



**AUDITORÍA GENERAL**  
DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

DICIEMBRE

2025

PERIÓDICO DIGITAL

# El control público en tiempos de aceleración: recuperar la iniciativa del Estado

**POR EL LIC. JOSÉ LUIS GIUSTI**

**AUDITOR GENERAL DE LA AGCBA**



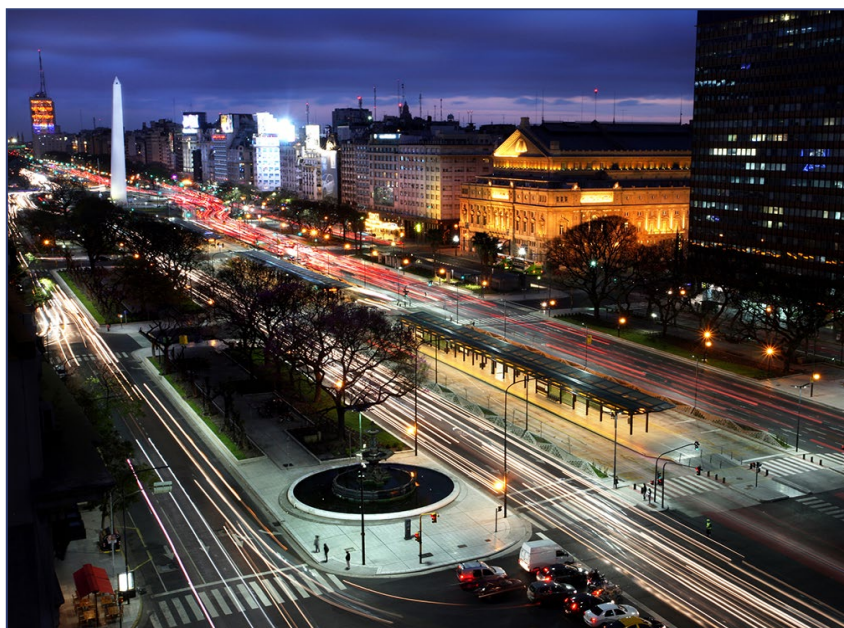
En un contexto global donde la velocidad del cambio supera de manera sistemática la capacidad de respuesta de los Estados, se vuelve imprescindible replantear el marco conceptual desde el cual se ejerce el control público. Como bien señalan Ezra Klein y Derek Thompson en “Abundance”, los gobiernos del siglo XXI enfrentan un dilema central: si sus estructuras regulatorias no se modernizan al ritmo de la innovación, terminan funcionando como un obstáculo involuntario para el progreso.

La burocracia, diseñada para proveer estabilidad, corre el riesgo de volverse un freno cuando la tecnología, los mercados y la sociedad evolucionan exponencialmente. Para evitarlo, los organismos de control deben alinearse con una lógica de aprendizaje continuo, flexibilidad y adaptación, promoviendo un Estado capaz de acompañar -y no inhibir- la creatividad social y económica.

Por otra parte, Francis Fukuyama advierte que el problema no es solo de velocidad sino también de captura institucional. En su análisis sobre el desarrollo político, muestra cómo los Estados modernos pueden ser progresivamente cooptados por intereses corporativos que desplazan a los ciudadanos del centro de la vida pública. Cuando esto ocurre, la capacidad estatal de actuar en nombre del bien común se erosiona, y con ella también la legitimidad del control. La tarea de organismos como la AGCBA adquiere así una función estratégica: garantizar que el Estado recupere autonomía, transparencia y orientación pública, evitando que la toma

de decisiones quede subordinada a lógicas sectoriales que no representan a la ciudadanía.

Este doble marco -la necesidad de modernización para no frenar el progreso y la urgencia de recuperar la iniciativa pública frente a la captura de intereses particulares- constituye el punto de partida para repensar el control en tiempos de aceleración. Desde allí se despliega la reflexión que estructura este artículo.



## I. El desplazamiento del poder y la reconfiguración política

Asistimos a un momento de transformación profunda en la naturaleza de la política y el ejercicio del poder. Existe un consenso creciente de que la autoridad ya no reside de manera estática en las estructuras burocráticas tradicionales, sino que se ha desplazado hacia dinámicas globales y actores que operan con una lógica de inmediatez. Este cambio de paradigma tensiona al Estado: la política actual exige respuestas en tiempo real, mientras que la administración pública conserva ritmos y procedimientos diseñados para el siglo XX.

Esta reconfiguración afecta la identidad misma del control público. Los organismos de auditoría fueron pensados para fiscalizar un poder predecible y procedimental. Sin embargo, si la realidad política y económica empieza a operar con una velocidad que excede la capacidad regulatoria administrativa, el control corre un riesgo existencial: el de volverse simbólico. El peligro es que se termine auditando la formalidad de un expediente, mientras las decisiones sustanciales transcurren por carriles que la matriz tradicional no logra capturar a tiempo.

Ante este escenario, resulta imperativo repensar el rol de las auditorías. No para burocratizar aún más la gestión, sino para evitar que el interés público quede rezagado frente a estas nuevas configuraciones del poder.

## II. La paradoja del control y la respuesta institucional

El gran desafío de las organizaciones estatales contemporáneas radica en la gestión de dos variables críticas: el tiempo y la flexibilidad. Los organismos de control enfrentan aquí una dificultad adicional, pues existe un “deber ser” ineludible: la auditoría no puede basarse en intuiciones ni acelerar procesos a costa de la verdad técnica.

A esta tensión se suma la naturaleza colegiada del organismo: la construcción de consensos, si bien insume tiempo, otorga una legitimidad plural indispensable en tiempos de polarización. La paradoja es evidente: los procedimientos reglados garantizan solidez, pero atentan contra la velocidad. Sin embargo, cabe preguntarse: si un informe técnicamente perfecto no llega de manera oportuna, ¿conserva su utilidad pública? El desafío de gestión radica en encontrar el equilibrio: desburocratizar circuitos para ganar agilidad, sin perder

la robustez metodológica.

En este marco se inscriben las reformas implementadas en la AGCBA durante el último bienio.

En 2024, se avanzó en modificaciones estructurales como la actualización de las Normas Básicas y la redistribución interna de responsabilidades, buscando eficiencia operativa. Sobre esa base, el trabajo de este año se ha enfocado en acercar el control a la oportunidad y en asegurar la relevancia de los informes, bajo

la premisa de que deben ser técnicamente sustentables, pero, ante todo, útiles para la sociedad en el tiempo presente.



### III. Nuevos horizontes: Tecnología, impacto y cultura

Mirando hacia el futuro, los desafíos del control público son múltiples. En primer lugar, existe un imperativo tecnológico: debemos transicionar hacia una “auditoría inteligente”, incorporando análisis de datos masivos y herramientas digitales que permitan fiscalizar la totalidad del universo de transacciones -y no solo muestras-, ganando así en velocidad y concomitancia.

Pero la tecnología por sí sola no basta si no cambiamos el enfoque: es necesario pasar del control de procesos al control de resultados. En un contexto de recursos escasos, ya no alcanza con saber si se cumplió la norma; es vital evaluar si la política pública generó el impacto deseado en la calidad de vida del vecino.

Finalmente, enfrentamos tal vez el reto más complejo: el cambio de la cultura organizacional. Las instituciones de control suelen ser conservadoras por definición, pero el contexto actual nos exige otra dinámica. El desafío hacia adelante es cómo ser más flexibles sin perder rigor; cómo logramos “descomplejizar” nuestros propios procesos internos para eliminar burocracia estéril y mejorar nuestra capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

### Conclusión: De la burocracia a la iniciativa

Esta transformación cultural es la clave para responder a la premisa inicial de este artículo. Recuperar la iniciativa del Estado no significa controlar más, sino controlar mejor y a tiempo. Implica dejar de ser meros notarios de hechos consumados para convertirnos en proveedores de información crítica que permita corregir el rumbo de la gestión. Si logramos que la rigurosidad técnica conviva con la agilidad operativa, el control dejará de ser percibido como una carga del pasado para asumir su verdadero rol: ser el mecanismo de inteligencia institucional que le permite al Estado mantener el timón firme en un mundo que no deja de acelerar. ■

# Acciones de fortalecimiento del control



## **Se realizó la 4ª Reunión Anual del Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas y Organismos de Control Externo de la República Argentina**

Los días 5, 6 y 7 de noviembre en la ciudad de Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego, tuvo lugar la IV reunión del año y la asamblea general ordinaria del Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos Públicos de Control Externo de la República Argentina (SPTCRA), junto con la reunión de la Asociación de Entidades de Control Público del Mercosur (ASUR). En representación de la AGCBA participaron los Auditores Generales Jorgelina Carnevale, Juan Calandri, Patricia Caseres y Lisandro Teszkiewicz. El encuentro fortaleció el trabajo conjunto, el compromiso con la transparencia y la innovación tecnológica en el control público. Como en cada encuentro, fueron jornadas de trabajo que promueven el intercambio de experiencias y los acuerdos de cooperación institucional con el objetivo de fortalecer y profundizar las políticas de control público y la transparencia en la gestión estatal.

## **Participación de la AGCBA en jornadas en el marco de la Red Federal de Control**

El 25 de noviembre la AGCBA participó de la reunión del Comité Federal de Control donde se definieron las auditorías a realizar durante el año 2026 en el marco de la Red Federal. El encuentro contó con la presencia del Síndico General de la Nación, Cdor. Alejandro Díaz, integrantes del Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas y de organismos de control de todo el país. Por otra parte, miembros de equipos de auditoría de la AGCBA participaron de las "Jornadas Técnicas de Capacitación y Planificación 2026 de la Red Federal de Control Público" que nucleó, de manera virtual, a profesionales del control de todo el país los días 4 y 5 de diciembre.

## La Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires participó de un encuentro institucional con la Contraloría General de la República del Paraguay

En representación de la AGCBA, los auditores generales la Lic. Patricia Caseres, el Dr. Juan Calandri y la Dra. Jorgelina Carnevale se reunieron con el Vicecontralor General de la República del Paraguay, Augusto Paiva, y con la Directora General de Control Gubernamental, Gladys Fernández, con el objetivo de fortalecer la cooperación entre ambos organismos.

Durante la reunión se dialogó sobre la actualización normativa, la profesionalización y capacitación técnica, y el fortalecimiento de los sistemas de control, en línea con los estándares internacionales promovidos por INTOSAI.

Paraguay, que actualmente preside la OLACEFS, compartió avances y desafíos en materia de control gubernamental, reafirmando la importancia de los lazos regionales para seguir mejorando las prácticas de auditoría pública.

## Un nuevo paso en la modernización institucional: la Auditoría presenta su rebranding y su nuevo isologo

Por Adriana Mercorelli - Julieta Correa - Rocío Vila (Prensa de la AGCBA)

Durante este año, el Departamento de Prensa llevó adelante un proceso integral de rediseño de la identidad visual de la Auditoría General de la Ciudad, que culminó con el nuevo isologo y la actualización del manual de marca. Este proyecto forma parte de la estrategia de modernización institucional para fortalecer la comunicación, mejorar la presencia digital y reflejar con mayor claridad los valores que guían la tarea de control.

### Por qué un rebranding

La revisión de la identidad visual surgió de la necesidad de adecuar la imagen del organismo a los entornos comunicacionales actuales. El isologo anterior —la letra “A” dentro de una lupa— cumplió su función, pero presentaba limitaciones técnicas en formatos digitales, hoy centrales para la comunicación. Frente al crecimiento en redes, medios electrónicos y espacios públicos, se volvió indispensable contar con una identidad moderna, versátil y coherente.





# AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

## Cómo se diseñó el nuevo isologo

El equipo de Prensa analizó referentes visuales, realizó pruebas y validaciones internas con un objetivo: mantener la esencia del organismo desde una estética contemporánea. El nuevo isologo conserva la lupa como símbolo histórico de control y transparencia, integrada de forma sintética con la letra "a". Se suma una flecha ascendente que expresa progreso, mejora continua y proyección futura.

Una paleta cromática que comunica valores

## La nueva paleta incorpora:

- Azul: solidez y confianza.
- Celeste: claridad y transparencia.
- Verde: crecimiento y compromiso con lo público.

Esta combinación actualiza la estética institucional y refuerza los atributos del organismo.

Un cambio que acompaña la evolución de la Auditoría.

El rebranding no es solo un diseño: es la expresión visual de una Auditoría que se moderniza, se fortalece y avanza hacia mayores estándares de transparencia. Con esta actualización, el organismo proyecta una identidad más clara, accesible y contemporánea, en línea con su misión de garantizar un control efectivo y construir confianza ciudadana.

## Continúan las actividades de capacitación

La capacitación permanente es clave para una gestión más eficiente. Trabajadores de las Direcciones de Desarrollo Urbano y de Ambiente e Higiene Urbana se formaron en el módulo Obras del sistema SIGAF, fortaleciendo el uso de herramientas que optimizan los procesos de control. Por otra parte, también hubo una capacitación sobre la importancia del Lenguaje Claro para que los informes de auditoría puedan ampliar su universo de consulta sin necesidad de perder su rigor técnico y de evaluación de la calidad de las políticas públicas. Finalmente, hubo un curso sobre tipos de auditoría. ■



# El Fondo Compensador de Jubilaciones de la AGCBA

**Una Herramienta para la Justicia Social y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

**POR PEDRO TORRES GUERRERO**

**(FONDO COMPENSADOR DE LA AGCBA)**

La realidad y actualidad de las personas mayores en la Argentina nos dibuja un panorama desolador, donde solo el 1% de los jubilados cobra más de \$2.000.000 y el 7.5% apenas supera el millón de pesos, mientras la canasta básica para este sector se estima en \$1.2 millones. El resto se encuentra debajo del mínimo y para acentuar este “cuadro” el 65% del total, 5.4 millones de personas, recibe la mínima con o sin bono, por debajo de los \$400.000.

El Fondo Compensador de Jubilaciones de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (AGCBA), creado por la Resolución N° 25/101, tiene como objetivo garantizar un complemento económico a los haberes previsionales de los agentes jubilados en este organismo. El actual instrumento, de carácter institucional, permite o intenta compensar la brecha entre los ingresos laborales previos y las jubilaciones correspondientes. En este artículo pretendemos analizar brevemente su potencial impacto en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 3, 8 y 10, haciendo hincapié en su valor redistributivo y su aporte a una transición justa hacia una nueva etapa de nuestras vidas.



## **ODS 1**

**Fin de la pobreza: Seguridad económica sobre el avance de la edad.**

El Fondo Compensador funciona como una protección adicional contra el empobrecimiento de los trabajadores jubilados de la AGCBA, en un contexto donde los haberes previsionales públicos suelen resultar insuficientes para cubrir el costo de vida, especialmente en centros urbanos como nuestra Ciudad de Buenos Aires.

La Jubilación en muchos casos deja de ser motivo de alegría o placer para convertirse en preocupación respecto de una fuerte caída del ingreso acostumbrado. Este fondo contribuye a evitar que ese descenso empuje a las personas mayores por debajo de la línea de pobreza, asegurando un mínimo de continuidad en su calidad de vida y autonomía económica. En ese sentido, actúa como una barrera contra la pobreza estructural en el futuro.



### ODS 3

#### Salud y bienestar: Protección integral de la persona mayor<sup>2</sup>

La calidad de vida en los años venideros no depende solo del acceso al sistema de salud, sino también de la seguridad económica. El “Fondo” fortalece el bienestar psicológico y físico de las personas mayores, al reducir el estrés financiero y garantizar recursos para afrontar gastos médicos, el acceso a los medicamentos y diferentes tipos de asistencia. Al funcionar como complemento previsional, contribuye indirectamente a la mejora de los determinantes sociales de la salud, incluyendo alimentación, vivienda y como ya dijimos “cuidados”, promoviendo así un pasar mucho más digno y saludable, así como su participación en lo que hoy se denomina “economía plateada”(solo al alcance de pocos).



ya dijimos “cuidados”, promoviendo así un pasar mucho más digno y saludable, así como su participación en lo que hoy se denomina “economía plateada”(solo al alcance de pocos).

### ODS 8

#### Trabajo decente y crecimiento económico: Incentivo institucional a la carrera pública.

Aunque el fondo funciona en la etapa pasiva del ciclo laboral, tiene efectos positivos en el sistema activo. Funciona como un incentivo real para la profesionalización y permanencia en la carrera administrativa de la AGCBA, al ofrecer garantías de previsibilidad y reconocimiento al final de la trayectoria laboral (es por esto que bregamos insistentemente por acceder a las ventajas que la AGCBA proporciona a través de Becas de Estudio y Convenios de Especialización con Universidades Nacionales, acompañadas por las acciones que desde las Asociaciones Gremiales también se generan, para del mismo modo profesionalizar y dotar de herramientas a las y los trabajadores que éstas representan).

Conjuntamente con incrementar el ingreso dinerario de los jubilados, contribuye al sostenimiento del con-

sumo interno en un segmento poblacional que suele gastar localmente, generando efectos positivos sobre la economía de cercanía<sup>3</sup>.

## ODS 10

### Reducción de las desigualdades: Justicia previsional en el ámbito institucional.

Reconocemos y no escapamos a la realidad cuando decimos que los sistemas previsionales nacionales no siempre reflejan



de manera justa la historia salarial de agentes públicos especializados. El Fondo Compensador actúa como corrector de esas distorsiones, promoviendo igualdad tanto en lo posterior como hacia al interior, de la estructura del AGCBA, lamentablemente esto no se repite en otros estamentos, autárquicos o no, pertenecientes al estado o fuera del mismo, siendo entonces muy pocos aún quienes cuentan con esta “ventaja”.

Asimismo, al establecer criterios transparentes para su otorgamiento, siendo obligatorio el aporte al mismo y de forma escalonada, el “Fondo” evita arbitrariedades y contribuye a reducir desigualdades internas entre trabajadores del mismo organismo con realidades distintas, en cuanto al escalafón como en lo relativo a sus edades.

Podemos decir entonces que el Fondo Compensador de Jubilaciones de la AGCBA, lejos de ser un privilegio sectorial, representa una política de equidad previsional focalizada, que responde a los desafíos actuales de la edad avanzada y la justicia distributiva.

En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el 1 (Fin de la Pobreza), el 3 (Salud y Bienestar), el 8 (Trabajo Decente) y el 10 (Reducción de las Desigualdades), este instrumento puede ser visto como un ejemplo claro para otras instituciones y gobiernos locales de cómo contribuir de forma concreta y eficaz a la agenda global desde una escala organizacional, cumpliendo un mandato del que todos debemos ser parte<sup>4</sup>.

Su mantenimiento y evaluación permanente son claves para asegurar su transparencia, eficacia y sostenibilidad en el tiempo, en un marco de gobernanza democrática y responsabilidad institucional. ■

1- <https://www.agcba.gov.ar/docs/Resol.%2026.2010.pdf>

2- <https://www.lavoz.com.ar/espacio-institucional/desafios-y-acciones-para-el-bienestar-de-los-adultos-mayores/>

3- <https://www.iberdrola.com/innovacion/silver-economy#:~:text=La%20silver%20economy%20o%20econom%C3%ADa,los%20mayores%20de%2050%20a%C3%B1os.>

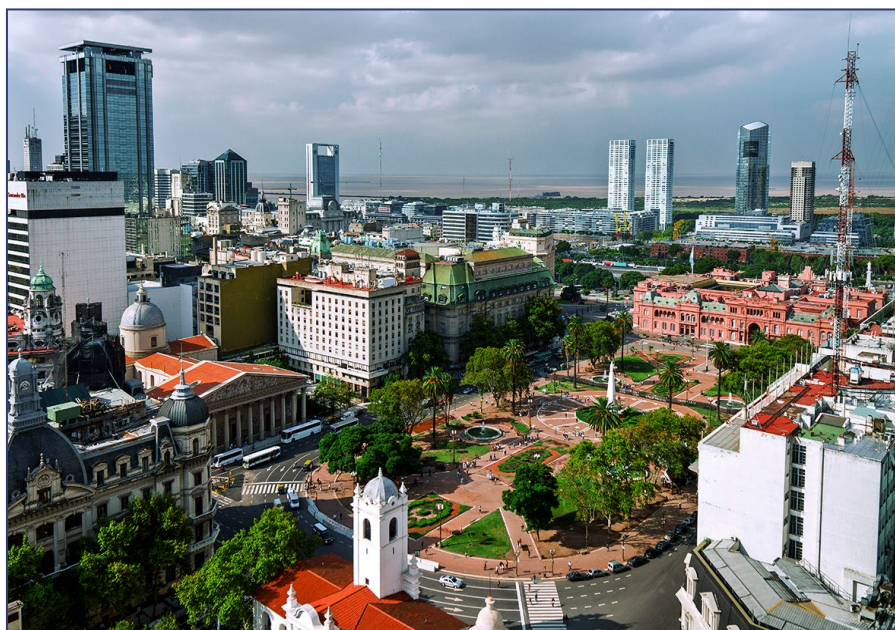
4- <https://buenosaires.gov.ar/jefedegobierno/secretariageneral/objetivos-de-desarrollo-sostenible/agenda-2030>

# Participación ciudadana y control de la gestión en América Latina

**POR LA MG. NATALIA JAURI Y LA LIC. EDURNE LABIAGUERRE**

**ASESORAS DEL GABINETE DE JORGELINA CARNEVALE AGCBA**

En este artículo nos proponemos realizar un breve recorrido por algunas experiencias de participación ciudadana en las políticas de control que han llevado adelante diferentes países de nuestra región. El propósito es poder dialogar con estas iniciativas a través de un primer acercamiento que nos permita apreciar su potencialidad, sus limitaciones y su posibilidad de ser una fuente inspiradora para desarrollar prácticas en ese sentido en el ámbito local.



Hacia fines del siglo pasado comienza a estar presente en la agenda del control regional e internacional, la necesidad de debatir e impulsar prácticas de participación ciudadana en el ejercicio de fiscalización que desarrollan los Estados con el objetivo de fortalecer los resultados de su tarea y el funcionamiento de los organismos de la administración pública.

A nivel regional, la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), que nuclea a Entidades de Fiscalización Superior (EFS) de distintos países latinoamericanos, empieza a incluir la cuestión de la participación ciudadana en sus sucesivas declaraciones. Lo mismo sucede a nivel mundial con la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) que, a través de sus recomendaciones y normas ISSAI, propicia el involucramiento de la sociedad en la gestión del control. Asimismo, algunos países empiezan a crear normativas e incorporar mecanismos tendientes a acercar a la ciudadanía al control de los planes y programas de gobierno, con el objetivo de mejorar su eficacia al sumar la diversidad de miradas y experiencias a la hora de planificar auditorías, ejecutarlas y realizar el seguimiento y corrección de las deficiencias observadas.

Entre los países de la región cuyas EFS han adoptado el ejercicio de la participación social en alguna de las fases del ciclo de su gestión, nos encontramos con las experiencias de Argentina, Colombia, México y Bolivia, todas ellas con diverso grado de institucionalización y de tiempo transcurrido desde el desarrollo de las

primeras iniciativas, pero que en todos los casos vale la pena conocer y considerar sus aportes.

## Argentina

En nuestro país, la Auditoría General de la Nación (AGN) fue creada en 1992 por la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional y en 1994 obtuvo rango constitucional con la reforma de la Constitución Nacional. Este organismo, con autonomía funcional y facultades propias, tiene la función de asistir al Congreso de la Nación en el control externo del sector público nacional con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del Estado en beneficio de la sociedad.

En el año 2003, la AGN implementó la planificación participativa en su programación anual de auditorías y la práctica se encuentra institucionalizada mediante la Disposición N° 98 de 2014. El mecanismo establece que la Auditoría debe convocar a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), relacionadas con diversas temáticas, e implementar actividades para trabajar en forma conjunta sobre la detección de temas de interés que puedan ser incorporados a la planificación de informes. Luego de evaluarse la pertinencia de las propuestas y consolidar la información, se realiza un encuentro donde se comunican cuáles temas fueron incluidos en el Programa de Acción Anual del organismo como resultado de este proceso de trabajo conjunto. Por otro lado, el organismo también realiza diversas actividades en las que abre sus puertas a estudiantes de distintos niveles y a la sociedad en general y difunde breves videos informativos para ampliar la comunicación a distintos públicos a través de sus redes sociales.

## Colombia

El máximo órgano de control fiscal del país es la Contraloría General de la República (CGR) y tiene la misión de impulsar el buen uso de los recursos y bienes públicos, además de fomentar acciones de mejoramiento continuo en las distintas entidades. De acuerdo a la constitución colombiana, se trata de una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal que depende del Ministerio del Interior nacional.



Cabe destacar que la CGR es controlada por la Auditoría General de la República, que también se encarga de fiscalizar las contralorías territoriales y, a la vez, se encuentra sujeta al control social, a través de entes como las veedurías ciudadanas que tienen un abordaje integral.

Por otro lado, la Contraloría ofrece diversos canales de comunicación, tanto presenciales como virtuales, para interactuar con la población. Su sitio web contiene un chat con la agente virtual MIA, las secciones PQRD (para realizar Peticiones, Quejas, Reclamos y Denuncias) y PARTICIPA, a través de la cual se brindan diversos medios para fomentar un mayor nivel de participación (durante el diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento de la gestión institucional).

Además, la CGR de Colombia incorporó la aplicación móvil ControlApp (#44), con herramientas para una

comunicación más directa con la ciudadanía y un mayor control de los recursos públicos. ControlApp cuenta con cuatro funcionalidades: i) dialogue con el contralor, ii) quiero hacer una petición, iii) opine sobre inversiones públicas y iv) quiero vigilar los recursos públicos. La app también permite que los ciudadanos puedan ubicar los proyectos de su interés en mapas georreferenciados y dar su opinión sobre el desarrollo de las obras, así como enviar imágenes relacionadas (Dassen y Lavin).

### México

Su principal organismo de control externo es la Auditoría Superior de la Federación (ASF), que depende de la Cámara de Diputados y se encarga de controlar el uso de los recursos públicos de la nación y emitir informes sobre la gestión de los distintos organismos del Estado, con el fin de verificar la legalidad, honestidad, eficiencia y economía de sus operaciones.



Desde el año 1991, el Estado de México cuenta con un programa de Contraloría Social que, con el impulso de la propia población en la demanda de mayor transparencia, fue creado con el objetivo de controlar la aplicación de los recursos del Programa Nacional de Solidaridad. Posteriormente, la figura de Contraloría Social fue extendida al control comunitario de las obras públicas.

A través de los Comités Ciudadanos de Control y Vigilancia (COCICOVIS), la sociedad civil se organiza y participa en la fiscalización del uso de los recursos públicos, fomentando la rendición de cuentas en la ejecución de los programas sociales, así como también el cumplimiento de las metas y la atención de las quejas y denuncias.

### Bolivia

Finalmente, la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia (CGE) fue creada en 1928 por la Ley Orgánica y posteriormente consolidada y fortalecida en 1990 por la Ley 1.178, que la define como el órgano rector del control gubernamental del país. Desde la web reza que su misión es “generar confianza en la población boliviana, a través de la función de control y supervisión”.

Esta nación también cuenta con experiencia de participación ciudadana en el control de los recursos públicos, sobre todo a nivel local, a través de



mecanismos de fiscalización que se encuentran formalizados en el marco legal boliviano. Como antecedente podemos mencionar la Ley de Participación Popular, que en 1994 estableció la creación de Comités de Vigilancia en cada municipio, conformados por las comunidades campesinas e indígenas, las juntas vecinales y otras organizaciones de base.

Durante su vigencia, cada Comité de Vigilancia era responsable de fomentar la participación, supervisión y control ciudadano en la gestión social de su respectiva municipalidad, apoyar la planificación participativa local y la elaboración del Plan Operativo Anual y el Plan de Desarrollo Municipal. Asimismo, participaba en la fiscalización de la ejecución física y presupuestaria de los distintos proyectos locales, generalmente ligados a obras.

### **A modo de conclusión**

A partir del sintético recorrido propuesto, podemos sostener que en las últimas tres décadas se ha avanzado en la incorporación de la participación ciudadana en el control de la gestión pública, a través de diversos mecanismos implementados por los organismos de distintos países de la región.

Las experiencias reseñadas corresponden a distintas etapas del ciclo de la auditoría, desde la planificación del informe, su ejecución, la difusión de las observaciones y el seguimiento de las recomendaciones, de acuerdo a las propias posibilidades y características de cada realidad.

En todo caso, consideramos que sumar la mirada ciudadana al control de la gestión pública resulta enriquecedor para un mejor funcionamiento de los organismos y los programas que desarrollan. Y que, a pesar de los avances experimentados, aún queda bastante camino por andar en este terreno. Creemos que la continuidad y profundización de la participación social constituye un desafío que debe ser abordado entre distintos actores sociales, dado que existen factores culturales, políticos y presupuestarios que no resultan ajenos al desarrollo de los organismos de control y, por lo tanto, también inciden en la posibilidad de implementar estas prácticas y/o potenciarlas.

De igual modo, entendemos que la creación de normativas y mecanismos no garantizan, por sí mismos, una mayor participación, sino que la misma debe ser promovida y puesta en valor desde las instituciones. Hay que ensayar distintas convocatorias y esquemas de participación, replicar experiencias exitosas, segmentar de acuerdo a la población, volverse creativos para alcanzar el objetivo.

La incorporación de tecnologías multiplica las posibilidades de comunicación e interacción de los organismos con las personas y organizaciones (a través de programas de IA, agentes virtuales, redes sociales, georreferenciación, recepción de fotos y videos en tiempo real, etc), que debería poder canalizarse favorablemente. Una mayor participación de la sociedad y la integración de sus diversas voces y miradas, redundaría en una mayor defensa de sus derechos, mediante la mejora de las políticas públicas y, en definitiva, el logro de una mejor calidad de vida. ■

---

### **Bibliografía**

- BOYZO, JAVIER ALANIS. Evaluación ciudadana en un gobierno abierto. V Congreso Internacional del CLAD. 2020
- DASSEN, NICOLÁS y LAVIN, RENZO. Participación ciudadana en el control fiscal a través de medios digitales: relevamiento en entidades de fiscalización superior. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2024
- GUILLAN MONTERO, ARANZAZU. Building bridges: Advancing transparency and participation through the articulation of Supreme Audit Institutions and civil society. 2nd Transatlantic Conference on Transparency Research. 2012

# La AGCBA en clave comparativa

## Tribunal de Cuentas de Bélgica



### Sección destinada a comparar el diseño institucional de la AGCBA con otros organismos de control

Bélgica es un Estado ubicado en Europa Occidental, con una superficie de 30.528 km<sup>2</sup> y una población cercana a los 11,7 millones de habitantes, siendo uno de los países más densamente poblados del continente. Oficialmente se denomina Reino de Bélgica, integrante entre los 27 estados soberanos que conforman la Unión Europea. Es una monarquía constitucional y parlamentaria; y un Estado federal complejo, caracterizado por una estructura institucional que combina tres regiones (Flandes, Valonia y Bruselas-Capital) y tres comunidades lingüísticas (flamenca, francesa y germanófono). La economía belga está altamente desarrollada, con un PBI per cápita elevado y niveles de bienestar propios de Europa occidental. Bélgica ocupa posiciones intermedias en los rankings de facilidad para hacer negocios y se encuentra entre los países con bajo nivel de percepción de corrupción, situándose históricamente por encima de los 70 puntos en el índice de Transparencia Internacional.

En este marco institucional se inserta el Tribunal de Cuentas de Bélgica (Cour des comptes / Rekenhof), creado por Ley en 1846 (con modificaciones normativas en 1989 y 2003) y reconocido por la Constitución belga, en su artículo 180, como órgano auxiliar del Parlamento Federal. Su función principal es ejercer el control externo de las finanzas públicas, supervisando la legalidad, regularidad, eficiencia y economía del gasto público. Aunque depende formalmente del Poder Legislativo, el Tribunal actúa con autonomía funcional y operativa, de modo similar a los organismos de fiscalización superior de tradición europea. A diferencia de la AGCBA —que enfatiza la autonomía institucional y la colegialidad con representación política proporcional—, el Tribunal de Cuentas belga se inspira en un modelo cuasi judicial, con una composición tecnocrática y mandatos vitalicios, lo que le otorga estabilidad y continuidad en el ejercicio del control.

El órgano está dirigido por un Colegio de doce Magistrados, asistidos por personal auxiliar. Los miembros del Tribunal son elegidos por la Cámara de Representantes por un período de seis años y pueden ser reelegidos. Para garantizar su independencia e imparcialidad, el órgano legislativo ha elaborado una lista de actividades prohibidas o incompatibles con su función. Los salarios y las pensiones de jubilación de los miembros del Tribunal se establecen por ley. Compuesto por una cámara francófona y otra neerlandófona, que juntas forman la asamblea general. Cada cámara está compuesta por un presidente, cuatro consejeros («Conseillers» o «Raadsheren») y un secretario general («Greffier» o «Griffier»). El presidente de mayor edad se denomina «Premier Président» o «Eerste voorzitter» y el secretario general de mayor edad se denomina «Greffier en chef» o «Hoofdgriffier». La Asamblea General es competente para los asuntos relacionados con el Estado Federal, la Región de Bruselas-Capital, la Comisión Común de la Comunidad, la Comunidad Alemana, las instituciones públicas dependientes de ellos, y para la interpretación de las normas europeas y federales. La Cámara francófona tiene competencia exclusiva en los asuntos relacionados con la Comunidad francófona, la Comisión de la Comunidad Francesa, la Región Valona, las instituciones públicas que dependen de ellas y las provincias valonas. La Cámara de habla neerlandesa tiene competencia exclusiva en asuntos relaciona-

dos con la Comunidad Flamenca, la Región Flamenca, las instituciones públicas que dependen de ellas y las provincias flamencas.

Sus miembros son designados por la Cámara de Representantes y el Senado mediante mayorías calificadas, y sus mandatos son vitalicios, salvo casos de renuncia o incapacidad. Este rasgo lo diferencia de manera sustancial de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, cuyos miembros son designados por la Legislatura porteña, duran cuatro años en sus funciones y representan las fuerzas políticas del cuerpo legislativo sobre la base de la proporcionalidad. Mientras que el diseño de la AGCBA privilegia la alternancia, la representación y la colegialidad política, la tradición belga prioriza la profesionalización, la neutralidad técnica y la permanencia en el cargo.

El 30 de mayo de 2023, Hilde François fue investida Presidenta del Tribunal de Cuentas de Bélgica por Su Majestad el Rey Felipe, sucediendo a Philippe Roland, que se jubiló. Es presidenta de la sala neerlandesa del Tribunal desde abril de 2017 y consejera desde abril de 2015. En cuanto a sus competencias, el Tribunal de Cuentas de Bélgica realiza auditorías financieras, de legalidad y de desempeño, y presenta cada año al Parlamento un informe exhaustivo sobre la ejecución del presupuesto federal. Además, posee facultades de naturaleza jurisdiccional: puede declarar responsabilidades patrimoniales de funcionarios que hayan gestionado fondos públicos de manera impropia o irregular, imponiendo reparaciones económicas. Este componente sancionatorio lo distingue de la AGCBA, que carece de potestades para imponer sanciones directas y basa su actuación en recomendaciones, observaciones y la formulación de mejoras para la gestión pública.

Asimismo, el Tribunal ejerce un control que trasciende el ámbito federal y se extiende —dependiendo del marco normativo aplicable— a regiones, comunidades y algunos organismos descentralizados. Este escenario contrasta con el de la Ciudad de Buenos Aires, cuyo universo auditado es más homogéneo.

En términos de metodología de trabajo, el Tribunal belga combina auditorías obligatorias, especialmente vinculadas a las cuentas anuales, con investigaciones solicitadas por el Parlamento. La AGCBA, en cambio, formula un Plan Anual de Auditoría que organiza de manera sistemática su estrategia de control. Esta diferencia introduce matices entre un modelo más orientado al cumplimiento normativo —como el belga— y otro que combina legalidad con evaluaciones de desempeño y revisión de políticas públicas, como sucede en la AGCBA. En relación con sus recursos humanos, el Tribunal cuenta con una planta profesional especializada, integrada mayoritariamente por economistas, juristas, contadores, ingenieros y especialistas en gestión pública. El perfil técnico es un componente distintivo del modelo europeo de control, menos condicionado por la rotación política. La AGCBA, aunque también posee un plantel altamente profesionalizado, no exige legalmente la posesión de títulos universitarios para la totalidad de su personal, aun cuando su planta incluye una proporción elevada de profesionales.

En síntesis, la comparación entre el Tribunal de Cuentas de Bélgica y la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires permite identificar puntos de contacto y diferencias estructurales claras. Ambos organismos comparten su inserción institucional en el ámbito legislativo, su función de control externo y su objetivo de contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas del sector público. Las variaciones reflejan cómo cada sistema político moldea su mecanismo de control y cómo la tradición institucional, la estructura del Estado y el modelo de gestión influyen en la configuración de los organismos encargados de garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. ■



# ACCIONES DE CONTROL DE LA AGCBA

## Últimos informes aprobados

### D.G. AMBIENTE E HIGIENE URBANA

#### **ANÁLISIS DE LA CALIDAD FÍSICO QUÍMICA Y MICROBIOLÓGICA DEL AGUA DEL RÍO DE LA PLATA ARROYOS, LAGOS Y LAGUNAS DE LA CABA**

**Objeto:** Análisis de la Calidad Físico-Químico y Microbiológico del Agua del Río de la Plata, Arroyos, Lagos y Lagunas de la CABA.

**Objetivo:** Controlar la eficiencia y eficacia de la Agencia Protección Ambiental (APRA) respecto a las acciones operativas que implementa la misma, en relación al análisis fisicoquímico y microbiológico del agua del Río de la Plata, Arroyos, Lagos y Lagunas de la CABA.

**Período:** 2024

### D.G. CULTURA, DESARROLLO ECONÓMICO Y DEPORTE

#### **EVENTOS GASTRONÓMICOS MASIVOS**

**Objeto:** Jur. 75- Ministerio de Desarrollo Económico -Unidad Ejecutora 3192-DGDGAS- Programa 91- Eventos de Desarrollo Gastronómico.

**Objetivo:** Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos del programa en términos de eficacia y eficiencia.

**Período:** 2024

### D.G. CULTURA, DESARROLLO ECONÓMICO Y DEPORTE

#### **REGIMEN DE PROMOCIÓN CULTURAL (MECENAZGO)**

**Objeto:** U.E. 515 Dirección General Desarrollo Cultural y Creativo - Programa 21 Incentivo a la Producción Cultural.

**Objetivo:** Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos en términos de eficiencia, eficacia y economía.

**Período:** 2024

### D.G. AMBIENTE E HIGIENE URBANA

#### **CONTROL ANIMAL**

**Objeto:** Jurisdicción 20 - Jefatura de Gobierno - Unidad Ejecutora (UE) 3163 - Agencia de Protección Ambiental - Programa 97- Intervenciones Veterinarias durante el periodo 2024.

**Objetivo:** Evaluar la eficiencia, eficacia, de las acciones de diagnóstico, planificación, implementación y monitoreo llevadas a cabo por la Subgerencia Operativa Unidad Veterinaria en lo que respecta al "Control Ético poblacional a través de la esterilización o castración quirúrgica masiva, gratuita, sistemática, extendida y temprana".

**Período:** 2024

### D.G. ASUNTOS FINANCIEROS Y CONTABLES

#### **ESTADOS CONTABLES E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA. EJERCICIO 2022**

**Objeto:** Estados Contables e Información Complementaria al 31-12-2022.

**Objetivo:** Dictaminar sobre los Estados Contables y la consistencia de la información complementaria al 31-12-22 que integran la Cuenta de Inversión.

**Período:** 2022

### D.G. ECONOMÍA Y HACIENDA

#### **ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES**

**Objeto:** Unidad Ejecutora: 3188 Programa: 31 Administración de Bienes.

**Período:** 2024

# Bitácora de Auditoría

Sección desarrollada por el Departamento de Investigación de la AGCBA

## POLÍTICA DE GOBIERNO DE AUSTRALIA

### Inteligencia artificial en el gobierno

El Gobierno de Australia definió una “Política para el uso responsable de la IA en el gobierno”. Tiene como objetivo garantizar que el gobierno desempeñe un papel de liderazgo en la adopción de la IA en beneficio de los australianos, al tiempo que garantiza su uso seguro, ético y responsable, en línea con las expectativas de la comunidad. Esta política proporciona un enfoque unificado para que el gobierno interactúe con la IA de manera confiada, segura y responsable, y aproveche sus beneficios.

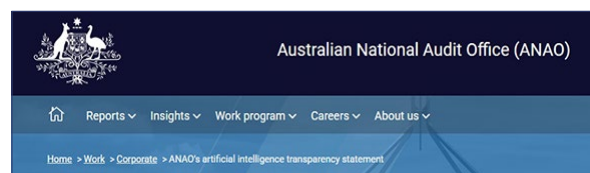


<https://www.digital.gov.au/policy/ai>

## DECLARACIÓN ANAO (Oficina Nacional de Auditoría de Australia)

### Declaración de transparencia de la ANAO sobre inteligencia artificial

La política para el uso responsable de la inteligencia artificial (IA) en el gobierno australiano incluye requisitos obligatorios. Esta declaración proporciona detalles sobre la implementación de estos requisitos de política por parte de la Oficina Nacional de Auditoría de Australia (ANAO). La ANAO está explorando cómo se puede utilizar la IA para mejorar las operaciones comerciales aumentando la eficiencia, al tiempo que se garantiza la calidad y la transparencia en la toma de decisiones.



<https://www.anao.gov.au/work/corporate/anaos-artificial-intelligence-transparency-statement>

## DOCUMENTO CEPAL

### Gobernanza anticipatoria y prospectiva legislativa: un imperativo para América Latina y el Caribe

En la Cumbre del Futuro, los 193 estados miembros de Naciones Unidas acordaron el Pacto para el Futuro. El Acuerdo



contiene cinco temas prioritarios, un pacto digital mundial y una declaración sobre las generaciones futuras. Los capítulos del Acuerdo son:

- Desarrollo sostenible y financiación del desarrollo
- Paz y seguridad internacionales
- Ciencia, tecnología e innovación y cooperación digital
- Juventud y generaciones futuras; y
- Transformación de la gobernanza mundial

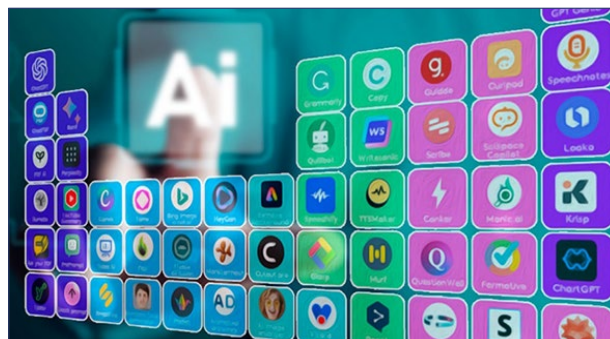
La iniciativa de la Red de Comisiones de Futuro Parlamentaria de la CEPAL pretende contribuir a los objetivos planteados en el Pacto del Futuro, impulsando en la región la creación de las comisiones de futuro en los parlamentos. En esa tarea es necesario fortalecer capacidades, y sensibilizar sobre la importancia de la gobernanza anticipatoria y la prospectiva, sus usos e impactos en aquellos países que han sido pioneros en su implementación.

PDF: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e1ffbd0b-8180-4193-84fd-ad356e92f8a0/content>

## ARTÍCULO ASOCEX

### La inteligencia artificial al servicio del órgano interventor: casos de uso en el sector local.

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) en todos los ámbitos de la sociedad plantea importantes retos y oportunidades también para la auditoría pública. Este artículo analiza qué es y qué no es la IA, señalando que nos encontramos en una fase prematura de su desarrollo, en la que coexisten limitaciones evidentes con un potencial transformador sin precedentes.



Se repasan algunas líneas de investigación y aplicaciones emergentes, así como casos actuales que apuntan hacia una transformación de la gestión pública y de la labor del auditor. Se defiende que la IA no sustituirá al profesional humano, sino que impulsará un cambio profundo en su modo de trabajo. El auditor del futuro deberá incorporar competencias tecnológicas y éticas que lo conviertan en un garante del uso responsable de estas herramientas. Frente a la disrupción, este artículo propone un enfoque realista y estratégico para la incorporación de la IA en la función pública de control.

PDF: [https://asocex.es/wp-content/uploads/2025/06/63\\_68-Articulo-Gonzalez.pdf](https://asocex.es/wp-content/uploads/2025/06/63_68-Articulo-Gonzalez.pdf)

# FAQS Normativa del Control: Auditoría de sistemas de información

## Según Normas INTOSAI GUID 5100

### 1) ¿Cuál es el objetivo de GUID 5100?

El objetivo de este GUID es proporcionar orientación a los auditores sobre cómo realizar auditorías de desempeño y/o cumplimiento relacionadas con el tema específico de los sistemas de información. Los gobiernos y otras entidades del sector público han estado adoptando

innovaciones en Tecnología de la Información (TI) en sus sistemas de información, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en su funcionamiento y prestación de diversos servicios públicos. Esto se debe a que la TI ha permitido capturar, almacenar, procesar, recuperar y entregar información electrónicamente, lo que a su vez crea un alcance significativo para mejorar la precisión, confidencialidad y puntualidad de los sistemas de información.



### 2) ¿A qué se denomina Auditoría de Sistemas de Información (ASI)?

Puede definirse como el examen de los controles relacionados con los sistemas de información basados en TI, con el fin de identificar casos de desviación de los criterios, que a su vez se han identificado en función del tipo de auditoría.

### 3) ¿Qué alcance tiene una ASI en función de la evaluación de riesgos?

El alcance puede extraerse de cualquiera o de todos los siguientes dominios de la entidad auditada: política organizativa sobre TI, estructura de gobierno organizativo en materia de TI, controles generales en el área que se automatiza, gestión de activos, desarrollo, adquisición y mantenimiento de sistemas de información, gestión de operaciones de TI, gestión del entorno físico, administración de recursos humanos, gerencia de comunicaciones, gestión de seguridad de información, gestión de cumplimiento legal, gestión de control de aplicaciones. ■

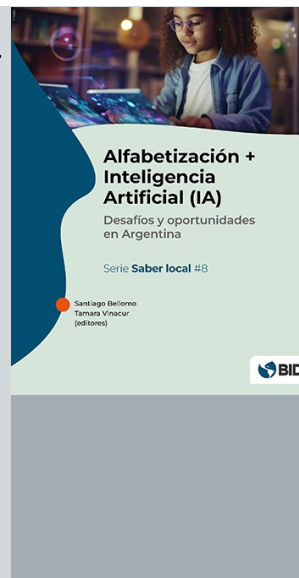
# Publicaciones destacadas de temática urbana y Administración Pública

## Nuevas publicaciones relacionadas con problemáticas en América Latina

**Organismo:** BID

**Sitio WEB:** <https://publications.iadb.org/es/publicaciones>

El BID produce sistemáticamente informes tanto económicos como de cuestiones de conflictividad social y desigualdad sobre América Latina y el mundo. En esta oportunidad se destacan: "Innovación sostenible en el turismo" que reúne buenas prácticas internacionales, experiencias de Brasil y startups con alto potencial de escalamiento, con el propósito de apoyar a gestores públicos y privados en la implementación de políticas y soluciones sostenibles; también es destacable "Alfabetización e inteligencia artificial (IA). Desafíos y oportunidades en Argentina"; y "Fondeo y financiamiento del transporte público en América Latina y el Caribe" que analiza el estado actual y los principales desafíos del fondeo y financiamiento del transporte público en la región, identificando las causas estructurales que han llevado a esta situación, y a su vez destacando buenas prácticas y casos de éxitos que ofrecen acciones valiosas para revertir las tendencias.

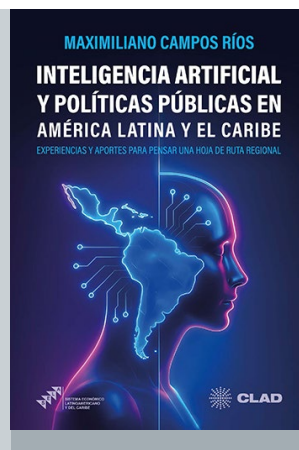


## Inteligencia Artificial en América Latina

**Organismo:** CLAD (LIBRO)

**Sitio Web:** <https://maxicamposrios.com.ar/inteligencia-artificial-en-america-latina-transformando-las-politicas-publicas/>

En el contexto latinoamericano y caribeño, la Administración pública ha enfrentado históricamente limitaciones estructurales: desde la falta de recursos hasta la desigualdad en el acceso a servicios esenciales. Sin embargo, la IA ofrece la posibilidad de superar algunos de estos obstáculos mediante una planificación más efectiva, una mejor prestación de servicios y vínculos más estrechos entre el Estado y la ciudadanía. Este libro analiza el potencial de estas transformaciones y pone de relieve los retos asociados: las brechas tecnológicas, las preocupaciones éticas y la necesidad de marcos regulatorios adecuados.



## Revista Económica

**Organismo:** Universidad Nacional de La Plata

**Sitio Web:** <https://revistas.unlp.edu.ar/Economica>

En su edición número 71, la clásica Revista Económica que viene editándose desde 1953, se destacan los siguientes artículos: "Fijación de precios en plataformas de dos lados con inteligencia artificial" de Alejandro Cichevski, en el que analiza los efectos que tiene el uso de algoritmos de Inteligencia Artificial, en particular algoritmos del subcampo de Reinforcement Learning, en la fijación de precios en mercados donde actúan plataformas de dos lados; y "Crecimiento de la productividad y sectores relacionados con la infraestructura" de Fernando Navajas en el que se desarrolla un marco para explorar el desempeño de los sectores relacionados con la infraestructura en términos de su contribución al crecimiento de la productividad sectorial.



# Convocatorias destacadas

## Revista Científica UPAP

**Organización:** Universidad Politécnica y Artística de Paraguay

**Tipo:** Artículos

**Fecha límite:** 28/2/2026

**Sitio web:** <https://upap.edu.py/convocatoria-para-postular-articulos-a-publicar-en-la-revista-cientifica-upap-vol-6-num-2-2026/>

La Universidad Politécnica y Artística del Paraguay (UPAP) invita a la comunidad académica y científica a presentar sus artículos científicos. Los materiales serán publicados en la edición de julio de la Revista Científica UPAP Vol. 6 Núm. 2 (2026), de frecuencia semestral. El llamado está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes y expertos científicos de todas las áreas del sector nacional e internacional. Los manuscritos deben ser científicos, originales e inéditos, derivados de investigaciones concluidas. Todos los manuscritos son analizados con iThenticate, a modo de garantizar la originalidad y autenticidad.

## Astrolabio. Nueva época

**Organización:** Universidad Nacional de Córdoba

**Tipo:** Artículos (Dosier N° 37: Archivos, medios, dispositivos editoriales y agencias no humanas)

**Fecha límite:** 02/02/2026

**Sitio web:** <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/astrolabio/>

Reelaboraciones críticas sobre la producción, preservación y circulación del conocimiento. En las últimas décadas, la archivística ha dejado de ser una técnica auxiliar de disciplinas bien establecidas en las Humanidades y Ciencias Sociales para constituirse como un área de estudios en sí misma, de profunda reflexión teórica. Actualmente, en su sentido más amplio, el archivo es concebido como “una máquina social que organiza y administra tanto los signos como nuestros propios cuerpos, mediante diversas tecnologías de archivación que definen nuestra actualidad”.



**AUDITORÍA GENERAL**  
DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

**Colegio de Auditores Generales**  
Presidenta: **Dra. Mariana Inés Gagliardi**  
**Dr. Juan José Calandri**

**Dra. Jorgelina Marisa Carnevale**  
**Lic. Patricia Alejandra Caseres**  
**Dr. Pablo Clusellas**

**Lic. José Luis Giusti**  
**Dr. Lisandro Mariano Teszkiewicz**

**AGCBA Periódico Digital**  
Año 8, NÚMERO 36,  
DICIEMBRE 2025

**Diseño y edición gráfica:**  
Javier Pomposiello  
**Contenidos:** Maia Beletzky  
**Dirección editorial:** Iván Beletzky  
**Asistencia editorial:** Javier López

**Colaboraron en esta edición:**  
Ana Chevalier, Daniel Riesgo, Adriana Mercorelli,  
Julieta Correa, Edurne Labiaguerra, Natalia Jauri  
y Pedro Torres Guerrero.

Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, Jean Jaures 220 (C1215ACD) Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tel /Fax: 3754-3700 [www.agcba.gob.ar](http://www.agcba.gob.ar) [divulgacion@agcba.gob.ar](mailto:divulgacion@agcba.gob.ar)