

“El control gubernamental por procesos como herramienta de mejora en la gestión”

Cdor. Juan Carlos Viola

Cdor. Marcos Ricardo Coy

Lic. Magdalena Rebella

Mesa Redonda:

“Control Interno y Régimen Disciplinario en la Administración Pública Nacional”

Trabajo preparado para su presentación en el XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario-Argentina, 10 al 13 de septiembre de 2018

Título:

“El control gubernamental por procesos como herramienta de mejora en la gestión”¹

Autores:

- ✚ Rebella Magdalena. Ministerio de Modernización de la Nación – maguirebe@live.com.ar
- ✚ Marcos Coy. Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud “Dr. Carlos G. Malbrán”
mcoy@anlis.gov.ar
- ✚ Juan Carlos Viola. Ministerio de Salud de la Nación
jviola@msal.gov.ar

Área Temática:

Control Gubernamental

Mesa Redonda:

“Control Interno y Régimen Disciplinario en la Administración Pública Nacional”

¹ Trabajo preparado para su presentación en el XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario-Argentina, 10 al 13 de septiembre de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone como herramienta de mejora en la gestión la implementación del control gubernamental gestionado por procesos en el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN)

El ejercicio del control interno, se encuentra enmarcado dentro de las funciones que determina la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Desde ese lugar, los organismos del Estado Nacional mediante las Unidades de Auditoría Interna y la Sindicatura General de la Nación, desarrollan una serie de actividades a fin de verificar y constatar el desempeño de las organizaciones y las personas para el logro de la eficiencia, eficacia y economicidad en la gestión pública.

La implementación de las tareas de control por procesos permite tanto una mejora en los procedimientos asociados así como también evitar desvíos para la obtención del producto final que se entrega al ciudadano: contribuir a lograr un mejor gobierno que promueva la mejora continua en sus instituciones para el logro del bien común, combatiendo la corrupción y fortaleciendo las buenas prácticas gubernamentales y empleo adecuado de los recursos en el marco normativo vigente.

El desarrollo de un control por procesos en la función pública está asociado directamente con los principios de gestión de la calidad y las nuevas tendencias en control gubernamental.

EL CONTROL GUBERNAMENTAL

A) Introducción

La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, determina que la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano rector del sistema de control interno del Sector Público Nacional. Las Unidades de Auditoría Interna (U.A.I.), son entidades creadas en cada jurisdicción que técnicamente son coordinadas por la SIGEN, por otro lado el Decreto 72/2018 reglamentado por la resolución 69/2018 SGN determina que los Auditores Internos son nombrados y removidos por el Síndico General de la Nación. Las Unidades de Auditoría Interna son las responsables de recomendar la implementación acciones preventivas y mecanismos correctivos aplicables a fin de promover la mejora de la gestión gubernamental, de manera tal de fortalecer el ambiente de control y mejorar el desempeño de la organización en relación a su misión, funciones y visión a largo plazo

Con el objeto de visualizar las nuevas tendencias de auditoría contributiva, control integrado y mejora continua de la gestión pública, se propone mediante este trabajo resaltar los beneficios y aportes que el control por procesos promueve al interior de las organizaciones.

B) Marco Normativo

Como bien señala el Dr. Héctor Rodríguez (2016), el control público en la República Argentina, ha evidenciado en los últimos años modificaciones substanciales en los sistemas de control imperantes (...) debido a dos factores, uno normativo que surge con la sanción de la ley N° 24.156 de “ Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional” y otro de índole instrumental, resultante de una constante innovación tecnológica y operativa, para enfrentar las *nuevas*² necesidades de la Administración Pública.

En el Mensaje del Proyecto de Ley de Administración Financiera y Control que finalmente se promulgó bajo el N° 24.156, el Poder Ejecutivo expresaba que “El proyecto contiene una normativa que tiene por finalidad otorgarle racionalidad a la administración financiera del Sector Público Nacional e instituir una estructura de controles internos y externos de carácter financiero y operativo sobre la gestión de los entes públicos”.

Esta Ley configura dos grandes sistemas, el de Administración Financiera y el de Control. Ambos sistemas se encuentran comprometidos con los objetivos generales de dicha ley, explicitados en su artículo 4°:

- a) Garantizar los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.
- b) Sistematizar operaciones de programación, gestión y valuación de los recursos del sector público nacional.

² La cursiva es de los autores

- c) Desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, útil para la dirección de las jurisdicciones y entidades para evaluar la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas.
- d) Establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad del sector público nacional, la implementación y mantenimiento de:
 - d.1) Un sistema confiable adecuado a las necesidades del registro de información y acorde con su naturaleza jurídica y características operativas.
 - d.2) Un eficiente sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, comprendiendo la práctica de control previo y posterior y de la auditoría interna.
 - d.3) Procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la jurisdicción o entidad.
- e) Estructurar el sistema de control externo del sector público.

La administración financiera está integrada por los siguientes sistemas que deben estar interrelacionados entre sí:



Cada uno de estos sistemas cuenta con un órgano rector, que depende directamente del órgano que ejerce la coordinación de ellos. Los órganos rectores son los responsables del diseño y elaboración de políticas, del dictado de normas y procedimientos a ser aplicados por las instituciones públicas y de reunir la información producida por los órganos

periféricos. Dichos órganos son los encargados de coordinar las distintas actividades de cada sistema.

En el sistema presupuestario quedan establecidos los principios y procedimientos que rigen el proceso presupuestario en todas las jurisdicciones y entidades que conforman el Sector Público Nacional. Los principios que se recogen, son los básicos referidos a: Integridad, Anualidad y Universalidad.

La ejecución de los distintos presupuestos aprobados, para las jurisdicciones y entidades, se deben ajustar a la programación temporal que elaboren conjuntamente la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP), órgano rector del sistema presupuestario y la Tesorería General de la Nación, siendo esta última la encargada de compatibilizar los recursos esperados con los recursos disponibles.

La Oficina Nacional de Crédito Público es el órgano rector del sistema de Crédito Público, tiene como misión asegurar una eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento que se obtengan mediante operaciones de crédito público. En el presente sistema se determinan los criterios para clasificar la deuda en interna y externa y en directa e indirecta, y además se enuncian las posibles variantes de endeudamiento y se establecen la prohibición, a todas las entidades del Sector Público Nacional, de formalizar operaciones de crédito público no autorizadas por la ley de presupuesto general de la administración.

El sistema de Tesorería está compuesto por el conjunto de órganos, normas y procedimientos que intervienen en la recaudación de los ingresos y en los pagos que configuran el flujo de fondos del Sector Público Nacional, así como en la custodia de las disponibilidades que se generen.

Los órganos del sistema son: la Tesorería General de la Nación (TGN), que tiene carácter de rector, y las unidades o servicio de tesorería que operen en el Sector Público Nacional.

El sistema de contabilidad gubernamental se encuentra conformado por un conjunto de normas, órganos y procedimientos técnicos, utilizados para: recopilar, procesar, valorar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan llegar a afectar el patrimonio de las entidades públicas. La Contaduría General de la Nación (CGN) administra la Base de Datos – denominada actualmente E-SIDIF, por ende tiene las atribuciones de auditoría contable sobre los procesos.

Elabora los estados contables: recursos y gastos, balance general, origen y aplicación de fondos y evolución del patrimonio.

Por otro lado, ante la necesidad de disponer de un sistema integrado de información y gestión financiera que contemplara las funciones de presupuesto, crédito público, tesorería, contabilidad, contrataciones y administración de bienes, se concibe un programa que planteó como criterio metodológico básico “la interrelación de los sistemas” y la concepción de “centralización normativa y descentralización operativa”.

Se concibió al Sistema de Información Financiera, como una unidad lógica de procesos constituidas por subsistemas o módulos interconectados e interactuando con una base de datos integrada de información financiera en el ámbito de los Organismos Centrales, por un lado y distribuida a nivel de las unidades ejecutoras de la Administración Central y de los Organismos Descentralizados por otro, comunicados electrónicamente y respetando una relación de interoperabilidad.

Otro gran sistema es el de control, que queda conformado de acuerdo al Art. 7° de la Ley N° 24.156, por dos organismos de control: la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN), indicándose que éstos serán los órganos rectores de los sistemas de control interno y externo respectivamente.

La norma mencionada expresa también en su artículo 3°:

“Los sistemas de control comprenden las estructuras de control interno y externo del Sector Público Nacional y el régimen de responsabilidad que estipula y está asentado en la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión”.

Queda en materia de competencia de la SIGEN el control interno de las jurisdicciones que componen el Poder Ejecutivo Nacional y los organismos descentralizados y empresas y sociedades del Estado que dependan del mismo, sus métodos y procedimientos de trabajo, normas orientativas y estructura orgánica.

El artículo N° 103 de la Ley 24.156, establece: El modelo de control que aplique y coordine la Sindicatura deberá ser integral e integrado, abarcar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Entonces, como se mencionó anteriormente el marco legal general de las acciones de auditoría se encuentra vigente en la Ley N° 24.156 y en términos específicos encontramos las reglamentaciones particulares que emergen de la SIGEN en forma de Resoluciones e Instrucciones de Trabajo/Circulares, y son las que guían el trabajo diario de las Unidades de Auditoría Interna en los organismos del Estado Nacional

C) Calidad y Gestión Pública

Encontramos necesario destacar la tendencia internacional hacia la gestión de la calidad en la función pública, particularmente queremos resaltar la importancia que adquiere la Carta Iberoamericana de la Calidad dentro de este nuevo marco de acción del control gubernamental y la relación con la sociedad civil.

Si bien la Carta es una manifestación de intenciones asumidas por los gobiernos firmantes, configura una herramienta sumamente útil para guiar el ejercicio de la función pública en general y de las políticas públicas en particular, así manifiesta que:

“(…) el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”.

Bajo dicho mandato, esta Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

1. Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social;
2. La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social

La Carta constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, y estipula una serie de principios rectores, que resumidamente detallamos a continuación:

Principio de servicio público	La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua
Principio de legitimidad democrática	Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos
Transparencia y participación ciudadana	Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.
Principio de legalidad	El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestión pública, por ser una ordenación consciente de las competencias públicas atribuidas a los órganos y entes de la Administración Pública, a través de normas jurídicas.
Principio de coordinación y cooperación	Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.

Principio de ética pública	Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.
Principio de acceso universal	La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos los requieran.
Principio de continuidad en la prestación de servicios	Los servicios públicos se prestarán de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.
Principio de imparcialidad	En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.
Principio de eficacia	La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
Principio de eficiencia	La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
Principio de economía	La asignación de recursos a la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos previstos
Principio de responsabilización	Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilización, esto es, en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.
Principio de evaluación permanente y mejora continua	Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas

En cuanto al concepto de calidad, plantea:

“La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.”

Por otro lado en la Sección I. **Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública**, encontramos en su apartado Gestión por Procesos (30-31) que:

Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano que es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.

Desde este punto, la gestión por procesos implica el desarrollo de las siguientes acciones:

- La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
- La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.
- La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

Por otro lado, la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés, o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías.

La adopción de estándares de calidad y la comparación de los indicadores de gestión con respecto a los estándares y objetivos estratégicos establecidos, permite analizar el nivel de cumplimiento y la orientación a resultados, facilitando la adopción de decisiones y la mejora continua de la calidad.

En esta línea encontramos la Resolución SIGEN N° 36 del 2011, que mediante un Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno, estipula pautas para el desarrollo de un Plan Compromiso de Mejora de la Gestión y el Control Interno, el establecimiento de los Comités de Control y la metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos.

El Plan Compromiso, permite involucrar a todos los actores responsables del control interno (máximas autoridades, Síndicos, Auditores y Responsables de áreas organizacionales), estipulando plazos, acciones, procedimientos y pautas de seguimiento para el cumplimiento de los compromisos asumidos en dicho plan. Esto se complementa con las Buenas Prácticas de Control Interno (Metodología de diagnóstico y autoevaluación) que mediante la aplicación de una serie de formularios, permite relevar los procesos y procedimientos de la organización donde las Unidades de Auditoría Interna se desempeñan.

Esta herramienta (Metodología de diagnóstico y autoevaluación) de gestión de la calidad, muy bien pensada y diseñada, lamentablemente no ha demostrado ser muy utilizada, dado que se plantea como un instrumento de tipo “optativo” para el control interno.

Posteriormente encontramos una relación directa entre Calidad y Control en cuanto Gestión Pública, en el Referencial IRAM N° 13 sobre Requisitos de Gestión de la Calidad en Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional, contribuir a un adecuado funcionamiento de las mismas, desea demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a consolidar la aplicación eficaz de sus procesos, promoviendo la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. visualizándose como la manifestación práctica de los principios rectores de la Carta Iberoamericana.

La Norma ISO 9001:2015 incorpora cambios importantes para los sistemas de gestión de la calidad, agregando requisitos que la acercan a los modelos de excelencia y que recopilan las necesidades de la gestión organizacional tales como,

- ✓ Comprensión de la organización y su contexto,
- ✓ Ampliar la visión de “clientes” para establecer una vinculación con las “partes interesadas”, para la comprensión de sus necesidades y expectativas
- ✓ Implementar acciones dentro de los procesos para abordar los riesgos y oportunidades (incluyendo explícitamente los referidos a la seguridad de la información).

Como resultado de la nueva ISO 9001:2015 se realizó una revisión integral de la primer versión del Referencial, con el objeto de adaptar dicho instrumento a los nuevos requisitos de gestión de la calidad. Un valor agregado a la nueva versión, toma en consideración el pensamiento basado en riesgos así como también aspectos propios de la seguridad de la información.

Este instrumento para certificación de la calidad, demuestra cómo se puede tender hacia la gestión de calidad en el ámbito público mediante una herramienta desarrollada sobre la base del ejercicio del control gubernamental en función de las características propias de las organizaciones del Estado Nacional, tomando como marco la normativa vigente, los procesos y procedimientos requeridos para un mejor ejercicio del control interno.

Un referencial es una norma certificable de rango menor que la ISO, elaborada mediante un proceso participativo de los actores involucrados con el objeto de definir el sistema de gestión pertinente y medir el desempeño de los procesos, en relación a los resultados y productos que deben ser entregados al usuario.

Esto se suma a lo que Agustini (2016) señala como los principios esenciales a tener en cuenta en la gestión, a saber:

- ❖ Acatamiento de la normativa aplicable (**cumplimiento**).
- ❖ Alcance de objetivos y metas, es decir, obtención de resultados esperados tanto en cantidad como en calidad (**eficacia**).
- ❖ Apropiada elección y utilización de los recursos empleados, optimizando la relación costo-beneficio (**eficiencia**).
- ❖ Mínimo costo de los insumos adquiridos o producidos (**economía**).
- ❖ Favorable grado o nivel de repercusión en los usuarios y el entorno (**calidad e impacto**).
- ❖ Instalación de un sistema de control interno adecuado que garantice razonablemente el cumplimiento normativo, y el logro de los objetivos esperados dentro de un margen apropiado de relación costo-beneficio (**confiabilidad del control interno**).

Sin embargo, el autor plantea que la gestión no se agota en los principios mencionados, ya que también debe atender:

- ❖ La práctica de la planificación institucional estratégica en función de las misiones (**método**).
- ❖ La determinación de costos operativos (**costos**).
- ❖ La utilización de sistemas de medición de desempeño que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y el control (**autoevaluación**).
- ❖ La cultura de responder por la responsabilidad conferida con la facultad de administrar recursos públicos (**rendición de cuentas**).
- ❖ La más amplia y clara exposición de los actos para facilitar el conocimiento y control adecuados (**transparencia**).

Siendo este marco conceptual el punto de partida del presente trabajo, nos proponemos hacer visible la importancia de la gestión del control por procesos como instrumento que posibilita la implementación de la mejora continua en las organizaciones del Estado Nacional.

EL CONTROL POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA

a) Alcance del Control Interno

Siguiendo nuevamente a Agustini (2016) entendemos “el control interno, como instrumento de gestión, que procura orientar las acciones minimizando los riesgos y previniendo o detectando los desvíos. En una visión amplia se define como un proceso cuya implantación y mantenimiento es responsabilidad de la máxima autoridad, en el que participan todos los miembros de un organismo, basado en el plan de organización, los reglamentos y manuales de procedimiento (que deberán incorporar instrumentos idóneos para el ejercicio del control previo y posterior) ... con el propósito de que se fortalezca la responsabilidad, se sustente la rendición de cuentas, y se cumplan adecuadamente los objetivos institucionales, proporcionando una seguridad razonable para el logro de los siguientes objetivos generales:

- Operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Protección del patrimonio: preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades.
- Respeto de leyes, reglamentaciones y directivas, y estímulo para que los integrantes de la organización adhieran a las políticas y objetivos de la misma.
- Información financiera y de gestión completa y confiable, presentada en forma apropiada a través de informes oportunos.

En cuanto al Sistema de Control Interno propiamente dicho, encontramos que la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el organismo de control interno del Poder Ejecutivo Nacional, siendo ésta una entidad con personería jurídica propia y autarquía administrativa y financiera dependiente del Presidente de la Nación.

Queda en materia de competencia de la SIGEN el control interno de las jurisdicciones que componen el Poder Ejecutivo Nacional y los organismos descentralizados y empresas y sociedades del Estado que dependan del mismo, sus métodos y procedimientos de trabajo, normas orientativas y estructura orgánica.

De esta manera la Ley 24.156, plantea en los siguientes artículos el alcance y características que adquiere el control interno y complementa al artículo 103 antes mencionado:

ARTICULO 100.- El sistema de control interno queda conformado por la Sindicatura General de la Nación, órgano normativo, de supervisión y coordinación, y por las unidades de auditoría interna que serán creadas en cada jurisdicción y en las entidades que dependan del Poder Ejecutivo Nacional. Estas unidades dependerán, jerárquicamente, de la autoridad superior de cada organismo y actuarán coordinadas técnicamente por la Sindicatura General.

ARTICULO 101.- La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo nacional será responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento de cada organismo y la auditoría interna.

ARTICULO 102.- La auditoría interna es un servicio a toda la organización y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las entidades a que hace referencia esta ley, realizada por los auditores integrantes de las unidades de auditoría interna. Las funciones y actividades de los auditores internos deberán mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Por otro lado el Decreto Reglamentario N°1344/2007, estipula lo siguiente:

ARTICULO 100. — Las Unidades de Auditoría Interna, en apoyo a la dirección y sirviendo a toda la organización, actuarán en función de las normas vigentes y con independencia de criterio. Asimismo, deberán informar fielmente y de inmediato a la SINDICATURA GENERAL DE LA NACION y a la autoridad superior de cada Jurisdicción o Entidad, la falta de cumplimiento de cualquiera de las normas que rigen la administración financiera y los sistemas de control.

ARTICULO 101. — La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del PODER EJECUTIVO NACIONAL requerirá opinión previa favorable de la correspondiente Unidad de Auditoría Interna para la aprobación de los reglamentos y manuales de procedimientos, los cuales deberán incorporar instrumentos idóneos para el ejercicio del control previo y posterior.

Asimismo, deberá requerir la opinión previa de la Unidad de Auditoría Interna correspondiente para todas las modificaciones que proyecte realizar a los mismos.

En relación a la generación de espacios colaborativos y donde se asuman compromisos para la gestión de mejoras sobre diversos aspectos del control interno organizacional, encontramos la conformación de los Comités de Control, como espacio contributivo a la obtención de los resultados en términos de control gubernamental. Desde este punto debemos destacar que se encuentra normado de la siguiente manera:

La conformación y funcionamiento de Comités de Control Interno integrados por la máxima autoridad del organismo –o quien lo represente por mandato expreso-, las instancias que le dependan convocadas según los temas a tratar, el titular de la Unidad de Auditoría Interna y la máxima autoridad de la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN –o quien lo represente de acuerdo a competencias propias dentro de su estructura- será obligatoria para todos los entes comprendidos en los incisos a) y c) del artículo 8° de la Ley N° 24.156. Estos Comités deberán sesionar de forma ordinaria, al menos DOS (2) veces al año y con un intervalo no mayor de SIETE (7) meses entre cada reunión y tener un Reglamento aprobado de acuerdo a lo que al respecto establece la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN. En caso de que se produzca un cambio de la autoridad máxima del ente de que se trate, dentro de un plazo máximo de SESENTA (60) días, deberá convocarse una sesión extraordinaria del Comité de Control Interno a fin de poner al nuevo titular del organismo en conocimiento del estado de situación respecto del control interno. (Último párrafo incorporado por art. 1° del Decreto N° 72/2018 B.O. 24/1/2018)

Por último, la importancia que adquirió la figura del Auditor Interno, para el ejercicio independiente de las funciones que le competen, están determinadas de la siguiente manera:

ARTICULO 102. — Las Unidades de Auditoría Interna realizarán todos los exámenes de las actividades, procesos y resultados de la jurisdicción o entidad a la cual pertenezcan. La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad será responsable de que las Unidades de Auditoría Interna y sus integrantes se ajusten a sus actividades específicas en forma exclusiva. Cada Unidad de Auditoría Interna estará a cargo de un funcionario denominado Auditor Interno que será designado por Resolución del Síndico General de la Nación. El mismo deberá reunir el perfil técnico establecido por la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN, conforme los requisitos que surjan de la norma dictada al efecto, por dicho organismo. El Auditor Interno Titular no gozará de estabilidad en el cargo y podrá ser removido por Resolución del Síndico General de la Nación, independientemente de quien haya suscripto su designación. La permanencia en el cargo no podrá exceder el período máximo de CUATRO (4) años ininterrumpidos. En cada caso y por expreso pedido de la máxima autoridad del organismo en cuestión, el Síndico General de la Nación podrá extender ese período a un máximo de OCHO (8) años ininterrumpidos, si las exigencias de continuidad en el quehacer de la auditoría así lo ameritan. Pasados DOS (2) años de dejado el cargo, el Auditor Interno Titular podrá ser designado nuevamente como titular de la Unidad de Auditoría Interna de que se trate. (Artículo sustituido por art. 2° del Decreto N° 72/2018 B.O. 24/1/2018)

Son funciones de la Sindicatura General de la Nación, entre otras, las que seguidamente se detallan:

- ✓ Dictar y aplicar normas de control interno, las que deberán ser coordinadas con la Auditoría General de la Nación.
- ✓ Emitir y supervisar la aplicación, por parte de las unidades correspondientes, de las normas de auditoría interna.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las normas contables emanadas de la Contaduría General de la Nación.
- ✓ Supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno facilitando el desarrollo de las actividades de la Auditoría General de la Nación.
- ✓ Aprobar los planes anuales de trabajo de las unidades de auditoría interna, orientando y supervisando su resultado.
- ✓ Comprobar la puesta en práctica, por los organismos controlados, de las observaciones y recomendaciones efectuadas por las unidades de auditoría interna y acordadas con los respectivos responsables.
- ✓ Formular recomendaciones tendientes a asegurar el adecuado cumplimiento normativo.
- ✓ Poner en conocimiento del Presidente de la Nación los actos que pudieran ser perjudiciales para el patrimonio público.
- ✓ Establecer requisitos de calidad técnica para el personal de las unidades de auditoría interna.
- ✓ Una operatoria de registro centralizada que contenga los aspectos presupuestarios, contables y financieros, involucrando tanto a los gastos como a los recursos.

Los cambios ocurridos han producido modificaciones cualitativas en términos de control, dado que se incorporan como objetivos generales entre otros, los criterios de Economía, Eficiencia y Eficacia. Estas premisas básicas tienen como propósito declarado, lograr la transparencia en las operaciones que realizan los órganos del Estado Nacional.

El desafío que representa esta nueva óptica del control gubernamental hace imprescindible ingresar en el concepto de la auditoría integral, definida como una actividad abarcativa que incluye la revisión y evaluación de los sistemas de información y de los aspectos contable-financieros, legales y de gestión a fin de determinar el cumplimiento de las normas legales contables profesionales así como también el grado de acatamiento a los criterios antes mencionados.

Esta nueva concepción del control apunta a la formación de equipos multidisciplinarios de auditoría, que obligará a un esfuerzo constructivo y coordinado de la administración y de la auditoría. Esto, sin duda, conducirá al logro de mejores resultados en la gestión gubernamental.

b) La planificación del control interno

Dentro del marco conceptual y reglamentario antes mencionado, encontramos a la planificación y la gestión por procesos como elementos transformadores para un mejor control gubernamental y transparencia en el accionar del Estado.

Como bien señala Lebrero (2011), toda administración supone tres etapas esenciales: planificación, gestión y control. Es decir la definición de objetivos y metas, la ejecución de los procedimientos necesarios para lograr dichos objetivos y concretar las metas, y una labor de monitoreo y evaluación para averiguar los desvíos y definir las correcciones necesarias.

La elaboración de la planificación del control y su ejecución es una instancia esencial en el marco general de la Administración Pública y control gubernamental, y desde este punto debemos destacar que la misma debería ajustarse, entre otros a:

- a) Los objetivos estratégicos determinados por los lineamientos de la SIGEN
- b) El análisis de riesgo en base a la evidencia disponible
- c) Implementación de una metodología para la recolección de la información que permita evaluar de manera certera la situación organizacional
- d) Conjugación de la planificación con los intereses de la máxima autoridad del organismo
- e) Aplicación de controles cruzados y verificaciones sobre los datos e información relevada
- f) Evaluación de las funciones sustantivas de los organismos y entidades auditadas
- g) Evaluación del cumplimiento, regularización y seguimiento de las observaciones
- h) Gestión y participación activa en el Comité de Control mediante la formalización de acuerdos para el fortalecimiento del control interno

Según la normativa vigente³, el auditor debe, realizar una planificación ordenada, sistemática y documentada de su labor. La planificación constituye el primer paso para el cumplimiento de las metas y objetivos de la auditoría gubernamental y comprende la instancia donde se procede a la asignación de recursos para la realización de las tareas.

Existen tres niveles de planificación: estratégica o plan global, planificación anual, e individual para cada auditoría.

Las principales tareas para la elaboración del plan estratégico de auditoría comprenden: la obtención y análisis de la información del organismo sujeto a control, la presentación desagregada de sus componentes, la determinación y evaluación de los riesgos, la selección de los proyectos de auditoría, la previsión de los recursos para su realización y la presentación ordenada de la estimación de su ejecución en el tiempo.

Otro tema importante a destacar es el Plan Ciclo de Auditoría, el cual comprende al conjunto de Proyectos de Auditoría identificados para el organismo, tanto obligatorios como de realización selectiva, y su duración es, en general, “plurianual”.

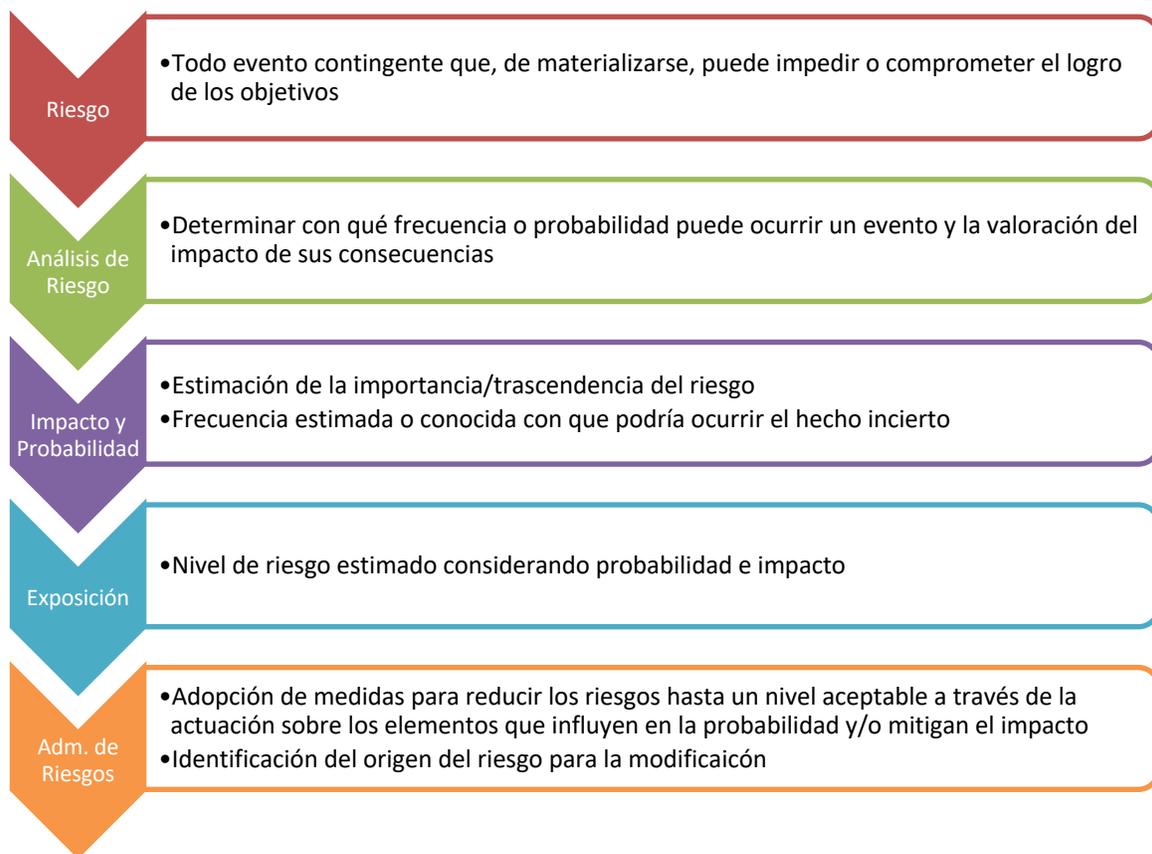
En este marco, la totalidad de las actividades del organismo debe ser alcanzada por algún proyecto de auditoría por lo menos una vez dentro del ciclo.

Deberá surgir con claridad la duración del ciclo y en qué momento se encuentra la ejecución del mismo. El plan estratégico podrá extenderse en más de un ejercicio fiscal para el universo de los procesos o actividades, no debiendo exceder, en lo posible, los cinco (5) años.

³ SINDICATURA GENERAL DE LA NACION. Resolución 93/2013.

Ahora bien, encontramos actualmente una modificación sustantiva en la forma de abordar el tema del control y su planificación. Se incorpora la evaluación de riesgos y el diagrama de una matriz de riesgos diseñada conjuntamente entre la UAI y la autoridad máxima del organismo a fin de poder visualizar fortalezas y debilidades en relación al cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las políticas públicas a implementar.

Este nuevo escenario en función del riesgo toma en consideración las siguientes definiciones que se interrelacionan de manera sistémica para la conformación del Mapa de riesgo o Matriz de exposición, a saber:



Es en este nuevo escenario, de gestión por procesos, entendida como las actividades relacionadas que se combinan para satisfacer objetivos específicos y además la auditoría de tipo transversal (auditoría que abarca uno o más procesos vinculados a una determinada meta de gobierno a cuyo logro contribuye más de un sector o entidad) toman relevancia para el logro de los objetivos del control interno. Ya que el enfoque en procesos o la gestión por procesos necesita de una visión de la organización no como agrupamiento de áreas o incluso funciones, sino como un sistema formado por procesos que responden a los requisitos y necesidades de los usuarios. Es ahí donde el control de los procesos implica:

- a) Identificar los procesos claves/críticos de la organización

- b) Documentar el proceso
- c) Identificar los usuarios y sus requisitos
- d) Medir y seguimiento de los procesos

Por otro lado, debemos destacar que la Resolución 93/2013 de la Sindicatura general de la Nación aprueba el “Instructivo para la elaboración de los planeamientos anuales de trabajo Unidades de Auditoría Interna”. En cuyo ANEXO para la elaboración de los planeamientos anuales de trabajo UAI. Punto II. Estructura del Planeamiento Anual de Trabajo UAI establece:

.Inc 5. Evaluación de Riesgos Las metodologías sugeridas por SIGEN para el análisis de riesgos son: una basada en el enfoque de puntaje o scoring y la otra basada en un enfoque por procesos con estimación de impacto y probabilidad. La denominada de puntaje o scoring es la metodología que se ha estado aplicando hasta la fecha por las Unidades de Auditoría Interna, la cual es ampliamente conocida.

La metodología basada en un enfoque por procesos con estimación de impacto y probabilidad es una metodología de cálculo de riesgo desarrollada a partir de la experiencia recogida — desde el año 2005— en la elaboración del Mapa de Riesgos del Sector Público Nacional, mediante la aplicación de un procedimiento basado en prácticas recomendadas que acompaña la tendencia internacional para la Gestión de Riesgos.

La Matriz de Riesgo es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes y poder así identificar las eventualidades que en caso de suceder podrían dificultar el cumplimiento de un objetivo.

El riesgo es la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro. Si pensamos en Programas o Actividades son los hechos o situaciones que pueden afectar el cumplimiento de las metas y objetivos.

En el marco de esta metodología es necesario relevar los procesos que lleva a cabo la organización, considerar sus objetivos generales y particulares, e identificar los riesgos asociados a un eventual incumplimiento de los mismos.

Cabe recordar la definición de Proceso como actividades relacionadas que se combinan para satisfacer objetivos específicos. Constituye lo que la organización “hace” y “cómo lo hace”. Para identificar los procesos, la metodología sugiere tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Considerar la misión y los objetivos de la organización y los planes y programas correspondientes.
- ✓ Considerar los productos (bienes y servicios) que debe generar la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Observar y relevar las secuencias de tareas/actividades/subprocesos (flujo de trabajo existente o workflow) necesarios para la producción de bienes y servicios.

Al analizar los procesos resulta necesario realizar un relevamiento integral de todos los procesos principales que se desarrollan en la organización, teniendo siempre como punto de partida al ciudadano o usuario destinatario de los bienes y servicios (productos).

Para la estimación del impacto se propone considerar un conjunto básico de factores tales como:

- **Tipo de proceso:** identificar cuáles son las actividades esenciales, cuáles se consideran de apoyo a las esenciales y cuáles de conducción o gestión
- **Relevancia estratégica:** El planeamiento estratégico es un proceso de reflexión sistemática que se desarrolla en cada organización, tendiente a establecer la correspondencia entre los problemas que identifica la alta dirección, sus causas y las operaciones previstas para superarlos y alcanzar los objetivos buscados. El resultado de este proceso es el plan estratégico, donde se formulan la visión, la misión y los objetivos institucionales que el organismo se propone lograr en un determinado período de tiempo.
- **Recursos económicos administrados:** Se refiere al nivel o rango de los fondos administrados por el proceso. Se busca reflejar la relevancia económica del proceso a través del volumen de fondos administrados.
- **Prioridad del proceso para el organismo o entidad:** Se busca detectar si las autoridades superiores desarrollan, o si los planes de acción de las organizaciones/entidades reflejan, políticas particulares sobre la actividad o proceso, que establezcan o permitan inferir su grado de prioridad.

El criterio utilizado para determinar la probabilidad de los riesgos considera que ésta se verá directamente afectada por la calidad del control interno. Cuanto menor sea la calidad del control interno, mayor será la probabilidad de ocurrencia del riesgo, entendiendo por tal el incumplimiento de los objetivos planteados para el proceso

La combinación de los Niveles de Probabilidad e Impacto por Proceso, permite confeccionar la Matriz de Exposición. Dicha matriz permite obtener una visión integral de la situación de los distintos procesos de cada organismo o entidad, la cual constituye un sustento de información que se complementa con otros elementos de juicio respecto de situaciones particulares de impacto o probabilidad que pudieran implicar riesgos específicos.

ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

En este nuevo marco conceptual alineado con las normas de calidad internacional vigentes, encontramos que el control gubernamental también gira en torno a los costos de la no calidad, costos que consideran aquellos procesos y servicios mal hechos o equivocados, anulados, suprimidos, desaprovechados perdidos, estropeados que han fracasado al no tener los logros que se esperaban y que afectan tanto al producto final como a la productividad del organismo.

También encontramos que este nuevo concepto de control se relaciona directamente con la responsabilidad en la rendición de cuentas de quienes ejercen la función pública, propio de una administración moderna, donde la ciudadanía adquiere un lugar relevante en pos de la transparencia organizacional y la utilización eficiente y eficaz de los recursos públicos.

De esta manera un nuevo actor social impacta también en la planificación del control gubernamental, es el ciudadano quien solicita mayor información sobre el desempeño de las organizaciones del Estado, en tiempo real y por diversos mecanismos de participación ciudadana y determina acciones concretas a ser incorporadas en la planificación de la acción gubernamental y del control interno concomitante a dichas acciones.

La nueva metodología para la evaluación de riesgos matricial, basada en un enfoque por procesos, apunta a mostrar los niveles de riesgo asociados a cada proceso a partir de la estimación del impacto y la probabilidad de ocurrencia. Este procedimiento comprende las etapas de identificación de los procesos/actividades que se llevan a cabo en el organismo o entidad, y la evaluación del riesgo de incumplimiento de los objetivos a través de la estimación del impacto y de la probabilidad.

Encontramos todavía hoy, en los procesos de control gubernamental el desafío de congeniar metodologías de trabajo por Programas con las nuevas metodologías que toman a los procesos, productos y usuarios como elementos esenciales de la gestión moderna y que pretende administrar en función de la calidad.

¿Cómo amalgamar el control tradicional, estático, punitivo y posterior con las nuevas tendencias basadas en la evaluación de los desempeños de los procesos que transversalmente atraviesan a la Administración Pública Nacional?

Desde este punto, consideramos que la normativa y reglamentaciones vigentes, que se configuraron a partir de la experiencia y las tendencias internacionales, promueven el ejercicio de tipo “positivo” del control interno; destacando el nuevo rol que adquiere la auditoría interna como parte del proceso de cambio, y de viabilizar acciones para la gestión de la mejora institucional y la retroalimentación para la mejora continua.

El enfoque en procesos, requiere tanto de la visión sistémica de la organización dentro de un marco general del estado, así como también de la gestión de acuerdos y compromisos para el logro de la eficiencia y eficacia de las acciones.

Debemos ver los productos o servicios que las instituciones públicas brindan a los usuarios con el objeto de reconstruir hacia atrás aquellas actividades o tareas (que involucran a diversas áreas o sectores internos o externos a la organización) que permiten la entrega de los mismos en las condiciones requeridas y/o según las necesidades específicas identificadas desde el Estado como garante del bien común.

Por otro lado, es necesario que los órganos del Estado Nacional cumplan con los compromisos asumidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que en el apartado 16.6 sobre Paz, Justicia e Instituciones Sólidas plantea como meta “*Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas*”, cuyo indicador para el caso Argentino está conformado por: Porcentaje de organismos de la Administración Pública Nacional que reportan métricas de calidad y satisfacción en la atención al usuario.

El impacto de estas nuevas tendencias en las organizaciones, seguramente brindará sus frutos cuando se transforme simultáneamente la cultura organizacional que condiciona y determina el desempeño de los organismos del Estado Nacional.

REFERENCIAS

- Dr. Héctor Rodríguez (2016), Control gubernamental en la republica argentina. Administración financiera y control. Material didáctico Especialización en Control Gubernamental SIGEN-UBA. Buenos Aires Argentina
- CLAD (2008) CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008
- IRAM (2017) Referencial N° 13: Requisitos de Gestión de la Calidad. Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional. Segunda Edición
- Cont. Héctor Luis Agustini.(2016) Organización, gestión y control de la administración pública. Material didáctico Especialización en Control Gubernamental SIGEN-UBA. Buenos Aires Argentina
- Cont. Héctor Luis Agustini (2016) Guía de aplicación y evaluación del sistema de control interno (enfoque coso). Material didáctico Especialización en Control Gubernamental SIGEN-UBA. Buenos Aires Argentina
- Sandra Fabiana Lebrero (2011) Buenas prácticas en Auditoría de Legalidad. Trabajo presentado en el 6 to Congreso Argentino de Administración Pública, Resistencia Chaco Argentina Julio 2011

	<p>JUAN CARLOS VIOLA</p> <p>Contador Público - Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Católica Argentina). Master en Dirección de Empresa (Universidad del Salvador – Universidad de Deusto (España)). Especialista en Control Gubernamental (SIGEN-UBA - Buenos Aires). Certificación en Capacitación en Administración Financiera y Control del Sector Público (Universidad del Salvador). Certificación en Aseguramiento de la Gestión de Riesgos (CRMA) – The Institute of Internal Auditors (IIA).</p> <p>Se ha desempeñado en el área de Unidades de Auditorías Internas como Responsable y Titular en Organismos Descentralizados y de Seguridad social dependientes de las áreas de Defensa y Salud de la Nación.</p> <p>Actualmente se desempeña como Auditor Interno Titular del Ministerio de Salud de la Nación.</p> <p>Domicilio laboral: Av. 9 de Julio 1925 (1072), 4º piso, oficina 403, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.</p> <p>Mail: jviola@msal.gov.ar</p>
---	--

	<p>MAGDALENA REBELLA</p> <p>Licenciada en Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Control Gubernamental –SIGEN-UBA- Buenos Aires. Especialista en Gerenciamiento por Resultados y Control de Gestión – ASAP- UBA - Buenos Aires. Ha sido becaria del Conicet. Se ha desempeñado en el área de Cooperación Internacional de la Secretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.</p> <p>Actualmente se desempeña como Responsable de Proyectos de Capacitación en el marco del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y docente del INAP en temas de gestión administrativa y gestión de la calidad.</p> <p>Domicilio laboral: Av. Presidente Roque Sáenz Peña 511 (1035), 4º piso, oficina 418, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.</p> <p>Mail: magdarebella@gmail.com</p>
--	--

	<p>MARCOS RICARDO COY</p> <p>Contador Público Nacional - Universidad de Buenos Aires. Profesor Adjunto materia Impuestos II - Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas.</p> <p>Se ha desempeñado como responsable de la Dirección General de Administración del Hospital de Clínicas – UBA; Subsecretario de Administración de la Universidad de Buenos Aires; Subsecretario de Coordinación del ex Ministerio de Industria.</p> <p>Actualmente se desempeña como Auditor Interno Titular de la Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud “Carlos G. Malbran” (ANLIS)</p> <p>Domicilio laboral: Av. Vélez Sarsfield 563 (C1282AFF), Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.</p> <p>Mail: mcoy@anlis.gov.ar</p>
---	---