivación y el compromiso*. En primer lugar debemos considerar la definición de motivación: proviene de los términos latinos motus (movido) y motio (movimiento), es decir son todas aquellas cosas que impulsan a la persona a realizar determinadas acciones; se encuentra directamente relacionada a la voluntad o el interés. Dicha voluntad podrá recibir el incentivo desde un campo interno, externo o trascendente. El campo interno está determinado por aquellos factores personales que interesan manifestar. Otra forma de motivación, es la que proviene de un campo externo, de factores del contexto, como por ejemplo, la remuneración respecto de la tarea realizada, el dinero en relación a la tarea, el cargo, etc.

Cuando la motivación externa e interna convergen, entonces el compromiso crece. Pero es aún mayor cuando surge el aspecto trascendente, o sea, el equipo –conjunto– siente que las consecuencias de las tareas desarrolladas trascenderán positivamente a las personas.

Esta metodología se puede aplicar a toda la organización en su conjunto o a sectores específicos dentro de la misma. A su vez permite:

- Abandonar marcos de crítica, queja, desconfianza.
- Lograr la integración entre distintas áreas o grupos conflictivos, estimulando la confianza, la creatividad y la innovación.
- Generar una visión compartida, renovar la energía grupal promoviendo la motivación y el compromiso personal.
- Revisar la visión, misión y valores organizacionales.
- Planificar estratégicamente.
- Crear y/o desarrollar proyectos de escala diversa.
- Incrementar la comunicación entre grupos de trabajo, lo que se traduce en prácticas armónicas y sinérgicas.
- Generar *Conciencia organizacional*: define no sólo la “producción” sino “la capacidad de producción” y este es un *factor de multiplicación*.

ción de valor que otorga *sustentabilidad* organizacional.

- Fomentar una conciencia del *valor del capital humano*: donde cada empleado valore sus capacidades específicas, las que integradas al trabajo del conjunto, ayudan resolver cuestiones planteadas, transformando a cada miembro en un recurso humano indispensable y diferenciador.

La *fórmula del Capital Humano*, siguiendo estos conceptos, se expresa:

CH = (competencias + compromiso) X Conciencia

Con el diálogo apreciativo se desarrollan dos aspectos importantes:

Comunicación Asertiva y Escucha Activa.

Cuando hablamos de comunicación aparecen dos conceptos: HABLAR Y ESCUCHAR. No obstante, es mucho más que eso. La comunicación se asemeja a un pentagrama que contiene tonos, ritmos y como ocurre con la música, cada persona prefiere ritmos diferentes. Según expresa Donald Walton², un elemento clave para determinar el potencial de un gerente es su habilidad para comunicarse. Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín “communicare” que puede traducirse como “poner en común, compartir algo”.

Para una *gerencia efectiva* la utilización de esta herramienta es fundamental. El gerente público debe:

- Escuchar atentamente: generalmente se confunde oír con escuchar. Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos, escuchar es obtener sentido de lo que oímos, requiere poner atención, interpretar y recordar.
- Dar instrucciones claras y efectivas tanto en la comunicación verbal como en la escrita.
- Administrar el tiempo y establecer prioridades y comunicarlas al equipo.
- Reconocer y transmitir una excelente ejecución de un subordinado.
- Invitar y escuchar opiniones de los colaboradores para las decisiones.
- Ser efectivo en la comunicación verbal.
- Explicar el trabajo operativo.
- Obtener y proporcionar retroalimentación - Feedback: Es dar información verbal o no verbal a otra persona sobre su conducta y como está afectando al interlocutor. Si en el equipo existen personas pertenecientes a la GY- Milenniales, el feedback debe ser inmediato.

Para ellos una evaluación de desempeño es arcaica y constituye una pérdida de tiempo. Ahora bien, para que el Feedback sea útil y efectivo debe realizarse en un lenguaje descriptivo y no evaluativo, por cuanto reduce la necesidad de la otra persona de reaccionar en forma defensiva. Debe ser ofrecido en el momento preciso. En resumen, el Feedback es una forma de ofrecer ayuda, es un mecanismo correctivo para el individuo que desea aprender cuánta afinidad existe entre su conducta y sus intenciones.

Conclusiones

Las herramientas descritas favorecen el desarrollo de las personas, individualmente y en el equipo de trabajo orientando al directivo público a la gestión efectiva.

Los mapas generacionales permiten tener una visión objetiva de la composición del organismo a fin de que el líder pueda rediseñar el conjunto y crear valor desde la convergencia equilibrada de las distintas generaciones que hoy trabajan en el sector público. El modelo GROW y metodología Smart, facilitan la generación de una visión compartida, fijación de objetivos y metas. Con este modelo se puede pasar de la “discusión” a la “decisión” y a la “construcción” de un plan de acción para responder a una meta establecida, habiendo analizado la realidad y considerado todas las opciones posibles.

Las herramientas de la comunicación son fundamentales, el reto de la asertividad y la eficacia en la comunicación impone a los directivos una mayor preparación profesional, incorporando todas las competencias técnicas (habilidades duras) y emocionales (habilidades blandas) necesarias para lograr un desempeño asertivo en su interacción con los colaboradores, fortaleciendo con ello el trabajo en equipo y el compromiso colectivo con las metas de la organización. Adicionalmente, la asertividad es una competencia universal para las relaciones interpersonales en cualquier contexto social, y promueve relaciones más duraderas enriquecidas por el respeto y la comprensión mutuas.

“Cuando un ciudadano se distingue por su valía, entonces se le prefiere para las tareas públicas, no a manera de privilegio, sino en reconocimiento de sus virtudes” (Pérricles).

2- Donald Walton y Traducción de Silvia Gomez. Sabe usted comunicarse? . Bogota: McGraw-Hill, 1991.



COMUNIDAD

Festejando el día de la Auditoria







COMUNIDAD

22° de las Olimpiadas Deportivas de los Trabajadores de Control

La Delegación de Salta brilló en Mar del Plata

La ciudad de Mar Del Plata fue la elegida una vez más como sede para el encuentro de la competencia 2017, que se desarrolló del 14 al 19 de noviembre.



La Delegación de Salta estuvo integrada por compañeros de la Auditoría General de la Provincia, Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Salta, Ente Regulador de los Juegos de Azar, Sindicatura General de la Provincia, y el Ente Regulador de los Servicios Públicos.



Nuestros compañeros tuvieron una gran performance y se destacaron en estas disciplinas:

Semifinalistas

- Voley Mixto: semifinalistas
- Futbol 5 Masculino: semifinalistas

Oro

- Truco: Medalla de Oro
- 100 mts Llano Medalla de Oro
- Maratón Femenino distintas categorías Medallas de Oro y Plata

Plata

- Maratón Masculino distintas categorías 2 Medallas de Plata
- Ajedrez: Medalla de Plata
- Tenis de Mesa Medalla de Plata

Bronce

- Biatlon Mountain bike: Medalla de Bronce



COMUNIDAD

Perfume de Orquídeas que invade los sentidos

Sandra Quiroga, especialista en el cultivo de esta particular especie

¿Qué significa para vos el cultivo de Orquídeas?

Cultivar orquídeas es cultivar la paciencia. Imposible hacerlo si no sentís amor por tu trabajo. Una planta, desde que germina la semilla hasta que produce la primer flor, transcurren, dependiendo la especie, desde 5 hasta 15 años.



¿Cuáles son los cuidados que recomendás?

Cuando te llevás a tu casa una planta de éstas, te estás llevando muchos años de dedicación y cuidados del cultivador. Por eso, las mías van con “curso express” incluido, porque de verdad da mucha pena que se muera una planta por desconocimiento. Las personas tienden a regarlas demasiado, pensando que les hace falta mucha agua, cuando en realidad lo que necesitan es humedad ambiente y solo un buen riego semanal. Y por supuesto, la fertilización es fundamental, porque al ser en su mayoría plantas epífitas, el sustrato que se usa es solo para sostener la planta en la maceta, y no les aporta los nutrientes necesarios para su subsistencia.

¿Qué particularidades tiene la Orquídea?

Son plantas muy rústicas en realidad, y con una gran capacidad de adaptación. Por eso las hallamos terrestres, epífitas y litófitas. Pueden tener flores milimétricas o gigantes, algunas crecen bajo la nieve del Himalaya y otras en los trópicos. La variedad es enorme, con más de 30.000 especies, 200.000 híbridos registrados, y otros tantos sin registrar.



En Salta, tenemos una gran variedad de orquídeas nativas, que se encuentran en su mayoría en la selva pedemontana, en las Yungas y también las encontramos en zonas más áridas, como la Quebrada del toro, por ejemplo. A través de los años, pude conseguir especies originarias de diferentes partes de mundo, desde Ecuador, Brasil y Colombia, hasta países del sudeste de Asia o Australia.

¿Cómo desarrollas tu trabajo de reproducción?

En Las Hadas la reproducción la realizo por división de matas o inducción de keykis, porque es muy difícil hacer germinar una semilla de orquídea de modo natural. Ellas necesitan condiciones muy específicas de su hábitat natural para germinar. Y aún así, de un millón de semillas puede llegar a prosperar un uno por ciento en la naturaleza. Es por esto que la reproducción con fines comerciales se efectúa en condiciones de laboratorio (sueño con tener el mío algún día) con medios especiales de cultivo, a fin de asegurar un rendimiento mayor de la cápsula de semillas.

Una vez germinada, se realizan tres trasplantes más en frascos esterilizados o Placas de Petri, y al cuarto recién pueden comenzar el cultivo en maceta, y comenzar el período de rustificación. A partir de allí, quedan todavía varios años para su floración.

¿Además de tu pasión por las Orquídeas, trabajas con otras especies?

Otra familia de plantas que manejo en el viverito son las crasas, que me llamaron la atención por sus formas, especialmente las Echeverias, ya que son mandalas perfectos.

Estas plantas también tienen diversos orígenes, y fui adquiriendo de a poco las madres, que vienen desde desiertos muy calurosos y áridos como el de México, hasta islas del Mediterráneo, o Sempervivums de los Alpes y los Pirineos, que soportan hasta 15 grados bajo cero. Me gusta crear con ellas, combinar colores y formas, montarlas en estructuras que te permiten armar centros de mesa vivos, en fin, jugar.

¿Qué lugar ocupa tu vivero en tu vida?

Me divierte, me llena el alma, me proporciona una satisfacción enorme cuando veo mis plantas crecer, cuando me regalan una flor, cuando entro al vivero y el perfume de las orquídeas invade el aire y me llena los sentidos.

Mi viverito es mi trabajo y mi terapia. Me llena de alegría, me produce paz. Armado a puro esfuerzo, todavía a medio hacer, aún con muchos proyectos soñados por concretar, pero eso también es bueno. Tenerlo a medias es un incentivo para seguir soñando, seguir planeando, en definitiva, SEGUIR. Porque un proyecto, un sueño, es vida por vivir.

EDICIÓN ESPECIAL

Evaluación y estrategia de un ente de control con apoyo en la herramienta del Marco de Medición del Desempeño de las EFS



Por:
Lic. Aníbal Kohlhuber

- Contador Público UBA y Mg. en Auditoría Gubernamental.
- Supervisor de Auditoría en la Auditoría General de la Nación.
- Consultor del Banco Mundial en aspectos vinculados a la Auditoría por Desempeño.
- Especialista en Capacitación (INTOSAI – IDI) desde 1999.
- Participante del Programa de Desarrollo de Auditores (CCAF – OAG) Canadá.
- Autor de publicaciones e Instructor de cursos a nivel nacional e internacional.

Los entes de control alrededor del mundo han demostrado un fuerte interés en explorar distintas aplicaciones para que su desempeño pueda ser conocido y evaluado por la comunidad que representan y a la que prestan sus servicios. En este sentido grandes esfuerzos se han volcado para exponer planes estratégicos institucionales acompañándolos de sus respectivos planes anuales de tarea y sus planes operativos.

La existencia de estos planes ha facilitado el conocimiento de la sociedad sobre las acciones proyectadas y realizadas, la visión de la organización como así también los principios y valores más destacados que los organismos de control intentan resguardar y transmitir.

No satisfechos con ello, la INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, por sus siglas en inglés) desde hace algunos años ha desarrollado el denominado Marco de Medición del

Conociendo el Marco de Medición de Desempeño de las EFS¹

El MMD EFS es el Marco de Medición de Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores conocido también como SAI PMF para los países de habla inglesa. Ha sido desarrollado a partir del 2010 por la INTOSAI a través de su Grupo de Trabajo Valor y Beneficio de las EFS. La última versión disponible es de octubre de 2016 y fue puesta en consideración del Congreso de la INTOSAI. Su propósito principal ha sido contribuir con la conocida ISSAI (Normas Internacionales de Auditoría de las Entidades Fiscalizadoras Superiores) Nro. 12 que lleva el mismo nombre del grupo de trabajo y al cual agrega la expresión “marcando una diferencia en la vida de los ciudadanos”.

El objetivo de esta ISSAI ha sido:

- Fortalecer la rendición de cuentas, transparencia e integridad del gobierno y las entidades del sector público.
- Demostrar su actual relevancia para los ciudadanos, el Parlamento y otras partes interesadas; y
- Ser una organización modelo liderando con el ejemplo.

La evaluación del desempeño juega un papel importante en estos esfuerzos, ya que ayuda a los indicadores de las EFS a evaluar el desarrollo de sus propósitos internos, y también les permite demostrar su credibilidad ante las partes interesadas externas. Este gran esfuerzo del MMD EFS permite a las EFS evaluar su desempeño de manera integral el marco abarca tanto el trabajo de auditoría (y en su caso control jurisdiccional), la ética y gobernanza interna, relaciones con las partes interesadas externas, la independencia y el marco legal. Todo ello reconociendo que las EFS son instituciones complejas, y que el desempeño de diferentes áreas se encuentra interrelacionada.

Objetivos de la evaluación del MMD de las EFS y su relación con el Plan estratégico de un ente de control:

Los objetivos de una evaluación MMD EFS incluyen:

A) Como un paso hacia la implementación de las ISSAI: Conocer dónde radica la mayor necesidad de cambio para poder seguir los principios clave que establecen las ISSAI, y lograr un mejor entendimiento de qué supone una buena práctica para las EFS.

B) Demostrar el avance, el valor y los beneficios que aporta a la sociedad: Medir el avance a lo largo del tiempo y demostrar a las partes interesadas externas la contribución de las EFS al fortalecimiento de la gestión financiera pública, a la promoción de la buena gobernanza, al fomento de la transparencia y la rendición de cuentas, y al combate a la corrupción.

C) Planeación estratégica: Efectuar una evaluación de necesidades que cubra toda la organización, misma que la EFS pueda utilizar para informar sobre el desarrollo de su plan estratégico.

D) Medición interna del desempeño/ elaboración de informes anuales: Mejorar o introducir procedimientos internos de medición del desempeño.

E) Obtener y mantener el apoyo a los esfuerzos de desarrollo de capacidades: Esto se logra mostrando compromiso con el cambio y estableciendo una base de desempeño de referencia.

Alcance y cobertura del MMD

El MMD EFS brinda una visión general de las áreas importantes en el desempeño de una entidad de control.

En el cuadro que sigue puede observarse los aspectos alcanzados y su respectiva cobertura:

Desempeño (en adelante MMD) el cual aporta una metodología y un criterio de aceptación internacional para evaluar el trabajo de los Entes de Fiscalización Superior (en adelante EFS).

En este momento varios entes de control en el mundo y en el orden provincial de nuestro país están aplicando esta metodología y como consecuencia de ello se están visualizando los primeros resultados de su implementación.

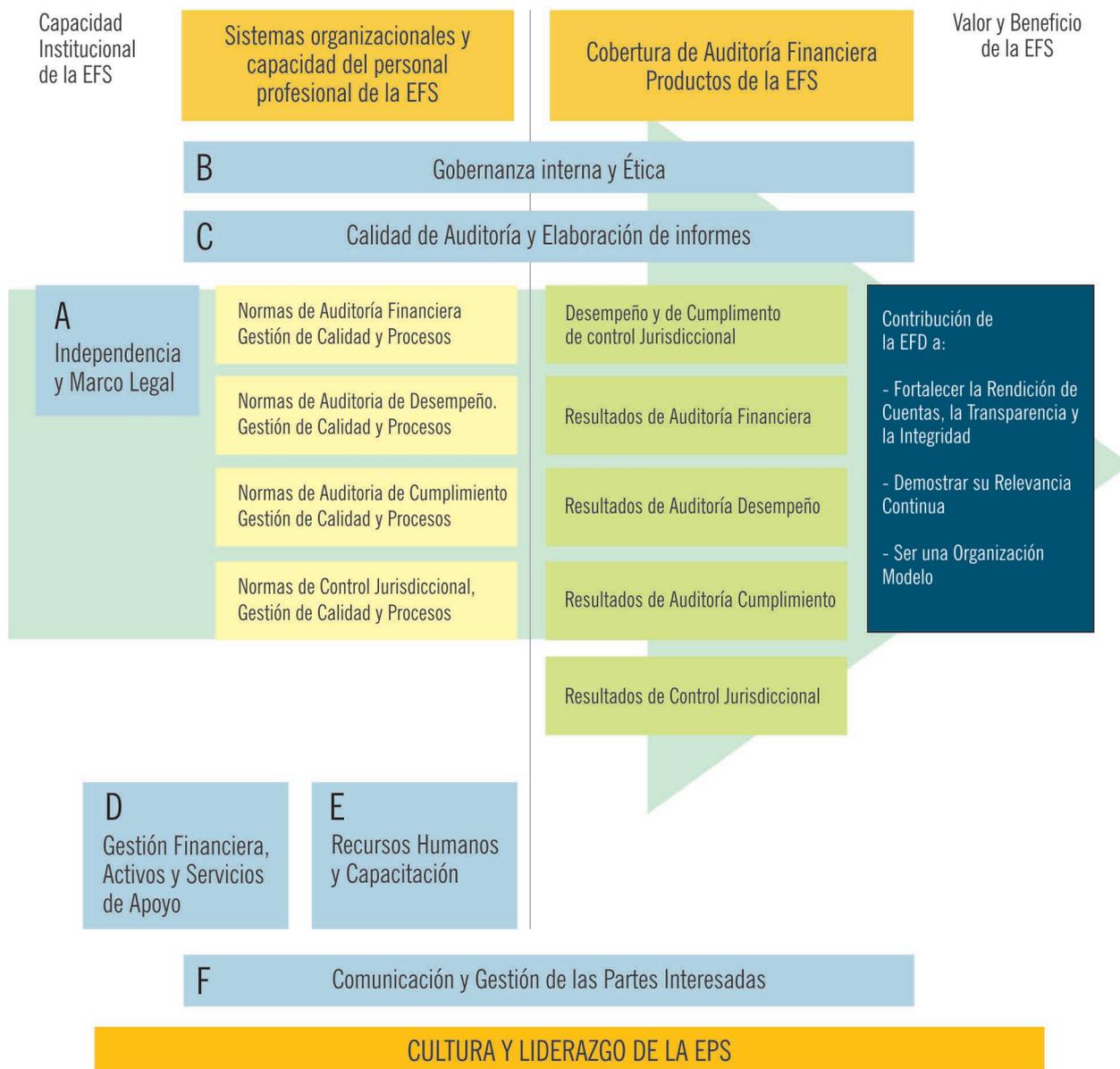
El propósito de este artículo consiste en exponer al lector el valor agregado que propone la metodología MMD, sus principales características y contenidos así como también cómo esta herramienta puede convertirse en un insumo totalmente útil a la hora de preparar el plan estratégico de una organización de control.

Para cumplir con este objetivo se presenta al lector el desarrollo de aspectos tales como el concepto del Marco de Medición de Desempeño de una EFS, los objetivos de evaluación, el alcance y cobertura de su análisis, la forma en que puede ser efectuado el examen y su basamento en evidencias así como también el uso del informe MMD EFS.

Dado que uno de los objetivos de la evaluación del MMD EFS es detectar necesidades que sirvan para el desarrollo de un plan estratégico, se detallarán conceptos, ventajas y ejemplos relacionados con la construcción de un plan estratégico a nivel mundial y local.

¹Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores -octubre 2016- elaborado por el Grupo de Trabajo Valor y Beneficios de la EFS INTOSAI.

MARCO PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS (MMD EFS)



CONTEXTO DEL PAÍS. GOBERNANZA, AMBIENTE DE GESTIÓN FINANCIERA PÚBLICA

Como se puede observar abarca tanto los procesos internos como sus resultados. El resultado que se pretende medir es el que resulta de la comparación con las ISSAI y a otras buenas prácticas establecidas en el seno de la INTOSAI y, en cierta medida, respecto al mandato y marco legal específicos de cada EFS. Su alcance estandarizado y medidas objetivas del desempeño de una EFS en la forma de indicadores lo convierten en un marco adecuado para comparar el desempeño en el transcurso del tiempo.

Este Marco está integrado por dos componentes:

1. Una guía para el informe sobre desempeño (evaluación y análisis narrativo de los resultados).
2. Un conjunto de 25 indicadores (comprendidos entre dos y cuatro dimensiones) para medir el desempeño de la EFS respecto a las buenas prácticas internacionales en los siguientes seis ámbitos:

- A.** Independencia y marco legal.
- B.** Gobernanza interna y ética.
- C.** Calidad de la auditoría

y elaboración de Informes.

- D.** Gestión financiera, activos y estructuras de apoyo.
- E.** Recursos humanos y capacitación.
- F.** Comunicación y gestión de las partes interesadas.

Es importante destacar que el MMD EFS se enfoca en la EFS de un país, y no ha sido especialmente diseñado para evaluar la totalidad de un sistema de auditoría pública, que puede incluir a otros órganos además de la EFS. Dependiendo del marco institucional nacional (por ejemplo, Estado unitario / un Estado federal / un Estado descentralizado), es posible que la EFS ya coexista con otros organismos públicos de fiscalización, nacionales o regionales.

A su vez y a efectos de permitir una evaluación exhaustiva de las prácticas de auditoría de la EFS, se recomienda que dicha evaluación examine el trabajo realizado por la EFS en el último ejercicio año fiscal, salvo que los indicadores especifiquen lo contrario.

Metodología de Evaluación del desempeño conforme al MMD EFS

Uno de los capítulos del MMD presenta en detalle el conjunto de indicadores con sus respectivas dimensiones y criterios. También a modo de apoyo para los evaluadores, cada indicador va asociado a un breve texto que presenta el

enfoque recomendado sobre cómo medir dicho indicador.

Realizar una evaluación MMD EFS conlleva un proceso integral que exige tomar varias decisiones clave a la EFS en cuestión.

A continuación se detallan las principales etapas en una evaluación MMD EFS:

1. Decisión de realizar la evaluación.
2. Planeación de la evaluación.
3. Ejecución de la evaluación.
4. Gestión de calidad para asegurar un informe de alta calidad.
5. Posterior a la evaluación, el uso de los resultados.

El Manual que propone el trabajo MMD EFS detalla qué se incluye en cada uno de estos pasos y además los aspectos básicos y los cuidados que deben tenerse presentes en cada uno de dichos puntos.

Uso de los resultados de la evaluación

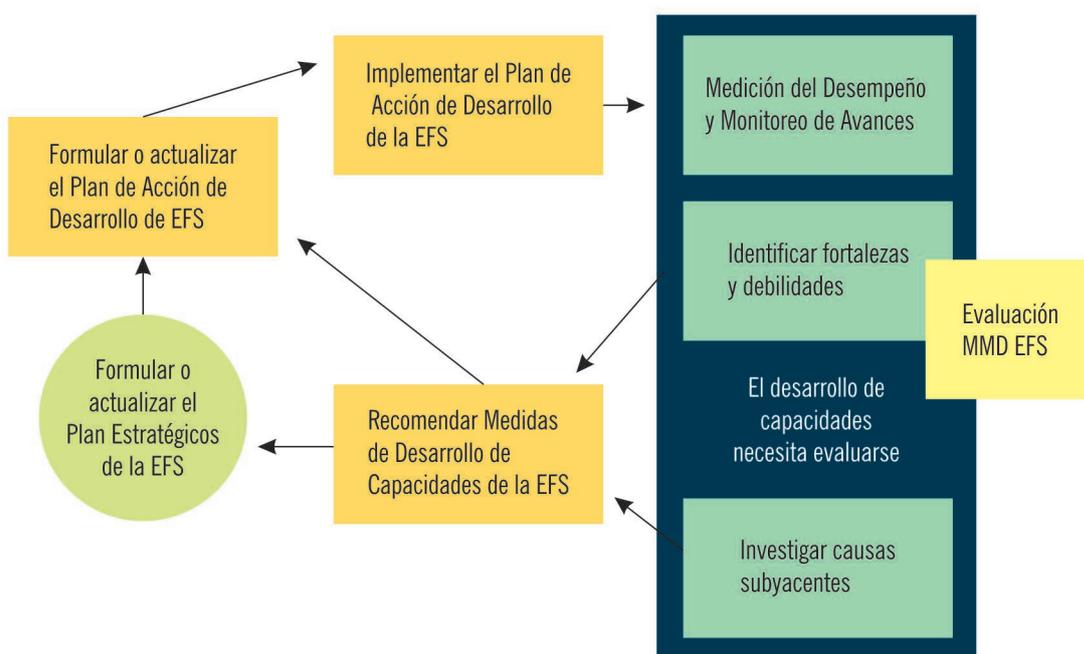
Esta evaluación no tiene como objetivo producir una lista de recomendaciones para las actividades futuras de desarrollo de capacida-

des de las EFS. Su propósito consiste en brindar una visión general del desempeño de la EFS y una evaluación detallada de sus fortalezas y debilidades, así como del modo en que éstas afectan su desempeño.

Finalizado el Informe, la Dirección de la EFS redactará una breve sección que refleje cómo se utilizarán los resultados de la evaluación a partir de ese momento.

Antes de poder planificar actividades futuras de desarrollo de capacidades con base en los resultados contenidos en el informe del MMD EFS, la EFS debe considerar sus prioridades de desarrollo en función de sus recursos disponibles, el apoyo interno y externo que tenga para implementar el cambio y la secuencia adecuada de dichas actividades. Es posible que la EFS también desee realizar un análisis más profundo de las expectativas de las diferentes partes interesadas al establecer sus prioridades estratégicas. El papel del MMD EFS en el proceso de desarrollo de capacidades se resume en el diagrama a continuación.

El papel de la evaluaciones MMD EFS en el Desarrollo de Capacidade



Del mismo modo, las EFS que deseen identificar indicadores de desempeño para la gestión interna del desempeño, necesitarán definir un proceso para seleccionar dichos indicadores teniendo en cuenta una debida alineación las prioridades estratégicas con los indicadores adecuados.

Otra cuestión fundamental para la EFS es publicar o no el informe. Esta decisión es responsabilidad del Titular de la EFS. Antes de tomar dicha decisión, deberán analizarse detenidamente los riesgos y beneficios potenciales de la publicación. La decisión también depende del objetivo que persiga la evaluación. Si la EFS desea demostrar su responsabilidad o el impacto de su trabajo, publicar el informe para una audiencia más amplia podría ser una opción sensata. Dado que la evaluación MMD EFS es voluntaria y que el Informe de Desempeño es propiedad de la EFS, la decisión de publicar o no el informe sólo le compete a la EFS, aun cuando la evaluación haya sido financiada por fuentes externas.

Evaluación basada en la evidencia

La evaluación MMD EFS debe basarse en evidencia; esto significa que las descripciones y los análisis del Informe deben fundamentarse con documentación que la soporte. Los métodos de recopilación de información más importantes utilizados en una evaluación MMD EFS son la revisión de documentos (incluyendo la revisión de una muestra de archivos de auditoría) y las entrevistas. La revisión de documentos y de archivos de auditoría normalmente es la principal fuente de evidencia, mientras que las entrevistas pueden utilizarse para obtener aclaraciones o información y contexto que no aparecen en los documentos escritos. La información obtenida en las entrevistas con las autoridades y los empleados clave de la EFS también proporciona un contexto útil para comprender la organización, sus sistemas y procesos, pero debe justificarse con evidencia documentada. Además,

al realizar la evaluación podría ser útil incluir observaciones y otros enfoques; por ejemplo, el Ámbito F que mide la comunicación con las partes interesadas.

La necesidad de implementar una estrategia por parte de una Entidad de Control

La planificación estratégica empezó a popularizarse en los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta y ochenta, sobre todo a raíz de las publicaciones de Alfred Sloan, Alfred Chandler y Michael Porter, este último considerado por muchos como el pensador más importante en dirección estratégica en toda la historia de la ciencia administrativa.

Existe una importante producción editorial respecto al pensamiento estratégico, su aplicación a los negocios y al sector público. Se pueden citar diversos autores que tanto en el ámbito internacional como el regional y nacional se consideran importantes referentes en materia intelectual sobre este aspecto. Estos autores explican aspectos teóricos como también experiencias prácticas en la implementación de estos planes. Entre ellos pueden citarse a: Clausewitz (1997), Ackoff y Russell (1997), Fred (2003), Hill (1996), Jones (1996), Morrisey (1996), Ohmae (1989), Pauls (1999), Ozbekhan (1974), Beaufre (1965), Miklos y Tello (1995), Ginestar (2003), Krieger (2005), Levy (1989), Matus (1993-2000), Olivera (2003), Ossorio (2003) y Scwheinheim/ Domenella (1997), entre otros.

Sin embargo, es desde el campo militar, luego el político y más recientemente el empresarial, desde los cuales se han extraído algunas herramientas para la elaboración de planes estratégicos en el ámbito de las instituciones públicas. La evolución de la disciplina a lo largo de siglos de experiencia y conceptualización, han llevado a obtener una definición más o menos consensual de planeamiento estratégico:

El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Desde este punto de vista la estrategia tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Sin embargo desde la realidad es todo lo contrario. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son **discontinuidades potenciales** que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las organizaciones. Y ellas dependen del entorno. Por eso para hacer cualquier programa y desarrollar cualquier plan es estrictamente indispensable diseñar una estrategia y que ella sea flexible, es decir, tener la capacidad de modificarse rápidamente, *con una baja inversión*, cuando se producen las diferentes configuraciones del entorno. Parece ser entonces que necesitamos marcar una idea más en la conceptualización de estrategia, que corresponde al concepto de **flexibilidad**: Toda estrategia necesita ser *flexible* para poder acomodar sus acciones, o plan de acción (diseñado a fin de alcanzar los objetivos), al *entorno variable*, al que debe acoplarse, y a las acciones o reacciones de la competencia en el proceso de conflicto en el que actúan las organizaciones, variabilidad que se produce por la turbulencia de los acontecimientos actuales, por lo que los futuros no pueden ser proyectados sino solo conjeturados y porque los horizontes temporales que establecemos

Desde el punto de vista del control² existen 5 formas de ejercer el control que dan origen a sendos tipos de responsabilización. Entre ellos, los controles parlamentarios, los controles clásicos basados en la verificación de procedimientos, el control por medio de la introducción de la lógica de los resultados de la gestión, los controles por competencia administrada y finalmente el control social.

En este sentido la mayoría de las EFS del mundo han focalizado su acción de auditoría en la perspectiva de un control de gestión por resultados, economía y eficacia de los gastos gubernamentales y por ello el control por medio de la competencia administrada y participación ciudadana constituyen nuevas formas de vinculación entre el Estado y la Sociedad Civil. El diseño y la acción de los organismos estatales deberán entonces ser redefinidos en función de estas nuevas modalidades.

A diferencia de lo que ocurría 20 años atrás esta consideración que refleja las nuevas necesidades de una sociedad moderna revela la necesidad de incorporar una parte interesada muy importante a la hora de generar un plan estratégico, esto es la ciudadanía representada principalmente por otras instituciones públicas, la prensa y las organizaciones sin fines de lucro.

Por ello cabe efectuarse la pregunta:

“¿Qué condiciones deberían cumplir los organismos de control para que esté garantizada su capacidad y calidad en la realización de auditorías de gestión y su impacto en el control por medio de resultados del sector público?”

Se señalan³ dos tipos de condiciones: en primer lugar, las condiciones institucionales, referidas al enfoque asignado al diseño estratégico organizacional interno, a las relaciones con los usuarios y el público, y a la política de recursos humanos adoptada. En segundo lugar, las prácticas y procedimientos aplicados en materia de

control de gestión, y las acciones encaradas para el mejoramiento del impacto de las auditorías sobre las organizaciones del sector público.

En cuanto a esto último, la definición estratégica y operativa de objetivos y reglas claras, que posibiliten la definición entendible del mandato del organismo y por tanto la planificación de auditorías. Por otra parte la política de recursos humanos tendientes a la selección del personal idóneo y el desarrollo del capital humano”.

Desde hace algunos años se ha podido comprobar que una importante cantidad de organizaciones han confeccionado planes estratégicos⁴ o bien, algunos elementos parciales del mismo como una herramienta que les permitió orientar su accionar y rediseñar la organización y su relación con los auditados, a los efectos de reducir las debilidades internas (de funcionamiento) y las externas (percepción del control), que hoy están presentes en el sistema de control, reconvertir la organización en un ente que controle eficientemente a la administración gubernamental, mejorando su imagen en la ciudadanía en general.

son de corto y largo plazo. De ese conflicto pueden surgir situaciones de competencia o situaciones de cooperación. Tales objetivos también necesitan ser variables en función de la dinámica del entorno (o contexto).

Los planes estratégicos permiten realizar una reflexión previa y concomitante con la acción para orientarla en el sentido pretendido, enfocar racionalmente las decisiones, reducir el azar y la incertidumbre y consecuentemente anticipar las acciones y decisiones con vistas a los resultados futuros. Para ello prevé opciones de provisión y ordenamiento de medios, establecer hipótesis de acciones para conquistar el futuro deseado y por último apostar y asumir riesgos para obtener resultados positivos.

En este sentido, un plan es el conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a una perspectiva con visión de conjunto, que sistematiza operaciones y movimientos que se realizan para dar cumplimiento a la estrategia.

La estrategia, en cambio, es el cálculo permanente que “actualiza” al plan en sus modos de operación, de acuerdo con los nuevos datos que surgen de los cambios en el contexto y que requieren ser incorporados al plan para facilitar y sostener la trayectoria prevista hacia los objetivos estratégicos”.

Particularmente en Argentina se puede indicar que la AGN (Auditoría General de la Nación) ha efectuado su plan estratégico así como también algunos organismos subnacionales. Pueden destacarse entre ellos al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires y de la Provincia de Mendoza.

Proceso de desarrollo de un Plan Estratégico

El proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. La elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de visión y misión.

2. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la Institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.

3. El análisis de la realidad interna de la Institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de

los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Entre las EFS se destacan a manera de ejemplo Arabia Saudita, Bangladesh, Belice, Bolivia, Brasil, Bután, Colombia, Costa Rica, Dinamarca, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, Estonia, Filipinas, Finlandia, Honduras, Hungría, Indonesia, Irlanda, Isla Mauricio Jamaica, Kiribati, Liberia, Lituania, Malasia, Malta, Nepal, Noruega, Nueva Zelandia, Pakistán, Perú, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Rumania, Sud África, Uganda y la elaboración de elementos parciales de un plan estratégico por parte de países tales como Brunei Darussalam, Chile, Costa de Marfil, Cuba, Estado Federal de Micronesia, India, Islas Salomón Kenya, Kuwait, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República de Guatemala, República del Salvador, República de Macedonia, Ruanda, Samoa, Singapur, Sri Lanka, Turquía, y Venezuela.

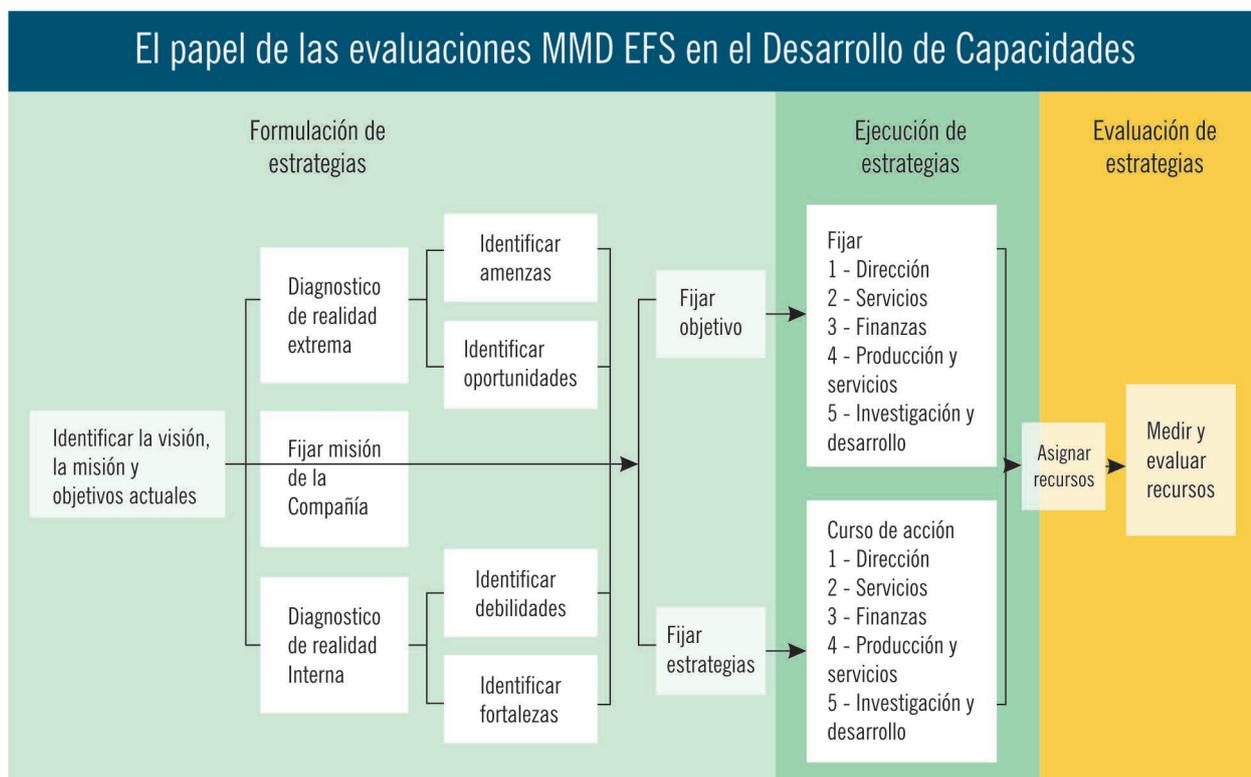
PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
FASES	INSTRUMENTO / METODOLOGÍAS	RESULTADOS
Visión y Misión	Diagrama de Abell	Declaración de Visión y Misión
Análisis Externo	Macroambiente / Microambiente	Identificación de oportunidades y amenazas
Recursos / Capacidades / Análisis Interno	Aptitudes	Identificación de fortalezas y debilidades
Formulación de objetivos y estrategias	Matriz FODA	Determinación de los objetivos y selección de estrategias
Sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de desempeño	Control de resultados y evaluación de impacto

Estas cinco fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de fortalezas y debilidades se realiza respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente

para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización. Cabe hacer, por otra parte, una distinción entre los conceptos de análisis estratégico e implementación estratégica: El análisis estratégico está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico institucional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo éste el punto culminante. La implementación estratégica toma como punto de partida a los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitoreo y evaluación del plan.

Desde otro punto de vista, el proceso de programación estratégica puede ser visto como un ciclo, un círculo, con un mismo punto de partida y de llegada, y con tres etapas claramente diferenciadas aunque interrelacionadas:

- (1) formulación de la estrategia
- (2) ejecución de la estrategia
- (3) evaluación de la estrategia



El gráfico expuesto arriba ilustra la idea del plan estratégico como un ciclo. Partiendo de la visión, misión y objetivos actuales, se realizan revisiones del ambiente externo e interno que enfrenta la organización. Ello permite reformular la visión, misión y sobre esta base fijar nuevos objetivos y estrategias. A partir de este punto se inicia la ejecución de la estrategia, lo que conlleva la fijación de políticas y cursos de acción con sus respectivos indica-

dores de desempeño, generalmente a través de planes operativos institucionales y las asignaciones presupuestarias correspondientes. Por último, se tiene la etapa de evaluación de la estrategia, en la que son revisados los valores alcanzados en los distintos indicadores de desempeño, así como las estrategias y los objetivos, todo lo cual a la larga podrían provocar revisiones sustantivas de la propia visión y misión de la organización.

La realización de un plan estratégico visto en etapas

El proceso de planeamiento estratégico supone la concreción de las siguientes etapas:

I. La apreciación de la situación:

- Identificación la situación problemática.
- Descripción de los problemas para precisar su significado.
- Distinción y desagregación de sus causas y consecuencias.

- Confección del árbol de problemas.
- Identificación de los actores y las fuerzas sociales en juego:
 - A-** Situación presente y tendencias
 - B-** Objetivos y metas (explícitos e implícitos)
 - C-** Trayectorias deseadas, posibles y “reales”.
 - D-** Conjeturas sobre la explicación situacional de cada actor

II. Diseño Normativo y Prospectivo:

- Establecimiento del objetivo de gran visión (VISIÓN).
- Misión actual y futura.
- Valores compartidos.
- Diseño del árbol de objetivos (en correspondencia con el árbol de problemas).

III. Análisis y formulación estratégica:

- Definición de Objetivos y Metas.
- Diseño de escenarios: diseño de árbol de apuestas (iniciativas)
- Diseño de la estrategia y cursos de acción. (actores, operaciones, Medios estratégicos, tiempo).
- Análisis de factibilidad (política, económica, organizativa, etc.).
- Programación (establecimiento del orden temporal y el ámbito espacial de los proyectos y acciones del plan).
- Presupuestación (asignación de recursos a los programas, proyectos y acciones de acuerdo con las prioridades del plan).
- Organización y personal (reorientación de los dispositivos orgánicos y de capacidades humanas hacia la estrategia).

IV. Táctica Operacional:

- Establecimiento de la agenda del actor social.
- Puesta en marcha de las operaciones del curso de acción seleccionado.
- Incorporación a la agenda de las modificaciones.
- Recálculo: recomienzo del momento explicativo de la fase táctica operacional.

Los estudios comparados sobre gerencias de negocios o asuntos

públicos suelen coincidir en que la función principal que desempeñan los equipos gerenciales exitosos es el planeamiento estratégico. La naturaleza adaptativa y retroalimentada del Planeamiento estratégico moderno, la diferencia significativamente de la Planificación tradicional, en el sentido que es una función gerencial de actividad continuada que permite, a partir de un claro establecimiento de la visión y la misión, modificar las estrategias y los objetivos particulares a medida que se modifica la situación problemática y el juego de los actores.

Un elemento de especial atención para que se promueva este cambio tal como pudo observarse en el proceso de implantación además de la Alta Dirección, lo constituye el rol de la gerencia pública, entendiendo por tal al conjunto de acciones complejas de los equipos de gestión gubernamental que puede ser analizada en función de distintos niveles de comportamiento como ser:

- **Funciones gerenciales**, es decir conjuntos de acciones específicas y necesarias para el logro del objetivo de gestión.
- **Los estilos gerenciales**, es decir la predisposición de comportamiento de los gerentes públicos.
- **Las habilidades gerenciales**, es decir aptitudes y destrezas necesarias para el desempeño gerencial.

- **Las tecnologías de gestión**, es decir instrumentos y rutinas de gestión estandarizados que permite mejorar las funciones, estilo y habilidades gerenciales.

En este sentido mientras que los estilos y habilidades son características del comportamiento de los miembros de los equipos de gestión individualmente considerados, las funciones gerenciales son características del comportamiento colectivo. Las tecnologías de gestión permiten incrementar tanto la performance individual como de equipo y finalmente son las actividades que despliega la función gerencial la que permite resolver problemas y alcanzar los objetivos de la política pública.

En los últimos treinta años, los estudios en materia organizacional comenzaron a conceptualizar a las instituciones públicas como dispositivos organizativos de producción institucional. Las organizaciones



públicas son, desde esta perspectiva, conjuntos interrelacionados de procesos que tienen por finalidad, producir bienes, servicios y regulaciones públicas para satisfacer cierta clase de necesidades colectivas. Para alcanzar esta finalidad, las organizaciones modelan el comportamiento de sus integrantes a partir de un cierto diseño de su estructura organizativa, de un cierto conjunto de sistemas operativos, apoyo administrativo de conducción y de una determinada cultura organizacional. En consecuencia los equipos de gestión exitosos son aquellos que están en condiciones diseñar, rediseñar los procesos, sistemas y estructuras de las instituciones públicas a partir de procesos de cambio organizacional que implican necesariamente interven-

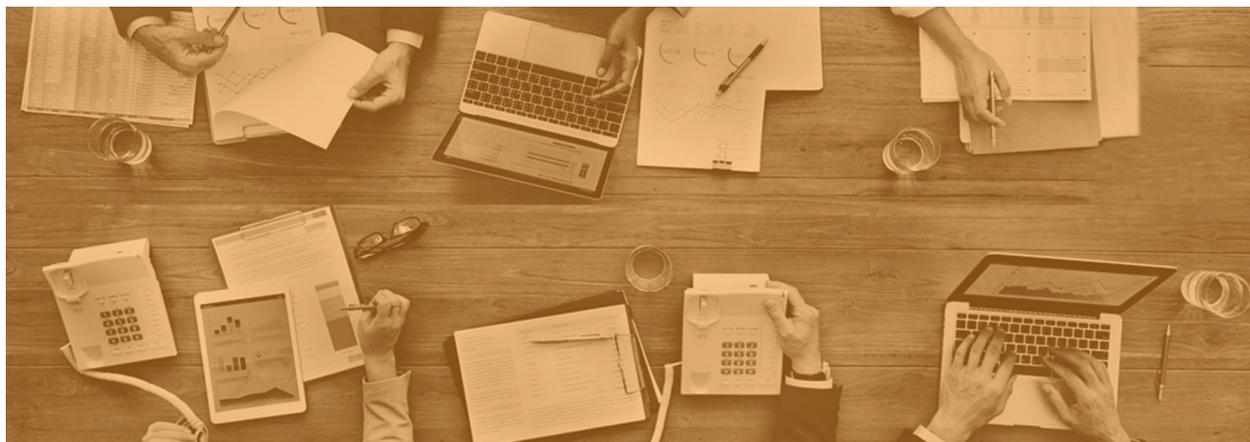
ciones sobre las culturas organizacionales. La gestión estratégica de la organización es el conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función: implementar la reingeniería de procesos, conducir acciones de reestructuración como consecuencia del Plan Estratégico, gestionar el cambio organizacional para la puesta en práctica de nuevas políticas públicas.

Las distintas teorías explicativas de la competitividad y la productividad de las organizaciones, coinciden en otorgar al capital humano (conocimientos, competencias técnicas, aptitudes, habilidades de los recursos humanos) uno de los pesos determinantes, conjuntamente con la inversión tecnológica. En consecuencia, las cuestiones de

selección, desarrollo de carrera, “empowerment” y capacitación de los recursos humanos se han convertido en una de las actividades centrales de la gerencia pública y de los negocios³⁷.

Conclusión General

Como hemos podido observar INTOSAI a través del Grupo de Trabajo Valor y Beneficio de las EFS ha desarrollado una muy importante herramienta de aceptación y prestigio internacional que permite evaluar el desempeño de las entidades de control y de esta manera dar una respuesta concreta a la conocida pregunta acerca de quién controla al Controlador. Esta herramienta permite evaluar la calidad del desempeño del Controlador



sustentada en un modelo y/o criterio para evaluar la gestión de una EFS. La mayoría de los países en desarrollo en el mundo están encaminados en su implementación capacitándose y experimentando su aplicación y en muchos casos también obteniendo los primeros resultados.

Más allá del resultado cuántico de la evaluación, está claro que la mejor consecuencia sea la de propiciar un mejor y común entendimiento de la gestión de un ente de control al momento de detallar áreas de debilidades y de potenciales mejoramientos y a partir de ello pensar en cómo pueden ser resueltos.

Como se ha expresado en este artículo los planes estratégicos de los entes de control vienen desarro-

llándose desde hace varios años y previo a la confección de la herramienta MMD EFS. Esa necesidad de contar con planeamientos estratégicos, medición de resultados e impacto de la labor de la auditoría también es una política que comenzó a gestarse en el seno de la INTOSAI y de la cual también han participado organismos internacionales a manera de apoyo y a su vez la IDI que, durante varios años, ha emprendido programas de desarrollo de capacidades que facilitarán la adopción e implementación de planes estratégicos por parte de EFS de países en vías de desarrollo.

La reflexión plasmada en el Informe de evaluación MMD EFS es de gran ayuda para definir distintos elementos que resultan infaltables

a la hora de construcción de un plan estratégico. Permite entender el entorno y la misión del organismo de control, los alcances del mandato y su núcleo operativo caracterizado por sus procesos, productos, la metodología y el capital humano.

Este trabajo espera contribuir de un modo simple a la comprensión de la relación entre el MMD EFS y el desarrollo de un plan estratégico habiendo sido expuestas cuestiones tales como los elementos y conceptos vinculados con la construcción de un plan, lineamientos y diferentes ejemplos en el orden internacional, regional y local. ●



Auditoría General
de la Provincia de Salta



Auditoría General
de la Provincia de Salta

Teléfono: +54 387 4370071 / 72

Fax: +54 387 4224651

www.agpsalta.gov.ar

Santiago del Estero N° 158 - A4400BKD - Salta Capital 4400 - Argentina