



*“2024 – Año de la Defensa de la Vida, la Libertad y la Propiedad”*

## **Unidad de Auditoría Interna**

### **Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA)**

#### **Cumplimiento Plan Estratégico del ORSNA**

Abril 2024

## **I. Objeto de Auditoría**

Realizar un relevamiento de las acciones llevadas a cabo por parte del Organismo, respecto a la elaboración e implementación de un Plan Estratégico.

## **II. Alcance**

Las tareas de auditoría se llevaron a cabo de acuerdo a los criterios establecidos en las Normas de Auditoría Interna Gubernamental contenidos en la Resolución N°152/02<sup>1</sup>, Resolución SGN N°172/14<sup>2</sup>, Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional y los conceptos y procedimientos estipulados en el Manual de Control Interno Gubernamental de la SIGEN, Resolución SGN N° 03/11<sup>3</sup> y, normas particulares.

Esta auditoría integra el Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Unidad de Auditoría Interna correspondiente al ORSNA, aprobado por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), para su ejecución en el año 2024.

La realización de dicha Actividad está prevista en los lineamientos generales 2024 establecidos por la SIGEN para las UAI, conforme lo aprobado en el Anexo I de la RESO SGN N° 371/2022, clasificada dentro de las tareas de Control de Cumplimiento Normativo, Supervisión del Sistema de Control Interno. Se realizarán evaluaciones sobre el Plan Estratégico Institucional y su grado de implementación, según el Instructivo de Trabajo provisto por la SIGEN.

En el caso de no poseer el mencionado Plan Estratégico, las Unidades de Auditoría Interna, efectuarán recomendaciones respecto de su elaboración.

El período analizado a los efectos de la consecución del objeto descripto, abarca el ejercicio 2023.

Las tareas de campo se realizaron durante el mes de marzo del corriente año.

---

<sup>1</sup> Resolución SGN N° 152/02: Normas de Auditoría Interna Gubernamental. BO: 28/10/2002.

<sup>2</sup> Resolución SGN N° 172/14: Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. BO: 04/12/2014.

<sup>3</sup> Resolución SGN N° 03/11: Manual de Control Interno.

### III. Tareas Realizadas

A los fines de comprobar la existencia, grado de avance y cumplimiento del Plan Estratégico, se procedió a verificar la información existente en las resoluciones del organismo y Actas de Directorio, desde la última auditoría efectuada en el año 2023 hasta la fecha.

#### Antecedentes:

1. Mediante Acta de Directorio N° 18 de fecha 30 de diciembre de 2014, el organismo aprobó un Plan Estratégico, cuyos objetivos generales y específicos se resumen en el Anexo Cuadro N° 1. Cabe aclarar que dentro de los objetivos específicos se han consignado iniciativas determinadas para abordar dichos objetivos.

Asimismo, dentro de la estructura del mencionado plan, se desarrolla un Marco Institucional y un Marco Estratégico, donde además de las funciones del organismo, la evolución, planificación y desarrollo del Sistema Nacional Aeroportuario (SNA), se realiza un diagnóstico institucional con su respectivo análisis FODA.

2. Durante el año 2015 dicho plan no fue implementado, ya que restaba la conformación de un equipo de monitoreo para llevar a cabo el cumplimiento de las iniciativas consignadas en el mismo, determinando cuales habían sido alcanzadas, y el establecimiento de los plazos necesarios para su cumplimiento.
3. En el año 2016 (Informe UAI N° 17/16), el auditado manifestó que, “(...) teniendo en cuenta el cambio reciente de autoridades, el actual directorio se encuentra analizando el plan estratégico elaborado oportunamente con el objeto de, según corresponda, poder ratificarlo o bien decidir incorporar cambios acordes con los objetivos previsto para el organismo, por tal motivo debe postergar por el momento su implementación definitiva”.
4. Asimismo en los informes realizados en los años 2017 y 2019 se concluyó “sin avances (...)”, expresando el auditado que, “el presente informe ha sido puesto en consideración del auditado, sin objeciones al respecto”.
5. Por último en el año 2022, se consideró que si bien Plan Aprobado por el Directorio en el año 2014, para el período 2014/2016 no entró en vigencia por falta de su implementación, se podría tomar como antecedente por cuanto en el período analizado (2022) se habían realizado acciones que acompañan los objetivos planteados en el mencionado Plan, pudiéndose compatibilizar los objetivos estratégicos generales y específicos del mismo con las acciones desarrolladas por el Organismo en el período auditado.

A título de ejemplo se destacan algunas de las acciones como ser:

- 1.- Con respecto a la consolidación del rol del ORSNA, las acciones tendientes al posicionamiento estratégico del mismo a fin de mejorar la estrategia comunicacional, fortalecer la imagen e identidad institucional y mejorar el clima organizacional, se implementaron el sistema de comunicación “Semana a Semana”, se implementó un nuevo logo institucional, se

*“2024 – Año de la Defensa de la Vida, la Libertad y la Propiedad”*

logró el posicionamiento del organismo como autoridad aeroportuaria, se mejoró significativamente la actualización de la información de las actividades realizadas por el ORSNA en las redes sociales, etc.

2.- A fin de lograr la evolución continua del organismo creando condiciones de excelencia organizacional, se desarrolló un Sistema continuo de Gestión de la Capacitación para todo el personal, se adoptaron medidas para las madres lactantes, se crearon comisiones de Igualdad de oportunidad y trato y de condiciones de ambiente laboral, se aprobó un protocolo de abordaje para la prevención y actuación ante situaciones de violencia y acoso en el ORSNA, etc.

3.- En lo que se refiere a coadyuvar al desarrollo armónico e integral de las economías regionales, dotando a los aeropuertos del SNA, de las obras y servicios necesarios para lograr su modernización e integración, se ha desarrollado un Plan Federal de Inversiones, con aprobación de proyectos, para todo el Sistema que dotará al mismo en mejoras tecnológicas y en calidad de servicio, como así también se han inaugurados obras de significativa importancia en distintos aeropuertos del SNA, situados en las provincias de Jujuy, Misiones, Chaco, Mendoza, La Pampa, Rio Negro, San Juan y La Rioja, entre otras. Adicionalmente, se han incorporados nuevos aeropuertos al SNA.

4.- Por último, a fin de propiciar la mejora y mantenimiento de los aeropuertos, adecuándolos a los estándares aeronáuticos internacionales, en pos de brindar a los usuarios los servicios necesarios para su seguridad y confort, se destacan como las obras más importantes, las inauguradas en el Aeroparque Metropolitano Jorge Newbery y en el Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini de Ezeiza, considerándolos como los aeropuertos más importantes de la región, con equipamiento de seguridad y confort de lo más modernos. Asimismo desde las Gerencias y como consecuencia de las fiscalizaciones que se realizan en todos los aeropuertos surgieron proyectos de mejoras que benefician a todos los aeropuertos del Sistema.

#### Acciones del periodo:

Sin avances al respecto

## Conclusión

Durante el periodo bajo análisis, el organismo no ha implementado formalmente dicho Plan Estratégico. Ello se debe entre otras cuestiones al cambio de administración, considerando además que a la fecha no se han nombrado nuevas autoridades.

Esta Unidad considera de suma utilidad la implementación y / o actualización del Plan Estratégico aprobado oportunamente, por cuanto a través del mismo, se adopta un modelo de gestión cuya herramienta principal es la planificación.

*“2024 – Año de la Defensa de la Vida, la Libertad y la Propiedad”*

Por último se destaca que un Plan Estratégico es un instrumento que permite la mejora continua de los procesos que involucran el accionar de la organización, proyectando el crecimiento y fortalecimiento institucional.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Abril 2023.

**Cr. Gabriel Víctor ROSSI**  
*Unidad de Auditoría Interna*  
*Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos*

## **EQUIPO DE TRABAJO**

- Dra. CASTRO, María del Huerto.
- Lic. FERRARA, Marcela.
- Cdor. POGGI, Darío.
- Arq. FANTINELL, Juan Manuel.

## **Anexo**

### **Cuadro N° 1: Plan Estratégico**

Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos
1.- Consolidar el rol del ORSNA, generando y ejecutando acciones tendientes al posicionamiento estratégico del mismo	1.1 Definir e implementar la estrategia comunicacional del ORSNA.
	1.2 Fortalecer la imagen e identidad institucional del ORSNA en pos de mejorar el posicionamiento público del mismo
	1.3 Mantener informados a los interesados para generar permanentes niveles apropiados de credibilidad, convencimiento, legitimidad institucional, confianza y seguridad.
	1.4 Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, a través del establecimiento de canales de circulación de la información interna de carácter oficial.
2.- Lograr la evolución continua del organismo creando condiciones de excelencia organizacional	2.1 Incorporar un Sistema Informático Integrado de gestión Administrativa y Operativa, en pos de lograr la mejora continua del desempeño global del ORSNA.
	2.2 Modernizar la estructura organizacional del ORSNA en pos de alcanzar niveles óptimos de gestión.
	2.3 Dotar al ORSNA de los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, para cumplir de manera eficiente y oportuna sus funciones.
	2.4 Desarrollar un Sistema de Gestión de la Capacitación eficiente y de innovación permanente.
3.- Coadyuvar al desarrollo armónico e integral de las economías regionales, dotando a los aeropuertos del sistema nacional de aeropuertos - SNA, de las obras y servicios necesarios para lograr su modernización e integración	3.1 Lograr la modernización, ampliación, recuperación y conservación de las instalaciones aeroportuarias de los aeropuertos del SNA.
	3.2 Lograr que el ORSNA sea un agente activo de cambio e innovación, contribuyendo al desarrollo y la integración de los servicios e infraestructuras de los aeropuertos del SNA, en armonía con la preservación del medio ambiente.
	3.3 Impulsar la incorporación de nuevos aeropuertos al SNA.
4.- Propiciar la mejora y mantenimiento de los aeropuertos, adecuándolos a los estándares aeronáuticos internacionales, en pos de brindar a los usuarios los servicios necesarios para su seguridad y confort.	4.1 Alcanzar niveles óptimos de eficiencia, eficacia y economía en el control del Contrato de Concesión de Aeropuertos, optimizando los procesos de fiscalización de las inversiones, poniendo especial énfasis en materia de seguridad operacional y medio ambiente.
	4.2 Impulsar el desarrollo de los aeropuertos, propendiendo a la obtención de la infraestructura aeroportuaria necesaria y adecuada, en pos de satisfacer los futuros requerimientos de la demanda de tráfico aéreo.
	4.3 Asegurar la igualdad, libre acceso y la no discriminación en el uso de los servicios e instalaciones aeroportuarias.
	4.4 Sistematizar la totalidad de la información relativa al área de Inspecciones, garantizando el resguardo, la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la misma, como así también la calidad y confiabilidad de los datos.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** PLAN ESTRATEGICO

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 6 pagina/s.