

# PROYECTO DE DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN PROVINCIAL.

PROVINCIA DE CHUBUT  
SEPTIEMBRE 2004.

**Autor: Asociación Civil *Participar Patagonia,*  
*Estrategias para el Desarrollo Regional.***

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	4
<b>2. PROVINCIA DEL CHUBUT: BREVE DIAGNÓSTICO</b> .....	8
<b>3. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	9
3.1 Objetivos Generales .....	9
3.2 Objetivos Específicos... ..	9
3.3. Ejes de Trabajo.....	10
<b>4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y DISEÑO DE HERRAMIENTAS POR EJES DE TRABAJO</b> .....	12
<b>4.1 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA</b> .....	13
HERRAMIENTAS PROPUESTAS.	
a) Transparencia Presupuestaria.....	13
<b>4.2 REFORMA POLÍTICA EN LA PROVINCIA DEL CHUBUT</b> .....	18
HERRAMIENTAS PROPUESTAS	
a) Reforma Electoral.....	18
b) Reforma Orgánica de los Partidos Políticos.....	21
c) Transparencia en el Sistema Político.....	22
<b>4.3 FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA LEGISLATURA PROVINCIAL Y DE LOS ENTES CONTROLADORES</b> .....	24
HERRAMIENTAS PROPUESTAS	
a) Fortalecimiento de la Legislatura Provincial.....	25
b) Fortalecimiento de los Entes Controladores.....	29
<b>4.4 REFORMA DEL PODER JUDICIAL PROVINCIAL</b> .....	44
HERRAMIENTAS PROPUESTAS.....	44
<b>4.5 FORTALECIMIENTO DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES</b> .....	73
HERRAMIENTAS PROPUESTAS	
a) Transparencia.....	74
b) Administrativas.....	76
c) Transparencia y Participación Ciudadana.....	82
<b>4.6 FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA SOCIEDAD CIVIL</b> .....	93
HERRAMIENTAS PROPUESTAS.....	93
a) Participación Ciudadana.....	94
b) Educación Terciaria, Universidad .....	108
c) Medios de Comunicación.....	112
<b>4.7 ROL ACTIVO DEL SECTOR PRIVADO</b> .....	119
HERRAMIENTAS PROPUESTAS	
a) Participación Ciudadana Responsable.....	119
b) Licitaciones Públicas.....	120
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	125

## INTRODUCCIÓN

---

El presente trabajo tiene como fin analizar las estructuras institucionales de la provincia del Chubut, detectar prácticas o posibles focos de corrupción, y diseñar herramientas funcionales para prevenir y erradicar la misma.

A partir de los resultados de este trabajo se realizarán los aportes técnicos necesarios que permitan, modernizar el sistema político y social de la provincia, fortalecer la independencia de poderes, ampliar y vigorizar los espacios participativos de la sociedad civil, estableciendo mecanismos de prevención y sanciones de actos corruptos.

En resumen, se sugerirán las herramientas a fin de establecer una política de Estado para combatir la corrupción en forma sostenible en el tiempo.

## 1. MARCO CONCEPTUAL.

---

En primer término, estableceremos el marco conceptual que nos permitirá abordar de modo integral el fenómeno de la corrupción, analizando algunos de los referentes teóricos y conceptuales más importantes.

**CORRUPCIÓN** es entendida usualmente como el abuso de una posición pública para la obtención de beneficios particulares y se describe como toda aquella acción u omisión del servidor público que lo lleva a desviarse de los deberes formales de su cargo con el objeto de obtener beneficios pecuniarios, políticos o de posición social, así como cualquier utilización en beneficio personal o político de información privilegiada, influencias u oportunidades.<sup>1</sup>

El abuso de la posición pública en este contexto se produce cuando el funcionario acepta o pide un soborno, a través de prácticas de apadrinamiento o nepotismo en la contratación de personal, o a través del robo de activos del Estado o la malversación de fondos públicos.<sup>2</sup> Esta definición incluye la conducta de personas o empresas particulares que ofrecen sobornos para eludir políticas y procesos públicos de forma tal que logran conseguir una ventaja superior a los demás agentes privados. No obstante, esta definición no incluye los sobornos que tienen lugar dentro del sector privado que no se encuentran fiscalizados por el sector público. No se excluye, sin embargo, la posibilidad de que sea el sector privado el que desencadene en muchos casos la corrupción en el sector público.

La corrupción puede ser sistémica (arraigada y ampliamente extendida) en una sociedad o en otras sociedades pueden ocurrir casos de corrupción donde los mismos pueden ser considerados excepciones a una regla de no-corrupción.

En los casos de corrupción sistémica, las reglas oficiales (formales o legales) y las oficiosas (informales o de hecho) se contradicen mutuamente. Existe una estructura de incentivos de facto para los funcionarios, las empresas y las personas que hace que sea más fácil adherirse al sistema que tratar de cambiarlo.

---

<sup>1</sup> Rose-Ackerman 1997, Dceifer y Vishny 1993, Klitgaard 1996, Banco Mundial 1999.

<sup>2</sup> Banco Mundial 1999: 9-10

## Condiciones, Causas y Efectos

A lo largo de muchos años, de muchas y diversas experiencias se han identificado algunas *condiciones* que podrían crear un ambiente propicio para el desarrollo de la corrupción:

- La información sobre las actividades del sector público se encuentra excesivamente segmentada y es de difícil acceso a la ciudadanía.
- Cuando los funcionarios se encuentran desmotivados debido a los bajos salarios, a la falta de materiales y equipo, a las demoras en la transferencia de los fondos, y a reglamentos muy cambiantes o poco conocidos.
- Discrecionalidad de parte de los funcionarios, que emerge debido a la falta de reglas claras para la administración de fondos, sistemas de presupuestos poco claros y a la falta de verificación externa eficiente.
- Procedimientos complejos o existe un margen de discreción de parte del funcionario en hacer engorroso el proceso.
- No existe un servicio civil profesional, donde los ascensos estén vinculados con el desempeño.
- Faltan objetivos institucionales claramente definidos en términos de servicio hacia el usuario, que oriente la asignación presupuestaria.
- No se generan mecanismos para la adecuada rendición de cuentas de los funcionarios sobre sus gestiones, ni tampoco para denunciar actos de corrupción.

La forma en que se ejerce el poder político o se compite por él constituye muchas veces un determinante clave de la corrupción sistémica.<sup>3</sup>

En cuanto a las *causas* que permiten el desarrollo de la corrupción en una sociedad determinada, éstas se pueden percibir cuando:

- La aplicación de los instrumentos de política económica dependen en gran medida de la discrecionalidad de los funcionarios.
- La inversión pública se realiza sin planificación o atendiendo intereses particulares.
- Existe carencia de mecanismos de distribución de los riesgos.

---

<sup>3</sup> Banco Mundial 1999: 17-18

- Los sistemas de control público se ejecutan sin independencia y con escaso nivel de profesionalización.
- La centralización es excesiva, los trámites engorrosos e innecesarios.
- Los sistemas de gestión administrativa, financiera y de personal son obsoletos.
- Se genera falta de transparencia en la información, censura y medios de comunicación parciales.
- La estructura legal es inadecuada con leyes y principios de ética poco desarrollados.
- Deterioro de valores éticos al interior del núcleo familiar y de los sistemas de educación.
- La organización de la sociedad civil es débil y la participación ciudadana es escasa.

En cuanto a los *efectos* o las consecuencias de la corrupción sistémica en términos sociales, económicos, políticos y humanos son enormes y en general altos niveles de corrupción generan:

- Costos socioeconómicos traducidos en: (a) reducción de la inversión privada interna y externa, (b) corrosión en las finanzas públicas al erosionar los ingresos públicos debido a la evasión tributaria, (c) incremento a la fragilidad del sector financiero, (d) afectación del gasto social por el incremento innecesario y discrecional del gasto público, (e) empeoramiento de la distribución del ingreso y distracción de recursos que podrían destinarse para reducir la pobreza, y (f) dificultad en la implementación de planes de desarrollo debido a reglas de juego poco claras.
- Costos políticos que repercuten en: (a) Disminución en la credibilidad del sistema político, (b) menoscabo de la legitimidad y estabilidad del estado de derecho, (c) desprestigio de la clase política y de la actividad política en sí misma, (d) erosión en la legitimidad de las instituciones democráticas, (e) proliferación de núcleos ilegítimos de poder económico y político, (f) pérdida en demasía del cultivo de valores éticos, (g) incentiva una cultura de apatía ciudadana, y (h) debilita las instancias de participación de la sociedad civil.

- Costo humano: privación o restricción al acceso y calidad de los servicios públicos esenciales a los sectores de ingresos más bajos de la sociedad.

En los contextos de corrupción sistémica la única alternativa viable es una concertación amplia y creíble entre las diversas instancias gubernamentales (del poder ejecutivo, legislativo, judicial y órganos contralores), de los partidos políticos y de la sociedad civil.

## 2. PROVINCIA DEL CHUBUT: BREVE DIAGNÓSTICO.

---

El Equipo Técnico de la Universidad Nacional de la Patagonia estructuró un diagnóstico que comprendió:

- *La dimensión y alcance de la corrupción en Chubut.*
- *Áreas más afectadas por la corrupción*
- *Causas y factores ligados a la corrupción*

A partir de los datos relevados y de lo expuesto, se concluye que en la provincia del Chubut **la corrupción toma diferentes formas y características en las diferentes regiones**, dependiendo de las actividades económicas y el desarrollo institucional de cada una. Tiene mayor presencia en la capital (Rawson) y en la zona del valle por su misma concentración de poder político y económico. Secunda la región de Comodoro Rivadavia debido a su gran desarrollo industrial impulsado por el favorable contexto internacional.

La **mayor presencia** se refleja en los **servicios públicos** (influencia del Estado en leyes y regulaciones), en la **compra** de cargos públicos (adquisiciones y contrataciones del Estado), en el contrabando y en el **desvío de fondos** destinados a sectores importantes para el desarrollo provincial.

La **alta politización de órganos contralores, fiscalizadores y de justicia** eleva la desconfianza ciudadana haciéndola sentir impotente frente a la corrupción porque prevalece la impunidad antes que la justicia y el derecho.

Los relieves de la problemática a que lleva el diagnóstico obtenido induce a trazar una estrategia por un período suficiente como para realizar cambios estructurales, jurídicos e institucionales; además de la necesidad de incidir en los valores culturales afectados por la corrupción, motivando a la participación ciudadana como principal aliada en los distintos frentes de lucha contra la corrupción.



### **3. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

---

#### **3.1 OBJETIVOS PRINCIPALES:**

- Proporcionar los instrumentos necesarios para combatir la corrupción en todos los niveles de la sociedad civil.
- Sugerir políticas públicas que permitan obtener un Estado de Derecho libre de corrupción, enmarcado en un sistema de vida digno para todos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Las herramientas diseñadas tendrán como objetivo:

- Impulsar el desarrollo de las instituciones y organizaciones de la Administración Pública Central y descentralizada, de acuerdo con un nuevo marco normativo, a fin de que éstas cumplan sus funciones de manera transparente, eficiente y eficaz.
- Estimular la prevención y combate a la corrupción a través de los programas de Modernización de la Legislatura Provincial, el fortalecimiento institucional de los Órganos Contralores del Estado, con la participación efectiva de las propias instituciones y de la sociedad civil.
- Promover el establecimiento de las bases institucionales y normativas que aseguren una transparente, eficiente y efectiva administración de la justicia, preservando el carácter de independencia y definición de los poderes públicos, garantizando la vigencia plena del Estado de Derecho.
- Promover la constitución y fortalecimiento de espacios, procesos de diálogo y participación ciudadana, con nuevas áreas de interacción entre el Estado y la sociedad civil, así como el desarrollo de mecanismos de fiscalización ciudadana a la gestión pública y privada.
- Establecer sistemas de información pública, concientización ciudadana y promoción de valores éticos y una cultura de honestidad y anticorrupción.

- Procurar la incorporación al proceso de descentralización administrativa mecanismos efectivos de prevención y sanción de actos de corrupción en los niveles municipales de gobierno.
- Fortalecer la voluntad política representativa e institucional a través del diseño de una política de Estado Anticorrupción, de tal manera que no esté sujeta a cambios de gobierno, garantizando de esta manera su sostenibilidad.

### **3.3 EJES DE TRABAJO**

Para el cumplimiento de estos objetivos, se han diseñado cinco ejes de trabajo, que serán abordados a partir de una determinada caja de herramienta funcional para el sistema provincial.

Se establecen tres ámbitos de aplicación de los resultados obtenidos: el sector privado, la sociedad civil y el sector público

1. *MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PÚBLICA.*
2. *REFORMA POLÍTICA EN LA PROVINCIA DEL CHUBUT*
3. *FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA LEGISLATURA PROVINCIAL Y DE LOS ENTES CONTROLADORES.*
4. *FORTALECIMIENTO DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.*
5. *REFORMA DEL PODER JUDICIAL PROVINCIAL*
6. *FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA SOCIEDAD CIVIL.*
7. *ROL ACTIVO DEL SECTOR PRIVADO.*

La **caja de herramientas** a utilizar para trabajar cada eje, contiene los siguientes puntos:

#### **1. DEFICIENCIA NORMATIVA**

##### **➤ Cumplimiento formal**

- **Contrataciones:**
  - **Confeción de pliegos de licitaciones**
  - **normas de control**
  - **Incentivos**
- **Recursos Humanos:**

- **contratación de personal**
- **Indicadores de evaluación**
- **Normativa de personal**

## **2. DEFICIENTE INFORMACIÓN**

- **Contrataciones:**
  - **Descripción de Pliegos**
  - **Bases de Datos**
- **Recursos Humanos:**
  - **Información sobre Personal**

## **3. DEFICIENTE CONTROL**

- **Interferencia política**
- **Órganos de control**
- **Mecanismos de Control**
- **Formalismo.**

## **4. DEFICIENTE PENALIZACIÓN**

- **Penalización**

## **5. DEFICIENTE USO DE RECURSOS HUMANOS**

- **Formación**
- **Clientelismo Político**

## **6. DEFICIENCIAS ORGANIZATIVAS**

- **Coordinación**
- **Planificación**

## 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y DISEÑO DE HERRAMIENTAS POR EJES DE TRABAJO.

---

### 4.1) **MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

- Procurar el desarrollo de mecanismos efectivos de prevención, investigación, educación y sanción, destinados a luchar contra las prácticas corruptas en el sector público y a introducir valores de ética, moral y servicio entre los servidores del Estado, con la participación de todos los sectores sociales.
- Apoyar la implantación de sistemas de información que garanticen el acceso a la información pública del sistema financiero de administración integrada.
- Promover la consolidación de un nuevo sistema de gestión modernizante de la estructura institucional; de gestión de recursos humanos, fortaleciendo la carrera administrativa y aumentando la eficiencia y eficacia de los funcionarios públicos
- Apoyar el desarrollo de una política coherente e integral de remuneración y empleo del sector público de acuerdo a la capacidad presupuestaria del Estado.
- Promover la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones del Estado.
- Procurar la simplificación de los procesos burocráticos eliminando pasos y trámites innecesarios para el desarrollo de actividades empresariales y comerciales y de servicio público.

### **ACCIONES EJE N° 1:**

1. *Culminación de la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrado.*
2. *Control de la masa salarial en el presupuesto público a fin de asegurar que la misma se encuentra dentro de las posibilidades financieras del gobierno.*

3. *Análisis y readecuación de las entidades del Estado que prestan servicios públicos hacia una mayor eficiencia y efectividad administrativa.*
4. *Impulsar la modernización del sistema tributario.*
5. *Implementar Audiencias Públicas.*
6. *Saneamiento, definición y ejecución de acciones drásticas anticorrupción en la administración pública central.*

#### **4.1 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA: HERRAMIENTAS PROPUESTAS**

##### **a) TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA**

La existencia de una ley de presupuesto no garantiza que se observarán sus disposiciones en la práctica. Normalmente se contravienen varios aspectos de la ley de presupuesto, y es menester prestarles la debida atención si se han de lograr plenamente las metas de la transparencia fiscal. Los más comunes son el uso excesivo de *presupuestos suplementarios*, el abuso de los *fondos para contingencias* y la acumulación de *atrasos*.

Todas estas prácticas tienden a restar transparencia en el control total y en la fijación de prioridades estratégicas.

##### **4.1.1. Nombre de la Herramienta:** Presupuestos suplementarios transparentes

**Descripción breve:** Se propone dar más transparencia al tratamiento de los presupuestos suplementarios incluyéndolos en los procedimientos de declaración y conciliación de información sobre las finanzas públicas. Las actividades extra presupuestarias deberán someterse a la revisión y a la asignación de prioridades.

**Problema que aborda:** los presupuestos suplementarios se utilizan de manera excesiva. Los que se presentan a la Legislatura durante el ejercicio presupuestario con la intención de ampliar o modificar las asignaciones parlamentarias, son transparentes en el sentido de que son presentados formalmente ante el órgano legislativo, sin embargo, a menudo no se examinan desde la óptica de sus repercusiones previstas en los resultados fiscales. Es más, se utilizan como

mecanismos para autorizar el gasto *ex post* en lugar de solicitar la aprobación parlamentaria antes de incurrir en dicho gasto.

**4.1.2 Nombre de la Herramienta:** Condiciones de uso de los fondos de contingencia.

**Descripción breve:** Además de verificar que las leyes definan las condiciones de uso de los fondos para contingencias, también es menester vigilar de cerca los procedimientos empleados como parte del proceso de declaración y conciliación de la información sobre las finanzas públicas.

**Problema que aborda:** los fondos para contingencias (o de reserva) también son objeto de abusos frecuentes y su utilización se caracteriza por la falta de transparencia. Una de las posibles deficiencias de la ley de presupuesto es que no se especifican claramente las condiciones en las cuales podrá hacerse uso de los fondos para contingencias.

**Implementación:** El Estado Provincial solo podrá girar a los municipios recursos del Fondo de Adelantos del Tesoro Provincial, previa solicitud de los señores intendentes refrendadas por sus respectivos secretarios de Hacienda y aprobada por sus respectivos Concejos Deliberantes. En la misma se deberá consignar tanto el monto solicitado, cuanto la situación concreta de emergencia pública o el desequilibrio financiero de igual índole, a cuya atención dichos dineros se destinarán.

º.- Toda remesa que se disponga de dinero del Fondo de Adelantos al Tesoro Provincial deberá ser comunicada inmediatamente de practicada al Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Para el caso de incumplimiento de la asignación en los conceptos por los cuales fueron solicitados los fondos remesados, ocasionándose un daño al Estado Provincial, susceptible de apreciación pecuniaria, la herramienta prevé la aplicación de una sanción que será determinada por el el Tribunal de Cuentas.

**4.1.3 Nombre de la Herramienta:** Transparencia fiscal

**Descripción breve:** apertura al público<sup>4</sup> de lo que se refiere a la estructura y las funciones del gobierno, las intenciones de la política fiscal, las cuentas del *sector público* y las proyecciones fiscales. De esa manera da más credibilidad, generando beneficios que se reflejan en costos más bajos de los préstamos y un respaldo más firme a políticas macroeconómicas acertadas por parte de un público bien informado. Deberán identificarse las participaciones de capital en poder del gobierno y especificarse las actividades cuasifiscales de gran magnitud del banco provincia del Chubut, las instituciones financieras públicas y las empresas públicas no financieras. Asimismo deberán establecerse una ley o marco administrativo de presupuesto que cubra las actividades presupuestarias y extrapresupuestarias y que especifique las responsabilidades inherentes a la gestión de las finanzas públicas. La tributación deberá estar regida por la ley, y la aplicación administrativa de las leyes tributarias deberá estar sujeta a salvaguardas operativas.

La herramienta se basa en cuatro principios generales de la transparencia fiscal que deberán estar contenidos en la ley de presupuesto provincial:

- Contar con una delimitación bien definida dentro del gobierno entre las actividades fiscales, las monetarias y las de las empresas públicas, y entre los sectores público y privado.
- Acceso del público a la información fiscal: publicación de la información fiscal completa y de que los gobiernos se comprometan a dar a conocer la información fiscal en fechas claramente especificadas<sup>5</sup>
- Transparencia en la preparación, ejecución y publicación del presupuesto: abarca normas tradicionales vinculadas a la cobertura, accesibilidad e integridad de la información fiscal. Desarrollo y armonización de las normas internacionales de estadística y contabilidad para la declaración de información del sector público.
- Evaluación independiente que dé garantías de integridad: asegurar dicha integridad mediante una auditoría externa y la independencia estadística, instando a que el gobierno provincial sea abierto y se permitan rigurosas

---

<sup>4</sup> El adjetivo “público” se refiere a todos los particulares y las organizaciones que tienen interés en el diseño y la implementación de la política fiscal.

<sup>5</sup> La necesidad de que la información sea completa se refiere a que no es suficiente con presentar los datos que típicamente figuran en el presupuesto y en los informes de las cuentas del sector público

evaluaciones independientes desarrolladas por Organizaciones no gubernamentales con el fin de lograr objetividad.

**Problema que aborda:** una gestión fiscal que no es transparente puede desestabilizar, crear ineficiencias y fomentar la desigualdad.

**4.1.4 Nombre de la herramienta:** Transparencia en la preparación, ejecución y publicación del presupuesto.

#### **Descripción**

- Deberá redactarse en forma **clara y accesible** para cualquier ciudadano.
- Deberá presentarse, junto con el presupuesto, un documento de perspectivas fiscales y económicas que incluya la declaración de los objetivos y las prioridades de la política fiscal, un resumen de las perspectivas económicas y una evaluación cualitativa de la sostenibilidad fiscal.
- Deberá definirse el marco macroeconómico a mediano plazo para el presupuesto, que incluya los pronósticos macroeconómicos sobre los que éste se basa. Deberán notificarse, asimismo, los supuestos clave que se emplean para formular los pronósticos.
- Deberán darse a conocer los métodos de trabajo y los supuestos empleados para elaborar los pronósticos macroeconómicos.
- Deberá presentarse, junto con el presupuesto, una descripción de los riesgos fiscales que incluya el impacto de las variaciones en los supuestos sobre los pronósticos fiscales, los pasivos contingentes y las principales incertidumbres con respecto a los costos de programas específicos.
- El presupuesto y la clasificación de cuentas deberán cubrir todas las actividades. Las transacciones deberán registrarse en cifras brutas, derivando una clasificación por categorías económicas, administrativas y funcionales.
- El sistema de clasificación deberá indicar qué entidades son administrativamente responsables de la recolección y el uso de fondos públicos.



- Deberá declararse en el presupuesto la balanza global e incluirse un cuadro analítico que indique cómo se derivó la misma a partir de estimaciones presupuestarias.
- Deberán describirse, junto con el presupuesto, las normas contables empleadas.
- Deberán observarse las reglas sobre periodicidad y puntualidad de los informes del ejecutivo provincial.
- Las cuentas definitivas del gobierno central deberán reflejar normas elevadas de cobertura y fiabilidad, deberán conciliarse con las asignaciones presupuestarias y deberán ser sometidas al examen de un auditor independiente. Deberán prepararse cuentas auditadas dentro de un plazo de 12 meses contados a partir del cierre del ejercicio.
- Deberán establecerse mecanismos para asegurar que las observaciones de la auditoría externa sean remitidas al órgano legislativo y que se tomen medidas correctivas.
- Las normas de procedimiento de la auditoría externa deberán ser congruentes con las normas nacionales e internacionales.
- Deberán incluirse las actividades extrapresupuestarias, las estimaciones originales y revisadas correspondientes a los dos años precedentes, los principales pasivos contingentes y gastos tributarios del ejecutivo provincial y las actividades cuasifiscales significativas del Banco provincia del Chubut, las instituciones financieras públicas y las empresas públicas no financieras.
- Deberá declararse anualmente, con un retraso de no más de seis meses, el nivel y la composición de la deuda del gobierno provincial y deberá publicarse un informe sobre los procedimientos de declaración de información fiscal.
- Deberán anunciarse con anticipación los calendarios de divulgación de datos en el siguiente año indicando las fechas límite de presentación de los informes anuales y los períodos en que se darán a conocer los informes más frecuentes.

#### **4.2) REFORMA POLÍTICA EN LA PROVINCIA DEL CHUBUT.**

- Modernización del sistema electoral a través de la modernización del mismo.
- Promover la transparencia al interior de los partidos políticos.
- Procurar el desarrollo de que publiciten los actos de gobiernos y de todo organismo de la administración pública.
- Promover la transparencia en la adjudicación de Programas Asistenciales.
- Apoyar la implantación de herramientas que acerquen la política al ciudadano.

#### **ACCIONES EJE N° 2:**

1. *Reforma de la ley electoral*
2. *Implementación del Voto Electrónico*
3. *Reforma orgánica de los partidos políticos*
4. *Acercamiento de los candidatos a los electores.*
5. *Regulación de la Actividad de Promoción de Causas (Lobby)*
6. *Supervisión de Programas Asistenciales.*
7. *Impulsar la aprobación de reformas electorales a fin de asegurar la transparencia en el sistema electoral y del sistema de partidos.*

#### **4.2) REFORMA POLÍTICA EN LA PROVINCIA DEL CHUBUT: HERRAMIENTAS PROPUESTAS**

<b>a) REFORMA ELECTORAL.</b>
------------------------------

##### **4.2.1. Nombre de la herramienta:** Implementación del voto electrónico

**Descripción breve:** implementación de un sistema informatizado del voto en toda la provincia para las elecciones generales a través de la instalación de urnas electrónicas. Las primeras pruebas pilotos deberán ser llevadas a cabo por el Estado Provincial con la auditoria de ONGs locales

**Problema que aborda:** la metodología actual de proceso de elecciones, demuestra falta de transparencia, situaciones oscuras durante el escrutinio, como

falsificaciones de boletas, alteración de actas, lentitud de información al centro de cómputos, etc.

#### **Implementación :**

Con la auditoria de las ONGs se desarrollaran pruebas pilotos de forma progresiva.

- El sistema se basara en la aplicación de tecnología de última generación en materia de Hardware y en un Software diseñado para operar con total seguridad el sistema.
- Ante cualquier alteración en el código ejecutable, la Urna dejara de funcionar.
- Sólo funcionara el día de la elección, con los parámetros horarios preestablecidos.
- Los recursos humanos y económicos necesarios son significativamente menores , estos estarán a cargo del Estado Provincial.
- Los archivos con candidatos serán preparados por las autoridades correspondientes y se distribuirán en forma magnética.
- Los fuentes del aplicativo serán entregados por la Justicia Electoral a los fiscales partidarios.
- Los archivos fuente serán almacenados por la Justicia Electoral.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Implica un costo económico inicial que puede efectuarse a través de convenios con empresas, instituciones y organismos internacionales. Como así también se necesita o se requiere de un compromiso político, sobre todo del gobierno de turno, para la implementación.

#### **4.2.2. Nombre de la herramienta:** Capacitación de los presidentes de mesa

**Descripción breve:** se realizará una capacitación de los fiscales y presidentes para los procesos electorales. Esta actividad será desarrollada por ONGs provinciales que desarrollen estos temas. La financiación de este instrumento será llevado a cabo por el Estado Provincial.

Problema que aborda: la falta de instrucción ciudadana en general y específicamente del ejercicio electoral durante las últimas elecciones (internas y generales), han provocado irregularidades, demoras, denuncias y otros inconvenientes que derivaron en un escrutinio engorroso y polémico.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Sólo prevé la convocatoria a las asociaciones civiles, personal del Superior Tribunal de Justicia, del Juzgado Federal con competencia electoral y conlleva el mínimo gasto económico de las horas cátedra de los capacitadores.

#### **4.2.3 Nombre de la herramienta:** Candidato transparente

**Descripción Breve:** Consiste en la recolección y divulgación de información de los candidatos para todo cargo electivo tanto municipal como provincial a través de ONGs competentes a los tratamientos de estos temas.

Se realiza por medio de la publicación de la Base de Datos de los candidatos en medios de comunicación, principalmente prensa escrita e Internet y en el sitio oficial de las ONGs encargadas de llevar a cabo este instrumento. Busca mejorar la información de la ciudadanía sobre los candidatos y promueve la formación política de los ciudadanos mediante el ejercicio del voto informado y propiciar el acercamiento entre los ciudadanos y sus potenciales representantes

**Problema que aborda la herramienta:** Ausencia de información imparcial sobre los candidatos en los procesos electorales y falta de credibilidad en las instituciones.

La provincia del Chubut en sus procesos electorales, demuestra una falta de información electoral para con sus electores, sus partidos mayoritarios no detallan la mayor información sobre sus candidatos y la población tampoco conoce de donde provienen, que profesiones tienen o en que cargos se han desempeñado anteriormente.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA/BAJA.** La factibilidad de esta herramienta es de un análisis complejo, ya que por un lado contamos con un desarrollo sencillo de la misma, donde la financiación estaría basada en diversas fuentes que pueden originarse por parte de otras organizaciones, donaciones de empresas tanto a nivel nacional o internacional o inclusive del mismo gobierno provincial. Pero sin dudas

el mayor desafío es contar con el compromiso político de todos los actores relacionados , ya que estos son los únicos garantes de la ejecución de este instrumento.

## **b) REFORMA ORGÁNICA DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS.**

### **4.2.4. Nombre de la herramienta** Depuración de los padrones partidarios

**Descripción breve:** A través de un proceso que comprenda la caducidad de las afiliaciones y la reafiliación voluntaria. Se busca una clara identificación de los electores con el objeto de brindar mayor seguridad y transparencia a los procesos electorales.

**Problemas a los que la herramienta aborda:** En la provincia del Chubut, los padrones electorales de los partidos políticos están sujetos a irregularidades desde hace mucho tiempo lo que origina numerosos actos eleccionarios internos con falta de seguridad y transparencia.

**Implementación:** Se debe desarrollar un estudio de factibilidad respecto a distintas alternativas de implementación de un sistema de padrón digital,

Se relevaran las distintas alternativas tecnológicas para la identificación del elector, donde se deberá estudiar las tecnologías relevadas,

Se analizara su factibilidad técnica, económica, social y jurídica de implementación y puesta en marcha, relevar las distintas alternativas tecnológicas de desarrollo., evaluación de distintos procedimientos metodológicos

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** La herramienta propuesta requiere para su implementación una reforma en la Ley orgánica de los partidos políticos, que necesita de un fuerte compromiso político especialmente de los partidos mayoritarios que son los que principalmente son mas reacios a las modificaciones estructurales. Resulta imprescindible la reafiliación obligatoria, con trámite personalizado y control por parte de la Justicia Electoral del padrón y de todo el proceso de afiliación y desafiliación, a fin de garantizar la participación de los afiliados en las internas partidarias y evitar maniobras poco transparente.

### c) TRANSPARENCIA EN EL SISTEMA POLÍTICO.

#### **4.2.5 Nombre de la herramienta:** Reglamentación de la promoción de causas

**Descripción breve:** la actividad de lobby no está reglamentada en la provincia del Chubut, lo cual posibilita el accionar de grupos de presión que promueven sus intereses mediante prácticas fraudulentas y poco transparentes.

Esta actividad puede ser reglamentada y reconocida a partir de un registro de los grupos y personas que actúan dentro de las esferas gubernamentales. Asimismo se da a publicidad las agendas de reuniones previstas con los distintos funcionarios.

**Problema que aborda:** existen grupos de presión que llevan a cabo actividades de presión con los funcionarios públicos, en función de sus propios intereses y que en muchas ocasiones afectan al bien público. Asimismo, muchas de las empresas que realizan esta actividad están relacionadas con la explotación de los recursos naturales de la provincia, propiciando el ocultamiento de la información y de las gestiones realizadas, lo que impide el libre acceso a esta información a la ciudadanía obstaculizando su rol activo como contralor.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Comprobamos que el uso de esta herramienta no es una prioridad dentro del ámbito gubernamental. No existe normativa ni a favor ni en contra.

Desde el año 2003 está presentado un proyecto de ley para reglamentar esta actividad, que jamás ha sido tratado en los ámbitos pertinentes.

#### **4.2.6 Nombre de la herramienta** Supervisión de planes asistenciales

**Descripción breve:** Monitoreo y control del otorgamiento de planes asistenciales. Se realizara por medios de ONGs locales hacia todos los organismos provinciales y municipales que otorguen planes asistenciales con el fin de transparentar y promover el acceso a la información de la población. Tiene como objeto evitar el clientelismo político.

**Problema que aborda la herramienta:** Los planes asistenciales son utilizados como medios de clientelismo político, estos funcionan coaccionando la voluntad real del voto de cada beneficiario, se otorgan o se dan baja de acuerdo a la

pertenencia política provocando una dependencia de los beneficiarios con los encargados de la distribución de estos planes que generalmente se transforman en los denominados punteros políticos.

**Implementación:** A través de la Secretaría de Trabajo, las ONGs encargadas de la implementación de la herramienta deberán:

- Imprimir los formularios de Solicitud de Inscripción.
- Remitir los formularios a Desarrollo Social para su distribución.
- Elaborar y distribuir el aplicativo informático del Plan Mayores.
- Capacitar a los responsables locales en la utilización del aplicativo informático.
- Recibir el soporte magnético de los datos de los postulantes.
- Realizar los cruces de datos necesarios para obtener el Padrón de Aprobados y el Padrón de Rechazados.
- Informar a los centros de inscripción sobre beneficiarios aprobados y no aprobados.
- Remitir a la Secretaría de Trabajo, en soporte magnético, la base de datos de beneficiarios del plan en el nivel nacional, en la que consten los aprobados y los rechazados y los motivos que originan esta última situación, mensualmente.
- Imprimir y distribuir las órdenes de pago en la red bancaria y emitir los recibos pertinentes.
- Asignar las partidas presupuestarias correspondientes para hacer efectivos los pagos a los beneficiarios.
- Informar a todos los actores intervinientes en el plan sobre el cronograma de pagos.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Se necesita un compromiso de parte de los gobiernos provinciales y municipales que son los que otorgan estos planes para lograr una objetividad en la entrega de estos mismos y que los beneficiarios sean totalmente independientes de bandera política. Se sugiere un monitoreo por parte de ONGs y un sistema de unificación para el otorgamiento, previamente el control estatal debe estar a cargo de un departamento de asistencia social.

#### **4.3) FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA LEGISLATURA PROVINCIAL Y DE LOS ENTES CONTROLADORES.**

- Promover una reforma política en el Poder Legislativo Provincial.
- Promover el rediseño de la estructura de los entes contralores del Estado Provincial simplificando y descentralizando los procedimientos, disminuyendo la discrecionalidad de los funcionarios públicos, generando incentivos para una mayor profesionalización de los servidores públicos, desarrollando mecanismos efectivos sobre la rendición de cuentas y fortaleciendo sus capacidades de investigación.
- Estimular la constitución de una alianza estratégica de cooperación y coordinación entre los órganos contralores del Estado y las organizaciones de la sociedad civil.
- Promover la identificación de competencias, puntos de encuentro, y relaciones, actuales y potenciales entre los órganos contralores y fiscalizadores, los sistemas de información y gestión pública, los órganos jurisdiccionales y las demás iniciativas públicas y privadas de transparencia, para desarrollar la coordinación y complementariedad entre las instancias señaladas.

#### **ACCIONES EJE N° 3:**

1. *Diseño de un nuevo reglamento interno de la Legislatura Provincial.*
2. *Promover el acceso de información de los actos legislativos.*
3. *Modernización y Sistematización en la Legislatura Provincial*
4. *Monitoreo de organizaciones civiles al interior de la Cámara Legislativa..*
5. *Control del suministro de los recursos presupuestarios necesarios a las instituciones de control y fiscalización para el cumplimiento de sus funciones constitucionales y preservación de su autonomía e independencia.*
6. *Publicidad de las investigaciones realizadas por las unidades de control.*
7. *Establecimiento de mecanismos de vigilancia interna en las instituciones contralores y fiscalizadoras.*
8. *Sistemas adecuados de control interno en todos los organismos de la administración pública.*



9. *Obligación de capacitación de los funcionarios públicos en los entes controladores*
10. *Obtención de resultados concretos en la sanción de actos de corrupción de alto nivel tanto del sector público como privado.*

#### **4.3 FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA PROVINCIAL Y DE LOS ENTES CONTROLADORES: HERRAMIENTAS PROPUESTAS.**

##### **a) FORTALECIMIENTO DE LA LEGISLATURA PROVINCIAL.**

El fundamento de la democracia es sin duda la separación de poderes. El poder – sostiene el tratadista Kart Loewenstein – lleva en sí mismo la semilla de su propia degeneración; por ello, si no se limita se convierte en despótico. De ahí la conveniencia de que se ejerza a través de varios órganos de Estado.

##### **4.3.1 Nombre de la herramienta: Facultad del Legislativo para ratificar el Plan de Desarrollo Provincial.**

**Descripción breve:** Dentro de los primeros seis meses de asumido el Poder Ejecutivo, deberá elevar a la Honorable Legislatura Provincial **El Plan de Desarrollo Provincial**, el cual será el instrumento para crear acciones públicas a largo plazo y hasta el momento, este instrumento y su proceso de organización. A una intensa participación de la Legislatura en su diseño, sigue la facultad de ratificar o rechazar la propuesta.

Los fines del proyecto provincial contenidos determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática, participarán los diversos sectores sociales, deberán recogerse las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo.

**Problemas que aborda la herramienta:** El hecho de que el Poder Legislativo participe en el diseño del plan permite de una parte, que los diversos grupos políticos pueden intervenir, y de otra, genera una mayor colaboración entre el PL y el PE. El plan se convierte en un instrumento del Estado y no exclusivamente del

gobierno y fortalece la participación del Poder Legislativo sobre el planeamiento del desarrollo provincial.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.** La implementación del *Plan de Desarrollo Provincial* deberá ser aprobado por la Legislatura Provincial.

Una vez diseñado por el Poder Ejecutivo, será ingresado a la Legislatura Provincial y será enviado simultáneamente a los cuatro foros regionales en que será dividida la provincia, conformados cada uno por representantes de la comunidad, del gobierno regional, de las universidades, de los medios de comunicación, de las ONG, etc.

Pasados dos meses, la legislatura convocará a dos representantes por región a fin de recoger las demandas y propuestas presentadas, debiendo garantizar un mínimo de incorporación de las mismas.

Una vez cumplido el plazo para el Poder Legislativo de modificar y adicionar los *out puts*, será elevado al Poder Ejecutivo siguiendo para su aprobación el camino ordinario de sanción de una ley.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Es una decisión política importante que debe tomar el Poder Ejecutivo Provincial, ya que concede a la Legislatura Provincial un instrumento de fuerte influencia política.

Otro requisito es la necesidad de contar con mayor capacidad en los recursos humanos para la planificación y diseño esta herramienta.

#### **4.3.2 Nombre de la herramienta:** Monitoreo Cívico de la Legislatura Provincial.

**Descripción breve:** Realizar -a través de la participación ciudadana- un diagnóstico de fortalezas y debilidades institucionales, que luego permita desarrollar estrategias para promover el libre acceso a la información pública, la participación ciudadana en la legislatura y la rendición de cuentas por parte de los legisladores.

Este programa tiene como ventaja la posibilidad de promover y realizar análisis y comparaciones sobre los aspectos formales (leyes y normas internas) e informales (conductas y prácticas particulares) entre diferentes diputados, lo que constituye un valioso aporte tanto para los parlamentos como para las instituciones, los ciudadanos que los monitorean y el mundo académico especializado.

**Problemas que aborda la herramienta:** El débil rol del legislativo en el escenario político provincial, el desprestigio institucional; la falta de transparencia en el tratamiento de los asuntos públicos; la limitada información acerca del funcionamiento de la Cámara, la imposibilidad de la ciudadanía de ser una observadora activa de la actividad parlamentaria, y la falta de tradición de los senadores de rendir cuentas de sus actividades.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.** Su implementación deberá establecerse y pautarse dentro del Reglamento Interno de la Legislatura.

Una vez que la Legislatura llame a concurso y seleccione la organización encargada de realizar el programa, se firmará un convenio entre ambas por un período anual de sesiones. El monitoreo tendrá inicio el primer día de la sesión ordinaria y también abarcará la labor realizada por el Defensor del Pueblo. Se deberán cumplir una serie de actividades estipuladas. Es decir, serán el eje a través del cual se llevará adelante la actividad y que, por lo tanto, se repetirán semana tras semana.

#### Actividades permanentes del monitoreo

- Asistencia de los voluntarios a las sesiones plenarias y a las reuniones de comisión.
- Realización de pedidos de información pública por escrito.
- Llamadas telefónicas sistemáticas para realizar el seguimiento de dichos pedidos de información.
- Publicación de notas periodísticas con información sobre las actividades y la información recabada.
- Producción de breves informes sobre lo observado a través del monitoreo.
- Navegación y análisis de la página Web de la Legislatura.

También existen **otras actividades** que se desarrollan con menor frecuencia pero que son igualmente relevantes para un monitoreo efectivo.

- Reuniones/audiencias con diputados, asesores y otros funcionarios.
- Entrevistas con legisladores para entregarles el formulario del Banco de Datos.
- Publicidad en los medios masivos sobre cuestiones relevantes que se quieran instalar en la agenda o que estén dificultando el monitoreo.

La actividad del monitoreo cívico culminará con una publicación anual de un informe que refleje las fortalezas y debilidades de la Legislatura Provincial y estará divulgada en las páginas Web de la Honorable Legislatura Provincial y de la organización encargada del monitoreo.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Será ventajoso que su concreción la realice por concurso una organización de la sociedad civil. La mayor dificultad que se presenta es el espacio acotado de influencia que tienen las ONGs en la vida política provincial.

El financiamiento del programa puede provenir del propio poder legislativo, de la administración provincial o sector privado interno o externo.

#### **4.3.3 Nombre de la herramienta:** Banco de Datos de la Legislatura Provincial

**Descripción breve:** Herramienta que contiene información sobre los diputados de la Provincia del Chubut, la que se obtiene mediante un formulario que es completado voluntariamente por los magistrados. Recoge información sobre su trayectoria laboral, política, académica y su situación patrimonial, entre otros aspectos.

**Problemas que aborda la herramienta:** Carencia de información sobre quienes integran el Poder Legislativo y distancia entre la ciudadanía y los miembros de la Cámara. Este cambio representaría un gesto de transparencia y confianza para la ciudadanía.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Su implementación deberá establecerse y pautarse dentro del Reglamento Interno de la Legislatura.

Una vez que la Legislatura llame a concurso y seleccione la organización, ambas firmarán un convenio. El programa *Banco de Datos* tendrá inicio el primer día de sesión ordinaria, en todos los períodos en los que se hayan renovado los escaños.

Deberán cumplirse determinadas pautas:

- Los encargados del relevamiento de datos deberán entregar personalmente el formulario a cada diputado, acordando la fecha para recogerlo
- La información brindada por los legisladores será utilizada exclusivamente en función de los objetivos propuestos.

- La actividad del Banco de datos culminará con una publicación de un informe que estará divulgado en las páginas Web de la Honorable Legislatura Provincial y de la organización encargada del programa.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Esta herramienta complementa a la número 2. Será conveniente que la concrete por concurso una organización de la sociedad civil, quienes proveerán la información. Si bien los miembros de la legislatura pueden presentar algún tipo de renuencia a su aplicación, tácticamente se traduce en mayores beneficios debido a la fuerte demanda de la sociedad y al desdibujado rol político que tiene la legislatura.

El financiamiento del programa puede provenir del propio poder legislativo, de la administración provincial o del sector privado interno o externo.

## **b) FORTALECIMIENTO DE LOS ENTES CONTROLADORES**

### **4.3.4 Nombre de la herramienta:** Transparencia en el Tribunal de Cuentas.

#### **Descripción breve:**

- El Tribunal de Cuentas debe quedar sujeto a revisión por otra instancia de su mismo nivel, con objeto de garantizar su calidad a través de inspecciones y auditorías externas.
- Dedicar el 30 por ciento de sus recursos a la realización de auditorías de eficiencia. Asimismo, toda organización de auditoría que realice auditorías deberá someterse a una revisión externa de control de calidad.
- Tener carácter proactivo de sus informes (procedimientos financieros sólidos y seguimiento adecuado). Por ejemplo, es de escasa utilidad que las grandes figuras políticas presenten informes financieros a menos que alguien, en alguna parte, vaya a analizar la información y a verificar su precisión y veracidad.
- Eficientización de los recursos humanos y financieros a fin de garantizar el ejercicio eficaz de su mandato.
- Informar libremente y sin restricciones sobre los resultados de las auditorías. Publicación y difusión de los informes de los resultados de la fiscalización para darles carácter público.

- Los organismos públicos, asociaciones civiles, organismos no gubernamentales, sindicatos, partidos políticos, universidades, entre otros, que reciban Recursos Públicos, serán sujetos de Fiscalización, Rendición de Cuentas y Transparencia.

**Problemas que aborda la herramienta:** Como funcionario responsable de analizar los ingresos y gastos gubernamentales, el Contralor General eficiente debe fungir como guardián de la integridad financiera y la fidelidad de la información que se proporciona. La total independencia de sus tareas y de sus investigaciones debe quedar totalmente garantizada en su reglamentación.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

El cambio en el Tribunal de Cuentas más allá de serlo en lo formal con la modificación a la ley 4139, deberá concretarse dentro de las prácticas del organismo.

En primer lugar deberá desarrollarse la especialización técnica y profesional de su personal a través de programas de capacitación.

Es muy importante el carácter proactivo de los informes del Tribunal de Cuentas (procedimientos financieros sólidos y seguimiento adecuado), implementando un sistema que analice la información y verifique su precisión y veracidad.

La reestructuración deberá centrarse en el desarrollo de sistemas internos (administrativos) de control de alta calidad y eficiencia en las auditorias (sean propias o de otra entidad). Asimismo será conveniente elaborar y difundir un sistema de información sin restricciones sobre los resultados de las auditorias, para darles a la publicación y difusión carácter público.

Sin embargo, el conflicto de intereses es un peligro inherente en la contratación externa de las funciones contralor. Las empresas de auditoría del sector privado deben abstenerse de proporcionar otros servicios a un organismo que está bajo auditoria, cuando menos durante la duración del contrato. En realidad uno de los argumentos principales que utiliza el sector privado es que una auditoria externa puede ofrecer cierta gama de servicios financieros adicionales que el contralor general no proporciona. Este argumento, sin embargo, pasa por alto la importancia que tienen los conflictos de interés dentro del sector público.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** No presenta grandes dificultades. Su implementación sólo requerirá el compromiso político y la incorporación de los ítems descritos a la Ley 4139 y su Reglamento interno 405/2000. Por otro lado, la modificación de la ley implicaría el establecimiento de un mecanismo de impugnaciones una vez que las declaraciones de todos los funcionarios sean publicadas.

**4.3.5 Nombre de la herramienta:** Mayor Transparencia en las Cuentas Provinciales (Contaduría General de la Provincia)

**Descripción breve:**

- Proporcionar información sólida para los diferentes vigilantes de la anticorrupción: la Contaduría General de la Provincia, el fiscal Anticorrupción, Tribunal de Cuentas, organismos de investigación y procesamiento judicial.
- Promocionar el desarrollo de controles administrativos internos sólidos (rastros de auditorías) incrementando la probabilidad de que las prácticas corruptas sean descubiertas e identificadas como tales, permitiendo así una investigación mas expedita. Se propone el establecimiento de un Consejo General como la máxima autoridad del Organismo de Fiscalización, integrado por la representación de los tres poderes, el sector académico, especialistas en la materia y de la ciudadanía.

Se recomienda para su composición con un representante de:

- Poder Legislativo
  - Poder Ejecutivo
  - Poder Judicial
  - Universidad reconocida en al ámbito provincial
  - Colegio de Abogados
  - Instituto de Contadores Públicos
  - Ciudadanía, con honorabilidad y reconocimiento social.
- Utilización de las mismas reglas para todas las transacciones, eliminando los vacíos y los mecanismos alternativos que motivan y encubren las actividades corruptas.

- Mayor vigilancia del poder discrecional sobre los recursos y gastos sujetos a un alto grado de vulnerabilidad (áreas típicas de abuso son los gastos de viaje, los contratos de consultaría frecuentemente subdivididos para ubicarlos por debajo del nivel de revisión, los bienes como vehículos y computadoras, sin mencionar la inevitable tentación del soborno que presentan los proyectos con grandes gastos de capital o adquisiciones en grandes cantidades).
- Implementación de un Sistema de Administración Financiera Integrado subsistemas que planean, procesan e informan sobre recursos, cuantificándolos en términos financieros. Los subsistemas básicos son normalmente la contabilidad, la administración del presupuesto, administración de efectivo, la administración de la deuda y sus controles internos correspondientes. Administración de los cobros y de las cuentas por cobrar, la administración de adquisiciones y proveeduría, el manejo de información, la administración de impuestos y aduanas, la administración de los sistemas de seguridad social y de jubilación, etc., junto con sus propios controles internos.

**Problemas que aborda la herramienta:** Como funcionario responsable de autorizar los ingresos y gastos gubernamentales, el Contador debe tener un control exhausto para aplicar el principio de prevención a la corrupción. No sólo requerirá excelencia en sus recursos humanos, el procesamiento legal y la prevención deben ser su principio rector.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Como primera medida para lograr la transparencia en las balances provinciales, será esencial formalizar un sistema de auditoría anual de las cuentas financieras de las instituciones estatales y paraestatales por auditores independientes y la publicación de los resultados. Sin embargo, para que las auditorías tengan éxito es fundamental que el sistema contable sea funcional a fin de que permita encontrar irregularidades y determinar la responsabilidad de las mismas.

Por lo expuesto, el gobierno deberá garantizar que se incorporen sistemas de administración financiera sólidos en agencias y organizaciones que se encuentran en el punto de interfase entre los sectores público y privado, y en corporaciones públicas sujetas a la regulación gubernamental. En todas estas



áreas, con frecuencia existe una gran necesidad de estándares de gobernabilidad sólidos y creíbles. Esto puede ser complejo en la práctica, ya que algunos organismos casi han desarrollado una vida independiente propia. No obstante, esto solo hace que sea mucho más necesario tenerlos bajo control, y manejar su desempeño de acuerdo con estándares aceptables.

La cuenta pública es un instrumento que muestra los resultados de la gestión financiera para la rendición transparente, suficiente y oportuna de la ejecución de Ingresos y del Ejercicio del Presupuesto de Egresos.

Para desempeñar las funciones propias de los gobiernos, se requiere certeza sobre los recursos con los cuales se habrá de financiar el gasto.

En el proceso de búsqueda de transparencia la **fiscalización** pasa a tener un rol fundamental, al ser el proceso mediante el cual se lleva a cabo la revisión, inspección y evaluación exhaustiva de la gestión pública. Es vital para comprobar si las entidades públicas o privadas que reciben recursos públicos los administran, manejan y asignan conforme a lo establecido en las leyes, planes y programas vigentes.

Es necesario otorgar mayor autonomía de gestión y técnica a la Contaduría Provincial y ampliar el margen de revisión de la cuenta pública.

Será fundamental publicar los resultados de la fiscalización. La contaduría deberá estar facultada a determinar responsabilidades y sanciones; establecer convenios de fiscalización con las entidades municipales; y realizar auditorías excepcionales.

La contaduría deberá rendir un informe de resultados a la Cámara de Diputados, donde se incluyen observaciones sobre posibles procedimientos iniciados para fincar responsabilidades e imposición de sanciones.

Estas modificaciones en el esquema de fiscalización tendrán impacto sobre los municipios, ya que la fiscalización de la administración del gasto, llegara hasta el destino final del gasto y no hasta la entrada de los recursos a las haciendas municipales. Será necesario establecer convenios con la Contaduría Provincial a fin de diseñar reglas, procedimientos y mecanismos para que esta entidad pueda cumplir con sus obligaciones.

#### Acciones fundamentales:

1. Pugnar por la actualización y modernización de los marcos jurídicos estatales a fin de que los órganos de fiscalización cumplan con sus objetivos y metas en el nuevo contexto y necesidades de un Poder Legislativo de mayor participación en estos esquemas.
2. Clarificar en los Convenios de Coordinación y reconocer el respeto al régimen interior de las entidades municipales.
3. Que se promueva en las nuevas leyes de fiscalización, revisiones más actualizadas ya sea trimestrales o semestrales, que permitan a las legislaturas una fiscalización oportuna y preventiva
4. Así mismo los órganos sujetos de fiscalización tendrán una rendición de cuentas con mayor transparencia, claridad y oportunidad hacia su comunidad.
5. Pugnar por el avance y consolidación de los órganos de fiscalización estatales y que estos operen con criterios eminentemente técnicos para perfeccionar entre otros, los siguientes elementos:
  - a) Formalizar manual para unificar criterios para la presentación de las cuentas públicas de las entidades.
  - b) Incluir en las cuentas públicas los alcances y metas obtenidos en los programas.
  - c) Integrar el registro de las operaciones del Poder Ejecutivo.
  - d) Formalizar Catalogo de cuentas para el registro de las operaciones de las entidades.
  - e) Respaldo de datos de base de los municipios en los organismos fiscalizadores.
  - f) Digitalizar la documentación que ampara los registros contables.
  - g) Capacitar al personal de las entidades (Contratar personal debidamente capacitado)
  - h) Estandarizar los sistemas de registro.
6. En materia de transparencia es imprescindible homologar las leyes provinciales con las municipales a efecto de que sea una legislación armónica.
7. Perfeccionar las disposiciones legales para garantizar la transparencia de la función pública mediante la difusión, la rendición de cuentas a los ciudadanos, la protección de los datos personales en posesión de las autoridades y la

determinación de sanciones a los servidores públicos por incumplimiento en las disposiciones en materia de transparencia.

8. Efectuar una campaña estatal para informar a los ciudadanos en forma clara y precisa del derecho al acceso a la información pública como garantía constitucional.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** No presenta grandes dificultades. Su aplicación requiere fuerte compromiso político y mayor capacidad en los recursos humanos de la administración.

Las propuestas de forma, y sobre todo las que tienden hacia la transparencia y la rendición de cuentas, pueden considerarse, en general, benéficas, aunque su factibilidad depende de la posibilidad respecto a la capacidad de implementar los sistemas administrativos, de fiscalización en todas las entidades.

#### **4.3.6 Nombre de la herramienta:** Mayor Protagonismo del Defensor del Pueblo.

##### **Descripción breve:**

- Incrementar el rol activo del Defensor del Pueblo.
- Explicitar su labor en la lucha contra la corrupción.
- Su designación será por concurso público de antecedentes.
- Contribuir activamente a la calidad del gobierno al presentar periódicamente las reacciones sobre la manera como este último está desempeñando sus tareas. Esto es particularmente importante para las organizaciones de gobierno que desean cumplir con sus funciones de manera más accesible para los usuarios
- Aplicar un Código de Conducta al Ombudsman y a todos sus empleados.
- Atender las solicitudes de información en aquellos casos en que los funcionarios le niegan al público información a la que tiene derecho.
- Monitoreo Ciudadano (rastreos de auditorias) a las actividades realizadas por el Defensor del Pueblo, incrementando la probabilidad de que las prácticas corruptas sean descubiertas e identificadas como tales, permitiendo así una investigación mas expedita.

**Problemas que aborda la herramienta:** el rol del Defensor del Pueblo es casi nula en la provincia del Chubut. Un Ombudsman clásico se preocupa por eliminar la

"mala administración"; generalmente, dicha "mala administración" surge de algunos grados de corrupción en la actividad pública. Por esta razón el Defensor debe tomar un papel protagónico en la prevención, investigación y vigilancia a la administración provincial. Para que pueda cumplir efectivamente su labor debe presentarse a la ciudadanía como independiente, justo, competente y que sirve a los mejores intereses del pueblo, y no ser un apéndice burocrático que solo sirve a los intereses del partido político en el poder.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

1. *Acrecentar la autonomía administrativa:* Modificar el artículo 2° de la ley 4518 CREACION DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO: mecanismo de designación de su máximo responsable.

El defensor del pueblo será designado por concurso público de antecedentes, aprobado por un jurado compuesto por representantes del Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Universidad reconocida en el ámbito provincial, Colegio de Abogados, Instituto de Contadores Públicos, Ciudadanía, ONGs.

2. Incorporar al Art. 4° de la ley 4518 Del Defensor del Pueblo: ser ciudadano argentino, nativo o por opción, tener título de abogado o egresado universitario en carreras emergentes de las ciencias sociales y acreditar, indistintamente, por lo menos 6 años de ejercicio en la profesión.

3. Incorporar al Art. 31° de la ley 4518. El Defensor del Pueblo deberá presentar un análisis trimestral sobre las actividades que lleva a cabo ante la Honorable Legislatura mediante un informe escrito y en sesión pública.

4. Aplicar un *Código de Conducta al Ombudsman* y a todos sus empleados. El objetivo es proporcionar una guía general para que cumplan sus deberes con el más alto nivel de integridad y de profesionalismo

El Código deberá establecer principios básicos que aseguren un servicio de alta calidad al público que acerca sus quejas ante el Ombudsman para pedir una solución:

- La búsqueda vigorosa de la verdad, sin temor ni parcialidad.
- Una respuesta oportuna e informes de calidad, en lenguaje sencillo.
- Igualdad y facilidad de acceso.
- Sencillez y justicia en los procedimientos.

- Atención respetuosa y cortes al público y a las organizaciones.
- Ausencia de prejuicios e intereses privados.
- El desempeño profesional, diligente y constante de los deberes y responsabilidades.
- La promoción del trato justo en la administración pública.
- La promoción de buenas prácticas administrativas y de principios Éticos.
- Uso eficiente y eficaz de los recursos.

#### *Conducta personal*

Se espera que actúe con responsabilidad, y se le hará responsable de sus propios actos y omisiones.

Debe ser honesto, cortes, justo y ecuánime con sus colegas, con los quejosos y con las organizaciones objeto de una queja, y tratarlos con respeto. Debe conducirse de una manera que sea consistente con su posición, y evitar caer en comportamientos que podrían desacreditar o avergonzar a su figura.

No debe discriminar a ningún colega, quejoso u organización objeto de una queja con base en su raza, nacionalidad, sexo, edad, estado civil, idioma, salud, estatus social, religión, educación, ocupación, capacidad o creencia política.

Como regla, no se permite ningún trabajo remunerado adicional sin un permiso previo.

5. La organización seleccionada para realizar la *auditoria* en la Honorable Legislatura Provincial anteriormente descripta, también abarcará la labor realizada por el Defensor del Pueblo. Específicamente deberán cumplir una serie de actividades estipuladas. Es decir, serán el eje a través del cual se llevará adelante la actividad y que, por lo tanto, se repetirán semana tras semana.

#### Actividades permanentes del monitoreo

- Asistencia del Defensor del Pueblo y cumplimiento de las presentaciones en tiempo y forma de los informes trimestrales y anuales.
- Seguimiento de las quejas y denuncias recibidas por la oficina. Atención de las mismas.
- Realización de pedidos de información pública por escrito.
- Llamadas telefónicas sistemáticas para realizar el seguimiento de dichos pedidos de información.

- Publicación de notas periodísticas con información sobre las actividades y la información recabada.
  - Producción de breves informes sobre lo observado a través del monitoreo.
  - También existen **otras actividades** que se desarrollan con menor frecuencia pero que son igualmente relevantes para un monitoreo efectivo.
  - Reuniones con su titular
  - Publicidad en los medios masivos sobre cuestiones relevantes que se quieran instalar en la agenda o que estén dificultando el monitoreo.
6. Otorgar mayor responsabilidad al Defensor del Pueblo. Adquirirá un rol proactivo y deberá tomar medidas preventivas por medio de consejos oportunos a las administraciones, para ayudar a disipar problemas antes de que se conviertan en crisis. Deberá proporcionar asesoramiento tanto en proyectos particulares como sobre políticas ambientales y sociales más amplias.
7. Deberá vigilar las auditorias y las revisiones del desempeño social y ambiental a fin de fomentar la confianza entre todos los interesados en que los proyectos se planeen y se lleven a cabo de acuerdo con normas aprobadas, y dentro de marcos conocidos, controlables y aplicables.
8. Realizar una campaña de difusión masiva sobre la existencia del Defensor del Pueblo, de sus funciones y obligaciones a fin de acercarlo a toda la ciudadanía.
- Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** No presenta grandes dificultades. Su aplicación requiere fuerte compromiso político y un realzamiento a la figura del defensor del pueblo. Su aplicación dependerá solo de la modificación de la Ley Provincial N° 4518 Defensor del Pueblo
- Desarrollar un sistema interno informatizado entre todos los organismos vigilantes de la corrupción de manera que puedan contar con toda la información actualizada.

#### **4.3.7 Nombre de la herramienta:** Reestructuración de la Oficina Anticorrupción.

##### **Descripción Breve:**

- Reforma integral de todos los aspectos normativos y funcionales de la oficina actual.
- Mayor Autonomía de la Oficina Anticorrupción

- Independencia en relación al Poder Ejecutivo.
- Rendición de cuentas mediante audiencia Pública.
- Designación por concurso público de antecedentes.
- Mayor credibilidad al titular de la Oficina.
- Aplicar un Código de Conducta al Fiscal Anticorrupción y a los empleados de la Oficina.
- Monitoreo Ciudadano (rastros de auditorías) a las actividades realizadas por el Fiscal Anticorrupción, incrementando la probabilidad de que las prácticas corruptas sean descubiertas e identificadas como tales, permitiendo así una investigación mas expedita.
- Recepción de denuncias de los empleados de la Administración Pública de acoso laboral.

#### **Problema que aborda:**

Se plantea la urgencia de la reestructuración de la actual Oficina Anticorrupción debido a los fuertes cuestionamientos que el organismo ha tenido en sus primeros meses de vida. Las acusaciones más contundentes se originaron en el Bloque Opositor de la Legislatura Provincial (UCR) y por parte del Procurador General Dr. Eduardo Samamé<sup>6</sup>.

Las denuncias contra su titular se basan en los mecanismos implementados por la Oficina: aparente persecución política, alto grado de exposición mediáticas e incumpliendo de los debidos procesos en materia de investigación (las denuncias anónimas<sup>7</sup> como medio válido para iniciar un proceso de investigación sobre una persona).

Para que el fiscal anticorrupción pueda cumplir efectivamente su labor debe presentarse a la ciudadanía como independiente, justo, competente y que sirve a los mejores intereses del pueblo, y no a las conciernas del partido político en el poder.

---

<sup>6</sup> El procurador general Eduardo Samamé le envió una carta abierta al gobernador Mario Das Neves publicada en el Diario el Chubut e día 01-09-04. En la misma cuestiona al fiscal Anticorrupción, Jorge Novarino, al considerar una "patraña" sin sustento legal a la denuncia en su contra y pide su alejamiento.

<sup>7</sup> El titular de la Oficina Anticorrupción Dr. Novarino declaró en la radio L.U. 20 "Radio Chubut" que había iniciado todas las investigaciones por denuncias anónimas.

Una de las claves para la independencia y eficacia de un órgano de estas características esta determinada por el diseño, las competencias, el ámbito de funcionamiento y la manera en que se nombra o se destituye al Fiscal Anticorrupción. Si el mecanismo de nombramiento asegura la transparencia y la autonomía en cuanto a las lealtades partidarias o gubernamentales, se puede reducir al mínimo la posibilidad de que haya abusos o acciones corruptas.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

1. Modificar el artículo 6° de la ley 5130: El cargo del fiscal anticorrupción será designado por la segunda minoría de acuerdo con los resultados de las últimas elecciones.

El candidato a ocupar el cargo deberá cumplir con todos los requisitos actualmente en vigencia<sup>8</sup>.

2. Incorporar al artículo 9° de la ley 5130: *Rendición de cuentas*. Mediante una Audiencia pública anual de funcionarios de alto cargo jerárquico en el ámbito de la Legislatura provincial, con la presencia de representantes de la Sociedad Civil, el responsable de la oficina anticorrupción informará a todos los sectores sobre el accionar de la misma, métodos seguidos en cada caso, proceso de cada uno, etc.

3. Incorporar al artículo 3° de la ley 5130: *Recepción de denuncias de acoso laboral*. Deberá acoger toda denuncia por parte de los empleados de la Administración Pública referente a la persecución política. Antes de la rescisión por parte del Ejecutivo de algún contrato de trabajo de más de seis meses, la causa deberá estar fundamentada y la baja será aprobada por la Oficina.

Es importante que el mecanismo de nombramiento reconozca que la tarea del encargado de la oficina consiste principalmente en vigilar al Ejecutivo, y al partido político en el poder, lo que permitiría aumentar la confianza pública.

3. Aplicar un *Código de Conducta al Fiscal Anticorrupción* y a todos los empleados de la Oficina. El objetivo es proporcionar una guía general para que cumplan sus deberes con el más alto nivel de integridad y de profesionalismo.

---

<sup>8</sup>ser ciudadano argentino, nativo o por opción, tener título de abogado y acreditar, indistintamente, por lo menos doce años de ejercicio en la abogacía o de la magistratura o función judicial y una residencia en la provincia de no menos de (5) cinco años.



El Código se basa en los siguientes principios básicos que todos los empleados deberán seguir. También establece conductas específicas en ámbitos centrales para el ejercicio de las funciones y poderes del Fiscal.

- Búsqueda vigorosa de la verdad, sin temor ni parcialidad.
- Respuesta oportuna e informes de calidad.
- Igualdad y facilidad de acceso.
- Sencillez y justicia en los procedimientos.
- Atención respetuosa y cortes al público y a las organizaciones.
- Ausencia de prejuicios e intereses privados.
- Desempeño profesional, diligente y constante de los deberes y responsabilidades.
- Promoción del trato justo en la administración pública.
- Promoción de buenas prácticas administrativas y de principios Éticos.
- Uso eficiente y eficaz de los recursos.

#### *Acatamiento de la ley, las instrucciones y las políticas.*

El Fiscal Anticorrupción estará obligado a actuar de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento, y a acatar las políticas, procedimientos, delegaciones e instrucciones operacionales y administrativas de la Oficina con relación al manejo de las quejas y de los recursos humanos.

También esta sujeto a las circulares y regulaciones gubernamentales, cuya aplicación es relevante para el funcionamiento eficiente y eficaz de esta Oficina.

Debe estar plenamente familiarizado con el reglamento de funciones, los manuales, circulares e instrucciones que se promulgan en distintas ocasiones.

Debe cumplir sin demora las instrucciones legítimas que le den sus supervisores y debe darles apoyo y orientación adecuada a sus subordinados.

#### *Conducta personal*

Se espera que actúe con responsabilidad, y se le hará responsable de sus propios actos y omisiones.

Debe ser honesto, cortes, justo y ecuánime con sus colegas, con los denunciantes y con los organismos objeto de una queja, y tratarlos con respeto. Debe conducirse de una manera que sea consistente con su posición, y evitar caer en comportamientos que podrían desacreditar o avergonzar a la Oficina.

No debe discriminar a ningún colega, quejoso u organización objeto de una queja con base en su raza, nacionalidad, sexo, edad, estado civil, idioma, salud, estatus social, religión, educación, ocupación, capacidad o creencia política.

En todo momento, la Oficina tiene un lugar primordial en sus esfuerzos, capacidades y atención. Debe intentar hacer todo lo posible por lograr los niveles más altos en el desempeño de sus funciones. Como regla, no se permite ningún trabajo remunerado adicional sin un permiso previo.

4. El *Monitoreo Ciudadano* sobre actividades realizadas por la Oficina Anticorrupción, deberá establecerse y pautarse dentro del Reglamento Interno a la misma.

Se llamará a concurso y se seleccionará a una organización encargada de realizar el programa, se firmará un convenio entre ambas por un período anual. Se deberán cumplir una serie de actividades estipuladas, es decir, serán el eje a través del cual se llevará adelante la actividad y que, por lo tanto, se repetirán semana tras semana.

#### Actividades permanentes del monitoreo

- Asistencia del Fiscal Anticorrupción y cumplimiento de las presentaciones en tiempo y forma de los informes solicitados.
- Seguimiento de las quejas y denuncias recibidas por la oficina. Atención de las mismas.
- Seguimiento de los procesos en las investigaciones iniciadas y durante el curso de las mismas.
- Realización de pedidos de información pública por escrito.
- Llamadas telefónicas sistemáticas para realizar el seguimiento de dichos pedidos de información.
- Publicación de notas periodísticas con información sobre las actividades y la información recabada.
- Producción de breves informes sobre lo observado a través del monitoreo.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Para concretar una reestructuración en la Oficina Anticorrupción Provincial es precisa una reforma integral de todos los aspectos normativos y funcionales de la oficina actual y una decisión política del Ejecutivo muy comprometida.

El estilo desarrollado por el fiscal chubutense se condice con el perfil que el mismo gobernador ha determinado que tenga la oficina. Lo que no se vislumbra es la independencia ni la seriedad y contundencia de las funciones especificadas.

#### **4.4) REFORMA DEL PODER JUDICIAL PROVINCIAL**

- Estimular el fortalecimiento de las instituciones responsables de la administración de justicia para que las mismas puedan prestar un servicio más eficaz y transparente a la sociedad, contribuyendo a desarrollar un clima de seguridad.
- Promover la búsqueda y consecución de la independencia, transparencia y credibilidad del Sistema Judicial.
- Apoyar todo proceso de reforma que garantice la meritocracia, estabilidad y profesionalización de los empleados y funcionarios del Poder Judicial.

#### **ACCIONES EJE N° 4:**

- *Evaluación continúa de los avances logrados en el mejoramiento del sistema de administración de la justicia.*
- *Fortalecimiento y regulación de la carrera judicial garantizando que los jueces, magistrados y empleados judiciales sean seleccionados y promovidos sobre la base de méritos y capacidad (concursos).*
- *Eficientización del Consejo de la Magistratura.*
- *Establecimiento de un adecuado control disciplinario de los funcionarios del Poder Judicial que determine la responsabilidad civil y administrativa de dichos servidores.*
- *Informatización de las oficinas del Poder Judicial y dotación de espacios físicos adecuados.*
- *Establecimiento de instancias de auditoría realizadas por la sociedad Civil al interior del Poder Judicial.*
- *Promover la responsabilidad del Letrado en las actuaciones del Estado.*

#### **4.4) REFORMA DEL PODER JUDICIAL PROVINCIAL: HERRAMIENTAS PROPUESTAS.**

La reforma del Poder Judicial de la Provincia del Chubut debe ser **Integral**:

- Debe abarcar todos los subsistemas del sistema de justicia (marco normativo, todos los fueros e instancias, los grandes registros, etc.)
- Debe abarcar todas las áreas funcionales del sistema (jurisdiccional, recursos humanos, estadística, edilicia, tecnologías de la información)

- Debe tener en cuenta el impacto que un cambio en un área funcional o fuero o instancia tendrá en las otras áreas, fueros o instancias

Debe contar con el **consenso y la participación activa** de los **magistrados, funcionarios y empleados judiciales**, así como de los **abogados**, en el marco de un profundo cambio cultural.

#### **4.4.1. Nombre de la herramienta:** Justicia sin Corrupción.

**Descripción breve:** Incrementar la conciencia pública acerca de la corrupción en el sistema judicial, para elevar los estándares a través de investigación y análisis del sistema legal provincial y las prácticas informales que lo rodean, así como de la aplicación de experiencias en la lucha contra la corrupción en otros países. La investigación será publicada en un *“Informe de la Justicia Provincial. Año....”*

Asimismo se generará un espacio de educación ciudadana acerca del funcionamiento del sistema judicial de la Provincia.

**Problemas que aborda la herramienta:** 1) La carencia de conocimiento detallado de la existencia o no de corrupción en el sistema judicial o sus causas. 2) La falta de mecanismos efectivos para la lucha contra la corrupción en el sistema judicial y la aparente falta de interés de los medios de comunicación y del público. 3) Lagunas en la legislación que han fomentado prácticas corruptas.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

1. La implementación del *“Informe de la Justicia Provincial. Año:....”* deberá establecerse y pautarse dentro del Reglamento Interno del Superior Tribunal la Legislatura.

Será efectuado por una organización de la sociedad civil, previo concurso de antecedentes. La selección estará a cargo del Superior Tribunal de Justicia<sup>9</sup> y se firmará un convenio anual entre ambas partes.

El informe deberá incluir estadísticas e indicadores sobre el desempeño judicial a nivel provincial y se analizará entre otros:

- a) Nombramientos del Poder Judicial.
- b) Juicio Político a Jueces. Compendio
- c) Obtención de trabajo y promoción profesional.

---

<sup>9</sup> Constitución Provincial. Art. 178, inc. 3 *“Elabora su reglamento interno y dicta acordadas conducentes al mejor servicio de justicia.”*

- d) Conocimiento de la legislación vigente por parte de los jueces y la oportunidad de aumentar su posición profesional.
- e) Independencia Judicial y la influencia que tengan los miembros de más alto rango del Poder Judicial y del Poder Ejecutivo.
- f) La legislación anticorrupción.
- g) El nivel de corrupción en las cortes y el estado en general.
- h) El nivel de corrupción en la sociedad como un todo.

La publicación estará a cargo del Superior Tribunal de Justicia y su difusión se dará en modo conjunto con el Informe Anual de la Justicia<sup>10</sup> presentado en sesión pública, por el presidente del Superior a la Legislatura Provincial.

Como complemento, la Escuela de Capacitación Judicial (dependiente del Superior Tribunal de Justicia) deberá organizar reuniones de educación ciudadana acerca del funcionamiento del sistema de Justicia, en tanto que les permitirá a los ciudadanos informarse acerca de cómo funcionan, cómo se eligen y para qué sirven las distintas instancias y el Superior Tribunal Superior de Justicia.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Será ventajoso que su concreción la realice una organización de la sociedad civil con el consenso del poder judicial, quienes serán los proveedores de la información. La mayor dificultad que se presenta es el espacio acotado de influencia que tienen las ONGs en la vida política provincial. Si bien la justicia corporativamente es reacia a transformaciones impuestas externas, su aplicación se traduce en mayores beneficios debido a la fuerte demanda de la sociedad y la presión política que ejerce el gobierno sobre el cuerpo.

El financiamiento del programa puede provenir del propio poder judicial, de la administración provincial u organismos internacionales.

#### **4.4.2 Nombre de la herramienta:** Banco de Datos de la Justicia Provincial.

**Descripción breve:** Herramienta que contiene información sobre los jueces de la Provincia del Chubut.

**Problemas que aborda la herramienta:** Carencia de información sobre quienes integran el Poder Judicial y distancia entre la ciudadanía y los miembros de la magistratura. El actual gobierno tiene fuertes enfrentamientos mediáticos contra el

---

<sup>10</sup> Artículo 181 de la Constitución Provincial.

Poder Judicial<sup>11</sup>, poniendo en duda la transparencia y eficiencia de la justicia. Este cambio representaría un gesto de transparencia y confianza para la ciudadanía.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

El Superior Tribunal de Justicia en el mismo llamado a concurso seleccionará a las organizaciones encargadas de confeccionar el *Informe "Informe de la Justicia Provincial. Año:...."* y el programa de Banco de Datos, firmando un convenio con ambas.

Su implementación deberá establecerse y pautarse dentro del Reglamento Interno del Superior Tribunal la Legislatura.

El programa *Banco de Datos* tendrá inicio en el mes de marzo. Su duración será de un año, renovándose anualmente a fin actualizarlo a medida que se produzcan recambios en el poder judicial.

La organización confeccionará formularios que serán completados voluntariamente por los magistrados. Los mismos recogerán información sobre su trayectoria judicial, académica y su situación patrimonial. Estará especificada la historia profesional de Jueces y Magistrados, cuando fueron nombrados, bajo que criterios, que concursos de oposición aprobaron, cuales han sido los resultados de sus evaluaciones periódicas, ello para confiar en que los recursos que los contribuyentes están pagando, es al trabajo de juzgadores capaces, lo cual garantiza calidad en la impartición de justicia y confianza en la ciudadanía para acudir a las instancias jurisdiccionales. Se recomienda también que se informe las causas o motivos por los cuales se cambie de adscripción a los jueces o magistrados, así como también las causas por las cuales pudiera ser cesado o removido.

Para la realización del relevamiento de datos deberán cumplirse las siguientes pautas:

- Los encargados del relevamiento de datos deberán entregar personalmente el formulario a cada magistrado, acordando la fecha para recogerlo.

---

<sup>11</sup>“espero que algunos (en referencia a miembros del poder judicial) dejen la playa y se pongan a trabajar realmente en serio” “... está bien que estén de feria 30 días, después 20 días en el mes de julio, aprovechar los días de 35 grados en la playa, pero muchachos, hay que trabajar”, Gobernador Das Neves, 16-01-04 Diario Jornada.

“La Justicia del Chubut anda en un Fiat 600”, Gobernador Das Neves, Agosto 2004.

- La información brindada por los miembros del poder judicial será utilizada exclusivamente en función de los objetivos propuestos.
- La actividad del Banco de datos culminará con una publicación de un informe que estará divulgado en las páginas Web del Poder Judicial de la Provincia del Chubut y de la organización encargada del programa.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Esta herramienta complementa a la número 1. Será llevada a cabo por ONGs locales a través de un sistema de informatización de los datos recogidos, la financiación de la herramienta puede provenir de convenios con el propio poder judicial, de la administración provincial, instituciones o de organismos internacionales.

#### **4.4.3 Nombre de la herramienta:** Participación de la ciudadanía en la búsqueda de la justicia

**Descripción breve:** Implementar el **amicus curiae**<sup>12</sup>, que consiste en la presentación de un documento por parte de un tercero experto ajeno a las partes, que aporta al juez una perspectiva adicional. Esta ampliación de los argumentos jurídicos debatidos en el proceso es un mecanismo de participación ciudadana que vuelve la búsqueda de la justicia una actividad colectiva, no circunscripta a la decisión del juez y a los argumentos de las partes. Además, esta herramienta opera como mecanismo de control al propio tribunal que no podrá pasar por alto argumentos que le fueron acercados por actores de la comunidad, individuos u organizaciones no gubernamentales de reconocido prestigio en la ciudadanía.

**Problemas que aborda la herramienta:** la inexistencia de un mecanismo que brinde la oportunidad a los especialistas a aportar su visión sobre el problema en examen y sobre su posible solución jurídica en aquellas cuestiones en debate que no conciernen solamente a las partes involucradas en el proceso, sino que la decisión puede afectar el interés público.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

---

<sup>12</sup> Este mecanismo es implementado en Tribunal Superior de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



*Incorporar a la Ley de Procedimiento del Superior Tribunal de Justicia la implementación del AMICUS CURIAE:*

*“Cualquier persona, puede presentarse en el proceso en calidad de asistente oficioso, hasta diez (10) días antes de la fecha de celebración de la audiencia. En la presentación deberá constituir domicilio en la jurisdicción.*

Su participación se limita a expresar una opinión fundamentada sobre el tema en debate.

El/la juez/a de trámite agrega la presentación del asistente oficioso al expediente y queda a disposición de quienes participen en la audiencia.

El asistente oficioso no reviste calidad de parte ni puede asumir ninguno de los derechos procesales que corresponden a éstas. Las opiniones o sugerencias del asistente oficioso tienen por objeto ilustrar al tribunal y no tienen ningún efecto vinculante con relación a éste. Su actuación no devengará honorarios judiciales.

Todas las resoluciones del tribunal son irrecurribles para el asistente oficioso.

Agregada la presentación, el Superior Tribunal si lo considera pertinente, puede citar al asistente oficioso a fin de que exponga su opinión en el acto de la audiencia, en forma previa a los alegatos de las partes.”

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Este procedimiento deberá ser adicionado a la regulación de argumentos jurídicos.

#### **4.4.4 Nombre de la herramienta:** Acceso a la Información Pública en el Poder Judicial

**Descripción breve:** Someter al control de la Fiscalía de Investigaciones Administrativas las tareas de administración que ejercen el Superior Tribunal de Justicia y el Consejo de la Magistratura.

Asimismo, y respecto de las facultades mencionadas, el Superior Tribunal y el Consejo de la Magistratura deberían estar sujetas a regulaciones más generosas que hagan efectivo el derecho a la información pública de la ciudadanía, de modo que cualquier ciudadano esté legitimado activamente para solicitar información en poder del Superior Tribunal de Justicia y el Consejo, tanto en materia de administración del Poder Judicial como de estadísticas que obren en sus respectivos poderes.

**Problemas que aborda la herramienta:** Brindar la publicidad de los actos judiciales le daría mayor poder a la Justicia en los ataques que tiene el Poder Ejecutivo y en su consecuente avasallamiento.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Para concretar el acceso de Información a toda la ciudadanía será recomendable:

1.- Que exista acceso a las actas de los Tribunales y de los diferentes órganos del Poder Judicial, cuando éstas no impliquen un debate para llegar a la resolución de una controversia. Se trata de que los magistrados no sesionen en secrecía, sino de cara a la sociedad, para acotar los márgenes de discrecionalidad y exhibir los eventuales procesos de casos de corrupción, y ampliar la legitimidad de las instituciones. Cabe destacar que el límite para esta información lo deberá establecer el propio Superior Tribunal de Justicia, como órgano superior, a quien debe competir el establecimiento de la información reservada y restringida.

2.- El derecho a saber sobre la existencia de un proceso judicial, el delito por el cual se investiga, toda la información relativa a un caso concreto, con excepción de los datos personales, cuando no haya anuencia expresa del titular de la información. Esto para saber que se juzga y como se juzga.

3.- El derecho al acceso a las sentencias que causen estado, y se hayan ejecutado, porque con ello se promueve el incremento de la calidad de la administración de justicia, además que otorga la posibilidad a los ciudadanos de tener la certeza de que casos similares obtuvieron resoluciones similares evitando con ello el que puedan generarse resoluciones distintas a casos similares, lo que evidenciaría sin duda alguna una actitud cuestionable por parte del juzgador.

4.- El derecho a conocer las estadísticas que sobre los Tribunales existen, otorgan la posibilidad de determinar cuantos juicios se tramitan en cada juzgado, cual es el tiempo promedio que se tarda en resolver los asuntos, cuantas órdenes de aprehensión han sido cumplidas, cuantas consignaciones se han hecho y cuantas no han sido pertinentes, que porcentaje de las sentencia son condenatorias; de esta forma se podría evaluar a los Jueces y Magistrados desde dos perspectivas: su nivel de productividad, y la factibilidad de detectar probables casos de corrupción.

- 5.- Difundirse la remuneración mensual integral por puesto de los servidores públicos; lo cual contribuirá a transparentar el uso de los recursos públicos.
- 6.- Difundirse las direcciones de correo electrónico de los funcionarios, publicaciones oficiales, revistas, y demás disposiciones de observancia general.
- 7.- Debe designarse de entre los servidores públicos al responsable de la atención a las solicitudes de información que formulen las personas. Debe contarse con una oficina de comunicación social que sirva de enlace comunicativo con medios y sociedad.
- 8.- Debe establecerse la responsabilidad en el manejo de la información pública por parte de quienes la generen, administren, manejen, archiven, o conserven, advirtiéndose de la sanción a que se harán acreedores quienes la pierdan, destruyan, alteren u oculten; esto para buscar que el manejo de la información pública sea escrupuloso, serio y responsable, estableciéndose obviamente sanciones para los infractores.
- 9.- Debe difundirse oficiosamente información respecto al otorgamiento de permisos, concesiones, licencias, contrataciones, licitaciones y procesos de adquisiciones de bienes y servicios; debe informarse lo relativo al presupuesto asignado, así como los informes sobre su ejecución, en los términos que establezcan los presupuestos de egresos; los destinatarios y uso autorizado de los recursos públicos y subsidios públicos, cualquiera que sea su fin, los informes de gestión financiera y cuenta pública. Los resultados de las auditorias que se practiquen y que se haga para la revisión del ejercicio presupuestal, una vez concluidas, deberán ser dadas a conocer a la opinión pública, sin que medie solicitud o petición del ciudadano interesado.
- 10.- Debe establecerse la promoción de la Cultura del derecho al acceso a la información pública, se propone que se contemple a través de la Escuela de Capacitación Judicial (dependencia del Superior Tribunal de Justicia), la realización de trabajos de capacitación y actualización de los servidores públicos del Poder Judicial, para impulsar la cultura del derecho a la información pública, y al ejercicio del derecho de protección de datos personales en posesión de las entidades públicas, a través de cursos, talleres, seminarios y toda otra fuente de enseñanza.

Es preciso aclarar que el proceso de transparencia y apertura del Poder Judicial no puede ser absoluto. Existen las excepciones bajo la figura de la reserva y de confiabilidad de la información. Hay ciertas informaciones que deben permanecer bajo sigilo, cuando procede la reserva, como lo son:

a.- Se hace público el cuerpo del expediente y la sentencia, pero sin los nombres de las personas que intervienen en ella, particularmente si se trata de casos del derecho penal y familiar.

b.- En los casos de información cuya divulgación pueda causar perjuicio a las actividades de prevención y persecución de los delitos, así como a la correcta impartición de justicia.

c.- En los casos de los expedientes de procesos jurisdiccionales o de procedimientos administrativos seguidos en forma de juicio, que no hayan causado estado, la que por disposición expresa de una ley sea considerada como reservada, es decir debe contemplarse de manera expresa los supuestos de reserva durante el inicio de un procedimiento penal en que se divulgue información que pone en riesgo la posibilidad de que se sujete a proceso al inculpado de un ilícito, o lo aliente a que se sustraiga de la acción de la justicia, principio de reserva que es generalmente aceptado por las legislaciones vigentes.

d.- Los asuntos jurisdiccionales en que proceda el embargo de bienes, los asuntos de divorcio y orden familiar en los que se dilucidan aspectos íntimos de la personalidad y que socialmente puedan causar deshonra y menosprecio.

e.- Los asuntos de respeto al secreto bancario y profesional.

f.- La no divulgación de hechos delictivos que se le imputen a una persona mientras no sea declarado culpable por medio de una sentencia firme, porque el daño moral causado a un sujeto de un hecho que no cometió, difícilmente puede ser resarcido, el aspecto de defensa de este principio garantiza al probable responsable no ser estigmatizado socialmente.

Por último, el principio de reserva no debe ser absoluto; el acuerdo que recaiga para declarar reservada una información, debe estar fundado en la ley y motivado por una razón que señale que el daño que puede producirse con la liberación de la información es mayor que el interés público de conocerla.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Es una decisión exclusiva el Superior Tribunal de Justicia y el Consejo de la Magistratura someterse al control de la Fiscalía de Investigaciones Administrativas y de establecer una regulación que efectivice el acceso a la información pública por parte de la ciudadanía. En lo fáctico, la corporación puede ser renuente a la aplicación de esta herramienta.

#### **4.4.5 Nombre de la herramienta:** Tecnologías de la Información para la Justicia Provincial.

**Descripción breve:** El objetivo estratégico, ya impulsado por el mismo poder judicial de la provincia del Chubut, es sin duda incorporar definitivamente nuestra Administración de Justicia a la *Sociedad de la Información* para ofrecer un servicio más ágil, accesible, transparente y de calidad al ciudadano.

Resulta indudable que la rapidez y eficacia que el ciudadano nos demanda en la tramitación de los procedimientos judiciales exige, junto a una amplia modernización legislativa y a una profunda reforma organizativa de las oficinas judiciales como se ha estado impulsando en los últimos tiempos, también el desarrollo de nuevos instrumentos tecnológicos que permitan la *interconexión* de los principales protagonistas de la Justicia a través de una verdadera *Red Integrada de Comunicaciones Judiciales*.

Se propone perfeccionar el sistema para abreviar la gestión judicial que sea capaz de asimilar el flujo de casos y mejorar la aplicación de los recursos, que asegure que todos los casos estén disponibles al público, para verificar la calidad y transparencia del proceso legal y asegurar que todos los ciudadanos tengan igual acceso a la justicia dentro del tiempo establecido por la ley.

Una vez que las normas para el manejo del sistema de expedientes se encuentren establecidas y la depuración del archivo de casos se complete, el proyecto deberá orientarse a mejorar el equipamiento para el manejo de los expedientes de los tribunales, los que estarán establecidos en sistemas duales de registro manual y registro informatizado.

**Problemas que aborda la herramienta** Si bien la justicia provincial es una de las más avanzadas en el desarrollo de nuevas tecnologías, se propone implementar estos mecanismos en todas las reparticiones a fin de producir un fuerte incremento

en la productividad de los tribunales. Se trata de pasar completamente del sistema actual, basado en el papel y el procesamiento manual de las causas, a un sistema cuyo soporte sea el digital, a través de Redes Informáticas Judiciales conectadas a Internet permitiendo la consulta y gestión completa de expedientes digitalizados y alcanzando el ideal de la oficina judicial "sin papeles".

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Como se ha mencionado anteriormente, el poder judicial de la provincia del Chubut está muy adelantado en la incorporación de procesos informáticos. Es así que en febrero de 1986 se pone en funcionamiento el proyecto de Informática Jurídica en el Poder Judicial, el que inicialmente se concentraría en la preparación de jurisprudencia del Superior Tribunal de Justicia utilizando técnicas documentales apropiadas para su tratamiento informático.

Los organismos equipados fueron provistos de la información jurisprudencial desde sus comienzos y una tarea permanente de actualización de las bases permitía mantener la información en los mismos. En la actualidad internet, facilita la gran difusión del material jurisprudencial.

Las actividades iniciales se encaminaron a la capacitación para el uso de computadoras. Hasta casi diez años después de comenzar la actividad le fue posible al Poder Judicial hacer inversiones en materia de informatización tales que permitieran el desarrollo o adquisición de sistemas de gestión. En 1996 se inicia un período en cual la SIJ asume internamente un reto hasta ese momento no tomado por otros Poderes Judiciales: Desarrollar Sistemas de Gestión.

El primer objetivo fue el de consolidar el desarrollo del sistema de Gestión del Juzgado de Instrucción 2 de Trelew. Ello permitió tomar conciencia de la existencia de un potencial técnico interno asentado en los conocimientos necesarios para enfrentar creaciones de esa envergadura.

La SIJ planteó la posibilidad cierta emplear software de propio cuño, así a partir del año 1998 comienza el Proyecto de las Cámaras de Apelaciones, se continúa en el 2000/2001 con los Juzgados de Instrucción, Penal de Menores y Juzgados Civiles y Comerciales y de Familia, a ellos se agregarán los Juzgados, Laborales, Cámaras en lo Criminal y Juzgados Correccionales, Ministerio Público y Ministerio Pupilar en los siguientes años 2002/2005.

Como se describe la Justicia provincial ha realizado fuertes inversiones económicas en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en la Administración de Justicia, Fiscalías y Registros Civiles.

Será necesario renovar la totalidad del parque informático básico de todas las sedes judiciales y oficinas del Ministerio Fiscal. Asimismo será de suma utilidad instalar equipos y accesos de red en todas las sedes judiciales y fiscalías del primer y segundo nivel.

La promoción de a la Ley Orgánica del Poder Judicial y a la Ley de Enjuiciamiento Criminal, para hacer viable la utilización de estos equipos en el desarrollo de los procedimientos judiciales, particularmente en el ámbito penal, facilitando la participación en muchas comparencias del Ministerio Fiscal, la declaración de testigos, peritos y víctimas desde lugares remotos, la evitación de traslados desde centros penitenciarios de personas especialmente peligrosas y la protección de testigos, será otra medida a tener en cuenta.

Si bien varias salas de vistas y oficinas judiciales han sido proveídas de modernos equipamientos de tratamiento digital de la imagen a fin de facilitar considerablemente el trabajo de Jueces, Fiscales, Secretarios Judiciales y Abogados y que permiten obtener verdadera utilidad al principio de oralidad del proceso civil, la difusión a la totalidad de las particiones eficientizarán extraordinariamente al sistema.

En síntesis, la informatización hoy en el poder judicial tiene dos desafíos. En primer lugar será no sólo facilitar y racionalizar el trabajo en las oficinas de esta Institución del Estado sino, sobre todo, interconectar de manera efectiva todas las Fiscalías de la provincia con la Fiscalía General, poniendo a su servicio un instrumento tecnológico imprescindible para ejercer su función de dirigir la política criminal con arreglo al principio constitucional de unidad de actuación. Esta herramienta, también deberá extenderse para la gestión de los Registros Civiles.

En segundo término, será desarrollar un programa que permita la comunicación bidireccional de las oficinas judiciales con los distintos operadores jurídicos, esto es, con los Abogados y Procuradores, facilitando tanto la realización de actos de comunicación procesal por los órganos judiciales como la presentación de escritos y documentos por los profesionales del Derecho y permitiendo la

comunicación segura con fedatarios públicos, Registros de la Propiedad y Mercantiles, centros administrativos (Administración tributaria, Seguridad Social... etc.) y, eventualmente, con los propios ciudadanos directamente.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Si bien la instrumentación de esta herramienta requiere recursos adicionales a los rubros de gastos corrientes del presupuesto, al demandar asistencia técnica especializada y equipamientos tecnológicos, el sistema judicial de la provincia está muy avanzado en la informatización, dando continuidad a la actual política, que ya cuenta con los recursos humanos y gran parte de maquinaria.

**4.4.6. Nombre de la herramienta:** Monitoreo Cívico al Consejo de la Magistratura

**Descripción breve:** promover un control y fiscalización ciudadana del sistema de selección, sanción y acusación de magistrados. El monitoreo se propone, mediante el mecanismo de entrevistas, recolectar información para brindarla a toda la ciudadanía y que le permita conocer quiénes son los candidatos que se nominan dentro del proceso de designación así como sus calidades personales y profesionales. También, se ejercerá una vigilancia sobre los procesos mismos de designación, haciendo un seguimiento a los diversos eventos y actuaciones a cargo de las entidades nominadoras y designadoras, los criterios y procedimientos que éstas han utilizado en su decisión.

Para asegurar el adecuado ejercicio de esta atribución, el Poder Ejecutivo podría autolimitar su discrecionalidad, sometiendo sus propuestas a la consulta previa de entidades académicas, asociaciones de abogados y jueces y organizaciones de la sociedad civil, o requiriendo de ellas sugerencias de candidatos.

En el mismo sentido, y dada la parquedad de las exigencias de la Constitución para ser nominado magistrado, el Poder Ejecutivo podría dictar un código deontológico para la selección de candidatos, fijando estándares mínimos que aseguren una trayectoria y una conducta pública compatibles con la dignidad que el cargo exige.

También tiene responsabilidad el Poder Legislativo, que podría sancionar una ley que establezca la publicidad y el mecanismo de audiencia pública para el debate previo a la votación de los acuerdos



**Problemas que aborda la herramienta:** Intromisión de intereses ajenos en la justicia e injerencia de los otros poderes del Estado en el Poder Judicial. La destitución de un juez es una cuestión muy seria. Debe ocurrir de acuerdo con procedimientos apropiados y bien definidos en los cuales participan los demás miembros del poder Judicial.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Su implementación deberá establecerse y pautarse dentro del Reglamento Interno del Consejo de la Magistratura. Una vez la institución llame a concurso, seleccionará la organización encargada de realizar el programa y ambas firmarán un convenio.

La implementación del presente programa no podrá seguir una metodología lineal ya que depende de la situación en que se encuentre la institución a monitorear y lo que queramos lograr en cada caso para saber qué instrumento o herramienta utilizar. Por ejemplo, ante un concurso irregular de un juez presentamos una carta pidiendo explicaciones.

Si, por ejemplo, entra un nuevo consejero, sus datos deberán ingresar en el banco de datos<sup>13</sup>.

La implementación no requerirá plazo fijo, sino que puede extenderse en el tiempo para que la mirada atenta sobre el funcionamiento del organismo evite que éste se desvirtúe.

Con información rigurosa acerca de las debilidades y fortalezas del organismo, se deberá buscar formar en la opinión pública un diagnóstico más cercano a la realidad institucional que permita incidir con acciones para corregir debilidades y profundizar fortalezas.

El programa está pensado para realizarse sin financiamiento, recurriendo al trabajo voluntario de la organización.

### Herramientas o Instrumentos del monitoreo

1. *Relevamiento y análisis de normas:* lo primero a tener en cuenta al comenzar el programa es conocer las normas que rigen la institución que se va a monitorear. Se deberá especificar quiénes la integran, cómo se los elige, qué funciones deben cumplir, cómo está organizada, si hay vacíos legales, etc. En este

---

<sup>13</sup> Herramienta N° 4.4.2 Nombre de la herramienta: Banco de Datos de la Justicia Provincial.

caso, los ciudadanos deberán analizar todas las normas referidas al Consejo de la Magistratura<sup>14</sup>. El relevamiento de las normas no requiere una preparación especial en derecho, sino una mirada atenta

Una vez comenzado el monitoreo es conveniente saber, además, si en la legislación provincial se cuenta con normas sobre acceso a la información, amparos u otro tipo de instrumentos legales que puedan ser útiles a la hora de pedir antecedentes.

El relevamiento de las normas será útil, en un primer momento, para conocer a la institución, y, luego, cuando el monitoreo avanza para detectar cómo mejorar su funcionamiento modificando leyes o reglamentos que lo rigen, si fuera necesario, o, por el contrario, tratar de que no se efectúen modificaciones que pueden quitar transparencia al funcionamiento.

*2. Pedido de información:* el pedido de información deberá ser diseñado de tal modo que se reduzcan al máximo posible las oportunidades de recibir un rechazo justificado por parte del funcionario público a quien se lo dirige.

*3. Banco de datos<sup>15</sup>:* esta herramienta responde a la necesidad de los ciudadanos de contar con información para poder confiar en las personas encargadas de seleccionar y remover a los magistrados y en los encargados de administrar justicia. Los ciudadanos le entregan al juez o candidato un cuestionario donde se le pregunta sobre antecedentes curriculares y datos patrimoniales. Se utilizará puede utilizar con los candidatos a integrar el Consejo y los miembros ya designados.

El banco de datos sirve a la ciudadanía para fundamentar su opinión basándola en información concreta sobre las cualidades con las que los funcionarios prestigian sus puestos. Es útil a la prensa como fuente de información primaria. Beneficia al sistema de justicia porque lo hace más transparente. Reduce la lejanía que existe entre los ciudadanos y los funcionarios públicos. Es una herramienta compensatoria frente a los casos en que las declaraciones juradas que deben

---

<sup>14</sup> La Constitución Provincia, la ley orgánica del Consejo, el reglamento general y los reglamentos especiales que el organismo haya dictado.

<sup>15</sup> Se trabajará conjuntamente con la organización de realizar le herramienta número **4.4.2 Nombre de la herramienta: Banco de Datos de la Justicia Provincial.**

presentar los funcionarios son de carácter confidencial y secreto y es un eficaz instrumento para facilitar el acceso a la información pública.

*4. Iniciativas ciudadanas al Reglamento General del Consejo:* los ciudadanos podrán proponer al Consejo una iniciativa incorporando principios generales rectores, que sirvan de aporte a los consejeros al momento de fijarse el reglamento general y los demás reglamentos internos del organismo. Si el Consejo ya hubiese dictado sus reglamentos, debemos analizar si los principios considerados rectores están previstos en dicha normativa. De no estarlo, se podrá realizar las acciones que sean conducentes a la modificación de los reglamentos.

La propuesta tiene por objeto lograr que los reglamentos aseguren que las reuniones del Consejo sean públicas, garantizar el libre acceso a la información, la transparencia en el manejo del presupuesto, en la designación y remoción de jueces, y todo aquello que asegure el conocimiento por parte de la sociedad civil del manejo de la administración de justicia.

La importancia de introducir estos principios dentro del reglamento general del Consejo radica en que el funcionamiento del organismo depende de esta normativa.

#### *Indicadores*

- Celeridad en la incorporación de las iniciativas en el orden del día del Plenario del Consejo.
- Grado de profundidad en el tratamiento de dichas iniciativas.
- Qué principios y modos de implementarlos fueron plasmados en el reglamento.
- Nivel de cumplimiento de la iniciativa incorporada.

*5. Acción colectiva presencial:* una vez efectuado el relevamiento de las normas que rigen el funcionamiento del organismo, se dividirá a los voluntarios en grupos que monitorearán la actividad de cada comisión y solicitarán en primer lugar el orden del día; concurrirán a la reunión a la hora y día fijado; entrevistarán a asesores, secretarios de comisiones y consejeros; presenciarán las entrevistas a los candidatos.

Los voluntarios deberán observar:

- Si existe especulación con el quórum; la asistencia de los consejeros al plenario y a las reuniones de comisión; la rigurosidad en el tratamiento de los temas; si la deliberación de los asuntos se realiza en las reuniones plenarias y de comisiones o si la decisión tomada ha sido fruto de un acuerdo previo realizado fuera del recinto; si existe una estructura edilicia que permita la presencia de ciudadanos en las reuniones; si el tratamiento de los temas es realmente transparente como para permitirle al ciudadano entender lo que se esté debatiendo.

#### *Indicadores*

- Facilidad en conocer el orden del día.
- Facilidad en el acceso a presenciar las sesiones de Plenario y comisiones, cuando hubiera impedimentos o dificultades para hacerlo.
- Cantidad de asesores, secretarios de comisión y consejeros que acceden a ser entrevistados por los ciudadanos.
- Percepción de modificaciones, a raíz de la presencia de los ciudadanos, en: La asistencia de los consejeros al plenario y a las reuniones de comisión; forma de debatir y votar los distintos temas, tanto en el plenario como en las comisiones.

*7. Convocatorias públicas:* las convocatorias públicas son manifestaciones masivas de la ciudadanía en la vía pública a través de las cuales se transmite un mensaje.

Es muy importante tener en cuenta que, para que nuestras acciones formen parte de los temas de discusión de la sociedad y de la agenda política, esas acciones deben tener presencia en los medios de comunicación. Es una condición para incidir en la definición de las políticas públicas. Al trabajo riguroso y consistente debemos sumarle acciones que generen impacto mediático.

*8. Incidencia en la reglamentación:* otra de las acciones que pueden utilizar los ciudadanos en el monitoreo es tratar de incidir en el dictado de reglamentos internos ante vacíos normativos detectados.

También se puede influir en la reglamentación del Consejo, promoviendo la modificación de reglamentos ya dictados o alegando la inconveniencia de la modificación cuando ésta atente contra la transparencia o idoneidad del funcionamiento del Consejo. Una de las formas de incidir ante los vacíos normativos es mediante la presentación de un proyecto de reglamento.

Para cualquiera de las acciones de incidencia (promover el dictado de un reglamento, promover su modificación o evitarla) se pueden utilizar las convocatorias antes descritas.

*9. Cómo controlar los procesos de selección y nombramiento de jueces:* definir e identificar las instituciones y los actores que intervienen en los procesos de selección, nombramiento y ratificación de magistrados para efectuar el seguimiento en todas las etapas de los procesos.

Analizar la siguiente información: los antecedentes de los miembros de los jurados de selección y de los concursantes que se presenten para cubrir las vacantes; las impugnaciones efectuadas a la idoneidad de los concursantes; las actas de la comisión de selección, las actas del Plenario al momento de efectuar la selección de los candidatos y las de toda otra institución que intervenga en el proceso de selección, nombramiento y ratificación.

Presentar impugnaciones a aquellos candidatos que no sean considerados idóneos para el cargo. Presenciar las entrevistas que los consejeros efectúan a los candidatos. Hacer uso de las convocatorias públicas para denunciar irregularidades en el proceso de selección y nombramiento y de ratificación, y para denunciar la morosidad en las designaciones.

#### *Indicadores*

- Tratamiento de las impugnaciones realizadas a aquellos candidatos que no sean considerados idóneos para el cargo.
- Acceso a las entrevistas que los consejeros efectúan a los candidatos

*10. Cómo controlar los procesos de sanción, acusación y remoción:* definir e identificar las instituciones y los actores que intervienen en el proceso de acusación, sanción y remoción para efectuar el seguimiento en todas las etapas del proceso.

Analizar la siguiente información: las denuncias presentadas contra los candidatos; los descargos efectuados por los candidatos en su defensa; las actas de comisión y del plenario al momento de debatir la acusación, sanción o remoción de los magistrados, y las de toda otra institución que intervenga en el proceso de acusación, sanción y remoción.

Presentar denuncias contra aquellos magistrados que no sean considerados idóneos para el cargo.

Presenciar las audiencias en las que los magistrados realicen su descargo y las audiencias testimoniales.

Hacer uso de las convocatorias públicas para denunciar irregularidades en el proceso de acusación, sanción y remoción, y para denunciar la morosidad en el proceso.

*11. Informe de debilidades y fortalezas:* a partir del análisis de la normativa vigente, la información recabada, la presencia en las reuniones, lo conversado en las entrevistas y la información nacional de conocimiento público, se deberá realizar un diagnóstico continuo sobre la gestión del Consejo para detectar sus debilidades y fortalezas y generar así las acciones pertinentes, por ejemplo: iniciativas para modificar normas o reglamentos; propuestas de reglamentos para llenar vacíos legales detectados, difusión de estas iniciativas para generar el debate público. Luego del diagnóstico se deberá analizar:

- La repercusión de la publicación de los informes continuos y del informe anual sobre el funcionamiento del Consejo.
- Resultados obtenidos a raíz de las acciones tendientes a atenuar las debilidades y consolidar las fortalezas.

Es importante asegurar la publicación y la difusión lo más masivamente posible del informe de debilidades y fortalezas.

Es fundamental revelar quiénes colaboran para que la actuación del organismo sea verdaderamente transparente, y por lo tanto permitan el acceso a la información y la participación ciudadana.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Será conveniente que la concrete una organización de la sociedad civil con el consenso del poder judicial, quienes serán los proveedores de la información. Asimismo se requiere la voluntad política de los Poderes Ejecutivo y Legislativo. La mayor dificultad que se presenta es la ausencia de cultura participativa de la ciudadanía en los procesos políticos.

Se puede encontrar cierta resistencia por parte del cuerpo judicial en la aplicación de la presente herramienta.

El financiamiento del programa puede provenir del propio poder judicial, de la administración provincial u organismos internacionales.

**4.4.7 Nombre de la herramienta:** Transparencia en el proceso de destitución o remoción de jueces, en especial de los Ministros del Superior Tribunal de Justicia.

**Descripción breve:** el objetivo es garantizar la transparencia del juicio político. Se establecerá un plazo determinado para la realización del juicio, que asegure el debido proceso y el derecho a defensa en juicio pero limite su duración. También es fundamental que la sesión sea pública y se difunda previamente el horario de su realización para que los ciudadanos puedan presenciar el juicio. Es esencial que los ciudadanos, las entidades académicas y las organizaciones no gubernamentales puedan monitorear el trabajo de la comisión de juicio político sobre los distintos pedidos pendientes.

Asimismo se propone reformar los actuales procedimientos por faltas a la ética y disciplinarios contra los ministros del Superior Tribunal de Justicia, del Procurador General y del Defensor General, de tal forma que sean efectivos y garanticen la imparcialidad del ente investigador. Igualmente, debe establecerse el acceso ciudadano a los resultados de estos procesos.

**Problemas que aborda la herramienta:** Garantizar el debido proceso y restringir la intromisión de intereses ajenos en la justicia e injerencia de los otros poderes del Estado en el Poder Judicial.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.** Para su implementación será necesario modificar el Art. 25°, derogando la posibilidad de celebrar el proceso de modo total o parcialmente en forma secreta o con limitación al acceso público.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** La implementación de la presenta herramienta deberá trabajarse en conjunto con el Monitoreo Cívico al Consejo de la Magistratura. Su concreción dependerá de la voluntad política de los Poderes Ejecutivo y Legislativo. Se considera que el cuerpo judicial baja resistencia a la implementación de la misma.

#### **4.4.8 Nombre de la herramienta:** Implementación Estándares Judiciales.

**Descripción breve:** El fin es establecer parámetros objetivos de rendimiento que razonablemente se deben producir. En el caso de un juzgado de Instrucción estará rindiendo satisfactoriamente siempre que resuelva la situación de los detenidos antes de que entre en turno.

En una primera instancia se le pediría que proponga un plan de regularización y los recursos que se necesiten” lo cual “se hará público para que el juez asuma la

responsabilidad que se encuentra atrasado y obviamente sino cumple con esa medida darle una segunda oportunidad de apoyo.

En síntesis, se trata de incorporar mecanismos para medir el desempeño por el público de los Tribunales, a través de indicadores por centro de costos, por fuero y por juzgado comparables vertical y horizontalmente, con indicadores físicos y monetarios atinentes a la tipología delictual y sociológica y de diagnóstico y análisis de la organización y gestión judicial. Estos indicadores y forma de organización permitirán realizar una evaluación de performance del sistema que permita fijar metas, revisar su logro o no y reelaborarlas periódicamente.

**Problemas que aborda la herramienta:** Transparentar y difundir el proceso judicial. Asimismo se fortalece el poder judicial al darle una herramienta de medición de su eficiencia y tener una respuesta concreta a las ingerencias del Poder Ejecutivo sobre el Judicial<sup>16</sup>.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

1. Desarrollar indicadores de gestión de los magistrados que puedan ser puestos en conocimiento de la sociedad civil, y que sean usados como criterios de evaluación, y que midan la gestión y eficiencia de los magistrados (productividad, celeridad, predictibilidad, calidad de resoluciones, etcétera)

- El primer objetivo será el de Incorporar la visión del usuario en el *Mejoramiento de la Calidad Jurisdiccional*.

Una propuesta Creación de Comisiones de Mejoramiento de la Calidad del Servicio Justicia en cada área temática de la administración de justicia que cuente con participación de representantes de los usuarios del sistema de administración de justicia.

1. Diseñar indicadores de "calidad" de servicio de administración de justicia en cada campo.
2. Diseñar instrumentos de consulta a los usuarios de los diferentes servicios de tal manera que la percepción del usuario sea recogida y analizada periódicamente.

---

<sup>16</sup> "parece que existe una justicia que más se preocupa por el aumento de sus salarios que lo que demanda la sociedad". ..no es inmiscuirse en los poderes del Estado, cuando planteo no como gobernador sino como padre, la sensación de asco que me da este tipo de sentencias..."Gobernador Das Neves, 13/4/04 Diario Crónica



3. Elaborar diagnósticos y propuestas que sirvan de insumo para los Grupos de Trabajo formados para la materialización de los demás objetivos.
4. Interactuar de manera periódica con los Grupos de Trabajo y retroalimentar el proceso de modernización de tal manera que se tome en cuenta la importancia de la "calidad" del servicio brindado, desde la perspectiva concreta de los usuarios de las distintas ramas jurisdiccionales.
5. Desarrollar mecanismos permanentes de retroalimentación: buzones de sugerencias, oficinas de reclamos, teléfonos de atención al cliente, seminarios con universidades para analizar sentencias, etcétera; así como contar con líneas de investigación con una producción de estudios académicos judiciales - fiscales de la más alta calidad.

Al mismo tiempo se propone que cada una de las instituciones miembros del Poder Judicial de la Provincia elaborará un estudio de diagnóstico que incluya:

a) Análisis de la estructura organizacional actual. Este deberá considerar aspectos de:

*Formalización.*- la identificación de las normas, manuales de procedimientos, descripción de funciones de personal, reglas y, en general toda la documentación que delimite funciones y especifique tareas y estructuras.

*Especialización.*- la división de trabajo imperante, es decir, el grado en que las diversas tareas de la organización se subdividen en diferentes actividades.

*Estandarización.*- la medida en que actividades laborales similares se realizan de manera uniforme.

*Jerarquías.*- los organigramas que describan responsabilidades y que especifiquen quién debe reportar a que superior en la estructura orgánica.

*Complejidad.*- el número de actividades o subsistemas al interior de la institución. Se puede medir en tres dimensiones: vertical, se refiere al número de niveles en la jerarquía; horizontal, es el número de puestos de departamentos que existen horizontalmente en la organización; espacial, el número de unidades geográficamente distribuidas.

*Centralización.*- la identificación del nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.

*Profesionalismo.*- el nivel de educación formal y capacitación de los trabajadores.

*Distribución del personal.*- la manera en que se encuentra asignado el personal de la institución entre las diferentes funciones y departamentos.

b) Diagnóstico de problemas críticos, identificando su origen y la manera en que afecta a otros componentes de la estructura organizacional.

c) Propuesta de cambios a las leyes orgánicas y otros instrumentos normativos.

d) Desarrollar Planes de Acción para cada institución que se basen en los elementos recogidos por los diagnósticos. Incluir consultas con especialistas en desarrollo organizacional para el perfeccionamiento de este instrumento.

e) Cada institución implementará el Plan de Acción de acuerdo a las metas y procedimientos incluidos en el mismo.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Es una herramienta que no requiere grandes costos ni materiales ni en recursos humanos. Su implementación es una decisión exclusiva del Poder Judicial.

#### **4.4.9 Nombre de la herramienta:** Justicia Entrenada.

**Descripción breve:** Realizar una reforma integral al régimen de carrera judicial y de instrucción judicial, que permita una adecuación de los mecanismos de ponderación de méritos o atributos de los aspirantes a la carrera judicial y una política de ascenso a lo interno del sistema de justicia basada en la evaluación del desempeño de los servidores judiciales y del Ministerio Público. Organizar un sistema de gerenciamiento de recursos humanos, para asignarlos según sus capacidades y las necesidades del sistema. Crear un Código de Conducta Judicial.

**Problemas que aborda la herramienta:** Dar capacitación y profesionalización a los recursos humanos del Poder Judicial.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

- *Será importante diseñar, debatir y aprobar un sistema de carrera judicial y fiscal que goce de legitimidad.*

Como elementos centrales el sistema de carrera deberá: (1) atraer abogados calificados (2) crear incentivos para una carrera judicial adecuada y eficiente para los que se encuentran dentro de ella y (3) ser legitimado ante los magistrados y la opinión pública como un elemento que fortalece la independencia, imparcialidad e idoneidad técnica.

2. Definir el perfil del magistrado para cada una de las posiciones existentes, determinando características y requisitos que debe reunir.

3. Revisar y formular, mediante la participación concertada de todos los organismos responsables, los criterios rectores uniformes para nombramiento, ascenso, ratificación y cese de magistrados. Los criterios deberán responder en principio a elementos objetivos y ser legitimados mediante consulta pública.

4. Desarrollar un plan y estrategia de nombramientos orientado a atraer a los mejores egresados de las universidades y a promover a instancias superiores a los magistrados sobre la base de sus propios méritos; y que consolide un sistema orientado a la especialización de los jueces y fiscales.

5. Llevar a cabo un sistema de consulta con actores técnicos sobre la conveniencia de fortalecer, modificar o suprimir el mecanismo de ratificación de magistrados existente.

6. Diseñar e implementar un esquema de "carrera mixta" que permita el concurso de los magistrados que se encuentran dentro de la carrera judicial o fiscal, los abogados en ejercicio y los docentes universitarios estableciendo un sistema de cupos para distintas situaciones. Este deberá contemplar procedimientos transparentes sobre ascensos e incentivos para la actuación de los magistrados.

7. Evaluar y definir la estructura y organización del sistema de control de la gestión de los magistrados, el mismo que deberá comprender el análisis de la conveniencia del establecimiento de mecanismos internos o externos o mixtos, así como la participación de la sociedad civil en los procesos de control.

- *Diseñar una política de recursos humanos para el personal judicial.*

El objetivo contempla, para cada institución en lo particular, los aspectos relacionados a la modernización de las políticas de personal (no incluye a los

magistrados): secretarios, asesores, auxiliares, personal administrativo, personal de soporte técnico, etcétera

1. Elaborar un estudio, para cada institución, que revise las políticas de recursos humanos, identificando tanto las reglas vigentes, como las prácticas no formales que se presentan en esta área.

2. Desarrollar un plan rector sobre política de recursos humanos para cada institución que considere:

- criterios y procedimientos de reclutamiento
- definición de tareas y responsabilidades
- definición de incentivos monetarios y no monetarios
- aspectos de motivación
- mecanismos de promoción y desarrollo profesional (mérito)
- técnicas y sistemas de evaluación
- mecanismos de rendición de cuentas y sanción
- actividades de capacitación

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Si bien la estructuración y gerenciamiento para la capacitación al personal judicial puede ser costoso, en un análisis costo-beneficio se agilizarán los procesos internos obteniendo ventajas comparativas. La creación de un Código de Conducta no presenta dificultad alguna.

**4.4.10 Nombre de la herramienta:** Promover la Responsabilidad del Letrado del Estado.

**Descripción breve:** regular un régimen de responsabilidad de los Letrados que actúen en nombre y representación del Estado Provincial cuando este sea parte en un litigio o controversia, sea este de carácter administrativo o judicial.

**Problemas que aborda la herramienta:** realizar un control sobre aquellas causas que han sido desfavorables al estado, lo que no implica una mala actuación del letrado que tramitó la causa, pero si un perjuicio para el patrimonio del estado provincial; que por consiguiente afecta a todos los ciudadanos. Es importante poder determinar si existió algún tipo de responsabilidad por parte del abogado interviniente.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

La ley<sup>17</sup> deberá tener como objeto la regulación del régimen de responsabilidad de los Letrados que actúen en nombre y representación del Estado Provincial cuando este sea parte en un litigio o controversia, sea este de carácter administrativo o judicial.

El letrado que representa al Estado Provincial deberá excusarse, tanto en las actuaciones judiciales como en las administrativas, cuando se encontrare comprendido en alguna de las siguientes causales:

- a) Ser pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con el particular interesado;
- b) Tener participación directa en la persona jurídica o de hecho, o en el ente interesado, cualquiera sea su naturaleza; lo mismo que sus parientes en el grado indicado en el inciso anterior.
- c) Tener interés en el asunto o en otro similar;
- d) Ser acreedor, deudor o fiador, del particular interesado en el asunto de que se trate, antes de haber llegado a su intervención como letrado en representación del Estado Provincial;
- e) Haberse expedido a favor del particular interesado, cuando se trate de juicios promovidos luego por éste contra la Provincia o sus instituciones y reparticiones autárquicas o descentralizadas.

*Incompatibilidad.* El letrado que representa al Estado Provincial, fuera de su función oficial, no podrá ejercer la abogacía ni la procuración ante los Tribunales de la Provincia de cualquier fuero o jurisdicción, cuando el Estado Provincial sea la contraparte.

*Responsabilidad.* En el cumplimiento de su gestión como letrado que representa al Estado Provincial, responderá en los siguientes casos:

- 1) No podrán, sin que en cada caso se haya autorizado previa y expresamente por el Poder Ejecutivo:
  - a) Efectuar transacciones en los juicios en que intervengan;
  - b) Allanarse a las demandas entabladas contra la Provincia;

---

<sup>17</sup> EL proyecto de ley ha sido ingresado a la legislatura por la Asociación Civil Participar Patagonia el día 8-3-04. El 10 de agosto del mismo año tomaron estado parlamentario.

c) Desistir del derecho en los juicios iniciados por el Estado, ni de los recursos contra sentencias definitivas.

2) Serán responsables por los daños o por la disminución de los beneficios que correspondieren al Estado, en el caso que, no contestaren las demandas, no iniciaren en su debido tiempo las acciones, no interpusieren en término los recursos legales, no comparecieren a las audiencias, o no tramitaren debidamente los procesos en que la Provincia fuere parte.

3) Deberán informar sobre el estado del trámite de los juicios en que la Provincia sea parte, siendo responsable en los términos que establezca la reglamentación de la presente ley.

*Procedimiento.* El letrado que incurra en responsabilidad en los términos de la presente ley, será pasible de sanciones:

- Funcionales, las cuales serán impuestas por el Poder Ejecutivo Provincial.
- Patrimoniales, las cuales serán establecidas por el Tribunal de Cuentas de la provincia.

En los casos en que la sentencia sea desfavorable al Estado Provincial intervendrán:

- La Fiscalía de Investigaciones Administrativas, quien examinará el desarrollo del proceso a fin de determinar la posible existencia de sanciones funcionales. De existir las mismas elevará las actuaciones al Poder Ejecutivo Provincial, que impondrá la sanción.
- El Tribunal de Cuentas a fin de que este establezca las eventuales sanciones de contenido patrimonial.
- El Colegio Público de Abogados a los fines contemplados en el art. 21 inc. A, de la Ley 4558.

*Sanciones Funcionales. Remoción.* Son causales de remoción del letrado que representa al Estado Provincial, las siguientes:

- a) Ejercicio, manifiesto o encubierto, de la profesión de abogado o procurador, en violación de lo dispuesto en el Art. 3.
- b) Omisión no justificada de la presentación de excusación, en los casos enumerados en el Art. 2.

c) Realización, sin la previa y expresa autorización del Poder Ejecutivo, de los actos procesales determinados en el Inc. 1) Aps. a), b) y c) del Art. 4.

d) Incumplimiento no justificado de actos en los procesos judiciales en que la provincia sea parte, y del que resulte perjuicio para los derechos o intereses de la misma. En particular, de aquellos actos establecidos en el Inc. 2) del Art. 4.

e) Inobservancia injustificada y reiterada de la obligación de producir el informe del Inc. 3) del Art. 4.

*Sanciones funcionales. Inhabilitación.* Sin perjuicio de su remoción, serán causales de inhabilitación especial para actuar como letrado en representación del estado provincial, las establecidas en el artículo precedente. Dicha inhabilitación será de 1 a 10 años, según se determine.

*Sanciones patrimoniales. Remisión.* A los efectos de establecer la responsabilidad patrimonial se remitirá a lo establecido en la ley 4.139 (Orgánica del Tribunal de Cuentas de la Provincia), en su parte pertinente.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su aplicación sólo requiere la decisión política y la promulgación de una ley a este fin.

#### **4.4.11 Nombre de la herramienta:** Realzar el rol de la Universidad

**Descripción breve:** Realizar una revisión del currículum de estudio con el propósito de incorporar los conocimientos prácticos de los mecanismos de la carrera judicial, incluyendo la materia de ética profesional y ética judicial. Establecer un cupo de ingreso local a la carrera de abogacía en las cuatro Escuelas Superiores de Derecho de la provincia.

**Problemas que aborda la herramienta:** la provincia del Chubut no tiene la capacidad de absorber a todos los egresados en abogacía, no siendo funcionales a las necesidades de la provincia.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Crear una ciudad universitaria de Derecho en una de las ciudades que actualmente se está dictando la carrera.

Llamar a concurso para cubrir todos los cargos docentes de la facultad de derecho. Sólo son concursados pocos cargos docentes, y el resto es nombrado o propuesto a partir de amiguismos o relaciones políticas, lo que no garantiza la

idoneidad del docente y por otro lado convierte en oscuro el proceso de designación.

Asimismo será propicio reestructurar el sistema de evaluación, reduciendo la cantidad de materias promocionales y acrecentando el número de finales obligatorios.

Exigir un mayor número de materias aprobadas por año cursado elevará de modo notable el nivel universitario.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Se encuentran fuertemente constituidas las estructuras burocráticas de las Escuelas de Derecho en las distintas ciudades de la Provincia. Esta decisión requiere un fuerte compromiso y un elevado costo decisional que depende si la Universidad está o no dispuesta a afrontar.



#### **4.5) FORTALECIMIENTO DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES**

- Impulsar el desarrollo de las instituciones y organizaciones en el nivel municipal, de acuerdo con un nuevo marco normativo.
- Introducir valores de ética, moral y servicio entre empleados y funcionarios públicos de los gobiernos municipales a través de programas diseñados a tal fin.
- Estimular la rendición de cuentas públicas municipales, mediante la aplicación de medios y de nuevos mecanismos de participación ciudadana.
- Garantizar el acceso a la información a la ciudadanía
- Activar los canales de retroalimentación sobre la calidad de servicios recibidos.
- Generar eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones, implementando sistemas de información internos y externos en los gobiernos municipales.
- Procurar la simplificación de los procesos burocráticos, eliminando pasos y trámites innecesarios para el desarrollo de actividades empresariales, comerciales y de servicio público en el nivel municipal.

#### **Acciones Eje N° 5:**

1. *Fortalecimiento de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública a nivel municipal.*
2. *Generar espacio de encuentros y debates públicos sobre transparencia y prevención de la corrupción y las distintas maneras de generar acciones concretas, que sean de libre acceso de la población, en el marco de una campaña provincial*
3. *Ordenar sistemas electrónicos de información pública que permita el acceso a la información pública. Garantizar mecanismos de verificación, seguimiento y control ciudadano: puesta en funcionamiento de mecanismos de denuncia como líneas telefónicas, oficinas de denuncia, páginas web y otros.*
4. *Creación de instancias de la sociedad civil que actúen con funciones de auditoría dentro de la función pública y el Consejo Deliberante.*

5. *Programas de Capacitación para la participación ciudadana dirigidos a las ONGs, al Estado provincial, municipal y los ámbitos educativos.*
6. *Institucionalización de mecanismos de recepción y seguimiento de denuncias y quejas, accesibles a la ciudadanía.*
7. *Presupuesto Participativo.*
8. *Garantizar cumplimiento del Código de ética. Cumplimiento de la ley. Ejecutar el Programa de Eficiencia y Transparencia en las Compras y Contrataciones del Estado en el caso que lo hubiere, o diseñarlo.*
9. *Realización de Audiencias Públicas.*

#### **4.5) FORTALECIMIENTO DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES: HERRAMIENTAS PROPUESTAS.**

##### **a) TRANSPARENCIA**

##### **4.5.1 Nombre de la Herramienta:** Plan de desarrollo local

**Descripción breve:** consensuar y aprobar un Plan de desarrollo municipal a mediano y largo plazo, que contemple los aspectos económico, social, el urbano ambiental, el cultural y el político.

**Problema que aborda:** la falta de planificación municipal, que tendría que ser resultado de una discusión abierta y profunda en el seno de la sociedad. Esto permitiría garantizar el objetivo a seguir, las medidas a tal fin y el control de las decisiones que se van tomando.

##### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Para diseñar el Plan, el Poder Ejecutivo Municipal convocará a representantes de la sociedad, de la educación, del sector privado, de las ONG, etc., a elevar propuestas, debatir y elaborar un Plan de Desarrollo. Con el auxilio de consultas directas, encuestas breves y talleres participativos, se puede formular un conjunto de lineamientos estratégicos y prioridades de la comunidad que servirá como punto de partida. Esto se hará en forma descentralizada, uniendo a lo sumo, dos barrios. Una vez finalizado, se presentará al Concejo deliberante el Plan de Desarrollo local, luego de 6 meses de asumida la gestión, a fin de ser votado y aprobado por los representantes locales. El mecanismo será el mismo que para una resolución

del Concejo. Ante una modificación, volverá al Poder Ejecutivo, como una sugerencia, que será analizada e incorporada en el caso de aceptarse.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Obliga a la administración municipal a establecer toda una metodología de planificación, de discusión con todos los sectores sociales de la ciudad a través de talleres, y la afectación de técnicos al diseño del mismo.

#### **4.5.2 Nombre de la Herramienta:** Plan de Gobierno y organización municipal.

**Descripción breve:** la programación de cómo se ejecutarán las promesas realizadas en la campaña y/o las demandas ciudadanas recibidas por diversos medios, con un cronograma de ejecución, recursos, responsables, y otras condiciones. Permitirá dar a conocer los lineamientos estratégicos y las prioridades del gobierno municipal, que permitirá que los funcionarios y ciudadanos lo conozcan. Esta información deberá ser de fácil acceso, como por ejemplo a través de la página web.

**Problema que aborda:** la falta de planificación municipal.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Esta herramienta tiene dos etapas:

1. Planificación: luego de especificadas las áreas, las mismas deberán planificar sus actividades, programas, acciones, contemplar las prioridades, planificar la implementación y los costos de cada una, a corto, mediano y largo plazo.
2. Difusión: luego de diseñar el Plan de gobierno, el gobierno municipal deberá hacer pública la información, publicándola en la página web del municipio y de forma impresa en las oficinas de atención al público, ya sea como afiches, como folletería. En el caso de haber una ventanilla de atención al ciudadano, ella sería la encargada de tener la información y difundirla.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Implica generar la práctica (generalmente rechazada por los empleados públicos) de planificación.

## b) ADMINISTRATIVAS.

**Factibilidad de Aplicación:** las herramientas propuestas son todas de factibilidad **MEDIA** ya que implican una decisión política importante de la administración municipal. Existe una alta posibilidad de encontrar resistencia en los gremios que representan a los empleados y que aparezcan presiones políticas cuando se ponen en juego intereses particulares.

### 4.5.3 Nombre de la Herramienta: Reforma organizacional

**Descripción breve:** revisión del funcionamiento de la estructura organizacional del gobierno municipal. Esto permitirá analizar y la organización municipal para reducir la burocracia, prevenir prácticas corruptas, ofrecer un funcionamiento más eficiente tanto a los ciudadanos como al funcionario público que sirve a la comunidad. Reforma implica volver a pensar y rehacer la organización para reducir la burocracia, prevenir prácticas corruptas, ofrecer un funcionamiento más eficiente tanto a los ciudadanos como al funcionario público que sirve a la comunidad.

**Problema que aborda:** la burocratización extrema del municipio que no garantiza buenos servicios, permite actos corruptos y letarga todas las gestiones.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

La reforma se realizará alrededor de estos ejes: i) mejorar la atención al ciudadano con el enfoque de cliente, ii) provisión de servicios eficientes y eficaces, iii) modernización en la organización interna, iv) realizar una gestión transparente y participativa.

Este proceso abarca una variada gama de intervenciones en diferentes áreas de la institución municipal, con diferentes grados de intensidad y alcances, tales como en:

- Sistema de organización administrativa.
- Sistemas de desarrollo de recursos humanos.
- Sistemas de formulación presupuestaria.
- Sistema de compras y adquisiciones.
- Sistema de recursos.
- Sistema integrado de administración financiera.

- Sistema de inventario patrimonial.
- Sistema de licitación y contrato.

Un rasgo fundamental de este instrumento que impacta en toda la estructura de la municipalidad como institución, además de la eficiencia y eficacia en el funcionamiento, es su contribución a la transparencia y a reducir la discrecionalidad arbitraria. Esto se da con el establecimiento de las competencias entre las dependencias, claridad en las reglas, normas y procesos administrativos.

En este proceso y en lo que afecta a los cambios que se operan en la política de recursos humanos, es recomendable negociar consensos con el Sindicato de trabajadores de la municipalidad e integrarlo a la dinámica de los nuevos programas.

#### **4.5.4 Nombre de la Herramienta:** Simplificación de trámites.

**Descripción breve:** Evitar la burocracia en los trámites, ofrecer un servicios más eficiente y eficaz al ciudadano y recuperar la credibilidad pública en la gestión municipal. Puede utilizarse el esquema de ventanilla única para atención de trámites.

**Problema que aborda:** la burocratización extrema del municipio que no garantiza buenos servicios.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

El primer paso es realizar un diagnóstico sobre la situación de los trámites y servicios municipales, para conocer las fortalezas y debilidades de cada uno. Un medio eficaz para obtener información externa al Municipio es una encuesta de percepción a usuarios sobre trámites y servicios municipales.

El segundo paso implica realizar un estudio al interior del municipio, sobre los pasos y tiempos procesales actuales para determinar los grados de discrecionalidad, las duplicaciones y la eficiencia en la asignación de recursos.

Sobre esta información se diseña y se implanta un nuevo diagrama de flujo de los procesos administrativos con sus manuales de funciones. El resultado buscado es el aumento en la eficiencia y eficacia del servicio, y mejorar el acceso de la población a los servicios prestados por el municipio. El indicador de medición de cambios operados es la reducción de los tiempos y pasos procesales, asignaciones

más eficientes de los recursos y la mejora en la satisfacción de los ciudadanos usuarios de los servicios. Esto último, se puede obtener por otra encuesta de percepción realizada luego de los cambios en el sistema de trámites.

Esta herramienta contribuye a mejorar la imagen del Gobierno ante la población; ya que a mayor burocracia, es mayor la percepción que los contribuyentes tienen en materia de corrupción, y a su vez, implica poner la casa en orden y producir la información necesaria para servir mejor a los ciudadanos.

**Nombre de la Herramienta:** Transparencia en Licitaciones y Compras.

**Descripción breve:** generar u optimizar el sistema de licitaciones y compras de manera tal que se garantice la igualdad de oportunidades para todos los oferentes, con transparencia en su proceso y que genere confianza tanto en la empresa privada como en la sociedad civil. Las reglas deben ser claras, sencillas, comprensibles y precisas. Se deben reducir los márgenes de discrecionalidad que los cargos otorgan a ciertos funcionarios. Una mayor transparencia contribuirá en una nueva manera de relacionarse con los proveedores y contratistas, además de reducir sobrecostos para los licitantes que se generan en las coimas y actos similares. Además, para el municipio significará ahorro de recursos que antes era apropiado por la corrupción.

**Problema que aborda:** Se presentan en numerosas ocasiones, casos donde existe un cuasi monopolio en las adjudicaciones de las licitaciones y compras, lo cual desemboca en un proceso poco transparente en el sistema de licitaciones y compras.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Un banco de datos sobre las transacciones celebradas y en curso de realización de contratos y adquisiciones, de fácil acceso a través de una página *Web* en Internet contribuirá a la transparencia. Los oferentes y sus competidores podrán comparar precios y condiciones de las transacciones.

En los procesos de compras y licitaciones de bienes y servicios que el Municipio encare, se puede incluir la participación de representantes de la comunidad como observadores calificados del proceso, con el objeto de demostrar transparencia e interesar a los ciudadanos en el manejo de los aspectos públicos. Esta iniciativa, además de ser educativa, contribuye a mejorar la imagen de credibilidad del Gobierno municipal. Esto debe estar debidamente reglamentado para que el

proceso sea eficiente y transparente, con roles bien especificados para la Alcaldía, los oferentes y la sociedad civil. Se puede extender la invitación a la prensa.

**4.5.6 Nombre de la herramienta:** Sistema de selección y promoción de personal por mérito propio.

**Breve descripción:** Desarrollar un sistema de selección y promoción de personal en base a méritos y a desempeño por resultados, con el objeto de combinar la eficiencia en el cargo con la equidad laboral, promoviendo la carrera administrativa.

**Problema que aborda:** prebendas, abundancia de cargos políticos, nombramientos poco claros, poca movilidad ni competencia al interior de la administración, lo que desincentiva a los trabajadores.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

Un estatuto del servidor municipal puede contemplar las siguientes prácticas que se consideran eficaces para promover la integridad y competitividad:

- Sistemas para contrataciones y ascensos abiertos y por méritos con estándares objetivos.
- Sistema de sueldos y salarios no alejado del promedio de mercado y en función a criterios de productividad.
- Sistemas de compensaciones imparciales y adecuadas
- Sistemas que provean seguridad de jubilaciones dignas sin tener que recurrir a la corrupción.
- Sistemas de control al personal en puestos delicados.
- Sistemas para reconocer al personal por honestidad demostrada.
- Un código de ética.
- Prohibiciones y limitaciones a la aceptación de regalos y otras ventajas.
- Prohibiciones a la utilización inadecuada de propiedad y recursos gubernamentales.
- En algunos cargos administrativos y directivos, sería oportuno abrir a la competencia pública para la contratación de nuevos empleados para el Municipio a través de concursos públicos, con amplia difusión para garantizar igualdad de oportunidades para los potenciales interesados.

**4.5.7 Nombre de la herramienta:** Protección al funcionario que denuncia corrupción.

**Descripción breve:** Ofrecer un mecanismo de protección legal y procedimientos administrativo al funcionario que denuncie hechos de corrupción, de tal forma que el denunciante no sea perjudicado con persecuciones laborales, chantajes y despidos.

**Problema que aborda:** falta de denuncias por miedo a represalias u otras consecuencias como el despido.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales.**

El Intendente y el Concejo Deliberante deberán estipular en una ordenanza municipal el procedimiento para que se presenten denuncias en forma responsable, protegiendo confidencialidad de la identidad, la integridad y la estabilidad en su puesto de trabajo al funcionario denunciante, para luego derivar a la autoridad pertinente para la correspondiente investigación y juzgamiento del hecho denunciado

Con esta herramienta, el municipio reafirmando la voluntad política de luchar contra la corrupción, ya que esta herramienta un recurso eminentemente preventivo de actos de este tipo.

**4.5.8 Nombre de la Herramienta:** Descentralización Municipal.

**Breve descripción:** Diseñar e implantar un programa de descentralización al interior del municipio, con el objeto de controlar la discrecionalidad arbitraria, impulsar la transparencia y la participación ciudadana.

Desarrollar programas de desconcentración y/o descentralización en el caso de municipalidades de porte mediana y grande. Esto implica no sólo transferir recursos, sino también competencias.

**Problemas que aborda:** la centralización que por un lado no agiliza ni optimiza los trámites, implica la mala atención al vecino, no permite el contacto personalizado y eficiente de las necesidades de los ciudadanos, etc.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

Desarrollar programas de desconcentración y/o descentralización de servicios y atención al ciudadano, de los municipios más grandes, que permitan transferir



recursos y competencias, generando oficinas por zonas para focalizar la gestión del municipio en esa región e intensificar los procesos participativos donde la sociedad civil interactúa con sus autoridades en la búsqueda del bien común.

Se puede hacer un trabajo intensivo con las Asociaciones Vecinales.

En el caso de programas de planes estratégicos participativos, presupuestos participativos, audiencias públicas sobre presupuesto o iniciativas similares, también se da una suerte de descentralización del poder político municipal hacia los ciudadanos cuando éstos establecen prioridades y eligen proyectos de obras y servicios con afectación presupuestaria. Es decir, una parte del poder político de decidir sobre gastos municipales es transferido a los vecinos organizados.

#### **4.5.9 Nombre de la Herramienta:** Presupuesto Participativo

**Descripción breve:** Elaborar en forma descentralizada y con la participación activa de la ciudadanía, el presupuesto municipal anual o bianual. Se busca instrumentar la participación ciudadana en la gestión local, generar confianza a través de sistemas de auditoría social y que la programación del gasto público esté de acuerdo a prioridades de la población. Para ello, se establecerá una división administrativa que permitirá organizar el proceso descentralizado de discusión y elaboración del presupuesto

**Problema que aborda:** la falta de mecanismos de canalización de las opiniones y necesidades de la población, la poca participación en decisiones tan importantes para la ciudad en que se habita, por la falta de espacios ordenados a tal fin, con mecanismos institucionalizados.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

Deberá convocarse a todos los ciudadanos a una Audiencia Pública para elaborar el Presupuesto Municipal de cada año, antes de la aprobación del presupuesto correspondiente al año siguiente, para que los ciudadanos puedan presentar sus propuestas.

La Audiencia deberá ser convocada por el Intendente Municipal, y será dada a conocer a los ciudadanos con suficiente anticipación -se podrá realizar en forma descentralizada-. La Audiencia tendrá básicamente tres funciones: a) informar a los ciudadanos sobre actos de gobierno, b) escuchar y recibir los pedidos de la

comunidad, y c) rendir cuenta sobre los pedidos aprobados para el presupuesto y sobre la ejecución de los mismos.

Participarán de la misma los titulares de los poderes Ejecutivo y Legislativo del Municipio. Se deberá alentar la participación de las organizaciones de la sociedad civil y otros actores sociales, de tal forma que, como proceso previo a la Audiencia Pública, puedan identificar y priorizar los proyectos y pedidos a ser presentados en la Audiencia Pública de Presupuesto.

Antes de la aprobación de la Ordenanza del Presupuesto por el Concejo Deliberante, los ciudadanos serán informados de las decisiones adoptadas por la autoridad municipal en relación a las peticiones presentadas en la Audiencia Pública.

Puede crearse una Comisión que tendrá por función el seguimiento y fiscalización de la ejecución de lo aprobado, que puede estar presidida por el Intendente integrada por: a) tres representantes de los ciudadanos del municipio, electos por mecanismos democráticos a ser establecidos por las propias organizaciones vecinales, b) tres representantes del Ejecutivo Municipal nombrados por el Intendente, y c) un Concejal Municipal.

## c) TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**4.5.10 Nombre de la Herramienta:** Audiencias de Informe sobre la gestión municipal.

**Descripción breve:** Se trata de una reunión pública convocada por el Intendente ante los ciudadanos, para dar cuenta sobre el cumplimiento de la gestión. El informe debe ser público, verbal y escrito, es recomendable utilizar medios audiovisuales que puedan facilitar una transmisión pedagógica de la información.

**Problema que aborda:** falta de mecanismos y espacios de rendición de cuenta de la gestión municipal.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

La audiencia pública de rendición de cuenta cierra el ciclo del programa de participación ciudadana en la elaboración del presupuesto municipal, porque es el espacio donde los ciudadanos pueden evaluar la eficacia de este programa, si se

cumplen o no con las promesas asumidas por la Intendencia, y si los recursos están siendo administrados con transparencia y con eficiencia de acuerdo a lo planeado. De esto depende la sustentabilidad del programa en el largo plazo, porque es aquí donde se juzga la credibilidad pública del Gobierno municipal.

La Audiencia podría estar articulada alrededor de los siguientes contenidos:

- Informe del Intendente sobre aspectos relevantes de la gestión de su gobierno, incluyendo las obras, servicios y finanzas municipales.
- En el caso de llevarse a cabo la herramienta de elaboración participativa del presupuesto), se presentará un informe escrito sobre la audiencia pública de presupuesto realizada el año anterior, detallando su estado de ejecución, el monto invertido, la población beneficiada. Evaluación de la experiencia de la Comisión, presentada por un representante de las asociaciones de vecinos y Presidente de la Comisión a la vez.
- Informe sobre los avances en los programas de atención al ciudadano: mejoramiento en trámites administrativos, y procesamiento de pedidos y reclamos ciudadanos.

En este tipo de evento, el Municipio presenta los resultados de sus gestiones, los ciudadanos se informan, y también existe un espacio para la evaluación de programas llevados a cabo.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su factibilidad sólo depende de la voluntad política del equipo de gobierno de sistematizar todo lo realizado y exponerlo en un marco de estas características.

**4.5.11 Nombre de la Herramienta:** Publicidad de los bienes de funcionarios municipales.

**Descripción breve:** transparentar las manifestaciones de bienes de funcionarios públicos, facilitando el acceso del público a esta información.

**Problemas que aborda:** la falta de información o el ocultamiento de la misma que no permite al ciudadano controlar al funcionario en cuanto a la posibilidad de realizar actos corruptos de robo, enriquecimiento, etc.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** La factibilidad de esta herramienta genera resistencias y su implementación depende de decisiones políticas.

**4.5.12 Nombre de la Herramienta:** Información sobre el presupuesto y las finanzas municipales.

**Descripción breve:** Elaborar y difundir un sistema de información consistente sobre el presupuesto y las finanzas municipales, claro y entendible, con dos objetivos: interno: para producir que faciliten la toma de decisiones de los gerentes municipales, y externo: para impulsar la cultura de la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas, de cara a la sociedad.

**Problema que aborda:** hacer accesible esta información, muchas veces oculta o poco clara desde el entendimiento neófito.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

Se establecerá un mecanismo de informes claros y concisos sobre el presupuesto y las finanzas municipales, que serán difundidos al interior del municipio y serán puestos a disposición de los ciudadanos. Esto se renovará trimestralmente. Los medios de difusión serán la página web y folletería.

**Factibilidad de Aplicación: Media.** Implica sistematizar esta información, darle una redacción entendible y generar mecanismos tecnológicos que permitan digitalizarla y para que esté a disposición.

**4.5.13 Nombre de la Herramienta:** Información sobre los servicios municipales.

**Descripción breve:** Generar y difundir informaciones útiles y oportunas para que el contribuyente pueda acceder a los diferentes servicios que brinda el Municipio, como costos, requisitos, condiciones, etc.: trámites municipales, reclamos, sugerencias e inquietudes, información sobre el Municipio (resumen del Plan de Gobierno, organigrama, datos básicos de las dependencias y sus responsables, datos básicos sobre obras y servicios, etc); agenda de eventos

**Problema que aborda:** hacer accesible esta información, muchas veces oculta o confusa.

**Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

Se realizará un informe por área de todos los servicios que ofrece el municipio de forma clara y entendible, que se unificará en un informe general de servicios. Tendrá estipulado extensión, para realizar un documento corto y conciso. Los medios de difusión serán la página web y folletería.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Implica sistematizar esta información, darle una redacción entendible y generar mecanismos tecnológicos que permitan digitalizarla y para que esté a disposición.

**4.5.14 Nombre de la Herramienta:** Oficina municipal de información y reclamo.

**Descripción breve:** crear una oficina de atención a los ciudadanos para proveer informaciones útiles sobre el Gobierno Municipal y la ciudad, responder a los reclamos, canalizar las inquietudes y promover la participación ciudadana en asuntos de interés de la comunidad.

**Problema que aborda:** hacer accesible la información municipal, y optimizar la atención y orientación del ciudadano.

### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

La oficina tendrá dos funciones esenciales: una de recepción de quejas e inquietudes ciudadanas y otra de provisión de informaciones sobre la municipalidad y el municipio.

El sistema de respuesta a los reclamos debe ser claro, sencillo y directo; incluso debe existir un tiempo máximo para dar respuesta a cada inquietud o reclamo (por ejemplo una semana, 15 días). El mérito de esta oficina es que no sólo mejora la relación entre el municipio y el ciudadano, sino que también descongestiona las oficinas, ya que los ciudadanos tienen acceso a un mecanismo que le soluciona sus problemas. En los Municipios pequeños, es probable que un solo funcionario pueda ejercer el rol de esta oficina.

*Las funciones de la oficina, serían:*

- Organizar, sistematizar y difundir informaciones que contribuyan a mejorar la vida de los vecinos.
- Crear un espacio para mejorar la relación de los ciudadanos con el Gobierno Municipal, a través de un contacto personalizado que permita conocer las necesidades reales.
- Impulsar la transparencia en la gestión como mecanismo de combatir la corrupción y ganar la credibilidad pública, disminuyendo las posibilidades de tráfico de influencia.

- Con información precisa y oportuna, contribuir a simplificar los trámites y desburocratizar los procedimientos administrativos.

Debería contemplar:

### **1) Servicios Municipales**

Informaciones útiles y oportunas para que el contribuyente pueda acceder a los diferentes servicios que brinda el Municipio, como costos, requisitos, condiciones, etc.

### **2) Trámites Municipales**

Facilitar a los interesados la información sobre la realización de trámites administrativos, a través de campañas informativas, boletines, murales, avisos en los periódicos, programas radiales, cartillas, etc. Simplificar, clarificar y difundir los procedimientos y requisitos.

### **3) Reclamos, sugerencias e inquietudes**

Recibir, procesar y responder a las quejas e inquietudes de los ciudadanos. Es el lugar donde toda insatisfacción de la comunidad pueda ser atendida y respondida. Debe servir de nexo entre la demanda ciudadana y la dirección afectada del municipio; por lo que toda queja puede ser un insumo para la elaboración y ejecución de políticas y programas del Gobierno Municipal. Toda pregunta siempre debe tener una respuesta final y concluyente.

### **4) Información sobre el municipio**

Los ciudadanos necesitan conocer cómo funciona su Municipio, cómo las autoridades toman decisiones, cuáles servicios tiene y con qué recursos cuenta, entre otros temas.

- Resumen del Plan de Gobierno.
- Organigrama: afiche con datos básicos de las dependencias y sus responsables.
- Quiénes son las principales autoridades y en qué áreas deben responder ante la ciudadanía.
- Días de audiencias con las autoridades.
- Folleto con los derechos de los ciudadanos.
- Folleto con las obligaciones de los ciudadanos.
- Datos básicos sobre obras y servicios.

- Alteración de servicios (cortes de vías, etc.).
- Obras públicas
- Resumen pedagógico del presupuesto municipal

### **5) Agenda de eventos**

La participación de la sociedad civil se logra difundiendo e interesando a los ciudadanos en las actividades sociales, culturales y eventos oficiales que encara el Municipio. Muchas veces no se participa porque no se conoce la agenda del mes, o de la semana.

### **6) Información sobre la ciudad y su gente.**

Se trata de difundir informaciones que pueden servir para facilitar la promoción de la ciudad y de sus servicios, ya sea para turismo interno o externo. Sirve como insumo para planes de inversiones públicas y privadas. Además, todo ciudadano desea conocer su ciudad, recuperar su historia y apropiarse de la identidad colectiva para forjar su destino.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** La factibilidad de esta herramienta es alta, ya que implica un reordenamiento administrativo, una afectación de agentes y contratación de algún técnico en el caso que no lo hubiera, y crear esta oficina.

#### **4.5.15 Nombre de la Herramienta:** Ordenanza que garantiza el libre acceso a la información pública municipal.

**Descripción breve:** Promulgar un instrumento jurídico que garantice a todos los ciudadanos el libre acceso a los documentos públicos municipales, con el propósito de impulsar la transparencia, alentar la participación de los ciudadanos en el control de la gestión de gobierno y estimular la prevención de corrupción e irregularidades administrativas.

**Problema que aborda:** en algunos municipios no está promulgado este instrumento y no se garantiza este derecho.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

El principal desafío no es promulgar la ordenanza, que es un trabajo simple que puede hacer un legislador, sino (i) educar a la sociedad sobre cómo debe utilizarla para concretar los derechos que consagra, por un lado; y por el otro, (ii) implantar

mecanismos prácticos y eficientes para que funcione en la realidad y sea parte de la vida cotidiana.

Sugerencias sobre qué definiciones y mecanismos debería contemplar una ordenanza:

**CUSTODIO:** es el funcionario municipal responsable de la dirección de la dependencia que tenga los documentos públicos, o sus designados.

**DOCUMENTOS PÚBLICOS:** son las Ordenanzas y sus proyectos; las Resoluciones; las actuaciones de Juzgados; las actas de sesiones; los dictámenes; los informes; las pericias, evaluaciones y tasaciones; las actas de intervención; las grabaciones; fotografías y filmes de actos públicos, los mapas y fichas catastrales; y en general, cualquier material que contenga datos independientemente de su forma física, que se encuentre en la municipalidad o que haya sido elaborado o recibido por la misma con relación a la gestión pública y esté en vigencia. No será aplicable esta Ordenanza a la información que no esté documentada al momento de la solicitud.

**INSPECCIÓN, EXAMEN Y COPIA DE DOCUMENTOS PÚBLICOS:**

El custodio de un documento público deberá permitir que dicho documento sea inspeccionado y examinado por cualquier persona que lo solicite. En el caso de que un documento público no pueda ser hallado, pero se conozca su archivo, se permitirá acceso al mismo. Dicha inspección ocurrirá dentro del horario normal de atención al público, bajo condiciones razonables y bajo la supervisión del custodio. La inspección deberá ser permitida dentro de un plazo razonable.

El custodio deberá proporcionarle una copia simple o certificada del documento, si el solicitante lo requiera. El costo de las copias, correrá a cuenta y cargo del solicitante. La copia de los documentos públicos solicitados será suministrada dentro de un plazo razonable, a partir de la fecha en que el documento público sea ubicado.

Si la naturaleza o el volumen de los documentos públicos que se pretenden inspeccionar, examinar o copiar, de conformidad con el artículo, requiera el uso extensivo de los recursos tecnológicos de informática, o el uso extensivo de personal administrativo, o ambos, la Municipalidad podrá, además del costo de la



copia, establecer un recargo especial y razonable a los efectos de sufragar los dichos gastos.

Alternativamente, si el interesado lo solicitare, el custodio podrá proveer la documentación a través de medios electrónicos de acceso remoto, siempre y cuando se encuentren disponibles en la Municipalidad.

Todo costo del suministro de la documentación por este medio, corre a cargo del solicitante.

EXCEPCIONES: el custodio de documentos públicos sólo podrá denegar el acceso a los mismos en los casos establecidos expresamente:

- a) Divulgaciones de estados financieros de los contribuyentes.
- b) Documentos que estén sujetos a legislación sobre propiedad intelectual protegida.
- c) Documentos cerrados entregados en virtud de procedimientos de selección de contratistas.
- d) Información de carácter médico, incluidas las de los funcionarios municipales y las de pacientes.
- e) Documentos que revelen la identidad, el número de teléfono de la casa o el trabajo, o los haberes de la víctima de un crimen y que identifique a esa persona como víctima de un crimen, acoso sexual, abuso de menores, etc.
- f) Documentos generados por los abogados de la Municipalidad, o preparados a instancia o dirección expresa de los mismos, que contengan estrategias de litigios o teorías legales preparados exclusivamente para ser utilizados en procesos judiciales o administrativos, o en anticipación de procesos inminentes de dicho carácter.
- g) Preguntas y respuestas de exámenes de admisión a puestos públicos, hasta tanto se den los resultados del examen.
- h) Informaciones preliminares sobre funcionarios o hechos de corrupción hasta que se complete la correspondiente investigación dentro del plazo de la ley.
- i) Cotizaciones, valorizaciones, estimaciones, y otros informes referentes al valor, ofertas o contraofertas de bienes o servicios relacionados a proyectos de la municipalidad que pudieran dar lugar a la especulación.

j) Y todos aquellos casos previstos en la ley, no enumerados expresamente en esta Ordenanza.

La Intendencia deberá arbitrar las medidas necesarias para agilizar el trámite de acceso a los documentos públicos municipales. El incumplimiento de lo establecido en esta ordenanza será pasible de las sanciones previstas en el Estatuto del Funcionario Público, previstas para la causal de “inobservancia de obligaciones”.

En caso de duda en la interpretación de esta Ordenanza se estará siempre en, lo que sea más favorable al acceso a la información pública.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Implica la decisión de hacer concreto un derecho del ciudadano como es el acceso a la información pública. Operativamente, el Concejo Deliberante deberá, mediante ordenanza, determinar procedimientos, excepciones, castigos, etc.

**4.5.1.7 Nombre de la herramienta:** Mecanismos participativos en políticas públicas locales. (Elaboración participativa de normas)

**Breve descripción:** la Elaboración Participativa de Normas constituye un mecanismo por el cual se habilita un espacio institucional para la expresión de opiniones y propuestas respecto de proyectos de normas administrativas y proyectos de ley, que serán elevados por el Poder Ejecutivo Provincial a la Honorable Legislatura de la Provincia del Chubut, permitiendo y promoviendo una efectiva participación ciudadana.

**Problema que aborda:** la falta de participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones de las instancias gubernamentales municipales.

#### **Diseño e Implementación. Aspectos Generales**

Elementos a tener en cuenta:

- El procedimiento de Elaboración Participativa de Normas debe garantizar el respeto de los principios de igualdad, publicidad, informalidad y gratuidad.
- Las opiniones y propuestas que se presenten durante el proceso de Elaboración Participativa de Normas no tienen carácter vinculante.
- La máxima autoridad del área donde se va a elaborar la norma, dirigirá el proceso de Elaboración Participativa de Normas,

- En los casos en que la Autoridad Responsable lo considere oportuno, puede solicitarse la participación, como Organismo Coordinador, de la OFICINA ANTICORRUPCION. El Organismo Coordinador tiene como función asistir técnicamente a la Autoridad Responsable en el procedimiento de Elaboración Participativa de Normas.
- Puede ser participante en el procedimiento de Elaboración Participativa de Normas toda persona física o jurídica, pública o privada, que invoque un derecho o interés simple, difuso o de incidencia colectiva, relacionado con la norma a dictarse.

#### Procedimiento.

- El procedimiento de Elaboración Participativa de Normas se inicia mediante un acto administrativo expreso de la Autoridad Responsable, cuyo expediente debe establecer: Autoridad; texto y fundamentos de la norma propuesta; datos del solicitante; lugar donde se puede tomar vista del expediente, presentar opiniones y propuestas; plazos para realizar dichas presentaciones.
- Toda persona física o jurídica, pública o privada, puede solicitar mediante una presentación fundada ante la Autoridad Responsable, la realización de un procedimiento de Elaboración Participativa de Normas. La Autoridad Responsable debe expedirse sobre tal requerimiento en un plazo no mayor a 30 días, y notificar al solicitante por medio fehaciente.
- La Autoridad Responsable debe publicar durante 2 días en el Boletín Oficial, y al menos 15 días en su página de Internet, el contenido del acto de apertura del procedimiento de Elaboración Participativa de Normas, invitando a la ciudadanía a expresar sus opiniones y propuestas. En los casos en que, a juicio de dicha Autoridad resulte procedente, deben ampliarse las publicaciones a diarios de circulación provincial, medios locales y/o especializados en la temática de la norma a dictarse.
- El expediente se va formando con las copias de su publicación, las opiniones y propuestas recibidas y las constancias de cada una de las etapas del procedimiento de Elaboración Participativa de Normas; debe estar a disposición de los interesados para su consulta, en el lugar que

defina la Autoridad Responsable. Las copias del mismo son a costa del solicitante.

*Registro de opiniones y propuestas.*

- La Autoridad Responsable debe habilitar un Registro para la incorporación de opiniones y propuestas desde la apertura del procedimiento de Elaboración Participativa de Normas.
- Estas deben realizarse por escrito —pudiendo acompañar la documentación que se estime pertinente— y presentarse a través de un formulario preestablecido, numerado correlativamente
- La presentación ante el Registro es libre y gratuita y debe realizarse en el lugar determinado en el acto de apertura. Los responsables del Registro deben entregar certificados de recepción de las opiniones y/o propuestas y de la documentación acompañada.
- La Autoridad Responsable debe habilitar una casilla de correo electrónico y una dirección postal a efectos de recibir comentarios informales, los que deben ser publicados en su página de Internet. Los comentarios así vertidos, no se incorporan al expediente.
- La Autoridad responsable puede encargar la realización de estudios especiales o rondas de consultas, relacionados con la norma motivo del procedimiento de Elaboración Participativa de Normas, tendientes a generar información útil para la toma de decisión.
- Concluido el plazo para recibir opiniones y propuestas, la Autoridad Responsable debe dejar constancia en el expediente acerca de la cantidad de opiniones y propuestas recibidas y de cuáles considera pertinentes incorporar a la norma a dictarse. Únicamente debe expedirse sobre aquellas presentaciones incorporadas al expediente.

En los fundamentos de la norma debe dejarse constancia de la realización del procedimiento de Elaboración Participativa de Normas, de los aportes recibidos y de las modificaciones incorporadas al texto como consecuencia del mismo.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Implica tomar la decisión de incorporar esta metodología de participación no muy conocida, y generar todos los mecanismos necesarios para que pueda realizarse eficazmente.

#### **4.6) FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA SOCIEDAD CIVIL: HERRAMIENTAS PROPUESTAS.**

En función del diagnóstico realizado, se observa en la provincia la inexistencia de ONGs que aborden esta temática desde un área o política específica. Asimismo existen muchas organizaciones que estimulan la participación ciudadana, llevan adelante acciones y programas para promover la educación cívica y la participación ciudadana, apuntalan la capacitación y generan herramientas concretas como proyectos de ley o presentación de programas que permiten controlar acciones corruptas u optimizar mecanismos de transparencia. Es vital que la misma sociedad y su gobierno inviertan en fortalecer la capacidad de control e incidencia de la comunidad. Los mejores programas de anticorrupción y transparencia pueden fracasar al no contar con una sociedad civil capacitada para exigir e incidir sobre los gobiernos municipales y el gobierno provincial.

##### **a) PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

#### **4.6.1 Nombre de la Herramienta:** Oficina de Participación ciudadana.

**Descripción breve:** Institucionalizar un canal de relaciones entre el Gobierno con la sociedad civil para llevar adelante mecanismos de democracia participativa, impulsando la fiscalización social, la transparencia y la confianza entre autoridades y ciudadanos. Diseñar e implantar programas de participación de la sociedad civil que vayan más allá de la provisión pasiva de información o el procesamiento de quejas y reclamos.

Algunos ejemplos de mecanismos participativos locales y provinciales son:

- Las mesas de concertación y los Concejos impulsores del Plan Estratégico Participativo.
- Las Audiencias Públicas de Presupuesto.
- Los Comités de Control y Fiscalización comunitario.
- Jornadas de Gobiernos en los Barrios.
- Comités de Desarrollo Local

**Problemas que aborda:** no existen espacios concretos de participación ciudadana, donde las propuestas o quejas se puedan presentar, discutir, etc., o que se vean plasmadas en una política pública.

**Diseño e implementación. Aspectos generales:**

La oficina coordinará programas que apuntan a fortalecer los mecanismos participativos, la transparencia, la rendición de cuenta, iniciativas de cogestión para mejorar la calidad de las comunidades. Con un equipo técnico especialista en cuestiones locales, en planificación, en técnicas de grupo, administración.

Se sugiere concentrar y coordinar las acciones que desde otras áreas contemplan mecanismos de participación ciudadana:

- Las mesas de concertación y los Concejos impulsores del Plan Estratégico Participativo.
- Las Audiencias Públicas de Presupuesto.
- Los Comités de Control y Fiscalización comunitario.
- Jornadas de Gobiernos en los Barrios.
- Comités de Desarrollo Local

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Implica la decisión gubernamental de generar un reordenamiento administrativo que permita conformar un equipo técnicamente idóneo para trabajar esta temática. Puede llamarse a concurso a las ONGs locales para cubrir algún cargo técnico.

**4.6.2 Nombre de la Herramienta:** Oficina provincial de información y reclamo.

**Descripción breve:** crear una oficina de atención a los ciudadanos para proveer informaciones útiles sobre el Gobierno Provincial, responder a los reclamos, canalizar las inquietudes y promover la participación ciudadana en asuntos de interés de la comunidad. La oficina tendrá dos funciones esenciales: una de recepción de quejas e inquietudes ciudadanas y otra de provisión de informaciones sobre el gobierno provincial y la provincia.

**Problema que aborda:** hacer accesible la información provincial y optimizar la atención y orientación del ciudadano.

## **Diseño e implementación. Aspectos generales**

La oficina tendrá dos funciones esenciales: una de recepción de quejas e inquietudes ciudadanas y otra de provisión de información sobre el gobierno provincial y la provincia.

Deberá organizarse un equipo de personas para estas dos tareas. Para la provisión de información deberán ser empleados con buen manejo de computadoras, de programas y con conocimientos del funcionamiento administrativo del Estado provincial.

LA oficina deberá centralizar todos los reclamos que haya en la administración.

El sistema de respuesta a los reclamos debe ser claro, sencillo y directo; incluso debe existir un tiempo máximo para dar respuesta a cada inquietud o reclamo (por ejemplo una semana, 15 días). Deberá establecerse de antemano cómo se recepcionarán los reclamos y cómo se canalizarán al resto de la administración para poder darle curso y hasta una respuesta rápida al ciudadano solicitante. Esto deberá conocerse por el resto de las áreas, ya que la herramienta busca agilizar el mecanismo administrativo.

El sistema de información deberá contemplar:

**1) Servicios Municipales:** informaciones útiles y oportunas para que el contribuyente pueda acceder a los diferentes servicios, los costos, requisitos, condiciones, etc.

**2) Trámites:** facilitar a los interesados la información sobre la realización de trámites administrativos, a través de campañas informativas, boletines, murales, avisos en los periódicos, programas radiales, cartillas, etc. Simplificar, clarificar y difundir los procedimientos y requisitos.

### **3) Reclamos, sugerencias e inquietudes**

Recibir, procesar y responder a las quejas e inquietudes de los ciudadanos. Es el lugar donde toda insatisfacción de la comunidad pueda ser atendida y respondida. Debe servir de nexo entre la demanda ciudadana y la provincia por lo que toda queja puede ser un insumo para la elaboración y ejecución de políticas y programas del Gobierno provincial. Toda pregunta siempre debe tener una respuesta final y concluyente.

#### **4) Informaciones sobre la Provincia**

Los ciudadanos necesitan conocer cómo funciona su Provincia, cómo las autoridades toman decisiones, cuáles servicios tiene y con qué recursos cuenta, entre otros temas.

Por ejemplo:

- Resumen del Plan de Gobierno y/o del plan de desarrollo provincial.
- Organigrama.
- Mural con datos básicos de las dependencias y sus responsables.
- Días de audiencias con las autoridades.
- Cartilla de los derechos de los ciudadanos.
- Cartilla de las obligaciones de los ciudadanos.
- Datos básicos sobre obras y servicios.
- Obras por administración directa.
- Resumen pedagógico del presupuesto provincial
- Quiénes son las principales autoridades y en qué áreas deben responder ante la ciudadanía.

#### **6) Información sobre la provincia y su gente.**

Se trata de difundir informaciones que pueden servir para facilitar la promoción de la provincia y de sus servicios, ya sea para turismo interno o externo. Sirve como insumo para planes de inversiones públicas y privadas. Además, todo ciudadano desea conocer su provincia, recuperar su historia y apropiarse de la identidad colectiva para forjar su destino.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Esta herramienta implica la decisión gubernamental de generar un reordenamiento administrativo que permita conformar esta oficina, equipada con los elementos tecnológicos que permitan una atención rápida y eficaz, con personal que pueda dar respuestas certeras, orientar al ciudadano en sus consultas e iniciar rápidamente un trámite de reclamo, debidamente dirigidos.

#### **4.6.3 Nombre de la Herramienta:** Asistencia técnica para facilitar la organización de la sociedad civil.



**Descripción breve:** contribuir al proceso de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para que estas desarrollen su capacidad de escrutinio al gobierno y de incidencia en las políticas públicas locales. El gobierno provincial, principalmente a través de los municipios, debe invertir en capacitación y organización de la sociedad civil, para que esta se constituya en un actor local con un rol más activo en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

**Problemas que aborda:** muchas veces, los ciudadanos carecen de herramientas para organizarse, o para desarrollar programas en función de sus necesidades y realidades.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

El Gobierno provincial deberá organizar una serie de capacitaciones, convocando a centros de estudios, universidad y ONGs a presentar proyectos, que deberán dictarse a través de todos los municipios de la provincia. Deberán contemplarse, entre otros, temas como: voluntariado,

Cultura organizacional, Liderazgo y comunicación, Gestión Comercial adecuadas a las necesidades de inserción económica y productiva, gobierno digital, e-learning, e-commerce, producción, microemprendimientos, asociativismo, etc.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** La administración cuenta con los recursos humanos para diseñar y dictar las capacitaciones (en ongs, universidad, áreas gubernamentales) y el único costo es el de las horas cátedra de los capacitadores (para lo cual se tomará como referencia el valor más alto de los cargos docentes del sistema de educación formal) y algún gasto administrativo.

#### **4.6.4 Nombre de la Herramienta:** Guía de transparencia y buenas prácticas de las ONGs.

**Descripción breve:** Diseñar y publicar una guía anual mediante la cual se haga pública toda la información relativa a las organizaciones sociales, lo que permitirá hacer transparente la elección de los miembros, la administración de sus recursos y la rendición de cuenta de la gestión de la Comisión Directiva

**Problemas que aborda:** no está al alcance de nadie información referida a las organizaciones sociales que actúan en las comunidades.

### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Debería programarse la tarea de recolección de información, por un lado, y el diseño de la Guía por el otro, en una tarea conjunta entre el Gobierno provincial, el municipal y ONGs. La selección de la organización social que realizará la actividad será mediante concurso.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Se cuenta con los recursos humanos para realizar la licitación correspondiente y los necesarios para el relevamiento y diseño de la Guía (en ONGs, universidad, Institutos terciarios, áreas gubernamentales) y el costo incluye los sueldos de los técnicos, impresión y distribución de las Guías.

#### **4.6.5 Nombre de la Herramienta:** Mecanismos de transparencia en las organizaciones comunitarias.

**Descripción breve:** Apoyar el desarrollo de mecanismos de información y de rendición de cuenta al interior de las organizaciones vecinales, mediante cursos de capacitación, en vista a que estas se desempeñen con transparencia y generen credibilidad de sus interlocutores. El gobierno debe aportar, como un servicio público, asistencia técnica para que las organizaciones adquieran y desarrollen sistemas sencillos de transparencia y de rendición de cuenta, para que finalmente puedan cumplirse los requisitos de la Guía de Transparencia y buenas prácticas de las ONGs.

**Problemas que aborda:** muchas organizaciones sociales no muestran su accionar, no es una información de fácil acceso para cualquier ciudadano, ya que solamente en la IGJ figuran datos como balances y asambleas. Algunas tienen página web, donde figura estatuto y autoridades.

### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Entre las tareas a desarrollar, en conjunto con los municipios, es prioritario habilitar un sistema para institucionalizar a las asociaciones de vecinos, disponiendo reconocimientos sin burocracia, reglamentos de funcionamiento, mecanismos básicos de transparencia y rendición de cuenta, formas de asegurar una adecuada representatividad de los miembros de las comunidades, entre otros.

Se sugiere un programa de capacitación impulsado a través de *ONGs* y/o entidades académicas.

**Escuela vecinal.** Sectores de la sociedad civil organizada de municipios de varios países, vienen impulsado la creación de escuelas vecinales administradas por organizaciones vecinales o fundaciones sin fines de lucro. Su misión es la contribuir con el desarrollo de la ciudadanía, a través de la educación y el apoyo a la organización de la sociedad civil. Un aspecto relevante, es el fortalecimiento de la capacidad de incidencia que debe tener en la formulación y monitoreo de las políticas públicas a nivel local y nacional.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Se cuenta con los recursos humanos necesarios (en *ONGs*, universidad, áreas gubernamentales) y el costo incluye los horas cátedra de los técnicos que dicten la capacitación, para lo cual se tomará como referencia el valor más alto de los cargos docentes del sistema de educación formal.

#### **4.6.6 Nombre de la Herramienta:** Capacitación a los ciudadanos en uso de la información gubernamental.

**Descripción breve:** entrenar a los líderes de organizaciones ciudadanas para entender e interpretar cómo funciona el gobierno municipal, con el objetivo de que puedan desarrollar su capacidad de incidencia en la formulación y ejecución de las políticas públicas.

Esta tarea puede realizarse en alianza con las *ONGs* que ya tienen experiencia o recursos humanos para capacitar. De esta manera se pueden dictar seminarios, cursos, guías de acceso a la información, material gubernamental, etc.

**Problemas que aborda:** si se activan los mecanismos para que el ciudadano acceda a la información, también deberá tener herramientas para transformar esa información en políticas, programas, acciones concretas. Muchas de las organizaciones carecen de los recursos humanos capacitados en este sentido.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Entre las tareas que se pueden encarar, cabe citar por ejemplo la elaboración de materiales didácticos para una amplia difusión sobre los derechos y deberes de los ciudadanos para con su Provincia y su propia comunidad. El propósito es

sensibilizar y contribuir al establecimiento de un ambiente de cooperación. Muchos problemas no se solucionan porque los ciudadanos no tienen conocimiento de sus obligaciones; como tampoco pueden reclamar o presionar por desconocer sus derechos. Una campaña de educación en este campo, otorgará una nueva y positiva dinámica en la relación comunidad y autoridad local.

Las ONGs. pueden desempeñar un rol clave en este trabajo que debe ser de largo plazo y en forma sostenible junto a la Provincia y los municipios.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Se cuenta con los recursos humanos necesarios (en ONGs, universidad, áreas gubernamentales) y el costo incluye los horas cátedra de los técnicos que dicten la capacitación, para lo cual se tomará como referencia el valor más alto de los cargos docentes del sistema de educación formal.

#### **4.6.7 Nombre de la Herramienta: Formación de dirigentes políticos.**

**Descripción breve:** el gobierno provincial, a través de pactos con los partidos políticos y las ONGs dedicadas a formación política, participación ciudadana y prevención y lucha contra la corrupción, deberán hacer cumplir los reglamentos partidarios estimulando la formación política de sus afiliados. De esta manera se generarán procesos de formación y capacitación política dirigidos a militantes y dirigentes partidarios, donde se incluirá en la currícula, mecanismos de prevención de actos de corrupción y estímulo de políticas de transparencia y participación ciudadana. Los costos serían compartidos entre el partido y el gobierno provincial (o municipal).

**Problema que aborda:** los partidos políticos no han sistematizado la formación de sus cuadros militantes y directivos, como lo establecen sus cartas orgánicas. De esta situación resulta la falta de idoneidad de muchos de los candidatos/funcionarios.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

La capacitación deberá estar estructurada de manera tal que los cursantes adquieran las herramientas teóricas básicas útiles para su actividad partidaria. Se brindará formación considerada de base para la actividad política y se analizarán cuestiones fundamentales para la sociedad y para la dirigencia política. Los ejes

deberán girar alrededor de conceptos fundamentales de la ciencia política, como poder, legitimidad, orden político, sistemas, regímenes y procesos políticos, gobierno, instituciones, representación, actores políticos, Estado y sociedad civil, gobierno, democracia y autoritarismo, etc. Asimismo, deberá trabajarse sobre toda la temática de la prevención y políticas públicas para evitar la corrupción.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA** Si bien se cuenta con los recursos humanos necesarios (en ONGs, universidad, áreas gubernamentales) y el costo sólo incluye los horas cátedra de los técnicos que dicten los cursos de formación política (para lo cual se tomará como referencia el valor más alto de los cargos docentes del sistema de educación formal), la implementación depende de la voluntad de los partidos políticos, a los cuales se los invitará a realizar estas actividades.

#### **4.6.8 Nombre de la Herramienta:** Implantar proyectos en cogestión.

**Breve descripción:** Desarrollar mecanismos que permitan ejecutar obras y servicios en forma conjunta comunidad y Provincia/municipio, con el objeto de elevar los niveles de cooperación.

Esta propuesta parte del criterio de que las iniciativas realizadas en forma cogestionarias generan una mayor confianza de los ciudadanos hacia su gobierno. Una necesidad es atendida por la acción del gobierno, pero con la participación de los propios vecinos beneficiarios de la obra. El recurso de la municipalidad rinde más, porque es complementado con los del sector privado y para el vecino tiene mayor significación porque a él y su familia también han aportado.

Es una forma de compartir el compromiso del desarrollo local, en especial por parte del barrio y de las familias afectadas.

**Problema que aborda:** la realización de obras públicas que supuestamente “mejoran la vida del vecino” sin la participación del beneficiario.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Las obras congestionadas pueden tener diferentes modalidades:

- Municipalidad \ provincia y comunidad cubren en forma conjunta el costo.
- Vecinos ponen mano de obra y la Municipalidad \ provincia financia materiales y equipos.

- Costo a cargo de vecinos y la Municipalidad \ provincia aporta asesoramiento técnico.
- Terciarización o concesión a vecinos de un servicio municipal \ provincial

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA** Depende de la voluntad política del gobierno principalmente en promover este tipo de acciones. Asimismo, depende del compromiso de los sectores involucrados, como el sector privado que en una de las posibles formas de cogestión, debería asumir parte de los costos económicos.

Es una herramienta compleja que requiere de una metodología de aplicación ordenada y transparente.

#### **4.6.9 Nombre de la Herramienta:** Comités de Control y Fiscalización comunitario.

**Descripción breve:** Mecanismo de control y fiscalización bipartito integrado por representantes gubernamentales y la comunidad, cuyo objetivo es ejercer el control sobre la ejecución de las obras públicas para buscar transparencia y la eficiencia en el uso de recursos municipales.

**Problema que aborda:** la inexistencia de instancias de control y fiscalía donde participe activamente la comunidad.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Antes de iniciarse la ejecución de las obras, la Oficina de Participación Ciudadana, conjuntamente con la asociación de vecinos del sector convoca a los miembros de la comunidad beneficiaria de la obra a una asamblea pública de vecinos. En esta asamblea se da información precisa sobre la denominación de la obra, las especificaciones técnicas y financieras del proyecto discriminado por partidas y se designa los miembros del Comité de Control y Fiscalización Comunitario, mediante elección directa y democrática de los miembros de la comunidad presentes en la Asamblea.

El Comité de Control y Fiscalización Comunitario puede estar integrado por un contralor comunitario y su suplente, dos fiscales comunitarios y un depositario, este último se designa si la obra era ejecutada por administración directa.

El comité ejercería las siguientes funciones:

1.- Integrar a todos los miembros de la comunidad en torno a la obra que se está ejecutando, generando el sentido de pertenencia de la obra y el interés por el

rendimiento de los recursos. De esta manera no sólo se fiscaliza y controlan el manejo de los recursos, sino que además colaboran buscando cotizaciones de materiales que garantizarán calidad y precios razonables, si es necesario aportan mano de obra y hasta materiales para superar las metas propuestas.

2.- Ejercer el control y fiscalización para que los recursos asignados a la comunidad se ejecutarán con transparencia y por el control llevado participaban activamente en la rendición de cuenta informando a los demás miembros de la comunidad la forma como habían sido ejecutados los recursos.

3.- Velar por la calidad de la obra.

Si para la ejecución de las obra es necesario contratar personal, el mismo se puede seleccionar entre las personas desempleadas de la misma comunidad generando de esta forma empleos directos. En el caso de maquinarias, equipos o vehículos, puede hacerse lo mismo, alquilando lo que exista dentro de la comunidad, generando de esta manera, empleos indirectos.

En todo caso los gastos generados por contratación de personal, de vehículos, maquinarias y traslados de partidas para hacer el trámite administrativo tiene que estar autorizado por el Comité de Control y Fiscalización Comunitario.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA** Solo implica para su aplicación la voluntad política o social de conformar el comité (la propuesta puede surgir de cualquiera de las partes) y no tiene costos administrativos (en sueldos y papelería), más que brindar la información necesaria para que pueda funcionar.

**4.6.10 Nombre de la Herramienta:** Foro con empresarios y profesionales auditores.

**Descripción Breve:** rendición de cuenta de la gestión gubernamental a sectores especializados de la sociedad civil, con el objetivo de tener interlocutores más exigentes en materia de auditoria. Si el gobierno pasa este examen, estará agregando otra cuota de credibilidad hacia su gestión, y por ende, un aumento de la confianza por parte de la comunidad.

**Problema que aborda:** necesidad de realizar rendiciones de cuentas a la sociedad, falta de auditorías sociales y la carencia de espacios de interlocución con sectores especializados y de la sociedad.

### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Se plantea crear un espacio para que el gobierno presente su informe de gestión a un foro compuesto por empresarios y profesionales autores, contadores y similares. Se trata de crear espacios de reflexión y debates con profesionales, técnicos y gremios que realizarán un examen más exigente y exhaustivo al desempeño del Gobierno, especialmente en el campo económico y financiero.

Se puede incluir dentro de este foro a representantes de instituciones bancarias y financieras del sector privado, con el objetivo de ofrecer información especializada que sirva para facilitar el acceso de la municipalidad al crédito y otras operaciones bancarias.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA** Su aplicación implica solo la voluntad política o social de conformar el Foro (la propuesta puede surgir de cualquiera de las partes) y de rutinizar el rendimiento de cuentas municipal. Asimismo no tiene costos administrativos (en sueldos y papelería).

#### **4.6.11 Nombre de la herramienta:** Control del proceso eleccionario.

**Descripción breve:** las organizaciones sociales pueden desempeñar un papel importante durante los procesos electorales garantizando la transparencia y la honestidad de los mismos. Las acciones pueden abarcar desde emprender programas de educación electoral dirigidos a los ciudadanos, a las autoridades de mesa (fiscales y presidentes), asegurar la distribución de esta información, hasta un trabajo de diseño de propuestas que mejore la legislación electoral vigente.

Algunas de las áreas en que las ONG pueden actuar:

- ***Monitorear y Abogar por Reformas en el Financiamiento de las Campañas***

### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Las ONG pueden aumentar la transparencia del financiamiento de las campañas a través de un monitoreo cuidadoso y de la entrega de informes públicos sobre las contribuciones y los gastos de campaña. También pueden presionar para exigir leyes más estrictas sobre el financiamiento de las campañas.



- ***Distribución de información sobre la campaña como un servicio de educación electoral.***

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Las ONG emprenden programas de concientización de los ciudadanos a fin de que estén informados sobre las cuestiones más importantes de las campañas y conozcan los hechos para hacer una elección racional. Se puede diseñar un sitio web para que los candidatos divulguen sus plataformas o sus declaraciones de campaña y para que los electores accedan a la información, se comuniquen con los candidatos para hacerle preguntas o para ofrecer trabajo voluntario o recursos para su campaña.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su implementación sólo depende de la convocatoria a realizarlas y de la voluntad de las ONG de hacerlas. Los costos están relacionados con estimular la creación de la página web, la folletería a repartir, el material para capacitar a las autoridades, etc. Los fondos pueden provenir de los partidos políticos, el gobierno o de financiamiento internacional.

- ***Monitoreo de la calidad de la campaña y necesidad de mejores campañas***

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Las ONG pueden monitorear el contenido de la campaña electoral y actuar para mejorar su calidad de las mismas, presionando para evitar campañas basadas en información distorsionada o en escándalos que dañan la integridad de la campaña e inducen a los electores a hacer elecciones sin fundamentos serios. Asimismo, controlar el financiamiento de las mismas y la publicación de esta información.

**Problemas que aborda:** el proceso electoral es muy complejo y abarca varias aristas. En la provincia no hay una cultura del control de las mismas a fin de garantizar la transparencia del mismo, esto puede contemplarse tanto para los procesos internos de los partidos como para las elecciones locales o provinciales.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Su implementación no sólo depende de la convocatoria a realizarlas y de la voluntad de las ONG de hacerla, sino de conseguir los costos que abarcan desde sueldos hasta elementos técnicos. Para que la tarea pueda realizarse con los mejores recursos técnicos y sin presiones de ningún tipo,

los fondos deberían provenir del financiamiento internacional y no de los protagonistas del análisis que se está realizando (partido, gobierno, medios, etc).

**4.6.12 Nombre de la herramienta:** Participación ciudadana en la toma de decisiones y acceso a la información en materia de recursos naturales.

**Descripción breve:** Estimular el control y acciones de auditoría por parte de las ONGs provinciales ambientalistas en cuanto a la toma de decisiones que afecten los recursos naturales del Chubut, específicamente al Agua y a los bosques y la pesca.

**Problema que aborda:** La sociedad chubutense enfrenta un creciente deterioro ambiental que empieza a poner en duda la posibilidad de futuro de que los chubutenses puedan contar con los recursos naturales indispensables para asegurar una calidad de vida digna. Recursos Naturales indispensables para los seres humanos como lo son el Agua y los bosques, pesca entre otros presentan un deterioro alarmante que de no verse frenado e inclusive, revertido, comprometerá seriamente el bienestar de las próximas generaciones.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

Estas asociaciones deberán orientar parte de su trabajo al análisis y propuesta de la reglamentación adecuada que garantice el derecho a la información, en este caso específico, y de las normas de transparencia, participación ciudadana y de rendición de cuentas.

La provincia deberá generar un ámbito ordenado de auditoría, convocando a las ONGs que trabajen esta temática. Ese ámbito, a su vez, deberá generar una capacitación para estimular la misma.

Deberá ser una tarea integrada y constantemente alimentada por las ONGs como por el gobierno provincial.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su aplicación es factibilidad ya que existen buenas organizaciones sociales dedicadas al medio ambiente, o técnicos para que otras ONGs sumen a sus equipos de trabajos para realizar auditorías o propuestas normativas en estas temáticas tan importantes para nuestra provincia.

**4.6.13 Nombre de la herramienta:** Implementación de tecnologías de información en la administración pública con el objeto de incrementar el acceso y caudal de información.

**Descripción breve:** La tecnología actual permite capturar, almacenar y manejar oportunamente grandes volúmenes de información. Los sistemas informáticos de la administración pública pueden mejorarse sustantivamente, lo que permitiría, por una parte, que el Estado mejorase su capacidad para cumplir con la ley que otorga el derecho de acceso de información a los ciudadanos y, por otra, permitiría además, introducir mecanismos de control hoy impracticables sobre el quehacer de los funcionarios públicos (por ejemplo, identificar con facilidad irregularidades con oficinas o funcionarios específicos. Todos los organismos deberían tener digitalizada la información y estar en red, lo que facilitaría enormemente el acceso a la información y el acto de brindarla.

Esta herramienta tiene tres combinaciones:

1. Informatizar y poner en red la administración pública provincial  
Factibilidad: media
2. Informatizar y poner en red las administraciones municipales  
Factibilidad: media
3. Informatizar y poner en red a toda la provincia, administración pública provincial con las municipales y éstas entre si.  
Factibilidad: baja

**Problema que aborda:** los sistemas de información pública todavía no son lo suficientemente accesibles a la población, por un lado, y por el otro, las oficinas no tienen digitalizada la información, aunque se ha avanzado mucho en este aspecto, digitalizando el boletín oficial, leyes, decretos, etc, decisiones y agenda gubernamental, que puede consultarse en la página web oficial, y tampoco están funcionando en red como para poder acceder de cualquier organismo a la información del otro.

Las municipalidades no están conectadas entre si, y tampoco con la provincia. Asimismo, muchas municipalidades ni tienen Internet.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

El trabajo debería realizarse en etapas, hasta llegar a la informatización y funcionamiento en red de toda la administración pública de la provincia.

Asimismo, en primer lugar hay que hacer todo un relevamiento en relación a la tecnología disponible, máquinas, conexiones a internet, etc, por municipio y en la administración pública provincial.

A partir de ahí, se podrán calcular costos para implementar las redes en función de cada combinación. Por otra parte, será necesario trabajar en la capacitación del personal administrativo que se beneficiará con estos avances.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Esta herramienta implica un trabajo muy técnico, respecto a la instalación de una red como a la capacitación de los agentes, e implica a su vez, una inversión económica bastante alta al finalizar las etapas de informatización.

#### **4.6.14 Nombre de la Herramienta:** Creación del registro provincial de ONGs.

**Descripción breve:** creación de un registro provincial de organizaciones sociales.

**Problema que aborda:** no existe en la provincia este registro oficial y no hay políticas que estimulen el ordenamiento jurídico de las ongs que existen de hecho.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Se utilizará como base la información de la IGJ provincial y la brindada oficialmente por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, a través del Cenoc. Asimismo, se llamará a inscripción y se promoverá el ordenamiento legal de las que existen de hecho.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su implementación sólo conlleva acciones administrativas de relevamiento de información y de aunar esfuerzos en lo propuesto en la herramienta pertinente para brindar los elementos para que las organizaciones sociales que existen de hecho sean legalmente reconocidas, con sus respectivos derechos y obligaciones.

### **b) EDUCACIÓN TERCIARIA, UNIVERSIDAD**

#### **4.6.15 Nombre de la Herramienta:** Seminario de capacitación para el control de la corrupción

**Descripción breve:** dirigido a funcionarios de la administración pública y a ONGs. Esta herramienta permitirá a los participantes comprender y reconocer el fenómeno de la corrupción, las áreas y situaciones de riesgo más frecuentes, y diseñar soluciones prácticas desde su experiencia y su know-how, diseñar e implementar las medidas para reducir la corrupción dentro de las instituciones de gobierno, en relación con los usuarios, organizaciones no gubernamentales y el sector privado y provocar efectos multiplicadores y permanentes.

**Problemas que aborda:** la mayoría de las organizaciones sociales provinciales y los funcionarios públicos, carecen de capacitación específica para poder trabajar en este sentido.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

La capacitación se realizará a partir del análisis individual y grupal de situaciones específicas, de la identificación, reconocimiento, clasificación y caracterización de áreas y situaciones de riesgo de corrupción más frecuentes. En conjunto, con los asistentes a la capacitación se diseñarán líneas de acción, normativas y estrategias operativas.

Estas cumplirán la función de medidas de prevención y antidotos para evitar o neutralizar las vulnerabilidades detectadas (que suelen relacionarse con situaciones que facilitan conductas sujetas a discrecionalidad en la práctica de procedimientos, información, procesos de control y gestión) en una tarea integrada con los protagonistas.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Se cuenta con los recursos humanos para diseñar y dictar las capacitaciones (en ONGs, universidad, áreas gubernamentales) y el único costo es el de las horas cátedra de los capacitadores (para lo cual se tomará como referencia el valor más alto de los cargos docentes del sistema de educación formal) y algún gasto administrativo.

#### **4.6.16 Nombre de la Herramienta:** Formación Ética y Ciudadana en la sociedad

**Descripción breve:** El Ministerio de Educación de la provincia dictará cursos orientados principalmente a las escuelas, reforzando en la currícula vigente todo lo orientado a la formación de buenos ciudadanos. También estará a disposición de la

administración pública provincial a fin de incorporarlos en las capacitaciones propuestas por los departamentos de recursos humanos.

**Problema que aborda:** la falta de capacitación y formación de los ciudadanos en esta temática

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

El Ministerio de Educación de la Provincia diseñará cursos cortos dictados por docentes capacitados a tal fin, (para lo que realizará llamados a concursos de presentación de proyectos y currículums) que serán dictados en las escuelas, reforzando la formación que ya está estipulada en la currícula, haciendo hincapié en los mecanismos de participación ciudadana que hoy están reconocidos por la constitución/carta orgánica y en la prevención y control de la corrupción y en la transparencia en la gestión pública.

Estos cursos estará a disposición de las asociaciones civiles, administración pública provincial e institutos de enseñanza para ser dictado. Asimismo, deberá estar publicado en Internet.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Se cuenta con los recursos humanos para diseñar y dictar las capacitaciones y el único costo es el de las horas cátedra de los docentes, que se sumarán a su cargo habitual por el desarrollo de esta actividad.

**4.6.17 Nombre de la herramienta:** Incorporación de la prevención de la corrupción y mecanismos de transparencia en la currícula universitaria.

**Descripción breve:** si bien las carreras de Ciencias sociales parecen las más permeables a incorporar teórica y técnicamente esta temática en sus materias, deberá ser un tema a abordarse en todas las carreras ofrecidas por la Universidad.

**Problema que aborda:** esta temática no es abordada desde ninguna arista en ninguna de las materias/carreras universitarias.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

A ese fin, se debería diseñar una materia o seminario, estipulando la carga horaria (que deberá ser la de un Jefe de trabajos prácticos), con una duración de un bimestre, que en algún momento de todas las carreras deberá cursarse en forma obligatoria. Los órganos institucionales de las universidades reglamentarán la materia y el marco de los contenidos, que podrán ser especificados en las

propuestas elevadas en los concursos para ocupar el cargo docente de Jefe de Trabajos prácticos.

Para la mejor realización el gobierno provincial podría participar en el armado y financiamiento de esta materia.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA** Su realización depende de la decisión de un órgano autónomo como es Universidad, y de la decisión de realizar erogaciones para esto.

**4.6.19 Nombre de la Herramienta:** Programa de profesionalización del empleado público.

**Descripción breve:** se elaborará un programa de profesionalización del empleado público.

**Problema que aborda:** en tanto el aparato administrativo en su política de recursos humanos, no incluya esas características, las acciones y programas que se instrumenten contra la corrupción y la impunidad, corren el grave riesgo de reducirse a estériles intentos por combatirlos. Esta herramienta permitirá evitar situaciones de acoso laboral (persecución política actualmente en práctica por los gobiernos locales y provincial)

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

Se realizará un programa de profesionalización del empleado público en conjunto entre los técnicos de la universidad y los funcionarios de la oficina de personal, que contenga reglas claras y precisas, relativas a:

- Requisitos para la contratación del personal.
- Selección del personal en el mercado de trabajo.
- Perfiles de puesto acordes a funciones y responsabilidades.
- Sistema de remuneraciones, transparente y acorde a funciones y responsabilidades, con sueldos competitivos.
- Sistema de incentivos y castigos.
- Evaluaciones objetivas con base a resultados.
- El desarrollo de una carrera pública en función del desempeño personal.
- Jubilaciones y otras prestaciones

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Implica la decisión política de reestructurar la administración pública provincial, superar presiones que puedan surgir y realizar las erogaciones correspondientes a este fin.

**4.6.20 Nombre de la Herramienta:** Concurso para los cargos docentes

**Descripción breve:** llamar a concurso para cubrir todos los cargos docentes de las cátedras en la universidad.

**Problema que aborda:** sólo son concursados pocos cargos docentes, y el resto es nombrado o propuesto a partir de amiguismos o relaciones políticas, lo que no garantiza la idoneidad del docente y por otro lado convierte en oscuro el proceso de designación.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

El órgano superior de la universidad donde están representados todos sus claustros, deberá resolver este mecanismo de designación de cargos. A partir de ahí, cada Facultad realizará los llamados, en forma escalonada hasta cubrir la totalidad de los mismos.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** Implica la decisión política de la universidad de reestructurar el sistema de concursos y designaciones, superar presiones políticas al interior de los grupos docentes y poder romper con prácticas clientelísticas arraigadas.

**c) MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

Frecuentemente la corrupción se esconde detrás de falta de información pública suficiente. Sin información oportuna y detallada la vigilancia social, y la del propio sector público, es difícil combatirla.

En la Provincia del Chubut, el Acceso a la información y la Publicidad Oficial se rigen por la ley 3764, de Acceso a la Información Pública. A través de la misma, se creó el Sistema Registral Público Oficial, donde se inscriben los medios de comunicación y agencias legalmente en condiciones de pautar publicidad con el Estado provincial. Luego de presentar la documentación solicitada, y una vez aprobada su inscripción, se puede pactar la pauta publicitaria. Uno de los objetivos



principales del registro era evitar la contratación de espacios de publicidad en las radios “truchas”, es decir, sin la correspondiente licencia otorgada por el COMFER. La ley fue reglamentada por varios decretos. El 03/20003, estipuló lo necesario para poder pautar con los medios nacionales, ya que algunos de los requisitos que se preveían en el anterior decreto, el 156/2002 no había tenido en cuenta realidades administrativas de estos medios.

El presupuesto provincial prevé cuánto dinero se va a gastar en la publicidad oficial (para 2004 se calcula alrededor de 2.800.000 \$) para toda la administración pública, salvo algunos Organismos que tienen sus propias partidas presupuestadas como el Instituto Provincial de la Vivienda, Vialidad provincial, Petrominera, Seros, etc.

Todas las contrataciones están publicadas en el boletín oficial, que puede consultarse en su versión impresa como por Internet, a través de la página oficial de la provincia.

El debate sobre la transparencia no se ha quedado sólo ya en el derecho de acceso a la información pública, sino en otra vertiente de suma importancia: la publicidad oficial, y esta arista dividida entre la contratación de los espacios y el contenido de la información que se difunde.

El eje de este problema pasa por las relaciones entre el poder público, los medios de comunicación y el derecho a saber de las personas.

#### **4.6.21 Nombre de la Herramienta:** Reforma Ley 3764 de Acceso a la Información pública

**Descripción breve:** como la Ley 3764 ni los decretos reglamentarios no hacen ningún tipo de mención a los contenidos de la publicidad, por lo que se podría reformar la misma, especificando las características que deberá tener la promoción de la actividad gubernamental.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Se sugiere reformar la Ley con los siguientes artículos, que quedaría estipulado en detalle en el Reglamento sobre Publicidad Oficial:

Los mensajes informativos a efectos de promoción de acciones gubernamentales que se hayan realizado, que se estén realizando o prevean realizarse, que se

manifiesten a través de cualquier medio publicitario deben de limitarse a lo estrictamente necesario para la finalidad señalada, sin contener juicio de valor alguno sobre la actividad del Gobierno, ni podrán directa o indirectamente por falta a la verdad, omisión, exageración o ambigüedad, inducir a los ciudadanos a error en cuanto al contenido de la medida anunciada, quedando sujetos a las disposiciones de la ley general que consagran y garantizan los principios de licitud, identificabilidad, veracidad y respeto por la defensa de los ciudadanos, así como las relativas a la publicidad encubierta, a los valores positivos y a las restricciones de medios y métodos.<sup>18</sup>

La Legislatura Provincial, dictará, con carácter de Ley el Reglamento sobre Publicidad oficial, que dará cuenta en detalle sobre lo arriba manifestado

**Factibilidad de Aplicación: ALTA** Su aplicación sólo depende de la presentación y votación de un proyecto de ley reformando la ley vigente. Al reformar el artículo no se producirían grandes controversias ni estarían en conflicto grandes intereses políticos

#### **4.6.22 Nombre de la Herramienta:** Reglamento sobre Publicidad Oficial:

**Descripción breve:** reglamento con carácter de ley a dictarse por la Legislatura Provincial, con el objetivo de establecer criterios mínimos de contratación de los espacios en los medios de comunicación, como el contenido y la forma publicitaria de la información difundida (para garantizar la efectividad del mensaje en función de los objetivos planteados, los grupos de ciudadanos al cual va dirigido, etc.).

**Problema que aborda:** hay varias aristas que son contempladas ya que por un lado, muchas veces no es clara la equidad en la contratación de los espacios en determinados medios y por otro, el contenido de los mismos no garantiza efectividad a partir del objetivo o simplemente es una forma solapada de campaña política.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

En este reglamento deberían contemplarse:

- 1) Contenido: que la publicidad oficial contenga mayormente información que de las pautas de las acciones que se están realizando en el mismo momento

---

<sup>18</sup> Portugal (Congreso. Ley de Presupuesto)

y las que se piensa realizar. Esto permite a la población saber qué herramientas están a su disposición y prever acciones a futuro.

Debería determinarse en qué proporción puede publicarse información que de cuenta de lo ya realizado (cantidad por mes), a fin de evitar que este recurso sea utilizado para campañas políticas encubiertas utilizando los recursos estatales.

2) Las campañas promocionales deben difundirse entre los medios de comunicación con criterios equitativos de distribución, evitando marginaciones o prejuicios.

3) Las campañas promocionales del Estado deberían realizarse en conjunto con instituciones relacionadas a lo que se está difundiendo a fin de que se sumen a la tarea. De esta forma, se podrían destinar partidas presupuestarias (mediante concurso público) a diversas asociaciones legalmente reconocidas como asociaciones civiles, fundaciones, juntas vecinales, cooperadoras, clubes, etc., que además de distribuir folletería, resuelvan dudas y brinden informaciones de gran utilidad para el público

4) sanciones previstas para el incumplimiento de lo anteriormente manifestado

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su aplicación sólo depende de la elaboración del reglamento y su inclusión en la reforma propuesta.

#### **4.6.23 Nombre de la Herramienta:** Publicidad de la Publicidad

**Descripción breve:** presentación de informes sobre el uso de las partidas destinadas a la publicidad oficial, abarcando todos los detalles.

**Problema que aborda:** la falta de información sobre cuál es al manejo integral de las partidas presupuestarias destinadas a publicidad oficial, ya que la información está diseminada por el boletín oficial, donde sólo consta con qué medio se contrató un espacio y cuánto salió.

#### **Diseño e implementación. Aspectos generales**

Se realizará un informe oral y escrito semestral a la Legislatura provincial donde debe quedar estipulado cuánto se gastó, qué características tuvieron las

campañas, hacia quienes estaban dirigidas, el resumen de mensaje, etc, lo que permitiría hacer un seguimiento, ver cómo puede cambiarse, mejorarse, toda la política publicitaria.

**Factibilidad: MEDIA.** Si bien puede ser una práctica totalmente rutinaria, comenzar a realizarla puede generar resistencias administrativas, o puede generar conflictos entre intereses contrapuestos.

**5.6.24 Nombre de la herramienta:** Conferencia sobre el rol y el compromiso del periodismo en relación al control y prevención de la corrupción.

**Descripción breve:** en un trabajo conjunto entre los medios de comunicación, las ONGs, y la escuela de periodismo, estimular el desarrollo de conferencias o encuentros donde se discuta y se forme conciencia crítica de la ciudadana en cuanto al rol de los medios, tanto dentro de sus ámbitos de trabajo como de los sectores público y privado.

**Problema que aborda:** por un lado, no se ha instalado en la provincia la discusión sobre qué rol le compete al periodismo en esta tarea, si bien tiene una fuerte presencia en el escenario político. Muchas veces, los medios son la arena donde se dirimen las cuestiones políticas. Por otro lado, la ciudadanía no ha desarrollado conciencia crítica al respecto, por lo que muchas veces se torna muy influenciable a lo que se dice o muestran los medios.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

Como la realización de seminarios y conferencias presupone una organización, sería fundamental el trabajo en conjunto entre las organizaciones sociales y los medios para sumar al gobierno en estas iniciativas. Temas como los intereses empresariales y la responsabilidad social que les cabe como referentes y formadores de opinión, los nuevos roles que han asumido de cara a la sociedad (presión, denuncia, investigación), el perfil del periodista de investigación, porqué no hay espacios en los medios locales para este tipo de periodismo. Estos son algunas de las propuestas para este tipo de encuentro.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Su implementación solo depende de la voluntad de generar el encuentro, que puede surgir por parte gubernamental, de los medios o de la sociedad misma.

**5.6.25 Nombre de la herramienta:** Capacitación en periodismo de investigación

**Descripción breve:** estimular en la carrera periodística la formación en periodismo de investigación

**Problema que aborda:** según el análisis realizado, no hay en los medios de comunicación de la provincia, exponentes de este tipo de periodistas. Esto puede ser porque no hay periodistas capacitados o porque las empresas periodísticas no tienen interés en generar espacios para este tipo de investigaciones.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

Debería generarse una capacitación específica en esta temática, armar una materia dedicada a todas las aristas de este aspecto del periodismo: Historia del Periodismo de Investigación, sus paradigmas, al tiempo que plantea el conflicto de voces que existe entre Periodista de Investigación y Periodista, por qué y para qué del periodismo de investigación y conocimiento, reconocimiento y aplicación de las técnicas a utilizar en los trabajos, los casos de investigaciones periodísticas más resonantes de su país y del mundo, etc.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Implica sólo profundizar y estimular esta capacitación en una formación que metodológicamente la contempla.

**5.6.26 Nombre de la herramienta:** Premio al periodismo de investigación sobre corrupción.

**Descripción breve:** el gobierno provincial estimulará este tipo de prácticas a través de un premio.

**Problema que aborda:** falta de periodistas que se dediquen a este tipo de periodismo.

**Diseño e implementación. Aspectos generales**

Con un jurado compuesto por directivos de medios y periodistas, directivos de ONG, representantes de la Carrera de periodismo, se premiará con dinero a la labor periodística que revele información fiel y comprobable sobre algún caso de corrupción de la provincia, mediante la utilización de fuentes legalmente reconocidas.

**Factibilidad de Aplicación: ALTA.** Sólo genera el gasto relacionado con el premio, que deberá ser dinero en efectivo.

### **ROL ACTIVO DEL SECTOR PRIVADO.**

- Fortalecer el rol empresarial en la lucha contra la corrupción.
- Difundir los mensajes anticorrupción, fomentar altos valores éticos y la adopción de códigos de conducta en empresas.
- Fomentar la cooperación estrecha entre el sector privado y el gobierno, estableciendo los mecanismos de protección con respecto a los riesgos de corrupción.
- Establecer la competencia como eje en la selección de contratistas.

### **ACCIONES EJE N 7**

1. *Realizar auditorias al azar por personas externas y organizaciones no gubernamentales, quienes no tienen alianzas con las partes que son auditadas ni posibles conflictos de intereses.*
2. *Contemplar en las licitaciones y contrataciones:*
  - *una descripción clara y objetiva de qué es lo que se va a comprar;*
  - *hacer pública la oportunidad para hacer ofertas de suministro;*
  - *establecer criterios justos para la toma de decisiones en la selección;*
  - *recibir ofertas (licitaciones) de proveedores responsables;*
  - *otorgar el contrato al licitante seleccionado sin requerir una rebaja del precio u otros cambios de la oferta ganadora.*
3. *Diseñar políticas claras y firmes para evitar acciones de corrupción, que establezcan las normas y las consecuencias de violarlas.*
4. *Generar un código de ética válido para los empleados y para los directivos.*

#### 4.6) ROL ACTIVO DEL SECTOR PRIVADO: HERRAMIENTAS PROPUESTAS.

##### a) PARTICIPACIÓN CIUDADANA RESPONSABLE.

#### 4.7.1 Nombre de la herramienta: El interés público por encima de todo.

**Descripción breve:** Se debe proteger a los empleados que sacan a la luz temas de interés público que surgen en su trabajo, que sus jefes o patrones estén escondiendo. Las denuncias tienen que ser efectuadas a la oficina anticorrupción donde se evaluarán y se analizarán los casos.

**Problema que aborda la herramienta:** El sector privado de la provincia concentra la mayoría de sus empresas e industrias en la explotación de nuestros recursos naturales que son de interés público, vemos claramente que algunos productos de empresas petroleras, mineras o pesqueras en general incluyen riesgos para la salud de nuestros habitantes.

**Factibilidad de Aplicación: BAJA.** La crisis económica y la falta de una diversidad industrial ocasiona que las empresas relacionadas a la explotación de los recursos naturales concentren la mayor mano de obra de la provincia, por ende, sus empleados no tienen un margen grande de maniobrabilidad en relación a la posibilidad de denunciar temiendo ser despedidos y no encontrar otra salida laboral. También el estado provincial queda rehén en el sentido de que parte importante de sus ingresos dependen de las mismas empresas.

#### 4.7.2 Nombre de la herramienta: Monitoreo de la explotación de los recursos naturales.

**Descripción breve:** Supervisión del uso por parte de empresas de los recursos naturales de la provincia del Chubut. Las ONGs se encargaran de monitorear, del uso por parte de las empresas de los recursos naturales con el fin de preservar los mismos, que son de interés público de todos los habitantes de la provincia. Se realizarán informes mostrando toda la actividad de las empresas en relación a los recursos naturales y su preservación.

**Problema que aborda la herramienta:** Los ricos recursos naturales que derivan en enormes ganancias para las empresas ha provocado que numerosos recursos de nuestra provincia entre los que encontramos los bosques, la pesca entre otros estén en peligro de agotamiento afectando nuestra economía y provocando un daño al medio ambiente. El estado provincial no esta actuando de manera adecuada en relación a este problema que en los próximos años va a constituir el tema principal en nuestra agenda.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA/ALTA.** El control por parte de las ONGs a través de convenios para la aplicación de esta herramienta es muy factible, pero también se podría incorporar al estado provincial en la creación de un marco normativo que permita la obligatoriedad de este instrumento que posibilitaría un mayor conocimiento a la población de cómo están tratando sus propios recursos.

## **b) LICITACIONES PÚBLICAS**

**4.7.3 Nombre de la herramienta:** Monitoreo de Licitaciones Públicas.

**Descripción breve:** El monitoreo comprende la evaluación de las diversas etapas de un proceso licitatorio. Se revisa cada fase del procedimiento mediante observaciones que se resumen en el Informe Final de la Licitación monitoreada. El monitoreo será realizado por Organizaciones no gubernamentales, Instituciones y Cámaras Pública.

El objetivo es **fortalecer** la participación efectiva de la sociedad civil en procedimientos administrativos de selección de oferentes:

- a) Elaborar las observaciones sobre el proceso licitatorio.
- b) Remitir dichas observaciones al ente público para su adopción.
- c) Solicitar la inclusión de cláusulas que garanticen la adjudicación calificada. (Objetividad, justificación de precio y calidad).
- d) Participar durante el acto de apertura de sobres.
- e) Difusión del cuadro comparativo de ofertas entre los participantes y la sociedad civil.



- f) Comparación del precio ofertado con los precios del mercado tomando en consideración la adquisición masiva del objeto del llamado.
- g) Difusión de las adjudicaciones realizadas.
- h) Que tanto el sector público como el privado cumplan con lo establecido en el proceso post licitatorio
- l) Facilitar la posibilidad de que la Institución monitoreada adopte las medidas correctivas que permitan la óptima culminación del procedimiento licitatorio.
- i) Recomendar las mejores prácticas para seleccionar la “oferta más conveniente” a los intereses del ente provincial o municipal
- j) Obtener la información completa, incluso la denominada confidencial, del procedimiento a efectos de un análisis técnico.
- k) Informar a la Sociedad Civil de los detalles y de la situación actual del proceso en atención a su importancia.
- l) Evitar a través de recomendaciones y sugerencias la posibilidad de promover actos destinados a favorecer a empresas determinadas (cuestión política, electoral, parentesco etc.).
- m) Utilizar el debido tecnicismo jurídico y técnico para garantizar un contrato administrativo acorde al bien público, al interés general y a la legalidad de los actos.

*Es fundamental establecer pautas para generar, controlar y evaluar una licitación:*

- a) necesidad real y objetiva de la convocatoria a una licitación pública.
- b) existencia del crédito presupuestario necesario para hacer frente a la misma.
- c) respeto a los principios técnicos del llamado.
- d) publicación efectiva del llamado.
- E) principio de legalidad en todas las fases de la licitación.
- f) verificación del acto de apertura de sobres, empresas descalificadas y estudio de los documentos presentados por los oferentes con carácter exhaustivo.
- g) verificación del cumplimiento de los criterios de valoración al momento de estudiar y evaluar las ofertas presentadas y la posterior elaboración de las recomendaciones de adjudicación.

h) lograr, a través de los procedimientos de selección, que la burocracia administrativa aplicada a este proceso, y el interés económico de los particulares en presentar ofertas sean del interés público para que no sea un grupo de funcionarios quienes obtengan siempre los beneficios de la Licitación.

**Problemas que aborda la herramienta:** Existencia de un Marco Legal regulatorio insuficiente y obsoleto y falta de objetividad y transparencia de las adjudicaciones contractuales llevadas a cabo.

En la provincia se observa falta de transparencia en procesos licitatorios, reflejada en:

- a) Envío de los Pliegos de Bases y Condiciones a determinadas empresas.
- b) Licitaciones Públicas con ofertas únicas.
- c) Pool de empresas.
- d) Sobrecostos en las adjudicaciones con relación a los precios del mercado.
- e) Licitaciones Públicas convocadas al efecto de adquirir sin que exista la contraprestación debida por parte del adjudicado.
- f) Pago doble de provisión de contratos.
- g) Fraccionamiento técnico para obviar procedimientos de selección.
- h) Adjudicaciones a empresas vinculadas al partido de gobierno y a políticos.
- i) Existencia de empresas fantasmas.

- Las condiciones que Participar Patagonia consideró al momento de aplicar esta herramienta están orientadas a combatir la corrupción en tres ámbitos:

1. Interno, dirigido a evitar prácticas corruptas entre funcionarios encargados de la licitación.
2. Externo, evitando componendas o colusión entre los oferentes a los efectos de perjudicar al ente.
3. Propio, relacionado al procedimiento en sí y a sus etapas con el correspondiente aval legal y técnico

### **III Implementación. Etapas del proceso de licitación**

Selección de la Entidad Pública: Proceso de análisis institucional sobre la base de la disponibilidad y voluntad **real** para la realización del monitoreo de Adquisiciones.

Las organizaciones no gubernamentales, instituciones y Cámaras toman la iniciativa y presenta la propuesta de monitoreo a la entidad pública (licitaciones importantes).

Discusión entre las partes del Convenio o contrato: Se estipulan los términos del contrato en términos generales.

- El papel de las organizaciones no gubernamentales, instituciones y Cámaras durante el proceso licitatorio

### **FASE INICIAL.**

Publicación del llamado: Verificación legal de los requisitos del llamado a licitación pública. La ley obliga al ente licitante a la publicación de la misma en diarios con la aparición de todos los detalles del proceso.

Observaciones al Pliego de Bases y Condiciones: las *organizaciones no gubernamentales, instituciones y Cámaras* remiten al ente las observaciones para su estudio y consideración.

### **FASE INTERMEDIA**

Acto de Apertura de Sobres Ofertas: la participación de *las organizaciones no gubernamentales, instituciones y Cámaras* en la Apertura de Sobres - Ofertas se circunscribe a fiscalizar el ejercicio adecuado de las potestades y obligaciones que la ley confiere a los funcionarios encargados del acto.

Dicha labor consiste en garantizar la transparencia y la igualdad entre todos los oferentes y la objetividad de los examinadores de los sobres presentados por los candidatos y de la verosimilitud de los documentos contenidos en los mismos con equivalencia a los requisitos contenidos en la licitación suele ocurrir en la práctica la descalificación de ciertos oferentes por errores de forma.

Cuadro comparativo de ofertas: la comisión de evaluaciones deberá elaborar en un plazo no mayor de tres días hábiles un cuadro donde consten de manera discriminada el oferente, el producto ofertado, la cantidad, el precio etc..

Evaluaciones realizadas: *las organizaciones no gubernamentales, instituciones y Cámaras* deben prestar especial interés en que existan criterios de evaluación y que éstos se cumplan al momento de recomendar adjudicaciones.

### **FASE FINAL**

Adjudicación: verificación de las adjudicaciones con relación a los Informes emanados de la comisión de evaluaciones.

Contratos: verificación de que el contrato se formalice entre el ente público y el oferente adjudicado. La verificación se realiza a los efectos de observar una correcta aplicación de las leyes en el mencionado contrato y las garantías, facultades, derechos, obligaciones y sanciones para las partes.

**Recomendaciones.**

Impulsar la elaboración de un Pliego de Bases y Condiciones uniforme y con criterios de aplicación e interpretación claras y específicas, a los efectos de imposibilitar una aplicación subjetiva.

- Tomar especial interés en la conformación de la comisión evaluadora de las ofertas así como los criterios a ser utilizados para la evaluación correcta y objetiva.
- La comparación de los precios de las licitaciones del mismo objeto y de años anteriores ayuda a establecer las pautas del monitoreo en cuanto a la evaluación de las ofertas.

**Factibilidad de Aplicación: MEDIA.** Esta herramienta posibilita la transparencia y objetividad de un proceso de licitaciones que se encuentra basada en la ley provincial de compras y contrataciones, para incluir este instrumento que no incompatibiliza el marco normativo de la ley mencionada anteriormente es necesario un compromiso político para que se pueda llevar a la practica con el objeto de lograr una mayor participación de la sociedad civil en los procesos licitatorios.

## 5. CONCLUSIONES.

---

No basta con tener buenos planes, ni buenas intenciones o profundos análisis, que si bien son sumamente necesarios no son suficientes.

La implementación es la etapa más difícil de cualquier programa, proyecto o plan, porque implica la acción deliberada transformar una realidad problemática a una realidad deseada. Esta acción requiere la utilización de recursos, tiempo y personal empleado en forma eficiente y coordinada para lograr los resultados esperados. Pero la mayor exigencia de esta etapa es **verificar la real voluntad política del gobierno provincial** para hacer lo que se debe hacer: *llevar a la práctica el plan de luchar contra la corrupción, ejecutar las reformas institucionales más allá de la creación de nuevas normas o de anuncios mediáticos.*

Sin embargo, no es el único factor que debe darse para asegurar los resultados esperados en la ejecución de un Plan Implementación Provincial. También se requiere de la aceptación y compromiso de la sociedad civil, de la reducción de resistencias por parte de los distintos niveles de gobierno (local y provincial) y de prever los factores económicos, tecnológicos y políticos necesarios. **RECOMENDACIONES.** Para la Implantación exitosa de un Plan Integral de Lucha contra la Corrupción, y en particular de cada herramienta diseñada, será determinante analizar:

### **Objetivo general:**

- Identificar factores determinantes en la factibilidad de la implementación del plan.

### **Objetivos específicos:**

- Detectar componentes de factibilidad en la implementación del plan anticorrupción.
- Definir las medidas de prevención de riesgos en la implementación del plan.
- Pactar concertación de compromiso entre el Estado Provincial y la sociedad civil en la lucha contra la corrupción.

### **Componentes de Factibilidad:**

1. La factibilidad de la ejecución del plan anticorrupción.
2. Factibilidad institucional.
3. Factibilidad política.
4. Factibilidad social.
5. Factibilidad económica.
6. Conformación de alianzas para impulsar el plan.

### **La factibilidad de la ejecución del plan anticorrupción.**

Se han diagramado una serie de etapas para el diseño, estudio y planeamiento del plan de implementación provincial: (i) la delimitación del problema de la corrupción, (ii) la preparación del diagnóstico, (iii) la formulación de un plan operativo anticorrupción, (iv) la selección de los instrumentos de integridad.

La etapa que sigue es la de enfrentarse con la realidad para transformarla.

### **Factibilidad institucional**

Depende la voluntad política de las autoridades, principalmente del gobernador, de implementar el paquete de reformas necesarias. Esta es la condición primera y excluyente. *Si no hay voluntad política, no se puede implementar con éxito* e incluso sería casi una pérdida de tiempo y de recursos.

El segundo aspecto en lo institucional, es la *capacidad técnica* al interior del Gobierno provincial para llevar adelante los instrumentos seleccionados. Se torna prioritario conformar un equipo idóneo capaz de implementar el plan, para lo cual deberá aunar esfuerzos técnicos con las desarrollar las habilidades que permitan conducir estudios de diagnósticos, formular las líneas estratégicas, seleccionar y recrear los instrumentos, confeccionar e implementar el plan.

Algunos legisladores o políticos pueden interpretar como conflictiva la tensión entre los mecanismos de la democracia participativa con los de la democracia representativa, por temor a que los primeros desplacen a los segundos en el proceso de toma de decisiones en políticas públicas locales y provinciales.

Es importante dedicar esfuerzo y tiempo para hacer previsión y destrabar este tipo de obstáculos. Para ello, se demostrará que no existe incompatibilidad con respecto a los instrumentos del plan de implementación provincial, e incluso,

existe complementariedad ya que pueden potenciar la relación autoridades - comunidad.

### **Factibilidad política**

Está dada por el impacto que puede generar la implementación del plan en la relación entre el Gobierno de provincial y los gobiernos municipales. Se deben analizar potenciales focos de conflictos que puedan surgir con el ordenamiento legal, competencias u otros tipos de tensiones cuyos efectos se deben prevenir.

Así mismo, se debe considerar los posibles impactos en las relaciones con los partidos políticos. Es importante tornar los factores de resistencia en fuerzas proactivas y facilitadoras a los procesos de cambios que se planteen a partir de la aplicación de un instrumento de integridad.

### **Factibilidad social**

Está determinada por el grado de aceptación y apoyo de la sociedad civil al Plan de implementación, donde es determinante el tipo de vinculación que lleven adelante las autoridades con los ciudadanos.

Los instrumentos de transparencia y de participación ciudadana son incompatibles con gobiernos cerrados y corruptos. La apertura del Gobierno hacia la participación ciudadana representa uno de los mejores respaldos a los procesos de cambios que se impulsan a través de los instrumentos seleccionados.

De los instrumentos desarrollados en el menú, la mayoría de ellos sólo pueden ser ejecutados con la participación de la sociedad civil.

### **Factibilidad económica**

Es el acceso oportuno a los recursos económicos necesarios para cumplir con los objetivos y el cronograma de instrumentos. Los recursos pueden provenir de distintas fuentes como los presupuestos municipales, el provincial, de cooperación interna (sector privado, sociedad civil) o externa (financiamiento nacional o internacional)

Para aquellos instrumentos que demanden inversión importante, por ejemplo en equipamientos, activos fijos o tecnología de punta, la disponibilidad o no de recursos económicos es determinante en cuanto a su viabilidad.

El costo de implementación es relativamente bajo en la mayoría de los instrumentos seleccionados. En muchos de ellos se utilizan los recursos ordinarios

de los presupuestos, como por ejemplo parte del tiempo del mismo personal, el mismo equipamiento e infraestructura.

Los instrumentos que pueden requerir recursos adicionales a los rubros de gastos corrientes del presupuesto, son aquellos de demandan asistencia técnica especializada y equipamientos tecnológicos.

Los gastos en los programas de capacitación y de participación ciudadana son relativamente bajos, principalmente se concentra en provisión de información, capacitación y organización de eventos. Aquí es importante la creatividad para innovar y compartir las iniciativas con la sociedad civil organizada, de tal forma a lograr movilizar recursos privados para atender necesidades públicas, incluyendo a proyectos privados de interés comunitario.

### **Conformación de alianzas para impulsar el plan.**

Es prioritario llevar adelante experiencias de alianzas entre las autoridades locales y representantes de la sociedad civil para impulsar el plan de acción anticorrupción. El eje de estas alianzas es la confianza que se da a partir de la construcción de consensos. El gobierno necesita la cooperación de la ciudadanía para ejecutar las reformas, y ésta necesita comenzar a ver resultados para dedicar no solo su tiempo, sino también sus propios recursos en los proyectos que le inspiren credibilidad.

### **Seguimiento y evaluación.**

La implementación del plan debe ser controlada para proponer los ajustes necesarios para obtener los mejores resultados.

La ventaja que ofrece un buen plan de seguimiento y evaluación, radica en la oportunidad que brinda de reflexionar sobre lo que se esta haciendo, cómo esta resultando y detectar a tiempo las obstrucciones a la implementación del plan. Esto contribuye a tomar medidas ajustadas a los nuevos desafíos que van surgiendo durante el proceso. También permite evaluar el nivel de impacto y confrontarlos con los objetivos y metas de corto y largo plazo propuestos inicialmente.

El seguimiento de la ejecución del plan posee dos características esenciales:1) mide el grado de ajuste de lo realizado con respecto a lo previsto, 2) sirve de base para tomar medidas correctivas sobre la continuidad del plan.



En las evaluaciones, se mide el grado de cumplimiento de resultados y objetivos propuestos.

El seguimiento de la implementación del plan tiene dos puntales clave: el seguimiento desde el gobierno provincial y municipal y el seguimiento desde la sociedad civil. Tanto uno como otro son necesarios para darle sostenibilidad al proceso de cambio que se quiere lograr.

### **Seguimiento y evaluación desde los organismos públicos.**

Es el control que el propio organismo debe implementar para conocer cómo se están llevando las acciones, el cumplimiento o no de las metas propuestas, el manejo de los diferentes recursos y medir los impactos que está teniendo el plan en su implementación.

Como responsable del impulso del plan, el gobierno se hace cargo de evaluar:

- La correspondencia de los objetivos propuestos con las áreas de intervención, y el cómo se están desarrollando. Es responder a la pregunta: ¿En qué medida la implementación del plan contribuye a resolver los problemas identificados en las áreas de intervención? Y por otro lado ¿Cuál es la percepción de los usuarios al respecto?
- La eficacia en el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos con resultados cuantificables. Responder a la pregunta: ¿Qué resultados se han logrado con relación a lo previsto? ¿Las actividades propuestas y realizadas son las que produjeron los resultados esperados?
- La eficiencia en el uso de los recursos humanos y económicos donde se relaciona el análisis del costo – beneficio. Aquí es útil hacerse la pregunta: ¿Los recursos humanos y financieros fueron asignados convenientemente? ¿Se utilizaron adecuadamente?
- La sostenibilidad es la capacidad de volverlo permanente al cambio logrado. Esto ocurre cuando los funcionarios sustituyen las viejas practicas de operar, por las nuevas que se incorporan a su rutina diaria. Si no se logra sostener el proceso, no se puede hablar de éxito. La pregunta a responder sería: ¿En qué medida se han incorporado las nuevas prácticas a la rutina de la institución? ¿Los usuarios están en conocimiento de los cambios?, ¿reclaman o hacen uso de ellos?

### **Seguimiento social**

El seguimiento y apoyo ciudadano a la implementación y posterior sostenibilidad dependerá de la habilidad de mantenerla informada, integrada al proceso y motivada por los resultados que se vayan obteniendo en el corto, mediano y largo plazo.

Para que el plan se implemente y sea sostenible, requiere de un rol protagónico de la sociedad civil a través de sus distintas ONGs o instituciones. El rol de las mismas debe ser el de fiscalizar el proceso y apoyar a sus autoridades en el cumplimiento de las metas y objetivos. Debe estar involucrada en cada una de las etapas y debe sentirse parte de las mismas.

El seguimiento y evaluación del plan, debe estar facilitado mediante mecanismos que permitan hacer efectiva esta inserción de la sociedad civil. Como ejemplos se pueden citar: la oficina de información y reclamos, mesas de concertación, talleres participativos, audiencias públicas sobre presupuesto, cabildo abierto, audiencias de rendición de cuenta, entre otros. Estos y otros mecanismos permiten al ciudadano informarse, capacitarse e influir en la toma de decisiones sobre temas que le compete y hacen a su calidad de vida.

### **Evaluación de los impactos**

Se realiza un tiempo después de que el proyecto haya finalizado. Permite descubrir los cambios producidos en la comunidad y el gobierno en la que se realizó la intervención. Determina si se ha contribuido o no a mejorar la calidad de vida de la población en los ámbitos o áreas propuestos al inicio del plan.