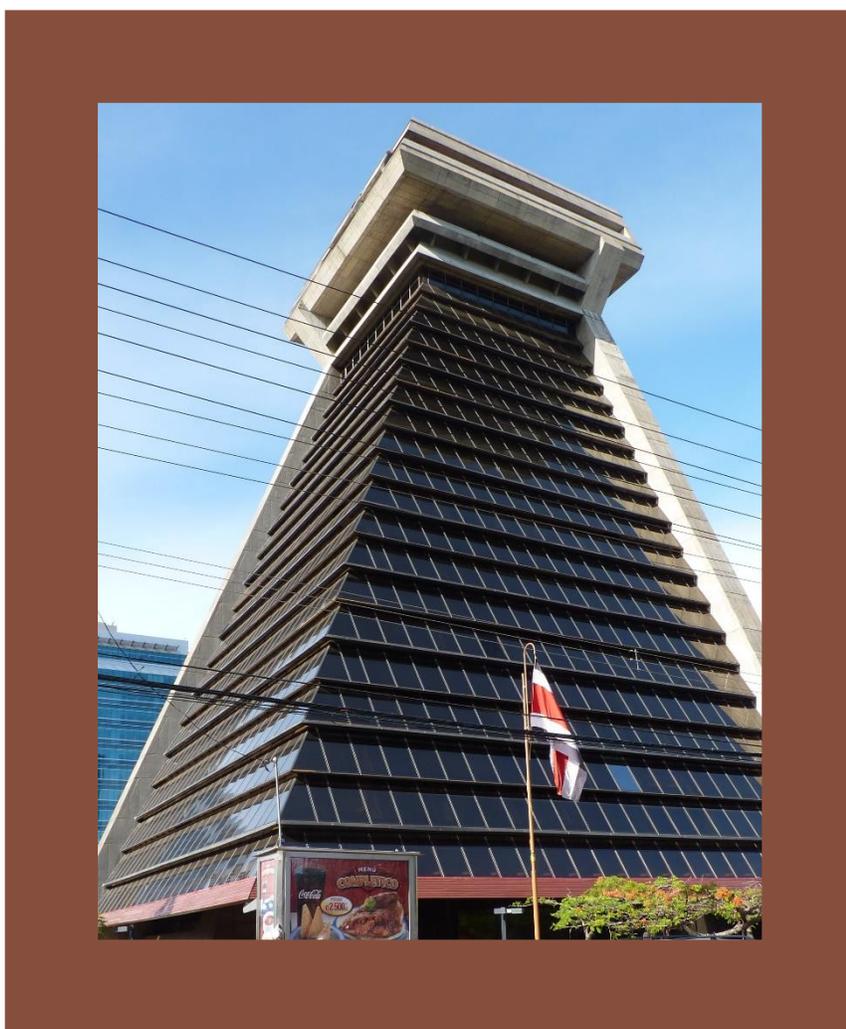


“OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA PARA LAS EFS EN AMÉRICA LATINA PARA LA BUENA GOBERNANZA”



Introducción	2
Marco teórico	2
Desarrollo de la investigación	4
I. ¿Cómo se ha implementado la Buena Gobernanza a través de cada Entidad Fiscalizadora Superior?	4
1. Herramientas de las EFS para promover la Buena Gobernanza	4
2. Papel de las EFS en la fiscalización de las Alianzas Público-Privadas.....	5
II. Experiencias o propuestas para llevar a cabo estrategias entre sector Público-Privado para la realización de Proyectos, Social, de Desarrollo y otros	11
III. Contenido mínimo para un proyecto de alianza Público-Privada en el desarrollo de estrategias para la buena gobernanza	12
1. Definir la estrategia para la alianza	12
2. Aspectos a incluir en la alianza	14
3. Gestión adecuada de la APP	15
4. Auditorías realizadas por las EFS.....	16
4.1 Auditoría de cumplimiento a una APP	17
4.2 Auditoría de Rendimiento o de gestión en una APP	17
4.3 Auditoría administrativa a una APP	18
4.4 Auditoría operacional a una APP	19
4.5 Auditoría de Regularidad (financiera) de una APP	19
4.6 Auditoría forense a una APP	20
IV. Propuesta para realizar una alianza público-privada	20
Conclusiones	23
Bibliografía	23
Información de contacto.....	26

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es estudiar cómo las APP han repercutido en las administraciones públicas y las labores de las EFS, los retos que ello implica, la normativa técnica que se ha emitido al respecto y las oportunidades que representan para las EFS en el ejercicio de sus funciones.

MARCO TEÓRICO

De previo a iniciar con el análisis del tema en estudio resulta necesario clarificar el concepto de buena gobernanza. Esta figura, que resulta relativamente moderna, muestra la transformación que ha sufrido el Estado en los últimos años, la cual demanda del operador público una articulación adecuada de los fondos públicos bajo principios de eficiencia, eficacia y economía unido a los principios rectores de transparencia y rendición de cuentas en su utilización de la mano con la justicia distributiva, entendida como un reparto equitativo y armonioso de los recursos y servicios públicos.

Nótese que buena gobernanza va más allá de simplemente gobernar un país, -entendido como tomar órdenes de dirección-, sino que se refiere al máximo aprovechamiento del erario público, bajo parámetros de transparencia y rendición de cuentas, en donde, el Estado se enfrenta a un nuevo ciudadano, que deja de ser un espectador para convertirse en un actor que exige un papel en la toma de decisiones.

Ahora bien, estas particularidades lo convierten en un término difícil de definir de forma armónica, dada la amplitud de las áreas que abarca, sin embargo, para efectos del presente texto, se entenderá como una modalidad de dirección pública moderna que implica un reto no solo para las administraciones públicas, sino también para las Entidades de Fiscalización Superior (EFS), pues demanda una revisión de los paradigmas y procesos de fiscalización que implica un trabajo de actualización para poder desempeñar su función bajo este nuevo enfoque de gobierno.

Como segundo término relevante tenemos: “Alianza Pública-Privada”, la cual parte de la relación armónica y necesaria que debe existir entre el sector público y el sector privado en un país, que si bien no es nueva, se ha acelerado y redimensionado en los últimos años por las limitaciones presupuestarias y de capacidades que tienen los Estados para atender todas las necesidades de los ciudadanos de cara a un mundo cada vez más complejo, en consecuencia, la cooperación con la empresa privada para desarrollar proyectos específicos, se ha convertido en una alternativa novedosa tendiente a satisfacer dichas demandas en forma más eficiente.

Para efectos de este texto entenderemos APP como el acuerdo entre el gobierno y uno o más socios privados -de cualquier naturaleza-, donde los

últimos se comprometen a prestar un servicio de interés y utilidad para el primero siguiendo los objetivos que éste defina, pero que a su vez, representa una utilidad para el sector privado, y donde la efectividad de la acción depende de la adecuada transferencia de riesgos del sector privado. En términos amplios es cualquier relación de colaboración entre el Estado y el sector privado para la provisión de un servicio público, en donde ambas partes se ven beneficiadas, procurando como objetivo principal la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, y promoviendo la innovación y gestión, mejora de la calidad de los servicios públicos y promoción del empleo.

Asimismo, esta relación de cooperación, si bien, ha resultado beneficiosa para el desarrollo de proyectos públicos también ha implicado un reto para la EFS, que tradicionalmente tiene limitadas sus competencias a la esfera pública, dada esta transferencia de competencias y funciones a empresas privadas, que sin una adecuada legislación, se vuelve una limitante para el ejercicio de las potestades de control y fiscalización de la Hacienda Pública.

Aspecto que ha sido reconocido por la propia INTOSAI en la emisión de la norma ISSAI 5240 Directrices sobre las mejores prácticas para la auditoría del riesgo en los partenariados público/privado (PPP) en cuyo punto 4 destaca la labor de fiscalización de la EFS sobre los riesgos que asume el operador público en este tipo de alianzas; así como los riesgos que este tipo de fiscalización implican para la propia EFS; al respecto señala:

Las EFS tienen una función importante en examinar si los riesgos involucrados en los PPP se manejan de modo efectivo. Los informes de la EFS al Parlamento pueden mantener al público informado de los servicios que recibe y también difundir las mejores prácticas. Sin embargo, la propia EFS puede hacer frente a riesgos al auditar nuevas formas de partenariado ya que tal vez no cuente con las especialidades necesarias. Por otra parte, el mero hecho de los exámenes exhaustivos de la EFS puede impedir que se corran riesgos bien pensados en el suministro de servicios públicos. (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadora Superiores (INTOSAI), 1998)

En este punto, se debe recalcar la necesidad de una legislación adecuada, y que las APP tengan acuerdos claros, dejando plasmados las potestades de control y fiscalización de los organismos de control público, tales como auditorías internas y EFS, sobre los actores privados de la relación.

Bajo estos dos conceptos fundamentales se procederá a realizar el análisis de la vinculación entre la buena gobernanza, las alianzas público-privadas y el rol de las Entidades de Fiscalización Superior.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

I. ¿CÓMO SE HA IMPLEMENTADO LA BUENA GOBERNANZA A TRAVÉS DE CADA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR?

1. Herramientas de las EFS para promover la Buena Gobernanza

Las EFS son actores fundamentales en el impulso de la buena gobernanza, y cumplen dos roles: a) Rol de fiscalizador sobre las administraciones públicas, tendientes a verificar que éstas actúen de acuerdo con los principios que rigen la buena gobernanza, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas sobre la adecuada toma de decisiones públicas y, b) Rol de frente a la ciudadanía, el deber que tienen las EFS de actuar ellas bajo los principios de la buena gobernanza, ser transparentes y rendir cuentas de sus actuaciones, y de las labores que realizan, tanto de fiscalización como de administración y gestión de sus propios recursos públicos.

A partir de estos dos roles es posible afirmar que las EFS, en general, han implementado acciones tendientes a impulsar la buena gobernanza, en el caso particular de la Contraloría General de Costa Rica, -que represento- se deben destacar las iniciativas por utilizar los beneficios del E-Government en la promoción de la transparencia y rendición de cuentas, tanto de las administraciones activas fiscalizadas como de la disposición que realiza de sus fondos públicos.

En su rol de fiscalizador de la buena gobernanza de las instituciones públicas, ha desarrollado programas tendientes a divulgar los resultados de su labor de fiscalización y control, como:

- Sistema de pronunciamientos de la Contraloría General de la República: Permite encontrar los criterios emitidos sobre contratos públicos, control interno, sector municipal y pago de gastos de viáticos.
- Informes, presupuestos, autorizaciones y resoluciones: El ciudadano puede acceder a través de Internet a los informes completos, aprobaciones presupuestarias, y cualquier otro documento que emita el órgano contralor, salvo casos muy excepcionales que se declaren confidenciales por leyes especiales.
- Asuntos vinculados con contratos públicos: Cualquier ciudadano, contratista, oferente o funcionario pueden acceder a los datos de refrendos de contratos, y recursos presentados en esta materia ante el órgano contralor.
- Registro de sanciones de la Hacienda Pública: Procurando una lucha efectiva contra la corrupción, el órgano contralor cuenta con un registro de los funcionarios que han sido sancionados, e inhabilitados para el ejercicio de cargos públicos -información de gran relevancia para las oficinas de recursos humanos del sector público, pues les permiten

conocer si un aspirante a un puesto público se encuentra sancionado con inhabilitación para asumir un cargo público, lo que deriva en su exclusión del concurso-

- Conozca en qué se gasta su dinero: En esta plataforma el ciudadano tiene acceso a datos públicos de gran relevancia como son: Transparencia presupuestaria -detalle de todos los presupuestos del sector descentralizado-, Ingresos, gastos y resultados del sector público - documentos relacionados con el presupuesto y su ejecución junto con los resultados esperados y alcanzados-; y finalmente, Consulta de compras con fondos públicos -detalle de las compras públicas-

En su rol de administración, rinde cuentas a la ciudadanía a través del programa Contraloría Transparente, donde se descarga información institucional y un canal de youtube donde se publican las actividades que realiza el órgano contralor.

Ahora bien, en este punto se debe reconocer que la Contraloría General de la República de Costa Rica aún no ha puesto en ejecución proyectos de fiscalización bajo el esquema de organización de alianzas público-privadas; además se debe reconocer que en términos de buena gobernanza queda mucho trabajo pendiente, y acciones que se pueden implementar para alcanzar esta meta.

2. Papel de las EFS en la fiscalización de las Alianzas Público-Privadas

La EFS están llamadas a velar por el correcto uso de los fondos públicos, en cualquier forma en que los mismos sean gestionados, lo cual implica la fiscalización adecuada de las alianzas público-privadas, en dos posibles escenarios: 1. El rol de la EFS para fiscalizar una APP que está siendo implementada por el gobierno y, 2. La EFS recurre a APP para reforzar sus competencias de fiscalización en proyectos específicos y especializados.

Como se mencionó anteriormente, las APP constituyen un reto para la propia EFS, por lo que la INTOSAI ha emitido directrices que sirvan de guía ante estos casos, tales como:

- Directrices de aplicación de las normas de auditoría de rendimiento
- Normas y directrices para la auditoría del rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI
- ISSAI 5220 Lineamientos para la Mejor Práctica en la Auditoría de Financiamiento Público/ Privado y Concesiones
- ISSAI 5240 Directrices sobre las mejores prácticas para la auditoría del riesgo en los partenariados público/privado (PPP)
- Estándares de Auditoría aprobados por la INTOSAI

Estos instrumentos son amplios y de gran relevancia; no obstante, por limitaciones de espacio, se analizarán someramente aquellos de mayor relevancia para el objeto de este estudio.

La norma ISSAI 5240 Directrices sobre las mejores prácticas para la auditoría del riesgo en los partenariados público/privado (PPP) establece diferentes tipos de APP: Empresas conjuntas, Franquicias, Concesiones, Proyectos de inversión con capital privado, Privatización, Participación minoritaria en empresas privatizadas, Pruebas de mercado y Auditoría de una APP.

Identifica dos grandes esferas de riesgos: Del Estado -administración pública que se involucra en una APP y permite la participación de privados en la utilización de sus recursos-; y de la EFS en su labor de control y fiscalización de estas formas de organización.

Los riesgos enlistados para el Estados, son:

ESFERA DE LOS RIESGOS DEL ESTADO
A. Claridad acerca de los objetivos de los partenariados
No identifique las alternativas realistas antes de decidir y esté en desventaja al negociar.
Conflicto con el sector privado en centrarse en los elementos rentables del servicio.
Variaciones entre intereses y objetivos del sector público y los asociados privados pueden poner en peligro el trabajo conjunto efectivo.
Procesos deficientes de adopción de decisiones pueden.
Hacer que se seleccione al asociado incorrecto, o que se utilice un modelo inapropiado para el proyecto.
Los directivos públicos no actúen siempre según los mejores intereses del estado o no tengan incentivos para asumir riesgos.
Competencia insuficiente para el proyecto.
B. Negociar un partenariado apropiado

Corrupción en la selección de asesores.
Dificultad de financiamiento del arranque por parte del Estado.
Presión política para las adquisiciones.
Disuadir la competencia por normas rígidas del sector público.
Bajo nivel de decisiones y/o restricciones legales de la contraparte pública.
Pérdida de control sobre aspectos del PPP.
Insuficiencia de garantías.

C. Proteger los intereses del Estado como accionista minoritario

Que sus intereses sean dejados de lado por su asociado.
No evaluar las repercusiones de diferentes niveles de participación minoritaria.
Perder el valor de su inversión.

D. Seguir de cerca los intereses del Estado en el partenariado

El asociado público tal vez no obtenga suficiente pericia financiera, legal, técnica o de otra índole que le permita gestionar su relación con el privado.
Que se otorguen privilegios excepcionales.
La contraparte pública tal vez no pida información suficiente para tener seguridad en cuanto al desempeño que registra el PPP.
Desacuerdos relativos a la estrategia o al desempeño pueden pasar a ser conflictos contractuales.

E. La exposición del Estado en caso de dificultades

Asumir roles de administrador que no le corresponden ante problemas.
Pérdida de prestigio.
Problemas legales por cierre anticipado de contrato.

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

Los riesgos identificados para la EFS son:

ESFERA DE LOS RIESGOS DE LAS EFS
A. Examinar el proceso y los resultados
Carezca la pericia comercial para evaluar los intereses del Estado o los riesgos de la contraparte privada. Dificultad de acceso a información de la contraparte privada del PPP. Que el sector público resista los esfuerzos de la EFS de determinar si el asociado público protege los intereses del Estado. Dificultad de evaluar y comparar en nuevas modalidades de PPP.
B. Identificar lecciones que merezcan la pena
Riesgo a centrarse sólo en lo que no funcionó bien. Riesgo de ser sujeto de auditoría por varios entes de fiscalización. Riesgo de comparar con modelos no aplicables. Centrarse en aspectos técnicos y omitir efectos sociales/ económicos de los PPP.
C. Hacer el seguimiento de su trabajo
Que el Estado absorba riesgos o correctivos que no le corresponden a la parte pública. Que el Estado no aplique las recomendaciones de las EFS.

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

Por su parte, la norma ISSAI 5240 Directrices sobre las mejores prácticas para la auditoría del riesgo en los partenariados público/privado (PPP), realiza un amplio desarrollo de aspectos relevantes vinculados con este importante tema. De manera sintética se destacan los siguientes puntos que se encuentran detallados en dicho instrumento:

Responsabilidad de las EFS: La EFS debe identificar cuáles son sus responsabilidades de auditoría en relación con Proyectos de concesiones y financiamiento mixto y decidir cómo llevarlas a cabo

Adquisición de habilidades necesarias: Las habilidades internas esenciales que necesita para llevar a cabo estudios creíbles y fiables. La

EFS debería identificar y asegurar las habilidades internas esenciales que necesita para llevar a cabo estudios creíbles y fiables.

Participación de la EFS: La EFS debería examinar la adquisición de un acuerdo de financiamiento público/privado y de concesión tan pronto como resulte factible una vez otorgado el contrato. Considerar el examen del proyecto nuevamente cuando se encuentre en su fase operativa; así como que el concesionario/contratista esté prestando los servicios contratados.

Planificación de la auditoría: Para la planificación de la auditoría de un contrato de concesiones y financiamiento mixto la EFS debería cubrir todos los aspectos más importantes del acuerdo, que estén relacionados con: la relación calidad-precio, la obtención de testimonios y evidencias de dichas partes y estar alerta para identificar enseñanzas que podrían ser útiles en el futuro.

Por su parte, la INTOSAI posee 4 tipos de estándares de auditoría a considerar en una auditoría de una APP:

Estándares de acuerdo a la INTOSAI aplicados a una auditoría de APP			
<p>Postulados básicos: consisten en premisas y principios lógicos que apoyan el desarrollo de la auditoría y constituyen base para que el auditor forme su opinión, como: la coherencia del ejercicio auditor de las EFS con los estándares y metodologías de la INTOSAI, medir y comprobar la consistencia de un debido proceso de transparencia y rendición de cuentas,</p>	<p>Estándares generales: consistentes con los anteriores, proveen una guía al auditor para determinar las pruebas a aplicar en su programa de trabajo, constituyen los criterios sobre los cuales evaluar los resultados de la auditoría. Entre los estándares generales podemos identificar: La independencia: El auditor y la EFS deben ser independientes, la</p>	<p>Estándares para el ejercicio auditor: corresponden al comportamiento del auditor en su ejercicio de control, criterios para dar los pasos sistemáticos y balanceados que le permitan obtener la evidencia de auditoría y concluir sobre ella. Se destacan: El auditor debe planificar la auditoría de forma que se asegure la calidad de su producto, con criterios de</p>	<p>Estándares para el informe: la opinión de auditoría es plasmada en un informe conciso y estandarizado que refleje los resultados del ejercicio auditor, cumpliendo con las leyes y regulaciones locales o de la INTOSAI en la materia. Destacamos entre estos estándares: El auditor debe plasmar su opinión en un informe escrito de forma apropiada, el contenido debe ser</p>

<p>incluyendo en este proceso las fases de planeación, gestión, control y entrega de los bienes o servicios, el uso y consistencia con los sistemas contables y presupuestarios aprobados en la realidad local, comprobar la calidad del sistema de control interno, aseguramiento al acceso a la información para la auditoría.</p>	<p>necesidad de independencia y objetividad en la auditoría es fundamental, la competencia: El auditor y la EFS debe contar con la requerida competencia para el ejercicio de sus funciones de control, que debe estar descrita en la Ley y reglamentos sobre el ejercicio auditor y el debido cuidado: el auditor y la EFS debe realizar su intervención con el debido cuidado y en cumplimiento de las normas de la INTOSAI y la leyes que correspondan.</p>	<p>economía, eficiencia y eficacia, el trabajo del equipo debe contar con una supervisión adecuada y los documentos que la respaldan deben ser debidamente revisados por miembros experimentados. Se debe considerar el control interno institucional. Los deben proveer seguridad en la detección de errores, irregularidades o ilegalidades que pudieran tener efectos materiales en el cumplimiento del aspecto evaluado.</p>	<p>de fácil comprensión y libre de ambigüedades, incluyendo solo información respaldada por evidencia competente y relevante de la auditoría, y ser independiente, objetivo y constructivo en su redacción. La EFS debe tomar acciones y decidir en casos de prácticas fraudulentas o irregularidades importantes descubiertas por el auditor. El sistema de transparencia y de rendición de cuentas.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

Adicionalmente, se emitió la Declaración de Principios de Rendición de cuentas de la Olacefs, denominada Declaración de Asunción, en la cual se maneja como un estándar esperado el sistema de rendición de cuentas, según este postulado, toda organización, y especialmente las APP deben incluir en su gestión un sistema que les permita coordinar una gestión eficaz, eficiente y económica a través de sus subsistemas de:

- Planificación y presupuesto,
- Sistemas de gestión,
- Sistemas de registros contables y operacionales.
- Sistema de Rendición de cuentas
- Sistema de control posterior
- Sistema de control interno
- Sistema de responsabilidad contable, presupuestaria y fiscal

Nótese que las EFS poseen un gran reto al fiscalizar que esta modalidad de gestión realmente sea satisfactoria para los intereses públicos, y si bien, las enlistadas son una guía con importantes luces para el ejercicio de sus funciones, se requiere de un trabajo interno relevante para poder asumir este reto de forma pertinente.

II. EXPERIENCIAS O PROPUESTAS PARA LLEVAR A CABO ESTRATEGIAS ENTRE SECTOR PÚBLICO-PRIVADO PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS, SOCIAL, DE DESARROLLO Y OTROS

El desarrollo de las APP ha sido desigual en la región, tenemos países que han incursionado en este modelo con resultados exitosos, y cuentan con normativa clara para regularlas, y otros países en donde el nivel es incipiente.

Dentro de las experiencias exitosas tenemos Chile, con proyectos desarrollados por la Dirección Nacional de Viabilidad del Ministerio de Obras públicas como los mecanismos de co-financiamiento para obras viales, (circular 49 del 31 de Agosto de 2006), aplicables a obras de infraestructura vial, en los procesos de mantención, conservación, mejoramiento y/o construcción de éstas, sujetas a rentabilidad social y que permiten: a las empresas privadas optar por un beneficio tributario, y a la DNV disponer de recursos financieros adicionales, a los correspondientes por concepto de asignación sectorial y que provienen del instrumento de aportes público-privados; utilizando para ello un Modelo de Gestión o simplemente estableciendo acuerdos entre las partes, que permitan financiar y/o co-financiar obras, basados en el grado de utilización que se le da a éstas; lo que se traduce en mejorar las condiciones de conectividad vial, elevar los niveles de productividad de las empresas privadas, dadas las mejoras sustantivas en las obras existentes o simplemente la construcción de ellas, en aquellos espacios territoriales, donde no existían.

En Ecuador se puede mencionar los esfuerzos realizados en el tema de agronegocios, principalmente en la producción de cacao, y que bien podría replicarse en otros esquemas productivos de manera positiva, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.

El BID señala que las experiencias de APP en Latinoamérica se han centrado principalmente en infraestructura, energía, transporte, provisión de servicios de agua potable y saneamiento hasta esquemas de irrigación, y servicios de educación y salud, entre otros; y que en tiempos recientes se han empezado a presentar proyectos en áreas como registros, manejo de información y recolección de facturas, en las cuales el sector privado puede ser más efectivo.

Bajo este panorama llama la atención un caso de APP en Colombia sobre tema medioambiental denominado “Naturalmente Colombia: Una alianza público-privada para fortalecer el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de

Colombia”, dado que escapa de los tradicionales modelos de infraestructura, donde tradicionalmente se han implementado estas alianzas.

Se trata de una alianza estratégica público-privada de 12 entidades comprometidas con la conservación de la biodiversidad del país, bajo la coordinación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, lo cual demuestra que si bien, tradicionalmente las APP han sido exitosas en infraestructura pública tienen un ámbito de aplicación amplio.

Los organismos internacionales coinciden en la importancia y necesidad de implementar APP para el desarrollo de la región latinoamericana, como una oportunidad para el crecimiento de los países, ante la sana colaboración entre el sector público y privado; no obstante, para ello se requiere de un marco regulatorio claro y adecuados sistemas de control.

Países líderes en esta materia: Brasil, Chile, Colombia, México y Perú; por otro lado, tenemos países en donde la incursión en estas alianzas es moderada como Costa Rica y otros en las que es incipiente e incluso inexistente, ello demanda un mayor reto para impulsar esta práctica en la región.

III. CONTENIDO MÍNIMO PARA UN PROYECTO DE ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA BUENA GOBERNANZA

Para poder desarrollar el contenido mínimo de APP primero debemos describir el camino a seguir para llegar a ello, pues requiere de varias etapas, como son:

1. Definir la estrategia para la alianza

Las APP se fundamentan en principios que cumplen una función de rectoría, interpretación e integración, que deben guiar su contenido, entre otros: legalidad, economía, racionalidad técnica y jurídica y adecuación de los medios a los fines institucionales, celeridad, simplicidad administrativa, cercanía organizativa a los particulares, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia eficacia en la asignación y utilización de los recursos públicos, responsabilidad patrimonial, responsabilidad fiscal, principio de suficiencia transparencia, responsabilidad ética y moral, buena fe y confianza, funcionamiento planificado, control de gestión y de resultados, eficacia, eficiencia, economía en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados.

Un acuerdo de APP debe incluir reglas claras para ambas partes, de tal manera que permitan alcanzar los objetivos propuestos en pro de la ciudadanía y en beneficio de ambas partes, tanto para el Estado como para la empresa privada, pues lógicamente su objetivo es obtener una ganancia o beneficio -

dependiendo del tipo de organización de que se trate-, lo cual no debe ser recriminado, sino entendido como parte de la relación público-privada-

Esta modalidad presupone un ganar-ganar-ganar. Gana el Estado al poder prestar servicios a la ciudadanía que de lo contrario no podría hacerlo, sea por falta de presupuesto, o ausencia de conocimiento especializado para ello, gana el privado al obtener un beneficio para sí, y gana el ciudadano que recibe el servicio que necesitaba.

Como primer punto, es necesario contar con una adecuada legislación en materia de Alianzas Público-Privadas; algunos países en la región cuentan con leyes marco o normativa específica para la materia: Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Honduras, Guatemala, entre otros, que pueden servir de guía para aquellos que carecen de estos instrumentos fundamentales para impulsar las APP como instrumento para el desarrollo nacional -como por ejemplo Costa Rica-.

Como segundo aspecto a considerar, se debe mencionar la necesidad de plantear una estrategia para la formulación dado que este tipo de alianzas deben responder a las necesidades, intereses y capacidades la administración pública. Para ello se debe empezar por identificar y priorizar los objetivos de desarrollo de las políticas públicas, y qué tipo de alianzas público privadas para el desarrollo pueden ayudar a su consecución. Posteriormente, evaluar los riesgos asociados y las acciones a implementar para gestionarlos adecuadamente - aspecto de gran relevancia, pues si bien, las APP traen beneficios para la administración, también implican riesgos que podrían impedir la satisfacción de los objetivos propuestos-.

Bajo este panorama se debe definir la estrategia, indicando los objetivos de desarrollo a los que deben contribuir, modelos de posibles alianzas, áreas geográficas de actuación, área de desarrollo sobre las que se encuadran, líneas de actuación de las APP: Tipo de acciones, intervenciones, programas o proyectos asociados a las alianzas, posibles sistemas de gobierno y gestión, naturaleza, características y perfil de los aliados, alternativas; así como modelos de financiación.

Seguidamente establecer los instrumentos mediante los cuales se apoyará la puesta en marcha la alianza: convenios, fondos ad hoc, convocatorias específicas para su financiación o convocatorias generales.

Partiendo de un panorama claro, el Estado entra en la difícil e importante tarea de seleccionar a sus socios privados; no obstante, ello se facilita en la medida en que las administraciones públicas tengan clara la estrategia a seguir y de allí obtener las cualidades que requiere cumplir el particular para que la alianza sea exitosa.

2. Aspectos a incluir en la alianza

El documento que da origen a la APP debe ser claro y responder a la estrategia previamente diseñada, para ello debe incluir múltiples aspectos, que podríamos clasificar en dos grandes categorías: Fundamentales, que todo contrato debe contener y Recomendadas, que sería oportuno incluir para lograr una mejor gestión del contrato.

Contenido de una Alianza Público Privada	
Fundamentales	Recomendadas
<ul style="list-style-type: none"> ● Objeto del contrato y condiciones generales ● Plazo de vigencia de la alianza APP ● Cronograma de ejecución de proyectos ● Derechos y obligaciones de la Administración Pública ● Derechos y obligaciones del privado ● Sistema de gestión del proyecto ● Asignación de los riesgos de las partes contratantes, tales como: riesgos financieros, comerciales, de operación y los riesgos extraordinarios imputables a causas no previstas o sobrevinientes <ul style="list-style-type: none"> ● Garantías requeridas, en caso necesario ● Estándares de calidad del servicio, y/o de la obra, y/o del producto e indicadores de gestión ● Mecanismos para la evaluación de la calidad del objeto del contrato ● Mecanismos de fiscalización y control: Sistema de control interno y control externo ● Obligación de ambas partes de facilitar la inspección, supervisión y la labor del organismo de control externo, tanto en los registros contables, en las operaciones y en las obras; así como cualquier otro aspecto de interés vinculado con los fines públicos que persigue la alianza. ● Facultad de subcontratación, si se permite o no la subcontratación, y en caso de permitirse en qué términos. ● Cláusula de reequilibrio económico, cuando sea necesaria ● Estipulación de las penalidades para el caso de incumplimiento de las obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Protección jurídica al contrato, a los servicios y a los bienes involucrados; embargos, secuestros e insolvencias ● Naturaleza de la propiedad de bienes y derechos involucrados en el contrato, su manejo y traspaso ● Responsabilidad civil del privado frente a terceros y a usuarios de los servicios, y mecanismos de solución de estas controversias ● Sujeción a la jurisdicción nacional en aquellos casos en donde, bajo las normas nacionales, deben ser discutidos en sede jurisdiccional. ● Consecuencias, imputaciones de riesgos políticos, cambios legislativos, comportamiento macroeconómico, suspensión de operaciones ● Cláusula interpretativa y definiciones de términos ● Cesión de derechos, subrogación de deudas, acciones compensatorias y división de los contratos ● Obligaciones de auditoría contable y corporativa, certificaciones de calidad, operacionalidad e impactos ambientales y las consecuencias de estas auditorías y certificaciones ● Criterios técnicos para

<p>contractuales por parte del particular o de la Administración Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de registros contables y operacionales ● Sistema de responsabilidad contable, presupuestaria y fiscal ● Sistema de Rendición de cuentas y transparencia ● Fijación de los supuestos y causales de extinción de la relación contractual asociativa, antes del vencimiento del plazo de vigencia de la Alianza, imputables ya sea a la parte privada y/o a la Administración Pública ● Cláusula de estabilidad fiscal y de derecho a convertibilidad; y ● Cláusula arbitral para la resolución de controversias 	<p>determinar tarifas, precios y la determinación de costos aceptables, cláusulas escalatorias, condiciones de pagos y entra de obras y/o servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pago de impuestos, tasas y otras cargas fiscales
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

Asimismo, cualquier otro aspecto que por el tipo de objeto contractual u objetivo que persiga la alianza, sea necesario incluir, para mayor claridad de las partes involucradas y los terceros que podrían tener una participación directa o indirecta.

3. Gestión adecuada de la APP

La planificación y elaboración de la alianza son etapas fundamentales; no obstante, resulta de vital relevancia gestionarla adecuadamente. Siendo la etapa de ejecución la más crítica, pues es en ella donde finalmente se alcanzan los objetivos propuestos.

Se debe iniciar con la identificación de los potenciales aliados privados, posteriormente seleccionarlos según las características derivadas de la estrategia y las capacidades e intereses de cada uno, para la consecución de los objetivos de desarrollo definidos en ellas. En una siguiente etapa se deben definir: los sistema de financiación y de asignación de recursos, el marco y plan de la alianza, los objetivos principales, los integrantes y el rol que jugará cada uno, responsabilidad y formalización de compromisos, responsabilidades del gobierno, y los compromisos para la gestión de la alianza; además del plan de acciones e intervenciones de la alianza (objetivos, acciones, plazos, responsables, recursos, indicadores, entre otros); así como los sistemas de medición de los resultados e impactos y evaluación de la consecución de los objetivos de desarrollo establecidos.

Durante la ejecución de la APP se debe realizar un seguimiento constante de su plan de acción, con el fin analizarlo, mejorarlo e identificar las lecciones

aprendidas. En el proceso de evaluación se debe considerar realizar al menos: Evaluaciones de la eficacia de la APP (Impactos y resultados vs. objetivos de desarrollo), establecer las lecciones aprendidas: identificación de errores y mejores prácticas, análisis de las mejoras provocadas por haberse realizado el proyecto a través de una alianza y no mediante los instrumentos tradicionales de la cooperación; y finalmente, un plan de cierre, que permita definir el futuro o replicabilidad de la experiencia, propio del proceso de evaluación y realimentación que debe guiar toda actuación pública.

4. Auditorías realizadas por las EFS

El protagonista de este documento, son las EFS y su rol ante las APP que puedan ejecutar las administraciones públicas, es por ello que se dedica este acápite a describir los tipos de auditoría que toda EFS puede desempeñar en su rol de fiscalizador de los fondos públicos involucrados en las APP -tal y como se explicó anteriormente-

Las EFS deben verificar: los niveles de economía acordados contractualmente, para el ejercicio de las actividades administrativas, conforme a los principios y prácticas administrativas razonables y de acuerdo a las directrices acordadas en el contrato de APP; los niveles de economía en los procesos de adquisición y compra de insumos o en la relación con los proveedores, de acuerdo a lo estipulado en las cláusulas del contrato, o conforme a principios y prácticas razonables; los niveles de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales, equipos o recursos financieros, así como de la forma de medición y control del rendimiento, el examen de la eficiencia de los sistemas de información y la forma cómo apoyan los procesos de gestión, de acuerdo a las especificaciones contractuales; además, del control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos y metas de acuerdo con los planes, proyectos y presupuestos acordados en el contrato, comprobando los resultados alcanzados en relación con los resultados pretendidos en el contrato, en cuanto a calidad y a oportunidad de la entrega de los bienes y servicios.

Para ello podrá recurrir a diversos tipos de auditorías según lo considere más oportuno para cada caso particular, entre ellas:

- Auditoría de cumplimiento**
- Auditoría de Rendimiento o de gestión**
- Auditoría administrativa**
- Auditoría operacional**
- Auditoría de Regularidad (financiera)**
- Auditoría forense**

Las EFS deben tomar en consideración las particularidades propias de las APP cuando ejecuten en ellas este tipo de auditorías, aspecto que se explicará a continuación.

4.1 Auditoría de cumplimiento a una APP

Se procura comprobar las operaciones financieras, administrativas, económicas o de otra naturaleza en la APP para asegurarse que se han realizado las operaciones conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y técnicas aplicables, acordadas previamente en el contrato de APP. En este tipo de auditoría se verifican los acuerdos contractuales en el ejercicio de la APP, con el fin de evitar desvíos que puedan incidir negativamente en su rendimiento, por cuanto, es obligación del estado velar y preservar el cabal cumplimiento del contrato y la auditoría posterior, a través de este examen le permite identificar desvíos y tomar correctivos.

En esta auditoría se debe verificar: el cumplimiento de las leyes y las reglamentaciones nacionales o locales vinculadas con el objeto de la alianza, cumplimiento cabal e irrestricto de las cláusulas o estipulaciones contractuales -de acuerdo a la forma como esta se concibió y acordó en su proceso de conformación-, y la precisión de que los bienes o productos generados son aquellos especificados en el contrato -cantidad, calidad y oportunidad acordados-.

4.2 Auditoría de Rendimiento o de gestión en una APP

En esta auditoría se realiza un examen independiente de la eficiencia y la eficacia y economía de los procesos, programas, proyectos prestando la debida atención a la gestión o gerencia como motores de la asociación, y con el propósito de llevar a cabo mejoras de las gerencias u oficinas de la APP. Se procura evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión de la APP, a través del examen y evaluación de esas variables, con la finalidad de verificar como esa eficiencia, eficacia y economía aporta a la mejor administración del gasto, de los servicios públicos, de la rendición de cuentas y de la gestión de la APP; así como verificar la disponibilidad de información fiable, oportuna e independiente.

Los indicadores de medición para cada una de estas variables aplicadas a APP son:

Medición de variables de una auditoría de rendimiento en una Alianza Pública-Privada		
Economía	Eficiencia	Eficacia

<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos o medios elegidos representan el uso más económico de los fondos de la APP. • Los recursos humanos, financieros o materiales son utilizados sin pérdidas o sobre costos económicos que afecten el proceso de gestión. • Las actividades administrativas se realizan conforme a principios de sana administración y políticas adecuadas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han empleado los recursos humanos, materiales, tecnológicos o financieros de forma óptima o satisfactoria, en cuanto a la calidad y oportunidad acordada. • Los resultados reflejan satisfactoriamente en términos de cantidad y calidad, la transformación de los recursos que se procesaron generando un producto con el valor agregado esperado. • Las actividades de la APP son coherentes con los objetivos y requisitos estipulados en el contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han cumplido los objetivos programados a partir de los insumos y medios empleados, o la medida de este cumplimiento. • Los productos o servicios obtenidos se corresponden con las políticas y causan el impacto o efecto esperado. • Se han cumplido los objetivos programados a partir de los insumos y medios empleados, o la medida de este cumplimiento. • Los productos o servicios obtenidos se corresponden con las políticas y causan el impacto o efecto esperado.
--	--	--

4.3 Auditoría administrativa a una APP

Es un examen sistemático y evaluatorio de una alianza o parte de ella, a fin de determinar si la administración está operando de manera eficiente, constituye una exploración para identificar problemas administrativos, tomando como referencia principios de sana administración generalmente aceptados. Sus objetivos pueden ser:

1. De control: Dirigidos a evaluar el comportamiento de los sistemas y procesos administrativos de la alianza en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad: Verificar que los sistemas y procesos administrativos permiten y ayudan al aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización: Determinar la adecuada conformación de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo, considerando estándares universales de sana administración.

4. De cambio: verificar que los sistemas y procesos administrativos son flexibles, permitiendo a la organización cambios y mejoras oportunas.

5. De toma de decisiones: asegurarse que estas se traducen en prácticas y resultados que soportan al proceso de gestión de la organización.

4.4 Auditoría operacional a una APP

Examen independiente de la eficiencia, la eficacia y la economía, pero centrándose en las operaciones derivadas de los programas de la APP, con el propósito de llevar a cabo mejoras. Se justifica el enfoque operacional en una auditoría cuando la EFS necesita asegurarse del buen rendimiento de las operaciones de la asociación a fin de lograr el objetivo de una eficaz, eficiente y económica gestión.

La base de la auditoría del operacional es la importancia de evaluar: la eficiencia de las operaciones de la APP, lo cual implica verificar que se han empleado los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros en términos de cantidad y calidad de forma adecuada, de acuerdo a lo acordado en las cláusulas del contrato, la economía, de las operaciones, equipos o actividades, con el uso más rentable de los fondos de la APP, asegurándose que los recursos humanos, financieros y materiales son utilizados sin pérdidas o sobre costos económicos que afecten el resultado de dichas operaciones, la eficacia de las operaciones, a través del examen y evaluación del cumplimiento de los objetivos o metas de las operaciones de tal forma que los productos obtenidos se corresponden con las metas de las operaciones y causan el efecto esperado en la gestión.

Los objetivos de una Auditoría operacional a una APP pueden ser:

1. **De control:** Destinados a verificar que las operaciones, equipos y sistemas operativos generan un comportamiento organizacional que deriva en el logro de las metas u objetivos de las operaciones, con resultados dentro del marco de los estándares preestablecidos.

2. **De calidad y productividad:** Examinar que los resultados de las operaciones, con un buen uso de los recursos deriva en la cantidad y calidad de los bienes o servicios generados, de acuerdo a las expectativas sobre la APP

4.5 Auditoría de Regularidad (financiera) de una APP

Comprende la verificación y examen de los estados contables rendidos por la APP, que comprende el examen y la evaluación de los registros contables y la expresión de la opinión que merezcan los estados financieros, la

fiscalización de los procesos contables y de las operaciones financieras así como la valoración del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

4.6 Auditoría forense a una APP

Labor de auditoría que se enfoca en la prevención y detección del fraude, a partir del análisis profesional e independiente del cumplimiento, rendimiento y regularidad de un contrato de APP, en el cual se deriven evidencias de fraude y corrupción que amerite que los resultados del trabajo de auditoría sean puestos a consideración de instancias judiciales o administrativas que se encarguen de analizar, juzgar y sentenciar los delitos. Las APP ameritan pruebas de tipo forense cuando existan evidencias suficientes de posibles fraudes o actos de corrupción.

IV. PROPUESTA PARA REALIZAR UNA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA

Para efectos de la presente propuesta tomaré como referencia a la Contraloría General de la República de Costa Rica como sujeto activo, no como fiscalizador de una APP desempeñada por la administración activa, sino como contraparte de la alianza.

Lo anterior con el fin de demostrar que es posible que las EFS aprovechen los beneficios de este tipo de alianzas para mejorar sus capacidades de control; y que sirva como un ejemplo para otras EFS de la región.

Para ello se debe partir del Plan Estratégico Institucional 2013-2010 aprobado por la Contraloría General de la República de Costa Rica, en el cual se enumeran 6 objetivos estratégicos; no obstante, para efectos del presente documento, interesa el objetivo número 4, que al respecto dice. *“Objetivo 4. Contar oportunamente con el conocimiento especializado, recurriendo a fuentes internas y externas, que permita realizar la fiscalización integral que el entorno exige.”*

La CGR -al igual que las demás EFS de la región- se deben fiscalizar actuaciones de la administración que cada vez son más complejas y técnicas; por lo tanto demandan conocimientos especializados para su fiscalización, con los que no siempre se cuentan. Ello nos obliga a romper los tradicionales esquemas de control, en donde el funcionario del órgano contralor era el único que podía participar en una fiscalización, y que únicamente se requería capacitación. Si bien, la capacitación sigue siendo un pilar fundamental, y un mundo cada vez más complejo es aún más demandante, la realidad es que existen ámbitos en los que ha incursionado el sector público, que son tan complejos y especializados que la capacitación que se le puede dar al funcionario no resulta suficiente, muchas veces son especializaciones que

conlleven años y una cercanía con el objeto en estudio, que no es propia de las labores del órgano contralor.

En consecuencia, se rompen los esquemas tradicionales y se abre la opción de recurrir a externos especializados que colaboren en la labor de fiscalización, lo cual podría ser desde la simple contratación de un especialista que asesore al equipo de auditoría, hasta modalidades de asociación público-privadas más complejas, donde se requiere una participación mayor del privado.

Como estrategia para alcanzar el objetivo estratégico planteado se indicó *“3. Utilizar formas alternativas para acceder a conocimiento especializado externo.”* Dentro de estas formas alternativas puede, válidamente, incluirse las alianzas público-privadas, aplicable a cualquier área de fiscalización y control de las CGR, por ejemplo: supervisión de infraestructura pública -construcción de carreteras, edificios, represas hidroeléctricas, plantas de producción de energía geotérmica, entre otras-, servicios sociales -evaluar la calidad de la prestación de servicios de salud a sectores en condiciones de vulnerabilidad como adultos mayores, pacientes con VIH, tratamiento y distribución del agua potable, en atención de emergencias y desastres, como el impacto de la sequía que precisamente este año ha golpeado la zona norte del país, dedicada a la agricultura y ganadería y sus secuelas en la seguridad alimentaria; en temas de transparencia y rendición de cuentas, abriendo las puertas a la participación ciudadana y a sociedad civil organizada, verificación de la implementación de tratados de libre comercio -Costa Rica es un país que ha firmado múltiples acuerdos comerciales- que demandan un conocimiento especializado no solo de la normativa aplicable, sino del mercado en sé que se desenvuelve, entre otra infinidad de supuestos de aplicación.

A manera de ejemplo concreto se toma del Plan Nacional de Fiscalización y Control basado en Riesgos el eje de cambio climático, definido en dicho documento como:

Cambio climático	Posibles Eventos
<p>El cambio climático es una realidad manifiesta que se evidencia cotidianamente y cada vez de formas más cruentas en los diversos sistemas naturales del mundo entero. Los impactos en el caso costarricense se hacen sentir de manera más significativa en el volumen de las precipitaciones, el aumento de fenómenos hidrogeológicos y las severas variaciones en la temperatura. Consecuentemente se verá una franca afectación en la actividad económica, la disponibilidad y conservación de los recursos naturales, así como en la actividad turística y los</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Escasez del recurso hídrico. ● Se darán presiones mundiales para establecer políticas de sostenibilidad ambiental ● Aumento en las emisiones de gases ocasionando aumento en la temperatura ● Deshielo de los polos,

servicios esenciales para la población, especialmente de aquella más vulnerable por su condición de pobreza. Se abre aquí un desafío ineludible en torno a la preparación y prevención de cara a los inminentes embates asociados al cambio climático.

aumento del nivel del mar.

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada

La CGR de Costa Rica ha decidido incluir dentro de su función de fiscalización el tema de cambio climático; ahora bien, se puede deducir que la fiscalización de un tema tan amplio y complejo demanda conocimientos y actuaciones especializadas más allá de los recursos, con los que naturalmente, cuenta el órgano contralor, por lo que recurrir a alianzas con organizaciones y empresas privadas que trabajan en estos temas.

Particularmente, Costa Rica es un país con una cultura ambiental arraigada en la consciencia de los ciudadanos por lo que en ella radican gran cantidad de organizaciones: CR Neutral, MarViva, Earth University, GEA Foundation, Planet Conservation, APRONAD, APREFLOFAS (Asociación Preservacionista de Flora y Fauna), Fundación Neotrópica, Sea Turtle Conservancy, Centro Científico Tropical (CCT), The Nature Conservancy (TNC), Organización para Estudios Tropicales (OET), CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), entre otros, que trabajan este tópico desde distintas perspectivas, e incluso especializadas en ejes específicos del cambio climático que darían un gran aporte de la CGR en su función de fiscalización.

De tal manera, que este documento pretende le propone a la Contraloría General de la República de Costa Rica abordar las APP desde dos perspectivas: 1. En su rol de EFS fiscalizando adecuadamente las iniciativas que el gobierno realice en este sentido, siguiendo para ello la normativa técnica emitida por la INTOSAI y los tipos de auditoría detallados en este documento; 2. Incursionar en las alianzas para el ejercicio de sus labores de fiscalización, tomando como primera experiencia el cumplimiento del eje estratégico N° 4 aplicado al cambio climático, considerando las oportunidades que existen en el país, dado el interés y tipo de organizaciones especializadas en la materia que pueden reforzar las capacidades del órgano contralor, en una relación ganar-ganar-ganar, gana la CGR por el adecuado cumplimiento de sus funciones, gana la entidad privada interesada en estos temas y principalmente, gana la ciudadanía, y las futuras generaciones, con la adecuada protección de nuestro medio ambiente.

CONCLUSIONES

Las APP se constituyen una gran oportunidad para los gobiernos latinoamericanos, máxime en tiempos de limitaciones económicas, que permiten unir las virtudes de los ambos mundos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Ahora bien, debe ejecutarse de forma adecuada valorando los riesgos que ello implica.

Por su parte las EFS cumplen un papel fundamental de velar el cumplimiento de los fines públicos propuestos y la satisfacción de los intereses ciudadanos, lo cual a su vez es un gran reto que requiere que las EFS revisen sus procedimientos y capacidades para fiscalizar este tipo de proyectos.

Por otra parte, es posible que las EFS no solo actúen como fiscalizadores de APP sino que también recurren a esta modalidad para fortalecer sus capacidades para afrontar los retos de fiscalización modernos a los que se enfrentan para auditar proyectos públicos cada vez más técnicos y especializados. En consecuencia, las EFS deben actuar como fiscalizadoras de APP y como sujetos activos de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alborta, G., Stevenson, C., & Triana, S. (2011). *Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios: Una visión hacia el futuro*. América Latina: División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras (ICF/CMF). Banco Interamericano de Desarrollo .
- Chiriboga, M., Chehab, C., & Salgado , V. (2013). *Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe del país: Ecuador*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Contraloría General de la República . (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013-2020*. San José, Costa Rica: Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República. (2010-2015). *Plan Nacional de Fiscalización y Control basado en Riesgos*. San José, Costa Rica: Contraloría General de la República.
- Cornejo, R. (s.f.). *Asociaciones Público-Privadas: Situación Actual*. Proinversión.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). *Alianzas Público-Privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Chile: Secretaría General Iberoamericana. CEPAL, Naciones Unidas .

- Larsson, K. (2004). *Directrices de aplicación de las normas de auditoría del rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI*. Estocolmo: Comité de Normas de Auditoría de la INTOSAI.
- Millán, G. (2009). *Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo de Infraestructura y la Provisión de Servicios Públicos: Experiencia del Reino Unido*. México: Programa para el Impulso de Asociaciones Público-Privadas en Estados Mexicanos.
- Oportos Romero, P. (2010). *Mecanismos de co-financiamiento de obras viales (Circular N° 49)*. Santiago, Chile: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social, INDES, Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (1998). *ISSAI 5240. Directrices sobre las mejores prácticas para la auditoría del riesgo en los partenariados público/privado (PPP)*. Montevideo, Uruguay: Grupo de Auditoría de Privatizaciones. INTOSAI.
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2007). *ISSAI 5220 Lineamientos para la Mejor Práctica en la Auditoría de Financiamiento Público/Privado y Concesiones*. México: INTOSAI.
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (1998). *Código de Ética y Normas de Auditoría*. Montevideo, Uruguay: INTOSAI.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Lectura N° 1: Marco Conceptual de las APP. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Lectura N° 2: El Estado Venezolano. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Lectura N° 3: Los estándares Internacionales. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Lectura N° 5: Rol del Estado y de las APP en la satisfacción del interés general de la sociedad. En *Auditoría para las*

- asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Unidad temática 1: Marco Legal de las APP. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Unidad Temática 2: Marco Conceptual de las APP. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Unidad Temática 3: Experiencias Internacionales en la Constitución de las APP . En *Auditoría para las asociaciones público-privadas* . Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Unidad Temática 4: Sistemas de Control de las APP. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). (s.f.). Unidad Temática 5: Las auditorías en las APP. En *Auditoría para las asociaciones público-privadas*. Programa de capacitación virtual en auditoría para países andinos.
- Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI. (1995). *Auditing Standards*. Cairo, Egypt: INTOSAI.
- Shapiro, J. (s.f.). *Control financiero y responsabilidad*. CIVICUS.

INFORMACIÓN DE CONTACTO



Nombre Jennifer Isabel Arroyo Chacón

Profesora

Tel. 7019-4847

www.profesorajenniferarroyo.com

prof.jenniferarroyo@yahoo.com

info@profesorajenniferarroyo.com