



Revista de **Control Externo** Gubernamental

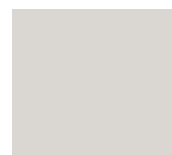
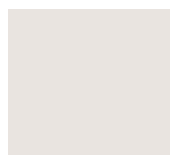
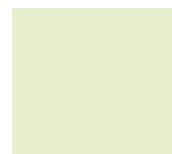
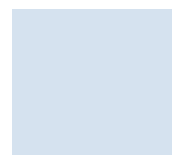
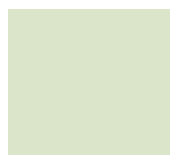
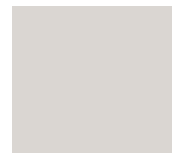
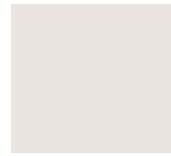
AÑO 1 | N° 1 | NOVIEMBRE 2006

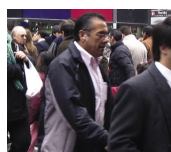
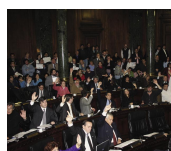
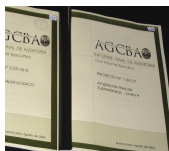
AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
AGCBA



N°1

N°1





5 EDITORIAL
Presidente de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Lic. Matías Barroetaveña

6 CONTROL Y CIUDAD
La contribución de los organismos de control a la construcción de la opinión pública.
Cdora. Alicia Boero

8 El rol de los organismos de control en el sistema republicano de gobierno.
Lic. José Luis Giusti

10 NOVEDADES AGCBA

12 REPORTAJE
La acción conjunta de los organismos de control permitiría alcanzar una visión más integral de los problemas.
Diputado Santiago De Estrada

14 TRIBUNA ABIERTA
El Estado que estamos (re)construyendo.
Dr. Juan M. Abal Medina

18 EXPERIENCIAS DE GESTIÓN
Cambios positivos en la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto.
Cdor. Luis Cowes

28 INFORMEMOS
Política habitacional para los sectores de bajos recursos.
Proyecto Especial N° 8.05.01

31 LINKS A PUBLICACIONES DE INTERÉS
El tablero de control de efectividad y la construcción de indicadores.
Lic. Jorge Hintze

32 Revistas internacionales de control y administración pública.

**Propietario:**

Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
C.U.I.T. 33-70127568-9

Director:

Lic. Matías Barroetaveña

Editores responsables:

Cdra. Alicia Boero
Lic. José Luis Giusti

Coordinación general:

Unidad de Investigación, Asistencia Técnica, Divulgación y Vinculación
Av. Corrientes 640 Piso 7° C1043AAT Ciudad Autónoma de Buenos Aires
tel (54 11) 4321-3700 int 502
fax 4321-3700 int 5 (Argentina)
udi@agcba.gov.ar

Colaboran en este número:

Cdra. Alicia Boero
Lic. José Luis Giusti
Dr. Juan M. Abal Medina
Cdor. Luis Cowes

Diseño y diagramación:

disegnobrass
www.disegnobrass.com

Impresión:

Arte Gráfica Nesdan SRL
Virrey P. De Cevallos 1975
C1135AAO Ciudad Autónoma de Bs. As.

Distribución:

Departamento de Relaciones Institucionales, Enlace y Difusión
Av. Corrientes 640 Piso 6° C1043AAT Ciudad Autónoma de Buenos Aires
tel (54 11) 321-3700 int 212
fax 4321-3700 int 5 (Argentina)
info@agcba.gov.ar

Revista digital Contextba

www.agcba.gov.ar

Puede enviar su artículo o comentario a

udi@agcba.gov.ar

Registro I.N.P.I. n° 2657249
ISSN 1850-4167



Lic. Matías Barroetaveña
Presidente AGCBA

Cumpliendo con lo dispuesto por la Constitución de la Ciudad y la Ley 70, en 1999 la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (AGCBA) inició sus actividades. Desde entonces, venimos trabajando a fin de consolidar su lugar como un órgano de control externo dedicado especialmente a medir resultados y a promover la mejora de la calidad de la gestión pública; a contribuir para alcanzar una sólida cultura de rendición de cuentas y resultados de gobierno; a facilitar la toma de decisiones legislativas y a orientar las gestiones a través del fortalecimiento de los principios republicanos. Esta es su visión y nuestro compromiso.

Nos encontramos hoy llevando adelante la segunda representación del Cuerpo Colegiado, acompañados por equipos multidisciplinarios que cotidianamente auditan, colaboran y asesoran con el objetivo de retroalimentar cada una de las gestiones de nuestra ciudad mediante su trabajo profesional y comprometido.

De tal suerte, hoy contamos con más de 650 informes técnicos realizados sobre distintas áreas dependientes del gobierno de la ciudad; una agenda de proyectos especiales que van más allá de los tradicionales procesos de auditoría; más de doce mil horas en capacitaciones durante los últimos dos años en pos de la profesionalización de los agentes de la casa; un salto cuali-cuantitativo en la modernización tecnológica que incluye desarrollo de herramientas informáticas específicas para la tarea de auditoría. Todo esto se encuentra enmarcado en los lineamientos del Plan Estratégico que logramos darnos en 2005 a fin de estar a la altura de las misiones encomendadas.

Si bien hemos madurado, consideramos que el desafío continúa impulsándonos a seguir la búsqueda inquieta de nuevos caminos y estrategias para consolidar el lugar y rol de la AGCBA, así como para afianzar sus lazos con la comunidad toda. En este sentido, junto a nuestro Plan Anual Participativo, la nueva página web, el boletín institucional, la Cátedra de Auditoría, **CONTEXBA** espera constituirse en otro punto de encuentro que ofrece nuestra institución.

CONTEXBA es nuestra primera revista *pensada para pensar el control externo*. Su meta es configurar un nuevo espacio en el cual todos los actores involucrados reflexionen acerca del lugar de la eficiencia, economía, transparencia y eficacia en la tarea pública de gestión, así como sobre el lugar que nos cabe a auditores y auditados, representantes y representados en esta cotidiana tarea por mejorar nuestra ciudad.

CONTEXBA será entonces otro *punto* ya que estamos convencidos de que el contacto de ida y vuelta sólo es posible creando y recreando diversas vías por medio de las cuales estar *en y con* la sociedad, *por y para* ella.



CONTROL Y CIUDAD

El espacio público requiere de la existencia de un círculo virtuoso entre información, participación social y rendición de cuentas, pero para ello es indispensable promover la interacción responsable de los medios de comunicación, los ciudadanos y los organismos públicos.

La contribución de los organismos de control a la construcción de la opinión pública

Alicia M. Boero
Auditora General*

Nuestra misión es controlar y proponer mejoras en la gestión, pero también es informar a la ciudadanía acerca de los actos de gobierno.

En el Artículo N° 135 de la Constitución de la Ciudad dice:

"La Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires(...) Ejerce el control externo del sector público en sus aspectos económicos, financieros, patrimoniales, de gestión y de legalidad.(...) Todos sus dictámenes son públicos. Se garantiza el acceso irrestricto de cualquier ciudadano a los mismos."

Por otra parte en el Artículo N°17 de la Ley N° 325 que versa sobre la comunicación de sus actividades dice:

"A los fines de la publicidad de los dictámenes, informes, resoluciones y memoria anual, la Auditoría General de la Ciudad mantiene una página de Internet actualizada con dicho material, sin perjuicio de las restantes medidas de publicidad y de acceso irrestricto que se dispongan. Asimismo, puede publicarse en el Boletín Oficial de la Ciudad o en otro medio de comunicación masiva aquella documentación que se estime pertinente."

La realidad nos demuestra que no basta con que nuestros actos sean de acceso público, los organismos debemos esforzarnos por comunicar fehacientemente a la sociedad nuestras acciones. Por su parte, la población, para poder ejercer efectivamente su derecho al control ciudada-

Resulta imperioso propiciar y remozar el espacio público como un espacio de debate y discusión.

no debe interesarse por obtener, analizar e interpretar la información disponible y comprender la dinámica del Estado.

La lógica democrática supone la existencia de un espacio público. Habermas¹ lo define como la esfera intermediaria entre la sociedad civil y el Estado y que, fundamentalmente, es accesible a todos los ciudadanos. En él se produce un intercambio discursivo sobre los problemas de interés general que dan origen a una opinión pública. Opinión pública tiene que ver con tareas de crítica y de control que los ciudadanos de un estado ejercen de manera informal frente al dominio estatalmente organizado.

El espacio público alude necesariamente a la democracia en acción. Les permite a todos los ciudadanos dispersos y atomizados conformar una red de participación política anónima pero efectiva. Este espacio es necesariamente público porque sus motivaciones son de naturaleza política, el bien común, el control de gestión, los actos de gobierno, los efectos de una determinada política, etc.

Reconociendo la actual magnitud de la crisis de representación política en donde el vínculo entre la clase política,

las instituciones de gobierno y los ciudadanos está en permanente conflicto, resulta imperioso propiciar y remozar el espacio público como un espacio de debate y discusión. Ineludiblemente el espacio mediático, ocupado por los medios masivos de comunicación, es en la actualidad el lugar por excelencia, como una "vidriera" en donde se exponen las acciones de gobierno al debate, discusión y análisis por parte de la población. Muchas veces la democracia fue definida como un gobierno de opinión y más allá de la veracidad teórica de este concepto, ciertamente la opinión pública alcanzó un nuevo sentido para la democracia. Es en este sentido que la comunicación política se torna vital en las actuales sociedades de masas; impide el aislamiento del debate político abriendo canales de participación ciudadana para la discusión y jerarquización de los temas de la agenda política.

La ciudadanía para poder alimentar este espacio público, necesita indefectiblemente de circuitos de información acerca de la "cosa pública". El discernimiento acerca del accionar de las instituciones públicas depende en gran medida de los mensajes mediados, del impacto masivo que se logra a través de los medios de comunicación.

Son ellos los que crean y sostienen la atención y el debate por parte de los ciudadanos, proponiendo temas, mostrando disonancias, evidenciando fallas,

¹ Habermas, J. (1981).

Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública.

Barcelona, G. Gili.

instaurando "agenda". Y es en función de esta capacidad que a menudo representan un nuevo tipo de control social. El problema surge cuando se plantea que los hechos que el público reconoce como los más importantes son solamente los que reciben especial atención por parte de los medios de comunicación. Sabemos que los medios de comunicación no nos dicen qué pensar, pero sí sobre qué pensar. Creemos entonces que deben actuar en función de su rol social. Considerar que si los medios no hablan de un tema ese tema no es importante para la sociedad es reducir el espacio público.



La información acerca de las cuestiones de la administración de gobierno es objetivamente relevante, independientemente de la cobertura y jerarquización que los medios de comunicación le otorguen. Es nuestra obligación suministrarla en forma clara, precisa y sin matices político-ideológicos. Es claro que la lógica de los medios es diferente a la de los organismos públicos, basada ésta en la diversidad de intereses que guían a uno y a otro, por tal motivo no corresponde esperar que sea publicada la totalidad de la información suministrada, pero sí corresponde que aquella que sea publicada no sea susceptible de manipulación que altere su verdadero sentido y objetivo, generando un impacto negativo en los ciudadanos receptores. Aquí es cuando los medios de comunicación faltan a su rol social de formadores y de informadores, pues dejan imposibilitado, para la sociedad, el acceso a saber

sobre la "cosa pública". La información acerca de la administración pública y más específicamente todo aquello que remite al control sobre los actos de gobierno no puede ser jerarquizado solamente en función del "rérito mediático". Los medios masivos: "...por el simple hecho de prestar más atención a unos temas y de silenciar otros, canalizan la atención del público influyendo en el clima de opinión y en la opinión pública"². Es claro que la "agenda medial" incide en la configuración de la agenda de la opinión pública y esta, a su vez, en la conformación de la agenda política. Este proceso de fijación de agenda sobre la opi-

Nuestra misión es controlar y proponer mejoras en la gestión, pero también es informar a la ciudadanía acerca de los actos de gobierno.

nión pública adquiere mayor relevancia cuando se trata de temas sobre los cuales los individuos no podrían informarse, en tanto sobrepasan la esfera de sus redes sociales o de su experiencia directa. Por consiguiente, se nos puede inducir a una lectura sesgada, donde los medios de comunicación ocupan un lugar omnipotente en la sociedad ante una ciudadanía indefensa. Nada más lejos de nuestra perspectiva. Lo relevante entonces, es conocer adecuadamente los procesos, funciones y efectos que, en este caso, inciden en la determinación de las prioridades de la información acerca de las acciones de las instituciones políticas. Una agenda mediática, cuyo listado de temas sea prioritario para la visibilidad pública es central para la democracia y el control ciudadano, pues a través de esta agenda los públicos se enteran del devenir político, forman sus juicios so-

bre los acontecimientos y la actuación de la clase política. Es necesario que la agenda medial acerca de las actividades de las instituciones (sean estas positivas, negativas o meramente informativas), amplíe el acceso a la información propiciando el ejercicio del debate y el derecho de los ciudadanos a participar cotidianamente en la política. En la medida en que un hecho aparezca con más frecuencia que otro, implica que la sociedad tiene más oportunidades para discutir, debatir y estar mejor informada. La jerarquización de temas en los medios de comunicación es algo que involucra también a los ciudada-



nos, a las autoridades y a la clase política. No es una decisión exclusiva de los periodistas. La realidad demuestra que para poder generar un círculo virtuoso de información, control y rendición de cuentas es necesaria la interacción de los medios de comunicación, de los ciudadanos y de los organismos. No basta sólo con que nuestra información sea de acceso público, debemos modificar las formas de brindarla y reforzar nuestros canales institucionales hacia la sociedad civil. Nuestro desafío, cumpliendo con nuestra misión, es brindar información fidedigna y contribuir en la interacción entre la agenda medial y la opinión pública, constituyendo una oportunidad y al mismo tiempo una herramienta de suma importancia para el desarrollo del debate y el control de la gestión pública, tarea que jerarquizará positivamente los mecanismos de la democracia. ●

² Monzón, C. (1996).

Opinión Pública, Comunicación y Política: la Formación del Espacio Público. Madrid, Tecnos.

*Alicia M. Boero

Auditora General de AGCBA
Contadora Pública Nacional.

El sistema republicano se sostiene en el equilibrio de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial ejercidos por los distintos órganos de gobierno. En este sistema democrático, los organismos de control fortalecen las gestiones de gobierno al detectar las irregularidades producidas en la administración pública y proponer alternativas más eficientes.



El rol de los organismos de control en el sistema republicano de gobierno

José Luis Giusti
Auditor General*

El régimen republicano de gobierno se asienta, desde sus inicios, sobre dos principios: en primer lugar, el del **equilibrio de poderes**, basado en los controles cruzados que ejercen los distintos órganos de gobierno entre sí. Así, es clásica la teoría de los “frenos y contrapesos”, según la cual el poder del gobierno se encuentra dividido en tres órganos con funciones diferentes, el Poder Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, los cuales se controlan mutuamente a fin de mantener el ejercicio del poder contenido dentro de los límites constitucionales, evitar abusos y, sobre todo, garantizar la libertad de los individuos.

El segundo principio que sustenta el gobierno republicano es el de la **responsabilidad** o rendición de cuentas de los gobernantes frente a la ciudadanía, por las actividades que desarrollan en el ejercicio de sus funciones.

Con el tiempo, en diversos gobiernos republicanos ha surgido una nueva forma de ejercicio de este control cruzado que se desarrolla en el interior de las estructuras gubernamentales, que ya no sólo reposa en manos de los tres órganos tradicionales, sino que se ha concentrado en organismos especializados, relativamente autónomos e independientes del resto de la administración, cuya única misión es ejercer esta supervisión sobre el resto de los órganos.

Así surgieron, al principio en forma embrionaria, los “organismos de control”,



El régimen republicano de gobierno se asienta, desde sus inicios, sobre dos principios: en primer lugar, el del **equilibrio de poderes**.

los cuales adquirieron, con el transcurso del tiempo y las distintas experiencias, mayor cantidad de competencias y funciones.

Podemos decir que, actualmente, los organismos de control tienen la misión de llevar a cabo un seguimiento de la actividad administrativa del resto de los órganos (y principalmente del órgano ejecutivo), a fin de detectar irregularida-

des y fortalezas de las distintas medidas implementadas, el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, la adecuación de la actividad estatal a la normativa vigente y, en general, el respeto a los principios de eficiencia, eficacia, economía, legalidad y transparencia que caracterizan al buen gobierno.

El resultado de este seguimiento tiene dos objetivos fundamentales, ligados con el fortalecimiento del sistema republicano de gobierno:

Brindar información a los propios órganos del Estado. Así, el principal beneficiario del ejercicio del control periódico es la propia administración auditada, la cual a través de los informes de auditoría obtiene una visión externa e imparcial de su actividad, detecta debilidades, recibe recomendaciones. Asimismo, la auditoría brinda información al resto de los órganos del Estado, y en este punto se convierte en un colaborador del control cruzado que éstos ejercen entre sí. De este modo, este circuito de control se alimenta con información sistematizada, imparcial y objetiva. Por último, y particularmente con respecto al Poder Legislativo, la actividad de auditoría brinda información a los Legisladores en cuanto a los éxitos y falencias de las políticas implementadas y advierte respecto de la necesidad de modificar, completar o integrar normas.

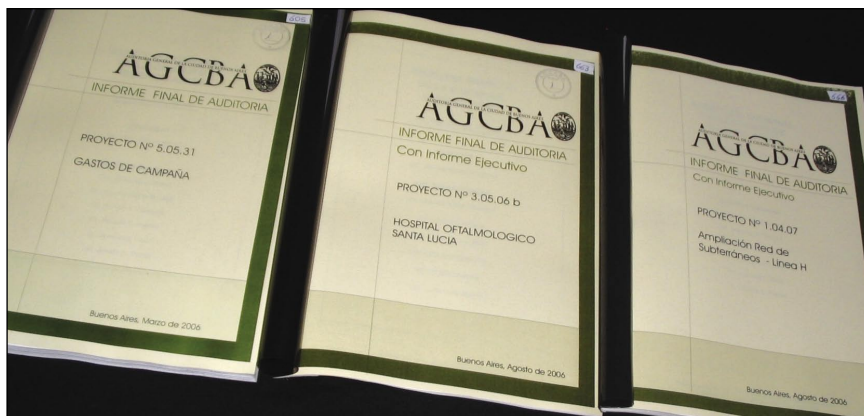
Brindar información a la ciudadanía.

En segundo lugar, la auditoría es fundamental en el ejercicio del segundo principio del gobierno republicano, la rendición de cuentas de los funcionarios para la ciudadanía. Este proceso de rendición de cuentas o *accountability* no es un proceso "reglado", y se nutre de diversas fuentes de información: los informes de gestión elaborados por los propios funcionarios, las noticias periodísticas, la vivencia directa de los ciudadanos en lo que se refiere a la actividad del Estado y sus resultados. En este conjunto de fuentes de información, los informes de auditoría ocupan un lugar privilegiado,

dar la información necesaria, y en algunos casos se preocupan más por obstaculizar esta tarea que por facilitar su desarrollo. Si bien los organismos de control cuentan en muchos casos con los mecanismos legales para obtener dicha información en forma coactiva, este debería ser un recurso de última instancia: la tarea de auditoría debería basarse en la colaboración entre el órgano auditado y el auditor.

Relevancia. Una vez finalizado el trabajo de auditoría son poquísimos los organismos que prestan atención a sus recomendaciones. Terminado el incómodo trámite de ser "sometidos a examen", la mayor

Publicidad de la información. Asimismo, los organismos de control deben bregar permanentemente por difundir sus actividades, poner en conocimiento de la ciudadanía sus misiones, funciones y objetivos, la existencia de los informes, así como garantizar el acceso rápido, sencillo e irrestricto a los mismos. Por otra parte, los informes deben estar redactados en forma tal que sean accesibles y comprensibles para los ciudadanos no especialistas en gestión pública, constituyendo verdaderas y efectivas fuentes de información relevante y comprensible para quienes desean conocer los pormenores de la actividad gubernamental.



ya que su carácter sistemático y objetivo permite apreciar la actividad de la gestión en forma ordenada, y con un nivel de detalle que no es accesible a través de las otras vías.

Ahora bien, estas funciones no se cumplen "naturalmente", y en muchos casos se ven frustradas. Para que la actividad de los organismos de control cumpla con estas funciones y colabore de manera efectiva con el fortalecimiento de los principios republicanos de gobierno, son necesarios ciertos compromisos tanto por parte de la administración como por parte de los organismos de control.

Colaboración. La administración debe enfrentar la tarea de auditoría como una tarea de colaboración con la propia gestión. En nuestro país, la cultura del control sobre la administración es bastante débil; los funcionarios suelen ser reacios a brin-

El segundo principio que sustenta el gobierno republicano es el de la responsabilidad.

parte de los funcionarios prefieren olvidar sus resultados. Con esto se pierde el enorme potencial para mejorar la gestión que contiene el trabajo de auditoría.

Profesionalismo. Por su parte, los organismos de control deben trabajar permanentemente para lograr que sus plantas de personal se caractericen por la excelencia profesional, la más alta formación, la imparcialidad y la objetividad. La auditoría debe intentar permanentemente mejorar la calidad de sus informes, realizando observaciones y recomendaciones relevantes y conducentes para la gestión.

En el cumplimiento de estos desafíos radica el éxito de los fines institucionales de la tarea de auditoría. De cumplirse, esto da origen a un círculo virtuoso, funciona como "señal de alerta" hacia la propia gestión de los puntos que requieren ser fortalecidos o modificados, ayuda a prevenir peligros, y colabora con la permanente revisión y mejora de la actividad estatal. Y esta mejora en la calidad de la gestión y en el grado de cumplimiento de sus objetivos es, sin duda, el punto clave para superar la tantas veces mencionada "crisis de legitimidad" de las instituciones del gobierno democrático. Las herramientas institucionales están a la mano, los beneficios son claros. Sólo se requiere el compromiso colectivo para profundizar esta tarea conjunta de fortalecimiento de los principios republicanos que sustentan nuestro gobierno. ●





NOVEDADES AGCBA

La Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

PÁGINA WEB | www.agcba.gov.ar

2006 "Año del Bicentenario de la Reconquista de Buenos Aires"

NOTICIAS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGCBA

A partir de convenio firmado el año pasado con la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación, la AGCBA comenzó a desarrollar su Plan Estratégico. El Plan Estratégico es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, los medios

Nuestra Visión:

"Ser un órgano de control externo dedicado a medir resultados y a promover la mejora de la calidad de la gestión pública, contribuyendo a alcanzar una sólida cultura de rendición de cuentas y resultados, a facilitar la toma de decisiones legislativas y a orientar la gestión fortaleciendo los principios republicanos."

¿QUÉ ES LA AGCBA?

La Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (AGCBA) es un organismo que fue creado por la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para el control externo del poder

BUSCADOR DE INFORMES

Busque todos los Informes Finales

Buscar

Búsqueda avanzada

ULTIMOS INFORMES

Vea todos los Informes Finales utilizando nuestro buscador

637- Auditoría del Hospital de Gastroenterología, Dr. Bonorino Urdondo

636- Seguimiento de Recomendaciones. Proyecto N° 2.03.01 Juntas de Clasificación

www.agcba.gov.ar permite acceder a las actividades del organismo, misiones, funciones, normativa aplicable, normas básicas, cursos de capacitación, convenios y un listado actualizado "on line" de los informes finales.

BOLETÍN ELECTRÓNICO

Es enviado mensualmente a funcionarios de la ciudad y nacionales, medios de comunicación, ONG y a quien se suscribe, a fin de acercar los últimos Informes finales, noticias relevantes y notas de opinión vinculadas al control. Sumada a la página Web, coadyuva en el cumplimiento al artículo 135 de la Constitución de la Ciudad.

AGOSTO 2006
Boletín No. 16

EDITORIAL

LA AUDITORÍA DA UN PASO MÁS
EL PRIMER PROYECTO ESPECIAL FUE APROBADO

*Por el Lic. Néstor Barroetaveña, Presidente de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires

Uno de los principales aportes que la AGCBA se propuso efectuar el año pasado, fue producir un nuevo tipo de informes que tuvieran como finalidad permitir una mirada de conjunto de las políticas públicas. Los proyectos especiales fueron planificados sobre política alimentaria, ingresos no tributarios y política habitacional.

El primer informe, aprobado recientemente, fue el de política habitacional. Con él se logró un diagnóstico de gran calidad y alcance de la situación habitacional de la ciudad.

El equipo que lo llevó a cabo y la Dirección de Planificación demostraron estar a la altura del desafío al salir de los esquemas tradicionales. Esto permitió que el informe ofreciera una gama amplia de datos, tanto en el aspecto histórico, como estadístico, de análisis de gestión y recomendaciones de política de estado.

Leer Editorial completa

INFORMACIÓN GENERAL

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

El plan de capacitación de la AGCBA para el año 2006 se orienta a desarrollar conocimientos técnicos y habilidades de los agentes como eje de un plan de desarrollo profesional.

Para el año 2006 se ha diseñado un plan con: Metas de desarrollo técnico, de gestión, aptitudinal, cursos de bases de auditoría, formación para administrativos y un proyecto de Escuela de Especialización por áreas.

Durante el transcurso del año se llevan realizados 26 cursos sobre Auditoría de Precios, Finanzas, Integral y Legal, Técnica de entrevista, Trabajo en equipo, Excel básico y medio, Comunicación de Resultados de Auditoría legal, Intensivo de Auditoría y FODA, a los que asistieron 401 participantes.

+ Información

INFORME FINAL DESTACADO

8.05.01 Proyecto Especial "Política Habitacional para los sectores de bajos recursos"

El objetivo de este informe fue evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos de la Política Habitacional. Controlar los aspectos legales, técnicos y de gestión de los programas del Instituto de la Vivienda y los programas correspondientes de las áreas de Desarrollo Social y Jefatura de Gobierno relacionados con la problemática.

SABIAS QUE...

Varios agentes de la AGCBA están concurriendo a dos de los seminarios de formación, actualización y capacitación organizados por el Centro de Estudios para el Fortalecimiento Institucional (CEFI) de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires denominados: "Elementos del Derecho Público de la Ciudad de Buenos Aires II" y "De la Buenos Aires Colonial a la Ciudad Autónoma. Recorrido Histórico Institucional". Siempre es enriquecedor este tipo de intercambios que permitan el objetivo común de lograr calidad y eficiencia en las tareas a través de la capacitación continua de los auditores.

CAPACITACIÓN



El departamento de Recursos Humanos implementa en su plan anual de capacitación ejes vinculados con el Plan Estratégico del organismo. La capacitación se dirige a perfeccionar perfiles técnicos y a desarrollar habilidades gerenciales de planeamiento y trabajo en equipo.

Talleres de trabajo y cursos habituales, como Dirección Estratégica para funcionarios, Introducción a la Administración del Tiempo, Liderazgo y Comunicación Interna que promueven el aprendizaje, el crecimiento personal y prepara para asumir desafíos.

3.322 horas de capacitación

Más de 400 unidades capacitadas

LÍNEA DIRECTA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Con el fin de poder brindar una mejor atención a las instituciones de la Ciudad y a la ciudadanía, la **AGCBA** creó una línea directa de **ATENCIÓN AL LEGISLADOR Y A LOS CIUDADANOS**. El objetivo es poder centralizar en una sola línea la información general del organismo y dar respuesta a todas las consultas recibidas.

teléfono: **4321-3712**
(lunes a viernes de 9.00 a 18.00 hs)
email: info@agcba.gov.ar

RED FEDERAL DE CONTROL

La **Red Federal**, a través de la integración de las instituciones estatales de control y la descentralización de las operaciones, garantiza su llegada a nivel nacional con relevamientos directos en el campo de ejecución de las políticas sociales. El Lic. Matías Barroetaveña, presidente de la **AGCBA** ocupa la Vicepresidencia de La **Red Federal** y nuestros equipos técnicos participan auditando el Plan Alimentario de Asistencia a Familias.

CONVENIOS FIRMADOS

Los contactos de carácter científico y técnico establecidos con universidades permitieron recibir asistencia técnica y capacitación. La relación con otros organismos oficiales, nacionales e internacionales, facilitó la evaluación de problemáticas comunes y la posibilidad de mantenernos actualizados acerca de los métodos y normas de control administrativo.

Convenios con Organismos Nacionales: AGN; SIGEN; Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros; Procuración del Tesoro Nacional; Sistema Argentino Dirección de Información Jurídica.

Convenios con Organismos de la Ciudad: Consejo de la Magistratura; Secretaría de Descentralización; Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires.

Convenios con Universidades: Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Facultad de Ciencias Económicas y Facultad de Derecho de la UBA; Universidad del Salvador; Universidad de San Martín; Universidad de 3 de febrero; Universidad Tecnológica Nacional; ISALUD.

PLAN ESTRATÉGICO



A partir del convenio firmado el año pasado con la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación, la **AGCBA** comenzó a desarrollar su Plan Estratégico. El Plan es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos de la organización.

“Sistema integrado de planificación para la toma de decisiones”. “Implementar un régimen de planificación plurianual”. “Revisión de la formativa. “Fijar e Implementar objetivos estratégicos al sistema de producción de informes”, y trabajar para lograr un “Sistema de control articulado y estratégico” con los otros organismos de control de la ciudad son algunas de las apuestas estratégicas en las que se está trabajando.

Más de 650 informes finales de auditoría

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA, DIVULGACIÓN Y VINCULACIÓN-UDI



El 27 de septiembre de 2005, el Colegio de Auditores Generales aprobó por resolución AGC 316-05, la creación de la “Unidad de Investigación, Asistencia Técnica, Divulgación y Vinculación” (UDI), con el objeto de constituirse en un servicio: para la organización desarrollando acciones tendientes a fortalecer la labor del organismo en materia de investigación aplicada al desarrollo de metodologías y procedimientos de auditorías; la divulgación de la actividad institucional en los ámbitos públicos, académicos y profesionales. El desarrollo de mecanismos de participación ciudadana en la actividad de control y la vinculación con otras entidades de control de nivel nacional e internacional. Con el propósito de difundir e instalar en la cultura ciudadana la función relevante de los organismos de control y su impacto en la mejora de la administración pública, esta unidad organizó la Cátedra de Auditoría destinada a organismos y funcionarios de la Ciudad, organizaciones no gubernamentales, instituciones de enseñanza media y universitaria. Los supervisores y directivos de Educación Media, funcionarios del Centro de Gestión y Participación Ciudadana N° 1 y voluntarios y miembros de la Fundación Poder Ciudadano ya participaron de las actividades ofrecidas por esta Cátedra.



Asimismo, esta unidad ha desarrollado un manual de auditoría, guías de relevamiento y encuestas de opinión a legisladores y organismos auditados, con el fin de contribuir al perfeccionamiento de las tareas encaradas por la **AGCBA**. La concreción de la revista institucional **CONTEXBA**, coordinada por esta unidad, fue el resultado de un continuo proceso de fortalecimiento institucional y la generación de un nuevo vínculo comunicacional con la sociedad.

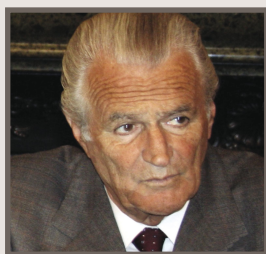
Para contactarse con la Cátedra de Auditoría comunicarse al 4321-3700 int 502 de lunes a viernes de 9.00 a 18.00 hs. o vía e-mail a udi@agcba.gov.ar



REPORTAJES

Diputado Santiago Manuel De Estrada

La acción conjunta de los organismos de control permitiría alcanzar una visión más integral de los problemas



Dip. Santiago Manuel De Estrada
Vicepresidente I de la Legislatura
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

La creación de las Comunas implicará un cambio significativo en la gestión del Gobierno de la Ciudad.

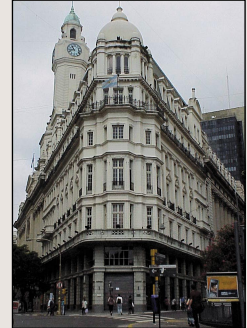
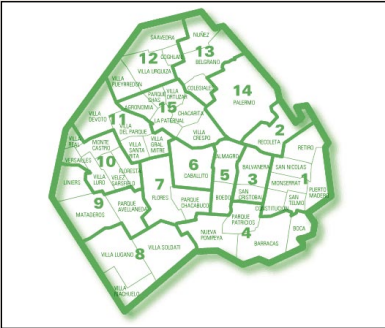
ContexBA: A diez años de la sanción de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, ¿cuál es su apreciación respecto del impacto de los organismos de control interno y externo sobre la gestión pública y la transparencia de los actos de gobierno?

De Estrada: La Constitución de la Ciudad, en el Título séptimo, prevé la existencia de cinco organismos de control: La Sindicatura General, la Procuración General, la Auditoría General, la Defensoría del Pueblo y el Ente Regulador de Servicios Públicos. Se trata de órganos de naturaleza y alcances muy diversos, pero que en conjunto abarcan la totalidad de los controles necesarios. La Sindicatura y la Procuración el control interno, la Auditoría el control externo, el Ente el control, seguimiento y resguardo de la calidad de los servicios públicos y la Defensoría la protección de los derechos individuales y colectivos. Hoy, después de varios años de funcionamiento, podemos decir que los controles se ejercen aunque, lógicamente, no en todos los casos con la misma eficacia.

ContexBA: Según lo expresa el artículo 132 de la Constitución, la Ciudad cuenta con un modelo de control integral e integrado conforme a los principios de eficiencia, eficacia y economía. ¿Considera que los organismos de control han alcanzado un razonable grado de coordinación en el ejercicio de sus competencias?

De Estrada: Quizás el aspecto más frágil consiste justamente en la coordinación entre organismos tan diferentes. Hasta ahora, y es lógico que así haya sido, los organismos nuevos se han esmerado en lograr una buena puesta en funcionamiento a fin de cumplir con su misión específica, y creo que en general lo han logrado. Hacia adelante deberán trabajar para alcanzar el control integrado que establece la Constitución.

Participa como vocal en las siguientes comisiones:
Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología, Comisión de Justicia, Junta de Ética, Acuerdo y Organismos de Control, Junta de Interpretación y Reglamento.



ContexBA: ¿Cree Ud. que el desarrollo de estrategias de acciones conjuntas entre los distintos órganos de control de la Ciudad mejoraría los resultados de la gestión gubernamental? ¿Por qué?

De Estrada: No tengo dudas de que sería así, en la medida en que esa acción conjunta permitiría lograr una visión más integral de los problemas que aquejan, desde hace mucho tiempo, a una Administración que no se ha caracterizado por su agilidad y eficiencia.

ContexBA: La implementación de la Ley Orgánica de Comunas requerirá necesariamente de una coordinación estratégica entre los Poderes Legislativo y Ejecutivo. ¿Cuál cree que debería ser la contribución de los organismos de control en este proceso?

De Estrada: La creación de las Comunas implicará un cambio significativo en la gestión del Gobierno de la Ciudad. Los organismos de control, a mi juicio, deberán contribuir al comienzo en la puesta en marcha del proceso, orientando a las Juntas Comunales para facilitar su nacimiento y, sobre todo, para evitar que se repitan en ella los vicios y problemas que existen en el gobierno central.

ContexBA: La Auditoría General de la Ciudad tiene facultades para verificar la correcta aplicación de los recursos públicos. Los informes producidos por el Organismo, ¿contribuyen con la Legislatura para realizar un efectivo control político del gasto público? Y, por otra parte, ¿impulsan el debate político para introducir los cambios legislativos necesarios?

De Estrada: De acuerdo a mi experiencia, debo contestar afirmativamente ambas preguntas. Los informes de la Auditoría permiten a los legisladores contar con elementos de

juicio para ejercer con mayor eficiencia sus funciones, tanto en lo referido al control sobre el resto del sector público como en relación a los cambios necesarios. Quizás el punto débil, en estos aspectos, consiste en la demora excesiva con que llega una parte de los informes; no sólo por atrasos propios de la Auditoría, sino también por el tiempo que a veces se ha tomado la Legislatura para aprobar los planes anuales. Pero también debo señalar que esto se está revirtiendo.

ContexBA: De la discusión de los informes en la Junta de Ética, Acuerdos y Organismos de Control, ¿surgieron proyectos destinados a impulsar mejoras en la ejecución de políticas públicas?

De Estrada: Desde ya que sí; aunque debo aclarar que el análisis de tales informes no se limita a la Junta de Ética, sino que ésta actualmente los remite a las Comisiones respectivas, donde se profundiza el análisis, sin perjuicio del que puede realizar individualmente cada legislador. Lógicamente, todo ello da lugar a proyectos tendientes a corregir los problemas que se señalan en cada informe.

ContexBA: ¿De qué manera podría mejorarse, a su criterio, la relación entre la Legislatura y la Auditoría?

De Estrada: Creo que el contacto frecuente es el mejor método para asegurar una relación adecuada. En tal sentido debo reconocer una falencia que ha sido habitual en la Legislatura, ya que dependiendo de ella la Auditoría como lo establece el art. 135 de la Constitución, no la ha convocado con la frecuencia necesaria. Pero últimamente esa situación ha mejorado.

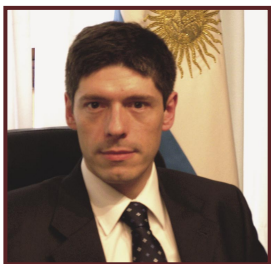
* Dip. Santiago Manuel De Estrada

Vicepresidente I de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires | Abogado (UBA) | Profesor en la Universidad de Buenos Aires, Universidad Católica y en la Universidad del Salvador | Ex Presidente de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social.



TRIBUNA ABIERTA

El nuevo paradigma consiste en la construcción de un Estado capaz de tomar decisiones y de implementarlas de manera efectiva, eficiente y competente. Por ello, la Subsecretaría de Gestión Pública (SGP) trabaja en la informatización del Sector Público con el fin de optimizar el funcionamiento de los sistemas transversales que recorren a toda la administración pública, desde la planificación estratégica hasta la capacitación del personal.



El Estado que estamos (re) construyendo

Juan M. Abal Medina
Subsecretario de la Gestión Pública*

Las transformaciones ocurridas en el mundo en las últimas décadas han supuesto cruciales desafíos para los Estados nacionales. Por un lado, encontramos que la revolución tecnológica ha permitido una notable aceleración en el movimiento de bienes, mercancías y capital financiero a nivel mundial, poniendo en cuestión muchos de los mecanismos que hasta entonces utilizaban los Estados para regular la demanda agregada. Por otro lado, se observa un creciente rol del sector servicios y una reducción de la influencia del sector industrial, lo que ha modificado las conformaciones tradicionales del sistema de estratificación social, debilitando antiguos lazos identitarios sin reemplazarlos claramente por otros nuevos.

En la Argentina estos fenómenos se han presentado con extrema intensidad. Las políticas comenzadas a implementar por la dictadura militar, y llevadas a su máxima expresión durante el gobierno de Carlos Menem, supusieron dejarse llevar por esas transformaciones sin ninguna capacidad de respuesta activa. La apertura y desregulación de la economía se abrazó como un dogma, y la desindustrialización fue de hecho impulsada desde el Estado, como medio de la dictadura para desactivar la movilización social. Los subsiguientes aumentos en los índices de pobreza, y la desarticulación de las identidades políticas y sociales, confluyeron en la denominada crisis

El objetivo es consolidar un Estado ágil, proactivo y orientado a las necesidades de los ciudadanos. Un Estado que complemente su tradicional gestión por normas con una gestión orientada a la obtención de resultados concretos y medibles para la población. Un Estado que desarrolle tecnologías electrónicas para facilitar la participación ciudadana, la eficiencia administrativa y la transparencia de los procesos.

de representación y en los episodios de Diciembre de 2001.

Ese episodio constituyó, en buena medida, un punto de quiebre. El paradigma hasta entonces dominante, que lentamente se había ido erosionando por la creciente percepción de su fracaso, se desplomó abruptamente en dos jornadas de protestas callejeras. La deslegi-

timación de los canales institucionales para la expresión de las demandas ciudadanas se había revelado pocos meses atrás, cuando en los comicios de Octubre todos los partidos (con la excepción del Justicialismo de ciertos distritos) fueron castigados con un masivo voto en blanco o anulado.

La insatisfacción con el neoliberalismo, que se venía incubando ya desde los inicios de su aplicación, se hizo tangible en las calles los días finales del año 2001.

Hoy vivimos un momento de cambio en toda la región. Los gobiernos de derecha de los años 90 dejaron en casi todo el continente una herencia de desigualdad social, insolvencia fiscal y endeudamiento externo. Hoy, numerosos gobiernos de signo progresista trabajan para revertir ese cuadro, pero las formas, los estilos y (en algunos casos) las políticas concretas que utilizan estos gobiernos difieren significativamente, según las trayectorias previas de los países y las características propias de cada fuerza política. En países donde amplios sectores de la población estaban tradicionalmente marginados del juego político, este fenómeno ha adquirido rasgos más conflictivos ya que, además del giro ideológico, supuso la incorporación de este sector de la sociedad a la arena política. En casos donde el cambio operó en el marco de un sistema partidario más estable y estructurado, este proceso se ha canalizado con una polarización política sustancialmente menor.

En la Argentina, la transición a un nuevo paradigma no fue fácil. Sabemos que los viejos actores, especialmente cuando están atrincherados en espacios institucionales, se resisten a retirarse de la escena. El ex Presidente Menem creyó que impidiendo la realización de la segunda vuelta (una segunda vuelta en la que sería derrotado de forma aplastante) le quitaría al gobierno del Presidente Néstor Kirchner el respaldo para hacer las transformaciones que se necesitaban. No lo logró. La economía se fortaleció y consolidó un crecimiento que, en ese momento, muchos consideraban sólo un "veranito"; la Corte Suprema de Justicia fue renovada por juristas prestigiosos e independientes; el modelo de desarrollo con equidad permitió reducir la pobreza en más de 25%, bajar el desempleo a prácticamente un dígito, equilibrar las cuentas públicas y recuperar la autonomía frente al Fondo Monetario Internacional.

¿Cómo fue posible esto que hace unos años parecía imposible? ¿Cómo pudo un Presidente al que se le impidió llegar al gobierno con el caudal de votos que habría legítimamente obtenido, realizar cambios de la magnitud de los que mencionamos? Considero que esto fue posible por recuperar el valor de la política. Tras muchos años de "no se puede", de doblegarse ante los dictados de los mercados internacionales, la gestión del Presidente Kirchner decidió recuperar a la política (y en consecuencia, al Estado) como un instrumento de cambio social. El rumbo iniciado el 25 de mayo de 2003 es la reafirmación de que la política no tiene por qué significar corrupción, autorreferencialidad e ineficacia para solucionar los problemas de la sociedad; la política puede ser transparente, puede preocuparse por las necesidades de la gente y puede ayudar a resolverlas con éxito. Es, también, la reafirmación de que el Estado puede ser un motor y no un obstáculo para el desarrollo del país. Los defensores del viejo paradigma decían que este modelo no duraría más que unos meses: casi todos los analistas admiten hoy que el horizonte a media-

no plazo es muy promisorio para la Argentina. Decían que la recuperación del Estado ahuyentaría a los inversores: hoy tenemos niveles récord de inversión, que alcanzan casi un 25% del PBI. Decían (los mismos que endeudaron al país) que este modelo no sería sostenible fiscalmente: hoy tenemos niveles récord de recaudación y de superávit fiscal. Decían que negociar con firmeza frente a los bonistas dañaría la imagen del país: hoy tenemos un índice de riesgo país diez veces inferior al de pocos meses atrás. Todo esto fue posible por recuperar las capacidades de nuestro Estado. Esta recuperación no consistió, sin em-



bargo, en la imposible recreación de un viejo modelo de Estado al que las transformaciones mundiales habían vuelto ineficaz, sino en la construcción de un Estado capaz de tomar decisiones y de implementarlas de manera efectiva, eficiente y competente. El objetivo es consolidar un Estado ágil, proactivo y orientado a las necesidades de los ciudadanos. Un Estado que complemente su tradicional gestión por normas con una gestión orientada a la obtención de resultados concretos y medibles para la población. Un Estado que desarrolle tecnologías electrónicas para facilitar la participación ciudadana, la eficiencia administrativa y la transparencia de los procesos. Un Estado, en definitiva,

al servicio de los intereses populares. En el pasado muchas veces se le regaló la idea de "eficiencia" al discurso de la derecha. Hoy sabemos que la supuesta eficiencia que pregonaban era falsa, y que de hecho el derroche inútil y la corrupción incrementaron cuando tuvieron a su cargo el Estado. Pero se debe trabajar por la verdadera eficiencia porque el ahorro de recursos permite aumentar los beneficios que el Estado otorga a los más necesitados. Cada peso que se ahorra en procedimientos administrativos internos es un peso que llega a la sociedad, a los humildes, a los postergados. Por eso nuestro compromiso por terminar con los gastos inútiles, por transparentar las compras gubernamentales, por agilizar los trámites administrativos. Eso es la eficiencia bien entendida.

Estamos construyendo una nueva concepción sobre el rol del Estado. Sabemos que hay transformaciones estructurales que impiden un retorno al viejo modelo de Estado, pero también sabemos que el modelo de Estado mínimo de los 90 fracasó rotundamente, dejando tras de sí endeudamiento externo, desigualdad social e inoperancia administrativa. El mercado interno debe crecer y nuestros productos deben tener cada vez más llegada a los mercados externos; pero para eso nuestro Estado debe estar presente. Es falso que el Estado impida el desarrollo del mercado: por el contrario, cuando hay pauperización social, una educación pública abandonada y una justicia reservada a quienes tienen poder e influencia, no existen condiciones para el crecimiento y el desarrollo. El caso argentino demuestra la falsedad de los preceptos del modelo neoliberal.

El manejo de la deuda externa, tanto en la negociación con los tenedores de bonos como en la decisión de liberar al país del endeudamiento con el Fondo Monetario Internacional (FMI), es ejemplo de cómo una política firme y decidida permite ampliar las capacidades del Estado. El fuerte endeudamiento contraído en la década pasada condujo a una mayor injerencia de los organismos internacionales en las decisiones del país, llegando

por momentos a asumir un rol de fiscalización incompatible con el carácter soberano del Estado argentino. La política de desendeudamiento con el Fondo, y la decisión de mantener un sólido equilibrio fiscal, han reducido los condicionamientos externos y potenciado así las capacidades de nuestro Estado.

Esta firmeza se expresa también en la relación con las empresas privatizadas prestatarias de servicios públicos. Se acabó la época en que el Estado bobo no se animaba o no quería controlar su desempeño. Se acabó la época en que las empresas podían incumplir sus compromisos de inversión sin recibir sanciones. Lentamente, el Estado recupera su rol regulador, y en los casos en que es necesario, su papel en la prestación de los servicios. Los Estados desarrollados no tienen inhibiciones en controlar a las

sensatos y necesarios equilibrios". En ese rumbo de equilibrio y madurez estamos embarcados. Aprendiendo de lo que se hizo bien y de lo que se hizo mal. No se trata de gobernar siguiendo un manual preestablecido, desde el dogmatismo y el sectarismo, sino de ir construyendo, día a día, las mejores herramientas para reconstruir a la Argentina. Siendo fieles a los principios y los ideales, pero con la flexibilidad y la inteligencia para aplicarlos en la gestión cotidiana.

Mejorar la gestión es fortalecer el Estado

Este énfasis por mejorar el funcionamiento del Estado recorre todos los aspectos del trabajo que desarrollamos desde la Subsecretaría de la Gestión Pública (SGP).

Consejo Federal de la Función Pública. Una democracia de calidad implica mucho más que premiar o castigar a los representantes cada dos o cuatro años. Requiere contar con información clara y comprensible sobre la labor de los funcionarios, y poder intervenir en mecanismos institucionales de participación y control ciudadano. Como en un círculo virtuoso, fortalecer el régimen democrático permite a los funcionarios contar con mayor respaldo para adoptar las medidas que el país necesita; y el éxito de estas medidas, a su vez, contribuye a legitimar los procedimientos democráticos. Por eso trabajamos para consolidar institucionalmente la decisión de cambio del Presidente Kirchner y el buen desempeño económico del país, para consolidar un Estado moderno y eficaz más allá de las personas y de los sucesivos gobiernos.



empresas, o en ejercer ellos mismos el rol prestatario. ¿Por qué el Estado argentino debería doblegarse ante el poder de las empresas? Ya demostramos que se puede ser firme en la negociación, y a la vez atractivo para las inversiones. Los inversores saben que un Estado presente es condición para tener un mercado interno importante y una sociedad articulada; sin esos atributos, ningún país es interesante para los inversores.

El 25 de Mayo de 2003, al asumir como Presidente de la Nación, Néstor Kirchner dijo ante la Asamblea Legislativa que "no se trata de poner en marcha, una vez más, movimientos pendulares que vayan desde un Estado omnipresente y aplastante de la actividad privada a un Estado desertor y ausente", sino de "encontrar los justos,

La SGP no puede presentar resultados inmediatamente tangibles por la sociedad: no construye escuelas, casas ni puentes. Pero trabaja día a día para que nuestro Estado sea mejor y más efectivo en la provisión de esos servicios. Nuestro trabajo consiste en optimizar el funcionamiento de los sistemas transversales que recorren a toda la administración pública, desde la planificación estratégica hasta la capacitación del personal, pasando por los regímenes de empleo y el desarrollo de las capacidades tecnológicas. A su vez, y atendiendo el creciente rol de los gobiernos subnacionales en la definición e implementación de las políticas públicas, la SGP promueve la modernización de los gobiernos provinciales y municipales a través del

Un componente central de esta recuperación de las capacidades estatales pasa por la capacitación del personal público. Un Estado con las competencias suficientes para implementar exitosamente políticas públicas requiere de una planta profesional, donde el mérito y el esfuerzo sean estimulados. El Convenio Marco para los empleados públicos, firmado recientemente, pone un fuerte énfasis en la formación del personal, mediante la creación del Fondo Permanente de Capacitación. Pero la capacitación que estamos desarrollando no se limita al personal del Estado. A través del Plan Nacional de Formación Política aspiramos a formar a una nueva generación de jóvenes líderes políticos y sociales, que el día de mañana integrarán los

cuadros dirigentes de nuestro Estado. Ya sea en modalidades presencial o virtual (*e-learning*), apuntamos a generar una currícula novedosa, apropiada para la capacitación política, que brinde conocimientos generales pero también prepare para situaciones de toma de decisiones. La capacitación tanto del personal como de los jóvenes líderes es, entonces, una política estratégica de la SGP.

El desarrollo de nuevas tecnologías es otro instrumento útil para el fortalecimiento del Estado. En particular, existen dos herramientas informáticas que quiero destacar. La primera es el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP), que será accesible a través del portal Argentina Compra, que lanzamos a fines de 2005. El SECOP transforma radicalmente el modo en que el Estado realiza sus compras, ya que pone a la vista de toda la sociedad el modo en que se realizan las contrataciones, transparentando y agilizando los procedimientos. A su vez, iguala las oportunidades para que las PYMES compitan con las grandes empresas. En sintonía con la política general del Presidente Kirchner de promover a las pequeñas y medianas empresas que generan empleo, el SECOP les brindará todas las oportunidades y garantías para competir en la provisión de los bienes y servicios que precisa el Estado.

La otra herramienta tecnológica que quiero resaltar es el desarrollo de una infraestructura de Firma Digital. Ésta permitirá garantizar la autoría e integridad de los documentos digitales, características que hasta el momento sólo tienen los documentos en papel, agilizando y reduciendo los costos de un sinnúmero de trámites que los ciudadanos deben realizar ante la administración pública. Esta mejora tecnológica redundará, a su vez, en un mayor dinamismo de la actividad económica, demostrando el importante rol que puede asumir el Estado en la promoción del desarrollo económico. Cuando en el viejo paradigma se acusaba al Estado de ser un obstáculo para el crecimiento del país, hoy estamos demostrando que puede ser un motor para su desarrollo.

Los desafíos a futuro

La Argentina recién está saliendo del abismo. El país ha crecido más del 35% desde el peor momento de la crisis, la tasa de inversión se ha duplicado y el desempleo se ha reducido a la mitad, pero sabemos que aún no es suficiente. El desafío pasa por consolidar y profundizar este proceso de cambio, y en esto el Estado tiene un rol fundamental que cumplir. El acento en la educación, la inversión en ciencia, tecnología e innovación, la promoción de nuestra producción y exportaciones, la inclusión social y la creación de oportunidades para todos los argentinos, son tareas ineludibles que el Estado debe afrontar. Y para hacerlo con éxito, necesita fortalecer un modo de funcionamiento eficaz,

El SECOP transforma radicalmente el modo en que el Estado realiza sus compras, ya que pone a la vista de toda la sociedad el modo en que se realizan las contrataciones, transparentando y agilizando los procedimientos.

eficiente, transparente y participativo en el interior de la administración.

En esta tarea no sólo cumplen un rol central las áreas que, como la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación, se encargan de optimizar los sistemas transversales que cruzan a toda la administración. También es fundamental la labor de los organismos de contralor, que al exigir una efectiva rendición de cuentas horizontal, hacia el interior del Estado, contribuyen a perfeccionar los procedimientos internos. La visión de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires lo expresa adecuadamente: "...ser un órgano de control externo de-

dicado a medir resultados y a promover la mejora de la calidad de la gestión pública". Así, el objetivo de incrementar la calidad de la gestión se vuelve un compromiso de distintas áreas del aparato estatal, lo que potencia las posibilidades de alcanzar resultados satisfactorios.

El Estado que estamos construyendo deberá brindar el marco para el desarrollo de la Argentina. Deberá ser el agente que reduzca las desigualdades, el que cree oportunidades, el que estimule la innovación y la producción. Pero para eso debe ser eficaz, alcanzando los resultados que se propone. Para eso debe ser eficiente, no entendiendo por esto la brutal reducción de funciones de los años 90, sino el desempeño ágil y transparente de sus misiones indelegables. Para eso debe ser participativo, para escuchar día a día la voz y las demandas de los ciudadanos. Ésa es la tarea que tenemos por delante. Los 90 nos dejaron un Estado achicado en sus funciones y también en sus capacidades. En cierto modo, incluso los atributos mínimos de "estatidad" fueron puestos en duda durante la década neoliberal. A partir de ese escenario de virtual devastación es que debemos plantear su recuperación. Hace algunos años, en la euforia del aparentemente eterno auge del neoliberalismo, ciertos autores pronosticaron el fin de los Estados nacionales. La realidad los ha probado equivocados. Los Estados siguen siendo los actores principales en el desarrollo de los países. Tanto los Estados parasitarios e ineficientes como los Estados mínimos y ausentes pueden socavar el crecimiento, pero Estados modernos y eficaces pueden ser su principal motor. Depende de nosotros qué opción elegiremos para la Argentina. Quienes trabajamos para mejorar la calidad de nuestras respectivas administraciones tenemos un papel clave en esta coyuntura. Todo indica que estamos en la buena senda. ●

*Juan M. Abal Medina

Subsecretario de la Gestión Pública de la Nación
Doctor en Ciencia Política (FLACSO México - Georgetown University)
Profesor universitario e investigador del CONICET.



EXPERIENCIAS DE GESTIÓN

La Oficina de Gestión Pública y Presupuesto profundizó el seguimiento trimestral con el fin de mejorar la gestión gubernamental, instalando la necesidad de registrar las variables físicas y su seguimiento como insumo primario para la Cuenta de Inversión.



Cambios positivos en la oficina de gestión pública y presupuesto

Luis Cowes

Director de Administración de AGCBA*

La Oficina de Gestión Pública y Presupuesto (OGEPU) tiene una importancia estratégica en el marco de los procesos de reforma estructural, que habían comenzado a sucederse en la Ciudad como consecuencia de la generación de su Autonomía y los imperativos que se establecían, tanto en su Constitución, como en leyes que afectaban particularmente el desempeño de esta Dirección.

La OGEPU tiene un rol esencial en la implementación de procesos de carácter transversal a todo el Estado porteño.

Estos procesos, vinculados a una novedosa manera de “pensar” y “producir” el ciclo presupuestario, son de fundamental importancia para generar un nuevo modelo de gestión cuyo motor y destinatario es siempre la ciudadanía y el desarrollo global de la Ciudad. Ninguna de estas acciones tendría sentido si no surgieran de la necesidad de transparentar lo que el Estado hace, para que ese hacer pueda concretar los objetivos planteados por la Constitución de esta Ciudad Autónoma, a través de las políticas que cada gobierno electo disponga.

Este artículo constituye un resumen del informe final de mi gestión en la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto durante el período marzo 2000 a junio 2003. La magnitud de las tareas emprendidas no hubiera sido posible, si no hubiera tenido la posibilidad de trabajar en equipo con todo el personal de la Dirección General, claves en el proceso de transformación que había que construir.

El Marco Legal y conceptual como guía para la acción

El marco legal de este nuevo modelo de gestión abarca el siguiente cuerpo normativo: la Constitución de la Ciudad, la Ley 70, el Proyecto, en ese momento, de Ley de Comunas¹ y el Proyecto de Ley de Presupuesto Participativo. Este último se en-

cuentra pendiente de sanción y completará el marco de transparencia y participación que debe tener la acción política de los gobiernos.

Los tres **Instrumentos básicos** que la Ley 70 determina son: el Programa General de Acción de Gobierno (PGAG), el Plan Plurianual de Inversiones (PPI) y el Presupuesto Anual del Gobierno (PA).

Esto significa que, en primer lugar, se debe definir el Programa General de Acción del Gobierno que permita determinar, por un lado, el Plan Plurianual de Inversiones y, por otro, el Presupuesto Anual.

Por consiguiente, el PGAG es una tarea indelegable del Jefe de Gobierno y de la máxima autoridad política de cada jurisdicción. Se pone de manifiesto que el Jefe de Gobierno y su Gabinete analizan el contexto socio-económico, definen qué Servicios Públicos se deberán prestar y su prioridad, y cómo se efectivizará la prestación para ser más eficiente frente a las demandas de la sociedad. Estas acciones sólo pueden ser definidas, en el mismo proceso de toma de decisión, a partir de la disponibilidad de recursos físicos y financieros con que cuenta la Ciudad.

El PPI debe reflejar las necesidades estructurales de corto, mediano y largo plazo para mejorar la capacidad de respuesta frente a las demandas de la sociedad. El PA será parte integrante del PGAG y la herramienta de gestión del Gobierno.

Por este motivo se puede señalar que la planificación presupuestaria no consiste exclusivamente en la determinación de valores monetarios asignados a cada área, sino que debe reflejar los recursos necesarios para llevar adelante las acciones de gobierno. De este modo, la administración financiera es una parte de la Gestión Integral.

Una organización estatal justifica su existencia, en gran medida,

¹ Aprobado en el 2005; Ley No 1777

a partir de la necesidad de brindar servicios públicos en función de una mejor asignación de los recursos escasos. Debe partir de conocer la demanda de la sociedad, sus necesidades, como así también, saber cuál es la capacidad instalada de la organización para la prestación del servicio, y cuál es el bien público o producto que aplicado a la necesidad pública la satisface o al menos la disminuye. La necesidad insatisfecha resultante deberá ser evaluada por el Poder Ejecutivo en su conjunto para poder fijar las prioridades a fin de disminuirla.

De este modo, y en términos generales, el PA es la explicitación de la política fiscal como herramienta de política económica del Gobierno y un elemento de la planificación que contiene metas a cumplir, con determinación de medios y acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los servicios públicos.

En función de lo anterior, cabe destacar, que **de la calidad para formular y programar el presupuesto, depende la calidad de la ejecución y la evaluación posterior.**

El ciclo presupuestario tiene tres momentos:

- El de la **Formulación** de los Servicios Públicos que se refleja en el Presupuesto sancionado.
- El de la Ejecución y registro presupuestario de los Servicios Públicos, que acompaña al **Seguimiento** de gestión.
- El de la **Evaluación Final** que se plasma en la **Cuenta Inversión**.

Caracterización de la Ley 70 y el Decreto 1000/99

- Es una ley estructural que afecta integralmente al conjunto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Como todo proyecto estructural su implementación debe trascender más de una gestión de gobierno.
- Por tal motivo, la instalación o implementación plena es gradual y necesita un alto grado de coherencia, mensajes unívocos, capacitación del personal e identificación de los objetivos de los niveles políticos máximos.
- Necesita durante la transición un acompañamiento de toda la organización fundamentalmente con un objetivo docente, que posibilite ir revirtiendo viejos hábitos e incorporando nuevos.
- Es preciso tener en cuenta que esta ley debe buscar servir de base y complementarse con dos leyes transcendentales:
 1. La ley de Comunas
 2. La futura ley de Presupuesto Participativo
- La complementariedad viene porque la Ley 70 debe generar las condiciones sobre las que se apoyen los futuros instrumentos antes mencionados.
- En otros términos, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, busca inaugurar un nuevo concepto de gestión, diferente

El PA es la explicitación de la política fiscal como herramienta de política económica del Gobierno y un elemento de la planificación que contiene metas a cumplir, con determinación de medios y acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los servicios públicos.

al modelo utilizado históricamente en la Argentina.

- Las **evaluaciones** de los procesos de transición (como este 1^{er} ciclo) deben ser ADVERTIDAS y cumplidas **teniendo en cuenta el mencionado contexto de transición.**

Primeros Avances:

Como *primera medida*, se dio inicio “al **Seguimiento Trimestral de Gestión**” para el primer trimestre del año 2000. Se debe tener en cuenta que es el principio de una tarea sumamente importante como compleja, ya que implica realizar la evaluación de lo que un Gobierno HACE.

Se trabajó para que cada Jurisdicción constituyera su Oficina de Gestión Sectorial (OGESE). Se trata de unidades que deben cumplir funciones de **Coordinación, Análisis y Ejecución**, debiendo asistir al nivel político de la Jurisdicción.

La *segunda prioridad* fue armar **el módulo de Formulación presupuestaria 2001.**

La *tercera prioridad* fue fortalecer y sistematizar el **Sistema de Inversiones de la Ciudad** de Buenos Aires. Se creó la Comisión de Inversiones con agentes públicos de la propia Dirección General, tarea que fue acompañada por consultores BID, pres-tamo 1107 OC/AR, proyecto **SIPRIN**.

Acciones desarrolladas en torno al Seguimiento de Gestión:

- Incorporación de la idea en la cultura organizacional, de que todas las acciones son monitoreadas y que ello debe realizarse como rutina.
 1. Que el informe que elaboran las Jurisdicciones puede ser objeto de análisis de:
 - a. El responsable inmediato del Servicio Público.
 - b. La misma Oficina de Gestión Sectorial.



Por su parte, los organismos de control deben trabajar permanentemente para lograr que sus plantas de personal se caractericen por la excelencia profesional.

- c. El Subsecretario y/o Secretario del área.
- d. Los órganos de control (SIGEBA, AGCBA, Defensoría del Pueblo).
- e. El Jefe de Gobierno.
- f. La Legislatura de la Ciudad.
- g. La ciudadanía.

- Avance sobre la calidad de definición de los Servicios Públicos y sus actividades, incluyendo la definición de las unidades de medida, tanto de las necesidades como de los productos finales e intermedios, ya que ello resultaba clave para el monitoreo del seguimiento de gestión.

- En función de lo anterior se observó que, dado que las rutinas de registro físico dependen de la naturaleza de cada servicio público (por ejemplo: producción continua – Salud y producción discreta –Educación) era fundamental el seguimiento de las actividades.

- Durante esta etapa se entiende el seguimiento como una tarea de naturaleza **docente**, que permita comprender la incorporación de esta rutina en la organización y mejorar los procesos de formulación del presupuesto siguiente.

- Como lineamiento general y de largo plazo, este proyecto en tanto apunta a **cambios estructurales**, debe ir acompañado de una fuerte decisión política y cambios de cultura **involucrando a más de una gestión**.

- La magnitud de este proyecto estructural, hace que deba ser intensivo en capacitación permanente en **todos los niveles (políticos, técnicos, áreas legislativas y de control)**.

- Las Oficinas de Gestión Sectorial (OGESE) deben estar a cargo de la formulación, del seguimiento y registro de la gestión de cada Jurisdicción.

Las evaluaciones mínimas que se buscó instalar son:

1. Analizar el impacto de la producción final en la necesidad total.
2. Analizar el impacto de la producción final en la necesidad revelada.
3. Analizar los costos (medios y unitarios) de las producciones alcanzadas de los productos finales e intermedios.
4. Analizar el resultado de la prestación final (producción) en particular, cuando no se han identificado la Necesidad total ni tampoco la Necesidad revelada.
5. Analizar el gasto de los insumos.
6. Analizar la ejecución del gasto (en todas sus etapas, en particular la del devengado).
7. Avanzar en la determinación de indicadores de productividad (relación alumnos/docente al frente de grado, paciente atendido/médico-hora). Para avanzar en esta tarea tanto la formulación como el registro del insumo deben hacerse en términos físicos.
8. Instalar indicadores de calidad.
9. La identificación de variables de contexto que pueden influir en las conclusiones.
10. Obtener un registro físico con el mismo rigor que el financiero.

Se advierte claramente que la calidad del seguimiento trimestral depende fundamentalmente de la calidad de la formulación presupuestaria, en particular de la definición de los Servicios Públicos.

Esto no implica que una buena formulación por sí sola traiga aparejada un buen seguimiento de gestión, sino que se requieren tanto instrumentos específicos adecuados como acciones específicas en tal sentido. Esto es así ya que, si bien ambos –formulación y seguimiento- son dos momentos del ciclo pre-

supuestario, la implantación en la organización de estas dos etapas corre por “canales distintos”.

En ese sentido, al comienzo de la gestión se observó que en tanto se hallaba instalada en la organización la necesidad de la presupuestación, por tratarse de una actividad histórica, aunque con técnicas y modelos conceptuales anteriores a la Ley 70, no ocurría lo mismo con el seguimiento de la gestión o seguimiento presupuestario. Ello se debía a que era una tarea absolutamente desconocida dentro de la administración, afirmación que es válida no sólo para el GCBA sino para los distintos niveles de administraciones gubernamentales en el país.

La implementación del Seguimiento de la Gestión requería, por un lado, profundizar los avances que se habían logrado en materia de formulación a partir de la implementación de la Ley 70 y, por otro, instalar en la organización una tarea absolutamente novedosa.

De manera fundamental, era necesario instalar la noción de ciclo presupuestario y vincular el seguimiento a la formulación para que, precisamente, dejaran de “correr por canales distintos”. Era esencial promover la noción de un seguimiento que sirviera a la gestión, al mismo tiempo en que se fuera desarrollando y despojarlo del carácter “policíaco” con el que era visualizado.

Los resultados de esta primera etapa de seguimiento deben ser leídos en el marco descrito anteriormente. Los índices de respuesta es necesario evaluarlos.

En el año 2001 la respuesta seguía siendo muy baja. A modo de ejemplo, en el tercer trimestre, tomando los servicios públicos finales, sólo el 22% entregó información completa, el 17% información incompleta y el 61% no entregó.

De todos modos, siempre quedó claro que además de ser un



problema vinculado a la introducción de cambios en la cultura organizativa, la falta de respuesta obtenida en el proceso de “seguimiento” por parte de las jurisdicciones se constituía en incumplimiento de una norma legal plasmada en la Ley 70.

Es importante que en este proceso, lo mismo que en el de formulación, exista un acompañamiento de **los órganos de Control**. Esta participación incrementa y da institucionalidad a los procesos, compartiendo la metodología y los objetivos que se persiguen.

Entre las cuestiones que debían definirse y sobre las cuales era necesario avanzar, se pueden mencionar las siguientes:

- Para avanzar sobre la noción de **eficiencia** en el ámbito gubernamental es necesario vincular Insumo/Producto/ Necesidad. Se debe conocer mínimamente, y a modo de ejemplo, costo por alumno, costo por paciente, costo por niño alimentado, hectárea de espacio verde mantenida.
- Para poder determinar costos unitarios deben existir determinadas condiciones:
 1. Cada Servicio Público sólo puede tener un producto o bien final.
 2. Más de un bien final corresponde a más de un Servicio Público.
 3. En los Servicios Públicos agregados, los costos unitarios son un promedio porque incluyen más de un servicio público y no se pueden conocer las ineficiencias.
- La tarea de definir Servicios Públicos homogéneos se debe perfeccionar año tras año.
- Para “conocer” al Servicio Público se debe tener en cuenta la Necesidad Pública. El gasto público debe estar ligado a un Servicio Público.



- Las estructuras organizativas deben estar en función de los Servicios Públicos y no viceversa.
- Es necesario conocer los procesos productivos de cada Servicio Público, de manera de establecer la función de producción de cada uno de los mismos.
- El Servicio Público está compuesto por un proceso productivo representado por un conjunto de acciones o "Actividades". Cada Actividad tiene un producto intermedio único y homogéneo.
- Se consolidó la idea acerca de que los Servicios Públicos son más o menos importantes por el objetivo final que persiguen y no necesariamente por los recursos de los cuales disponen.
- Se definió que la evaluación del seguimiento debe privilegiar básicamente el cumplimiento del objetivo buscado, el análisis de desvíos y las correcciones que a partir de allí puedan generarse y no medirse únicamente por su impacto financiero.
- Debe tenerse presente que históricamente ha existido un divorcio entre el uso de la información financiera y la información real o física (por ejemplo: el conocimiento de las necesidades).
- Para conocer la necesidad total se debe conocer el territorio, por eso es fundamental la distribución territorial de las prestaciones.

Las precisiones que se han vertido ayudan a entender que la **Cuenta Inversión** debe constituir la evaluación integral de la gestión del ejercicio y no la tradicional rendición de cuenta financiera.

Tareas concomitantes al desarrollo de cambios estructurales:

Se continuaron desarrollando las tareas habituales que fueron ajustándose a los lineamientos conceptuales que buscó la gestión:

Asesoramiento técnico presupuestario a las áreas responsables de Servicios Públicos y a las Oficinas de Gestión Sectorial. Estimación de Ingresos. Estimación de Gastos. Coordinación de la formulación, ejecución y seguimiento físico del presupuesto. Seguimiento de la ejecución y proyección de ingresos y gastos. Análisis de los desvíos físicos (limitado) y financieros. Evaluación de la ejecución presupuestaria y las proyecciones de gastos para medir las necesidades de ajustes globales o sectoriales. Elaboración de Normas de Ejecución. Elaboración de clasificadores presupuestarios. Contestación de informes de auditoría. Colaboración con los órganos de control en información específica de otras áreas.

Sistema de Programación de Inversiones:

Se crea el Sistema de Programación de Inversiones, SIPRIN. El objetivo general es tener un sistema de inversión pública que satisfaga las necesidades de los ciudadanos y que sea eficiente.

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires nunca tuvo una rutina como el seguimiento de gestión que cruza todos los niveles de la organización e involucra a todos los responsables de los Servicios Públicos. Este proceso resulta ser el primero que se desarrolla en todo el Sector Público de la República Argentina.

Objetivos:

- Incrementar la rentabilidad social de las inversiones.
- Obtener un flujo permanente de información sobre proyectos.
- Identificar la viabilidad financiera.
- Permitir establecer un orden jerárquico en función de las prioridades fijadas en los niveles de decisión correspondientes.
- Constituir una herramienta del Presupuesto Participativo, ya que la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires incorpora la figura de la participación ciudadana para la asignación de los recursos de inversión.
- Obtener información para una territorialización de los proyectos, de acuerdo a las nuevas unidades de descentralización administrativa creadas por el GCBA.

Formulación del Presupuesto

Formulación 2001:

En junio de 2000 se conformó dentro la Dirección General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto un área específica de "**Coordinación Presupuestaria**".

Esta área luego desarrollaría tareas como la de programación del presupuesto y el nuevo sistema de asignación de cuotas; análisis trimestrales de gestión, la asignación del personal al presupuesto anual, desarrollo del presupuesto físico, acciones para la evaluación de los resultados físicos y financieros, etc.

El Lic. Orlando Braceli, asesor de la Secretaría, confeccionó dos manuales para la formulación de los instrumentos de programación del 2º ciclo de aplicación de la Ley 70 y Decreto 1000/99, año 2001. El primero es el **Marco Conceptual** describiendo los objetivos de la Constitución y la Ley 70 en materia presupuestaria. El segundo manual es la **base para la configuración del Sistema integrado de información y la base para la formulación de los tres instrumentos fundamentales (PGAG;**



PPI y PA). Estos manuales fueron expuestos por el Lic. Orlando Braceli en talleres durante la formulación a las distintas jurisdicciones del GCBA.

Formulación 2002:

Se confeccionó un nuevo Manual "Base metodológica, formularios e instructivos", "Proceso de formulación del Plan General de Acción de Gobierno, el Plan de Inversiones Públicas para el período 2002/2004, y el Presupuesto de la Administración de la Ciudad de Buenos Aires para el año 2002".

Este manual es complementario de los manuales del año anterior. Se hace énfasis en la carga del sistema informático sobre la apertura territorial.

Se realizaron asimismo las siguientes acciones:

- Capacitación y divulgación en los niveles políticos y técnicos de cada Jurisdicción. Definición de prioridades por área.
- Integración y capacitación de la Dirección General y la DG de Estadística y Censos.
- Elaboración de la normativa para la formulación del PGAG.
- Rediscusión y redefinición de los Servicios Públicos Primarios.
 1. Se analiza con las jurisdicciones las aperturas programáticas sobre la base de definición de los Servicios Públicos primarios, realizando en algunos casos redefinición de las aperturas.
 2. Revisión de las metas propuestas para el ejercicio, su cumplimiento y/o desvíos.
- Relevamiento del Banco de Proyectos de Inversión.
- Elaboración del presupuesto preliminar.
 1. Le facilita a las jurisdicciones contar con un anteproyecto de presupuesto antes de la definición de los límites (techos) financieros.
- Definiciones macrofiscales.
 1. La actualización del contexto macroeconómico será el insumo primario que deberá utilizarse en la confección del cálculo de recursos.

- Determinación del cálculo de recursos y fijación de los techos financieros.
- Con la información macroeconómica, las estimaciones de recursos y las decisiones en materia de política presupuestaria, se establecen los techos financieros, los que posteriormente son comunicados a las máximas autoridades de cada Jurisdicción.
- Preparación de los proyectos de inversiones y el PPI.
- Determinación de la planta de personal por Servicio Público Primario y Actividad.
- Definición de metas por Servicio Público Primario a cargo de las áreas.
- Asignación de recursos por Servicio Público Primario a cargo de las áreas.
- Consolidación, ajustes y preparación del documento final.
- Elevación a las autoridades de Hacienda del anteproyecto del PGAG, el PPI y el PA, incorporación de los ajustes finales. Cierre del documento definitivo y su respectivo mensaje de elevación.
- El Documento contiene:
 1. Esquema Ahorro Inversión Financiamiento.
 2. Presupuesto por fuente de financiamiento- Fin Fun- Institucional - Económico.
 3. El presupuesto clasificado por Servicio Público, Inciso, Partida Principal.
 4. Cálculo de Recursos.
 5. Plan Plurianual de Inversiones.
 6. Cuadros comparativos 2002-2001.
- Preparación de la información auxiliar para el debate parlamentario.
- Preparación del Decreto Distributivo y de la normativa presupuestaria.
- Asignación de los créditos hasta su máximo nivel de desagregación y se establecen las cuotas de programación temporal de acuerdo a los recursos esperados.

El proyecto de presupuesto 2002 no llegó a ser tratado por la Legislatura de la Ciudad. El largo proceso recesivo que no había impactado fuertemente en los años 1999, 2000 y 2001 repercutió en el último trimestre de 2001, especialmente en el mes de diciembre, provocando una fuerte e inédita caída en la recaudación del GCBA de \$ 300 millones para ese año y \$ 300 millones en el 1º semestre de 2002. Es dable destacar el siguiente comportamiento en la curva de ingresos:

La caída de ingresos del 2001 se concentró en el 4º trimestre alcanzando los \$ -219,6 millones. Hasta el primer semestre, la recaudación había sido superior a la del 2000 en \$ 27,8 millones. Al 30 de septiembre de 2001, la recaudación acumulada era menor en \$ -72 millones respecto al mismo período 2000.

La Legislatura dictó la Ley 744 declarando la emergencia económica y financiera por seis meses en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

Como lineamiento general y de largo plazo este proyecto, en tanto apunta a cambios estructurales, debe ir acompañado de una fuerte decisión política y cambios de cultura involucrando a más de una gestión.

El recálculo de recursos para el 2002 se estimó en \$ 2560 millones y los gastos en \$2988,9 millones arrojando un déficit financiero de \$ -428,9 millones.

El gasto total de 2001 había alcanzado un total de \$ 3177,9 millones. Es decir, la reducción del gasto alcanzaría los \$ 189 millones a valores corrientes, soportándose en los gastos de funcionamiento alrededor de \$ 166,5 millones y en gastos de personal alrededor de \$ 22,5 millones.

La situación descrita necesariamente afectó (retrasó y suspendió) el proceso de transformaciones, postergando el inicio de algunas reformas y frenando el ritmo de otras.

Se tomaron medidas de contracción del gasto limitando la cuota de programación, y garantizando que la caída de la recaudación no deteriorara la prestación de servicios prioritarios.

En este sentido, se fortaleció la programación en servicios públicos esenciales, como Subsidios para Comedores Escolares, Grupos Comunitarios, Grupos en crisis habitacional, etc. Del mismo modo, **no se limitó la cuota de programación de la Obra Pública**, por tratarse de gastos que cumplen contratos resultantes de Licitaciones previas a la crisis financiera.

Formulación 2003:

Es importante destacar que no cambió la metodología de la formulación 2001-2002, ni los conceptos suministrados. Se utilizó para la Formulación de Presupuesto "2003", el manual anterior.

Proceso para la valorización de personal

El gasto devengado de Personal, Inciso 1, del GCBA para el ejercicio 2002 alcanzó los \$ 1776,5 millones, el 2003 tuvo un presupuesto sancionado de \$1811,6 millones y un vigente de \$1813,9 millones.

En el año 2002 representó el 58,7% del gasto total, mientras que en el 2003 alcanzó el 48,78% del presupuesto sancionado.

El análisis de este inciso debe ser muy profundo, a pesar de su rigidez, se deben tener en cuenta las políticas salariales a llevar a cabo.

Esta metodología se utiliza desde la Formulación 2001. Se trabajó con la liquidación de haberes correspondiente al 30 de junio de 2002. Cada OGESE asigna los porcentajes por agente distribuyéndolos por tiempo asignado a servicios públicos, actividad y geográfico en dicha herramienta.

Nueva concepción sobre la cuota de programación

Hasta el ejercicio 2001, la asignación de cuota estaba acotada a cada Servicio Público-Clasificador Objeto del gasto (nivel: Inciso-PPal-).

El fin de utilizar una cuota de programación en cualquier sistema presupuestario es regular la ejecución de los créditos hasta el monto de los recursos proyectados, y permitir la distribución de cuota en los distintos servicios públicos de acuerdo a la estacionalidad del gasto. Es decir, el monto total de las cuotas de compromiso fijadas para el ejercicio no puede ser superior al monto de los recursos esperados.

¿Por qué la OGEPU podía otorgar una mayor cuota de programación a un servicio público determinado sin compensarlo con cuota de otro servicio público?

- Los recursos eran superiores a los estimados, por lo tanto, la cuota de programación se podía incrementar hasta el total del crédito, o
- los recursos eran los estimados y la cuota de programación preestablecida era significativamente menor. Luego de un análisis pormenorizado del sector pertinente de la OGEPU y el aval correspondiente, se incrementaba dicha cuota.

La segunda respuesta era la más habitual, por lo tanto, se cumplía parcialmente el objetivo de tener un sistema de cuota de programación.



Generalmente faltaba un análisis de gestión de las OGESE y del mismo responsable del Servicio Público. Mientras tenían cuota ociosa en determinadas partidas de los distintos programas, les faltaba en otras partidas (mal planificadas ambas), no solicitaban la compensación y requerían un aumento en la partida carente de cuota.

En resumen se dedicaba mucho más tiempo de “gestoría” de cuotas de créditos presupuestarios, al que se debería dedicar a analizar la “gestión”.

Se modificó el Sistema de Programación y se estableció un sistema más dinámico con controles a cargo de la OGEPU y operación a cargo de las OGESE.

- Se fija una cuota por Jurisdicción y Fuente de Financiamiento con apertura temporal (trimestral), con control de partidas especiales.
- El manejo de la cuota global de cada jurisdicción y de las partidas especiales (10 ó 20 por jurisdicción) lo realiza la OGEPU. El control particular dentro de cada jurisdicción lo realiza la OGESE.
- **Toda la cuota, con excepción de las asignadas a las partidas especiales, constituye en sí misma una sola cuota. Por lo tanto, al ejecutarse cualquier partida del grupo común, siempre va a buscar la programación en esa gran cuota. Entonces se minimiza la necesidad de realizar reprogramaciones para acciones previstas. Sólo quedarían con posibles problemas de programación la aparición de acciones no previstas, urgentes, que para constituir un problema de programación, primero debería consumir toda la cuota disponible para el período.**
- **Las OGESE asignan y reasignan cuota de programación a una determinada partida dentro de un servicio público, dentro de una cuota global otorgada y controlada por la OGEPU.**

La OGEPU logra darle una utilidad importantísima al sistema de gestión financiera, ya que mantiene diariamente el total de la cuota asignada a cada área, conociendo la proyección de recursos y hasta qué monto el GCBA puede comprometer recursos. Con esta metodología se facilitaron los análisis financieros, teniendo un panorama más controlado del gasto.

Ejercicios futuros

Durante el ejercicio 2001, cuando un área necesitaba realizar una afectación en la etapa de compromiso preventivo y definitivo del crédito, lo debía hacer por el total de la orden de compra, independientemente de que su ejecución fuera en más de un ejercicio.

Por ejemplo: la licitación de una obra con comienzo en el mes de octubre, necesitaba contener todo el crédito de dicha obra, sabiendo que durante el ejercicio siguiente se iba a producir su mayor ejecución.

Entonces, se estableció en la norma que sólo se iba a afectar en las etapas del gasto correspondientes (preventivo y definitivo) el valor que se estimaba para ese ejercicio y que las futuras imputaciones se realizarían obligadamente (compromiso preventivo y definitivo) en forma manual para los ejercicios futuros.

Ejecución de los otros Poderes y determinados organismos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:

El Poder Legislativo, el Poder Judicial, la Defensoría del Pueblo y la Auditoría General de la Ciudad mantienen independencia y autonomía presupuestaria para decidir sobre la utilización de los fondos públicos dentro de las atribuciones y deberes establecidos por la Constitución, la Ley 70 y la ley de Presupuesto Anual.

El artículo 54 de la Constitución define: “Los sistemas de administración financiera y gestión de gobierno de la Ciudad son

fijados por ley y son únicos para todos los poderes: deben propender a la descentralización de la ejecución presupuestaria y a la mayor transparencia y eficacia en la gestión. La información financiera del gobierno es integral, única, generada en tiempo oportuno y se publica en los plazos que la ley determina.”

Junto con la Dirección General de Contaduría se hizo sólo un avance. En el momento de la entrega de fondos se contabiliza una cuenta patrimonial con cargo a cada organismo. Mensualmente, los receptores de fondos deberán presentar a la Contaduría un estado de ejecución presupuestaria debidamente certificado. La Contaduría procederá a registrar adecuadamente los gastos y no desvirtuar la realidad económica.

La Cuenta Inversión debe constituir la evaluación integral de la gestión del ejercicio y no la tradicional rendición de cuenta financiera.

Descentralización de los Ajustes

Las Normas Anuales de ejecución se definen para cada ejercicio. El objetivo es la **“centralización normativa y descentralización operativa”**. En las mismas se fijan las responsabilidades, límites y alcances de las modificaciones, programaciones y reprogramaciones presupuestarias.

Una de las fallas que tenía el sistema centralizado de ajustes era el tiempo que se tardaba en realizar el ajuste (3 a 10 días), y ponía en riesgo a que esos créditos ofrecidos fueran utilizados en ese transcurso de tiempo por la misma jurisdicción, lo cual imposibilitaba que la figura del acto administrativo correspondiente fuera completada.

Sistema de información

El objetivo de un sistema informático es dar una solución técnica que permita el funcionamiento de los sistemas de información. Es decir, se debe definir cuál es el sistema de información que se desea y, en función del mismo, la estructura del sistema informático.

En el sistema de ese momento –SISER– fueron integradas las áreas de Presupuesto, Contaduría, Tesorería y las DG Técnicas Administrativas y Legales.

Independientemente de ello, este sistema fue concebido para traspasar el año 2000. Por lo tanto, estaba pendiente la transformación de un sistema integrado e integral que respondiera a lo establecido en la Constitución, la Ley 70 y las futuras leyes de Comunas y Presupuesto participativo.

La Subsecretaría de Gestión y Administración Financiera, promediando el 2º trimestre de 2001, encargó un Proyecto de Re-

organización Operativa, a través de un préstamo BID. En mayo de 2002 recibí un informe final “Etapa de diagnóstico” desarrollado por el grupo BID, donde aconsejaban que el sistema informático más conveniente era el SIDIF. En el mes de Septiembre del mismo año elevé un informe sosteniendo que al SIDIF debían realizarse muchísimas modificaciones, puesto que el mismo había sido concebido para la ley nacional 24.156 y no para la ley 70.

En este informe analicé la propuesta del grupo BID y expuse mis diferencias, las que consideré indispensables para el desarrollo de un sistema informático.

Durante el ejercicio 2003, sin tener en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, comenzaron los desarrollos de adaptación del SIDIF a cargo de un comité ejecutivo.

Seguimiento trimestral de gestión 2003:

En el sistema informático de la formulación del presupuesto 2003, se incorpora la “Apertura Programática Física”, y podría analógicamente interpretarse como el crédito de sanción de la producción física.

La misma funciona como un clasificador de todos los servicios públicos y sus atributos, necesidad total y revelada, producción final e intermedia, con sus metas anuales, apertura trimestral y geográfica, identificados en el proceso de la formulación y ejecución presupuestaria.

Ejecución de producción física trimestral:

Debe ser cumplimentada por las OGESE en la pantalla de Producción Física. Los datos de ejecución deben completarse respetando su apertura geográfica y la fecha de carga (que deberá estar comprendida en el trimestre de su ejecución), esto se efectúa con el formulario en estado pendiente, pasando a estado aprobado una vez finalizada la carga.

Modificaciones al sistema de producción física

Se puede incluir toda modificación posterior a la Formulación Presupuestaria o alta de aperturas programáticas.

Se pueden realizar cambios en los atributos (definición de una nueva Necesidad y/o producto y/o Unidad de Medida) o en la programación trimestral o anual solicitado por la OGESE, tanto para el Servicio Público como para las Actividades y/u Obras. Luego de su análisis son incorporados por la OGEPU, además y de corresponder se deberá reexpresar el acumulado de la producción en la nueva Unidad de Medida respetando las aperturas temporal y geográfica.

Publicidad, combustible, vigilancia y policía adicional

Los gastos relacionados a:

- publicidad y propaganda,
- combustible y servicios de vigilancia privada,
- policía adicional.

Estos gastos son necesarios en casi todas las áreas de gobierno. Para una mejor administración de estos servicios el Gobierno determinó gerenciarlo a través de la Subsecretaría de Comunicación Social, Subsecretaría de Logística y Emergencias, y la Subsecretaría de Seguridad respectivamente.

Para el ejercicio 2003, no se reagruparon estos gastos en programas dentro de estas Subsecretarías como en el 2001 y el 2002, sino que se mantuvo el crédito presupuestario en cada Servicio Público de cada Jurisdicción, permitiendo mantener la estructura de costos correctamente.

La imputación del gasto en la etapa del compromiso definitivo está a cargo de las Subsecretarías mencionadas, según corresponda y con la conformidad del área usuaria.

Manual de seguimiento trimestral de gestión:

Se confeccionó el **Manual de Seguimiento trimestral del Presupuesto**. Fue desarrollado durante el año 2002, culminando a comienzos del año 2003.

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires nunca tuvo una rutina como el seguimiento de gestión que cruza todos los niveles de la organización e involucra a todos los responsables de los Servicios Públicos. **Este proceso resulta ser el primero que se desarrolla en todo el Sector Público de la República Argentina.**

Conclusión

El seguimiento es un proceso fundamental para conocer y evaluar la gestión de gobierno, de tal modo que permita corregir decisiones y acciones. De un mismo modo, mejora la información para ayudar al debate parlamentario y para la evaluación final que se manifiesta en la Cuenta de Inversión.

Por tal motivo, debe profundizarse este proceso a partir:

1. De una definición ajustada de los Servicios Públicos Finales, la identificación de las unidades de medida.
2. Debe responder la ejecución a un registro ajustado, tanto financiero como físico.
3. Además de identificar desvíos, debe procurar explicar sus causas y que permitan aconsejar medidas correctivas.
4. Debe tener múltiples usos y usuarios, empezando por el responsable del Servicio Público y concluyendo por el ciudadano común.

La mayor virtud ha sido el proceso de iniciar e instalar las rutinas, la capacitación alcanzada y el comienzo del uso en los distintos estamentos de la organización. En otros términos ha sido muy valioso:

- Haber instalado la necesidad y obligatoriedad del seguimiento.
- Haber instalado la necesidad del registro de las variables físicas.
- Haber creado la necesidad del seguimiento como Insumo Primario para la Cuenta de Inversión.



El principal insumo de la Cuenta de Inversión debe ser el proceso de seguimiento. Por esta razón, se buscó profundizar la calidad de la identificación y formulación de los servicios públicos y del registro físico y financiero en un doble aspecto temporal y territorial.

Lo importante para destacar es que en un año totalmente irregular (crisis más profunda de los últimos años), se continuó avanzando en todos los procesos fundamentales que previó la Ley 70 con diferentes niveles de desarrollo, y en generar condiciones para la aplicación de la futura Ley de Comunas -ya aprobada- y Presupuesto Participativo.

- No debe dejar de desconocerse la experiencia de las primeras Cuentas de Inversión en el marco de la Ley 24.156, en el caso del Gobierno Nacional, en donde durante varios años en las presentaciones se destacaba el carácter de transición hasta el cumplimiento pleno de la Ley.
- En el 2° ciclo de la Ley 70 se han profundizado todos los principales principios que emanan de dicha norma:
 1. Los instrumentos de planificación y formulación presupuestaria (Programa General de Acción, Plan Plurianual de Inversiones y el Presupuesto Anual).
 2. Los instrumentos de registro con los cuatro seguimientos trimestrales.
 3. La Cuenta de Inversión que mejora cualitativamente y consolidándose como intérprete de la Ley 70.

En cumplimiento al artículo 25 de la Ley 70 se puso a disposición el informe completo de gestión de la Dirección General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto, que abarca el período 13 de marzo de 2000 a 18 de junio de 2003, destinado a las autoridades gubernamentales y a la ciudadanía en general. ●

***Luis Alberto Cowes**

Director de Administración de AGCBA.
Contador Público.



INFORMEMOS

Política habitacional para los sectores de bajos recursos

Proyecto Especial N° 8.05.01

Qué examinamos

La AGCBA auditó en este primer proyecto especial a los programas presupuestarios de las distintas jurisdicciones que actúan sobre los hogares que componen el Déficit Habitacional¹, en el marco de procesos definitivos hacia la vivienda propia y cuyos datos poblacionales totales se corresponden con 174.878 habitantes.

En el año 2004 el Gobierno de la Ciudad destinó, según el presupuesto vigente, un monto equivalente a los \$213.73 millones de pesos para el desarrollo de todos los programas relacionados con el hábitat.

La participación presupuestaria de los programas² en el monto total mencionado precedentemente fue del 26,45%, equivalente a \$56.537.335,11. Sobre ese presupuesto se ejecutó el 71.82%.

Por qué es importante

La ciudad de Buenos Aires, con 2.776.138 habitantes es centro de un Área Metropolitana que tiene cerca de doce millones de habitantes y cubre un territorio de 4.000 has. Se caracteriza por su rol de capital y puerto, sitio de concentración del poder político y económico.

Forma parte con México, San Pablo y Río de Janeiro del grupo de 15 áreas urba-

nas denominadas "megaciudades".

Su contexto de planificación está atravesado por profundas transformaciones, propias de las ciudades metropolitanas, que se manifiestan en su espacio social y urbano.

A los diversos aspectos positivos que por su condición se destacan se contraponen desequilibrios sociales y físicos, progresiva segregación social y nuevos patrones de suburbanización.

Desde hace décadas los organismos responsables de la ex Municipalidad, actual GCBA, implementan programas destinados a la construcción de "viviendas dignas" para los sectores de bajos recursos. A pesar de ello la ciudad experimenta



1 Hogares deficitarios: (casillas, ranchos, locales contruidos sin fines habitacionales, vivienda móvil, hoteles) y los hogares que ocupan viviendas precarias recuperables que para el censo conforman las casas tipo B¹.

2 Jurisdicción 20. Jefatura de Gobierno. Instituto de la Vivienda: Pp 1 Radicación, Integración y Transformación, villas, NHT y B° carenciados; Pp 2 Rehabilitación La Boca; Pp 12 Operatoria Ex Au3; Pp 13 Reordenamiento Parcelario; Pp 14 Apertura de vía pública y Liberación de tierras; PRIT Programa Presupuestario.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS		
PROGRAMA	EFFECTIVIDAD ⁴	EFICACIA ⁵
LA BOCA	22% 74/326 x 100	5.6% 74 x 5 / 326 x 20 x 100
Plan de Urbanización de villas	6.35% 1079/16972 x 100	4.30% 1079 x 10 / 16972 x 15 x 100
Ex AU3	20% 160/775 x 100	17.20 % 160 x 5 / 775 x6 x 100
Hoteles	14.20 279/1964 x 100	14.20%

Fuente: Elaboración propia AGCBA

desde 1980 un empeoramiento de los índices socio-habitacionales³, que con la crisis social, política y económica producida en la Argentina a comienzos del nuevo siglo, adquirió mayor impacto. Según datos del último censo poblacional, el Déficit Habitacional registró valores que alcanzan a 86.185 hogares, correspondientes al 8.41% del total de los hogares.

Cuáles fueron los principales hallazgos

- La ciudad de Buenos Aires no tiene una ley que defina la política habitacional, el derecho a la misma sus alcances y contenidos.
- No se han desarrollado instrumentos de coordinación con gobiernos del AMBA que establezcan compromisos en materia de vivienda y suelo entre la misma y la Ciudad de Buenos Aires.
 - El modelo habitacional responde únicamente a cánones preestablecidos con prototipos estándares que en el 70% de los casos comprende unidades habitacionales de 50 m2 (2 ambientes), sin contemplar las necesidades reales de los grupos familiares que en su mayoría sustentan grupos numerosos y biparentales, auspiciando de esta manera el hacinamiento.
 - Si bien los recursos han aumentado considerablemente respecto a años y gestiones anteriores, la brecha existente entre los recursos y el déficit habitacional es muy alto volviendo a valores insignificantes (\$2.230 por presupuesto asignado a \$1.531 respecto al presupuesto ejecutado). Ello, sumado a una subejecución constante de los recursos, pone aún más en evidencia las consecuencias del uso de metodologías inapropiadas para la demanda actual.
 - La evaluación de resultados sobre los programas vistos señala que la efectividad y eficacia ha sido baja, con valores que oscilan para la efectividad entre el 6 y el 22%, y para la eficacia entre el 4,30 y el 17,20%.



2393 ²; Programa radicación Integral y Transformación de Villas y Núcleos Habitacionales; Programa Presupuestario 2011 ²; Recuperación de la traza de la ex AU3; Jurisdicción 45: Secretaría de Desarrollo Social; Pp 4500 Emergencia Habitacional. ²; Pp 4526 Asistencia a los sin techo. (Hoteles).

3 Se utiliza como índice socio-habitacional el índice de hacinamiento por cuarto considerando la particularidad de ser homogénea su aplicación en todo el ámbito del país lo que permite el análisis completo de la situación.



Qué recomendamos

- El fortalecimiento y la incorporación de nuevos instrumentos financieros y modalidades operativas como: alquiler social, leasing, créditos mixtos, auto-gestión, etc).
- La definición de nuevas relaciones: ingreso – subsidio – préstamo – producto, resolviendo las necesidades reales de los grupos familiares.
- La optimización en la articulación de los programas de vivienda interjurisdiccionales Nación - Área Metropolitana – Ciudad de Buenos Aires, evitando la segregación de las personas de bajos ingresos.
- La regularización normativa de los distintos casos preexistentes presentados: modificación al Código de Planeamiento Urbano a través de la desafectación de distritos urbanísticos (un caso particular es el barrio La Boca, distritos industriales) y afectación a otros distritos por ejemplo R2b III.

- El fortalecimiento de la participación ciudadana en el proceso habitacional a partir de la incorporación de los destinatarios en distintas etapas como el proceso de planificación, diseño, construcción, la realización de encuestas de medición de satisfacción donde los destinatarios opinen sobre la vivienda, conjunto barrio, etc.
- Fomentar, reconocer y concertar la participación de los diferentes productores de la vivienda, instituciones y organismos de los sectores públicos y privados.
- Destinar recursos a la investigación tecnológica, tipológica y a la innovación y promoción de sistemas constructivos socialmente apropiados. ●

Equipo designado

Arq. María Alejandra Olivares, supervisora
 Arq. Daniel Aguirre
 Arq. Javier Berardi
 Dr. Omar El Kadri
 Dr. Abdo El Kadri
 Lic. Jimena García Puente
 Dra. Mariana Lastiri
 Cdor. Jorge Nicolás Mitre
 Sra. María Angélica Rodiño



4 Efectividad: considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y las metas de resultado planificadas. $L/M \times 100 = L$ meta alcanzada de resultado; M = meta total prevista de resultado.

5 Eficacia: considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y el tiempo previsto, respecto de las metas previstas de resultado y el tiempo real. $(L \times T / M \times Tr \times Rr) \times 100$. T = tiempo previsto de resultado; Tr = Tiempo en el que efectivamente se logró el resultado.

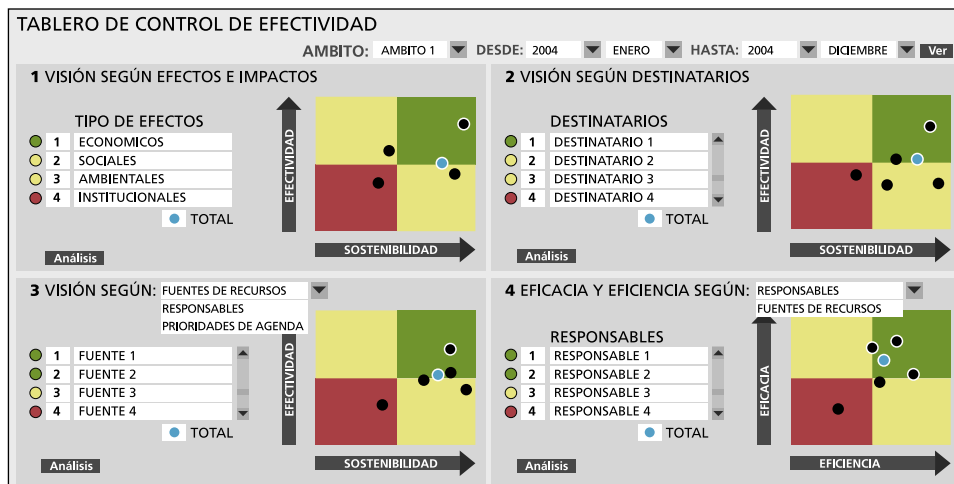


El tablero de control de efectividad y la construcción de indicadores

Jorge Hintze

Lic. en Sociología de la Universidad de Buenos Aires

Profesor en la Maestría de Administración Pública de la UBA



blero de Control se transforme en una herramienta que, además de generar transparencia, incida sobre la ecuación de poder entre los actores es preciso agregar dos condiciones, en primer lugar, que el acceso sea equitativo entre los actores involucrados y en segundo, que la metodología empleada como los datos cuenten con legitimidad entre los actores involucrados. De esta forma se consigue que el tablero de control de efectividad se transforme en una herramienta que

Reseña En el artículo, “El tablero de control de efectividad y la construcción de Indicadores”, Jorge Hintze describe los tableros de control como herramientas de información de gestión que generan transparencia sobre ámbitos que a la percepción directa se verían como opacos. Plantea que no son sólo instrumentos para la toma de decisiones sino que sirven también para lograr una articulación entre los actores y la rendición de cuentas. Asimismo, desarrolla qué condiciones son necesarias para lograr una efectiva implementación de los tableros de control en base a tres condiciones básicas, todas ellas dirigidas a que la información sobre la generación de valor se halle presentada de manera tal que los usuarios puedan acceder a la base de datos, ya fueran cualitativos o cuantitativos; contar con la información sobre el valor expresada en unidades equivalentes convencionales y que estén en algún medio que permita el acceso oportuno a un costo suficientemente bajo. El autor menciona que de no cumplirse estas tres condiciones básicas, se generaría opacidad relativa y no se llegaría a una transparencia efectiva. Jorge Hintze concluye su análisis afirmando que para que el Ta-

ble de Control se transforme en una herramienta que, además de generar transparencia, incida sobre la ecuación de poder entre los actores es preciso agregar dos condiciones, en primer lugar, que el acceso sea equitativo entre los actores involucrados y en segundo, que la metodología empleada como los datos cuenten con legitimidad entre los actores involucrados. De esta forma se consigue que el tablero de control de efectividad se transforme en una herramienta que

ble de Control se transforme en una herramienta que, además de generar transparencia, incida sobre la ecuación de poder entre los actores es preciso agregar dos condiciones, en primer lugar, que el acceso sea equitativo entre los actores involucrados y en segundo, que la metodología empleada como los datos cuenten con legitimidad entre los actores involucrados. De esta forma se consigue que el tablero de control de efectividad se transforme en una herramienta que

Artículo completo en
<http://www.top.org.ar/publicac.htm>



LINKS A PUBLICACIONES DE INTERÉS

Revistas internacionales de control y administración pública

ARGENTINA



Corazones que esperan



Una investigación efectuada por la Defensoría del Pueblo reveló que desde hace cuatros años aumentó significativamente el número de pacientes en lista de espera para poder someterse a una cirugía cardiovascular.

organismo Defensoría del Pueblo
página web www.defensoria.org.ar
link revista www.defensoria.org.ar/publicaciones/newsletter.php
 Septiembre 2006

EL SALVADOR



Transparencia y gobernabilidad Lic. Estela Guadalupe Villata



El programa "Transparencia y Gobernabilidad" tiene el propósito de promover temas relacionados con la transparencia, la rendición de cuentas y la ética, en los ámbitos gubernamental y no gubernamental y es financiado por la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos.

organismo Corte de Cuentas de la República del Salvador
página web www.cortedecuentas.gob.sv
link revista www.cortedecuentas.gob.sv/publicaciones/PC18.pdf
revista Publicorte | Edición N° 18 - Julio 2006

GUATEMALA



Campaña de responsabilidad del servidor público



La Contraloría General de Cuentas, a través de la Dirección de Probidad, inició una campaña con el objeto de difundir los preceptos constitucionales y del código penal relacionados al comportamiento y las actuaciones de los funcionarios.

organismo Contraloría General de Cuentas
página web www.contraloria.gob.gt
link revista www.contraloria.gob.gt/comunisocial/contraaldia/boletin17.pdf
revista Contraloría al día | N° 17 - Agosto 2006

Portales transparentes en instituciones de gobierno



En el marco de una eficiente rendición de cuentas de las instituciones de Gobierno, bajo la lupa de la transparencia y con la herramienta electrónica de Internet, la Contraloría General de Cuentas, impulsa la implementación de Portales Transparentes en instituciones de gobierno. El objetivo principal de un Portal Transparente es desarrollar un escenario de rendición de cuentas, confiable y actualizado de toda la gestión de las instituciones de Gobierno que manejen fondos del Estado, con orientación a los/as ciudadanos/as.

organismo Contraloría General de Cuentas
página web www.contraloria.gob.gt
link revista www.contraloria.gob.gt/comunisocial/elauditor/auditor16.pdf
revista El Auditor | Año 1 - N° 16 - Mayo 2006

VENEZUELA



Hacia una nueva generación de políticas sociales en Latinoamérica.

Un análisis comparativo.

Bernardo Kliksberg



América Latina tiene un gran potencial económico, pero casi la mitad de sus habitantes son pobres y una quinta parte está en pobreza extrema. Este trabajo revisa la situación social actual de la región. Analiza lo que el autor llama la "pobreza persistente". Las cifras no han mejorado en los últimos 25 años (40% de pobreza en 1980, 41% en el 2005; la pobreza ha aumentado en términos absolutos y también relativos). Los elevados niveles de desempleo, la desarticulación de familias bajo el impacto de la pobreza, la baja escolaridad, los déficit en salud, el congelamiento de la movilidad social y la exclusión. Plantea que la renovación de las políticas sociales es decisiva para que América Latina deje de lado la posibilidad de 100 años más de soledad, pobreza y desigualdad.

organismo Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD

página web www.clad.org.ve

link revista www.clad.org.ve/reforma.html

revista Reforma y Democracia | N° 35 - Junio 2006

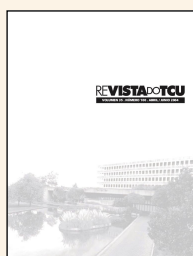
Revista por suscripción arancelada.

BRASIL



Control social y ciudadanía

Zilda Arns Neumann



Analiza distintas experiencias de corresponsabilidad entre la sociedad y el Estado en la formulación, ejecución y control de las políticas, que impactaron positivamente en la calidad de los servicios de salud. *(Nota en Portugués)*

organismo Tribunal de Cuentas de Unión

página web www2.tcu.gov.br/portal/page?_pageid=33,1&_dad=portal&_schema=PORTAL

link revista www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/REVISTA0100E.PDF

revista Volumen 35 | N° 102 Abril / junio 2004

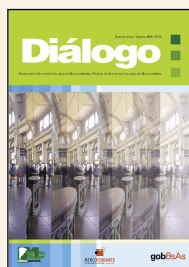
MUNICIPIOS DEL MERCOSUR



Un nuevo desafío para la democracia en América Latina

Dr. Miguel De Luca

Profesor de Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires.



Las protestas ciudadanas constituyen un nuevo y preocupante desafío para las democracias de la región; si bien, no cuestionan directamente al régimen democrático ponen en tela de juicio uno de los principios básicos de la democracia, el gobierno de la mayoría y las elecciones.

organismo Red de Municipios del Mercosur

página web www.mercociudades.org/

link revista www.mercociudades.org/descargas/documentos/Publicaciones/revistadiologo22.pdf

revista Dialogo | N° 22 - Agosto 2005

LATINOAMÉRICA



Bolivia en busca de la integridad



Bolivia ha adoptado un "Plan Nacional de integridad", que crea mecanismos de lucha contra la corrupción. El objetivo de dicho plan es: prevenir y combatir la corrupción, fortaleciendo los procesos y normas de las oficinas públicas.

organismo Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

página web y link boletín www.olacefs.org.pa

revista Boletín CEPAT | N° 1 - Enero 2002

EUROPA



Conclusiones de la III Conferencia EUROSAT-OLACEFS

Mayo de 2004

Conclusiones acerca de la experiencia sobre e-government*



El E-government provee las herramientas para luchar contra la corrupción, haciendo más transparentes las gestiones gubernamentales y fomenta el intercambio de informaciones.
(Nota en Inglés)

*E-Government:

Tecnología y procedimientos digitales aplicados a la gestión pública.

organismo Organización de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa

página web www.eurosai.org

link revista www.eurosai.org/eng/magazine/EU11in.pdf

revista Eurosai N° 11 – 2005

INTERNACIONAL



Auditoría y Seguimiento de programas y proyectos del gobierno con base en el sistema Bokdong Ha, Junta de Auditoría e Inspección de Corea



La Junta de Auditoría e Inspección de Corea redefinió el enfoque de sus auditorías a fin de obtener una mirada más global, macroscópica, especializada y científica.

organismo Organización internacional de las Entidades Fiscalizadoras Supremas-INTOSAI

página web www.intosai.org

link revista www.intosai.org/Level3/Journals/3_2005/3_200510s.pdf

revista Revista Internacional de Auditoría Gubernamental
Octubre 2005

ESPAÑA



Conclusiones del II Congreso Nacional de Auditoría en el Sector Público

Conclusiones del Grupo VI: La capacitación profesional de los auditores públicos.



La formación es una de las mayores preocupaciones de cualquier Órgano de Control Externo y debe asegurarse para llevar a cabo un trabajo de calidad, pudiéndose plantear, incluso, la posibilidad de crear una titulación específica para los auditores del Sector Público.

En España no existe ningún centro específico para la formación de profesionales que realizan Auditorías en el Sector Público, cubriéndose tal necesidad por distintas entidades públicas y privadas, que realizan planes de formación concretos para sus propios técnicos. En esta formación se deben reforzar tanto los sistemas de detección de necesidades, como los de selección de los participantes en las acciones formativas, lo que implicará dedicar mayores recursos al diseño y a la planificación de dichas actividades, así como a su evaluación y al análisis de los resultados.

organismo Tribunales de Cuentas Autonómicos

página web www.auditoriapublica.com

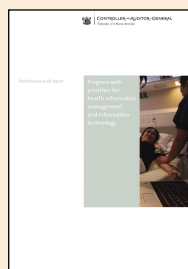
revista www.auditoriapublica.com/revistas/39/pg13-26.pdf

Auditoria Publica | N° 39 - Julio 2006

NUEVA ZELANDA



The Wave Report



El procesamiento veloz y seguro de información es relevante en el caso de los servicios de salud y discapacidad. The Wave Report contiene 79 recomendaciones a realizar en los actuales sistemas de información a fin de lograr comunicaciones más eficientes y confiables.

(Nota en Inglés)

organismo Contraloría y Auditoría General

página web www.oag.govt.nz

link revista www.oag.govt.nz/2006/wave/docs/wave.pdf

Marzo 2006

N°1



Autoridades de AGCBA

Presidente

Lic. Matías Barroetaveña

Auditores Generales

Cdora. Alicia Boero

Dr. Vicente Brusca

Dr. Rubén Antonio Campos

Dr. Nicolás Corradini

Lic. José Luis Giusti

Lic. Josefa Prada

Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Av. Corrientes 640 Piso 5° C1043AAT
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Argentina

(54 11) 4321-3700
info@agcba.gov.ar
www.agcba.gov.ar

Línea directa de atención
al Legislador y a los ciudadanos
4321-3712

