



# ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LA PLATA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

---

Fortalecimiento del Comité de Control Interno mediante la  
inclusión de un cuarto integrante, que cumpla el rol de  
*compliance* en la Administración Pública Nacional.

**AUTOR: FRANCOLINI, JIMENA**

**DIRECTOR: VICTORIA, SILVIA LILIANA**

**AGOSTO 2021**



## 1. RESUMEN

Este trabajo fue realizado para dar respuesta al objetivo principal del mismo que es: *Determinar si, la inclusión del cuarto integrante obligatorio, que cumpla con las funciones de compliance, constituye un elemento fortalecedor en el Comité de Control Interno de la Administración Pública Nacional (organismos centralizados y descentralizados).*

Con motivo de poder lograr este fin, se buscó responder a 6 objetivos específicos, que colaborarán con la obtención de la conclusión final sobre el objetivo previamente mencionado. Los mismos son:

1. *Analizar el funcionamiento actual del Comité de Control Interno.*
2. *Plantear la situación hipotética de la incorporación del cuarto integrante, para analizar el funcionamiento del Comité y la viabilidad de la propuesta.*
3. *Definir las ventajas y desventajas (en caso de que las hubiera), respecto de la incorporación del cuarto integrante en el Comité, para determinar la conveniencia de su implementación.*
4. *Detallar el impacto que tendrá la incorporación de un agente que cumpla con el rol del oficial de cumplimiento en las otras tres partes integrantes.*
5. *Determinar si este elemento se constituye como una herramienta fortalecedora para el funcionamiento del Comité.*
6. *Analizar si la figura a incorporar, para el caso de la Administración Pública Nacional, podría ser el enlace de integridad o un integrante del área de cumplimiento de este tipo de organizaciones, u otra figura que resuma las funciones de ambos roles.*

Se llevaron adelante diferentes metodologías en este TIF como ser: observación y cuestionario, pasando previamente por la exposición de definiciones de términos relevantes, y evolución de conceptos importantes (Comité de Control, *Compliance* y Enlace de Integridad), para finalmente relacionar estos temas y dar lugar así a una nueva teoría o corriente innovadora.



De la lectura del mismo se podrá concluir sobre la incorporación de un cuarto integrante al Comité de Control Interno, y que dicha situación se conciba como una herramienta fortalecedora y transformadora del papel y funciones que hoy cumple este comité.

**PALABRAS CLAVE: JEL: H11; Y40; M42.**



## 2. ÍNDICE

1. RESUMEN.....	2
2. ÍNDICE.....	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA.....	9
5. OBJETIVOS.....	17
6. MARCO TEÓRICO.....	18
7. METODOLOGÍA A EMPLEAR.....	26
8. DESARROLLO.....	29
9. CONCLUSIONES.....	49
10. ACRÓNIMOS.....	53
11. REFERENCIAS.....	54
12. BIBLIOGRAFÍA.....	55
13. ANEXOS.....	58



### 3. INTRODUCCIÓN

El tema elegido para el presente trabajo es: **"Propuesta para la mejora y fortalecimiento de la figura del Comité de Control/Auditoría"**, y el mismo fue seleccionado de la lista de temas orientativos para el TIF (Trabajo Integrador Final) que fueran ofrecidos dentro del temario de la carrera.

Encuadrada en la anterior temática es que se presenta el problema que se desarrollará, entendiendo que cumple con las características planteadas, es decir, es una propuesta innovadora que mejorará y/o fortalecerá el papel del comité de control interno, explayando la visión que se tiene de él, así como también sus funciones, todo ello, fundado en la modificación que propongo incorporarle.

El Problema al que se está haciendo referencia es: ***"Necesidad de incluir como un cuarto integrante, en el comité de control, un actor que cumpla el rol de compliance en la Administración Pública Nacional"***.

La elección fue motivada en la experiencia, de quien escribe, Contadora Pública Nacional, de la Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires. Desde sus inicios, se desempeñó en el Sector Público Nacional, siempre en el ámbito de la Auditoría Interna, teniendo una antigüedad de más de 10 (diez) años. El conocimiento incorporado le permitió desarrollar una variedad de tareas como auditora operativa contable y dentro de ellas la colaboración en el Comité de Control Interno de su organismo (Ministerio de Salud de la Nación). Durante el ejercicio de dichas tareas, es que llevó adelante la función de secretaria del Comité de Control Interno, desarrollando para ello las actividades inherentes al mismo (confección del acta final, redacción de las observaciones, temas a ser tratados, relevamiento de las reuniones, entre otros).

Adicionalmente, la autora visualiza al comité como una herramienta beneficiosa para abordar los riesgos asociados al sistema de control interno, enmarcándolo en un ámbito de diálogo, puesta en común, colaboración y compromiso, de las medidas de acción correctivas y preventivas a ser implementadas, para la mitigación de los riesgos



identificados en cada organismo de la Administración Pública Nacional (administración central y organismos descentralizados). Todo ello con el objetivo de propender, en la actualidad, a la mejora continua en la gestión de los organismos públicos.

Esta problemática fue seleccionada, además, debido a que, durante la cursada de la Especialización en Auditoría Interna Gubernamental, situación que motiva la redacción del presente escrito, fueron abordados en más de una oportunidad, los temas que aquí se relacionan.

La relevancia se pone de manifiesto en lo novedoso de la propuesta presentada, ya que, no fue aún elaborada una idea como ésta en el ámbito de la Administración Pública Nacional, previo a este trabajo. Hoy en día, podemos ver que, gradualmente va tomando más fuerza, la función del compliance en las organizaciones (gubernamentales como no gubernamentales), incorporándole, además, a sus tareas de control de cumplimiento normativo, roles relacionados con integridad, ética pública y profesional, transparencia, medidas anticorrupción, entre otros. La importancia que da el mundo a estos tipos de prácticas, instaladas desde la base de las organizaciones, hace más que prometedora la idea de incorporar estas funciones dentro del Comité de Control, para que desde la propia gesta de las acciones correctivas y preventivas se inserten este tipo de directrices.

En lo que respecta a la estructura del trabajo, se enmarcará a la misma en función a lo solicitado por la Universidad y los modelos puestos a disposición por los docentes en el transcurso de la materia (Seminario para la Elaboración del Trabajo Integrador Final). Es decir, se expondrá:

- 1) En primer término, un breve **resumen** del escrito a modo de presentación, que permita al lector hacerse una idea de lo que posteriormente se desarrollará, incluyendo las palabras claves según código JEL que, a criterio de esta autora, contienen la temática del mismo.
- 2) **Índice temático** con el número de página de comienzo de cada apartado aquí



mencionado.

- 3) **Introducción**, acápite presente en donde se desarrolla una descripción general del tema/problema, detalle de la estructura de la tesis, relevancia y justificación de la temática elegida.
- 4) **Planteamiento del tema/problema**: donde se explicitará y fundamentarán aquellos puntos importantes en relación a la temática. Adicionalmente se contextualizará la investigación ayudando a la comprensión y la línea de investigación seleccionada.
- 5) Como quinto apartado se presentarán los **Objetivos**, detallando el objetivo general y enunciando los objetivos específicos, los cuales sirvieron de guía para este desarrollo.
- 6) El **Marco Teórico**, aquí no se expondrán corrientes de pensamiento las cuales seguiremos o que avalan nuestras conclusiones debido a que, como se plantea en este escrito, no existen previamente estudios sobre la temática abordada. Es por ello que, se enunciarán conceptos que permitan entender y relacionar ideas para fundamentar la teoría que se gestará al finalizar la investigación. Por lo expuesto previamente, tampoco habrá desarrollo de autores ni toma de posición al respecto. En consecuencia, llevaré adelante, en este apartado, un análisis y expondré mi postura para luego fundamentarla con las tareas de campo correspondientes.
- 7) Con motivo de explicar la metodología empleada y, debido a que no fuera contemplado este apartado en el modelo de Trabajo Integrador Final a presentar, es que esta autora creyó conveniente crear el capítulo **Metodología a emplear**.
- 8) Ya casi finalizando esta manifestación, se encontrará el **Desarrollo**, donde dejaré los basamento y lineamientos de mi conclusión final. Allí utilizaré una metodología, con alcance exploratorio en sus comienzos para luego pasar a un desarrollo descriptivo y finalmente correlacional.

Se desarrollará un diseño de la investigación de enfoque mixto y no



experimental, debido al tema seleccionado.

Esta tarea será de tipo *transversal* y se utilizarán los métodos de *observación* (participando en el desarrollo de reuniones de Comité de Control) y *cuestionario* (que incluyen preguntas tanto cerradas como abiertas) a distintos agentes. De esta última metodología se tomarán ideas y opiniones desde distintas experiencias por el desarrollo de sus funciones, para arribar al último capítulo, pero no menos importante, las conclusiones.

- 9) **Conclusiones**, luego de haber desarrollado todos los puntos mencionados anteriormente, lo que incluye una tarea detallada de investigación y análisis de los conceptos relacionados en el tema/problema, se va a poder concluir respecto de lo beneficioso de poder incorporar este cuarto integrante (un agente con el rol de compliance) en el comité de control, tema que nos convoca. Es decir, se concluirá sobre la viabilidad de la propuesta.

Este trabajo cuenta además con los apartados de forma necesarios como ser, **Acrónimos, Referencias, Bibliografía y Anexos**.

En resumen y por todo lo anteriormente expuesto, se entiende que será relevante y pertinente el desarrollo de esta teoría para todo el ámbito del control interno en organismos públicos, como así también para los ambientes de ética pública, cumplimiento, transparencia, etc., contribuyendo con un estudio significativo sobre la inserción de la función del *compliance* en el marco de la Administración Pública Nacional. Si con posterioridad al desarrollo de este *paper*, se llega a la conclusión de que la inclusión de este cuarto participante es beneficiosa, dejará un aporte incalculable para los entendidos en el tema.



#### 4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

El tema/problema de este escrito, o a criterio de la autora teoría a comprobar, es: *“Necesidad de incluir como un cuarto integrante, en el comité de control, un actor que cumpla con el rol de compliance en la Administración Pública Nacional”.*

Respecto a su delimitación, se puede decir, que el mismo será analizado en el ámbito de la Administración Pública Nacional, como el título así lo indica, y más específicamente en los organismos centralizados y/o descentralizados.

Lo anteriormente mencionado, es en cuanto a su encuadre espacial, ahora bien, en lo referente a su delimitación temporal, se puede considerar que es un análisis actual, y la idea es que pueda ser una proyección a futuro. Todo ello basado en que la finalidad del trabajo es demostrar que la inclusión del cuarto integrante es necesaria para un desarrollo más eficiente del comité y complementariamente se convertirá en una herramienta que lo fortalecerá por su arista innovadora. Por ello, se entiende, que la justificación de la teoría será abordada por medio de observaciones y cuestionarios actuales. Se comenta que, durante el desarrollo de este trabajo, se encontraba la segunda ola de la pandemia de Covid 19, y por ello, no pudo ser utilizada la metodología de observación, como la autora había pensado, ya que los comités de control que se realizaron, en su organismo (Ministerio de Salud de la Nación), los cuales ella podía presenciar in situ, fueron por medio de la plataforma zoom. Independientemente de ello, pudo ser secretaria de dos comités, y realizar sus propias conclusiones, sin necesidad de exponer en este escrito, los temas tratados en los mismos. De esta presencia virtual en los comités y del análisis de su funcionamiento en la actualidad, se reflexionará respecto de incluir mejoras, para reforzar el sistema de control interno y la eficiencia y eficacia del Comité de Control.

A modo de contextualizar el tema elegido es que se expondrán los principales aspectos, con motivo de introducir un poco más al lector en la temática. Es importante destacar que estos elementos relevantes solo serán enunciados en este punto, debido a que sus definiciones no hacen al sentido del presente apartado, desarrollándolos con más



profundidad y con sus correspondientes definiciones en el punto “Marco Teórico”, el cual será expuesto en páginas sucesivas.

Como se ha visto, el tema que nos convoca relaciona dos argumentos más que fundamentales: el Comité de Control Interno por un lado y la función de cumplimiento, o más conocido como *compliance* por el otro. Además de estos términos, debemos tener presente también, conceptos como: partes integrantes, enlace de integridad, ética, transparencia, integridad, normativa, entre otros.

Durante la investigación se definirá, explicará y relacionarán estos aspectos, llevando adelante una introducción de las funciones y el espíritu de la creación del comité, y complementariamente, el nacimiento de las tareas de cumplimiento que se han convertido además en un tipo de auditoría<sup>1</sup>. Ambos temas, resultan de interés, y es por ello que esta autora se adentrará en sus orígenes y además en los motivos para los cuales fueron creados.

Luego del desarrollo de las tareas de exploración, se logrará identificar si es necesaria la implementación del cuarto integrante al Comité de Control Interno y, adicionalmente, si ello se corresponde con una acción innovadora que será de utilidad de aquí en adelante en las disciplinas relacionadas con el control interno y la auditoría pública. Finalmente, discernir si esta teoría refuerza la figura del Comité y lo convierte en una herramienta más beneficiosa e ineludible que en la actualidad.

Todo lo anteriormente expuesto, surge del planteo y análisis previo de los objetivos del tema elegido, punto que es desarrollado a continuación de este apartado. Por este motivo no serán mencionados aquí, sin embargo, podemos comentar en pocas palabras, la idea de los mismos para cumplimentar con los puntos integrantes del

---

<sup>1</sup>Auditoría de cumplimiento: ayudan a evaluar con actividades de verificación si se implementan las normas aplicables y de qué manera lo hacen.



planteamiento del problema según Hernández Sampieri, y otros, que es uno de los libros consultados para la realización de este trabajo integrador.

Por ello, mencionamos aquí el objetivo general de esta investigación: ***Determinar si, la inclusión del cuarto integrante obligatorio, que cumpla con las funciones de compliance, constituye un elemento fortalecedor en el Comité de Control Interno de la Administración Pública Nacional (organismos centralizados y descentralizados).***

En relación a él se desprenden varios objetivos específicos (véase cap. 5. Objetivos) los cuales colaboraron con el desarrollo de este trabajo. Estos se fueron repensando y replanteando en el transcurrir de la investigación, según el camino que iban marcando las tareas realizadas.

En pocas palabras y para no repetir los objetivos, lo que se busca es discernir si es viable la inclusión del cuarto integrante, si ello perjudica o beneficia al comité de control en los organismos de la Administración Pública Nacional, que agente debe cumplir el rol de este cuarto integrante (compliance, enlace de integridad, o uno nuevo mezcla de ambos) y finalmente si esto es un elemento fortalecedor de dicho comité.

Siguiendo el criterio de los autores mencionados, otra manera de exponer el tema más claramente es esbozarlo por medio de preguntas. Es decir: “Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, a través de una o varias preguntas, el problema que se estudiará.” (Hernandez Sampieri, 2004, pág. 39).

Es por ello que a continuación se planteará el tema elegido en preguntas concretas que esclarezcan la idea de este escrito:

- 1) ¿Es la incorporación de un cuarto integrante en los Comité de Control una herramienta fortalecedora?
- 2) ¿Qué beneficios trae dicha incorporación?
- 3) ¿Tiene desventajas esta modificación? ¿Cuáles?



- 4) ¿Mejora y agiliza el acuerdo de las medidas correctivas de la observación tratada en el mismo?
- 5) ¿El funcionario que cumpla con ese rol será el Compliance Officer? ¿El Enlace de Integridad? ¿Ambos o deberá ser creado un nuevo agente para ello?

Continuando con el análisis del planteamiento del problema debería exponerse la justificación del estudio elegido, es decir las razones que lo motivaron. Para ello se pensará en los criterios que permiten evaluar su valor potencial.

Como primer punto se puede decir que lo que motivó la selección fue el interés personal de la autora, ya que posee más de 10 años en la Administración Pública, siempre desempeñándose en la Unidad de Auditoría Interna, y con dos posgrados previos a la especialización, que se centraban tanto en gestión y control público como en auditoría interna, es decir, todos ellos relacionados con la temática a abordar. Ahora bien, más allá de este motivo, se debería ahora comentar por qué se cree que este tema es el indicado para este trabajo final. Esto se refleja en varios puntos, pero no necesariamente deben ser abordados con la temática todos, porque, tal cual lo expone Hernández Sampieri (2004), con que se pueda desarrollar al menos uno de ellos se dará por satisfecho el punto de valor potencial expuesto.

Entonces bien, se pasa así a comentar los puntos para complementar el planteamiento de este acápite:

1. *Conveniencia*: se entiende que este tema y su análisis servirá para implementar cambios en el funcionamiento del Comité de Control, y que estos provocarán un apoyo incalculable y un mecanismo de refuerzo al sistema de control interno que es tratado y supervisado en el mismo. La incorporación del cuarto integrante, debería agilizar los pasos a seguir para la implementación de las acciones correctivas evitando una etapa posterior que estaría dada por la charla de los agentes de gestión intervinientes con el *compliance*. En principio, esto sería, para que se implementen dichas acciones ya embebidas en el propio proceso, y cumplimentando además con la normativa aplicable



(objetivo de sistema de control interno: cumplimiento). Es decir, que se resume así en un solo paso, la implementación de cumplimiento junto con la acción correctiva, más que nada cuando dichas tareas significan el desarrollo de procesos, manuales de procedimientos, instructivos y/o mejora o corrección de los mismos.

La idea aquí, es que la intervención activa del *compliance*, en esta instancia de puesta en común y al momento de solucionar el problema de cumplimiento normativo (entre otros). Se plantea la acción correctiva, para que, el riesgo detectado, sea tratado y resuelto en su totalidad en la reunión de comité propiamente dicha, ahorrando tiempo y recursos que se insumirían en reuniones posteriores para tratar el mismo tema.

*2.Relevancia Social:* Si bien, el alcance del análisis no afecta directamente a la sociedad porque no es sobre un tema de impacto social, el sistema de control interno atraviesa las instituciones y colabora con que los organismos puedan obtener sus metas y objetivos institucionales de una forma más eficaz y eficiente. Refuerza así, los procesos implementados para que, los bienes o servicios lleguen a la población tal cual está planificado. Dicho esto, se entiende que la relevancia social está dada en que al colaborar con el sistema de control interno y su implementación se impacta finalmente en la sociedad por medio de la concreción y apoyo de las políticas públicas de cada ente. Es decir, para el caso del Ministerio de Salud (lugar en donde desempeña tareas la autora), cuyos programas son de alta sensibilidad (atañen a temas relacionado con la calidad de vida de las personas), la mejora en la implementación de las acciones correctivas, solucionando problemas de fallas o inexistencia de controles, refuerza los procesos instaurados coadyuvando así a que, la población reciba el servicio de manera eficiente y eficaz, tal como lo planteó el gobierno en sus lineamientos políticos.

*3.Implicaciones Practicas:* respecto a este punto, la realidad es que el tema desarrollado no resuelve un problema, sino que lo que propone es una mejora a un circuito implementado como es el comité de control. Tiende a fortalecer su funcionamiento, pero no resuelve ningún problema existente.



4. *Valor Teórico*: En este punto la investigación sí aporta valor. Ello está basado en que, se desarrolla para llenar un hueco de conocimiento, porque tal cual se expresa en el capítulo de Marco Teórico, se plantean modificaciones relacionadas con control interno y análisis de riesgos que no fueron abordadas previamente, (motivo por el cual no hay bibliografía ni pensadores para ser desarrollados en el punto mencionado). Se entiende entonces que, con este trabajo, se deja planteado el desarrollo de una nueva teoría, que con posterioridad podría ser ampliada, es decir en nuevos y futuros estudios. (situación que fundamente la viabilidad del escrito). Por otro lado, y continuando con el valor teórico, se puede decir que, aporta la relación de conceptos o variables que anteriormente no se habían relacionado.

5. *Utilidad Metodológica*: aquí también deja aporte este *paper* ya que, al relacionar conceptos entre sí, antes no vinculados, tiene una utilidad metodológica para proyectos de tipo de enfoque mixto como es este trabajo.

Adicionalmente, respecto de la *viabilidad de la investigación*, se comenta que: se planteó en la Propuesta de Trabajo Integrador Final que fuera presentado a la Universidad de la Plata y al Instituto Superior de Gestión Pública, a fines del año 2020 como adelanto del presente, los plazos que insumiría el T.I.F.

### Plan de trabajo

<b>Etapas del Plan</b>	<b>Duración</b>	<b>Período</b>
1° Etapa: Recopilación de Información (teórica y empírica)	4 semanas	01/03/2021 al 28/03/2021
2° Etapa: Diseño de Indicadores cuantitativos y cualitativos	1 semana	29/03/2021 al 04/04/2021
3° Etapa: Preparación de encuestas y entrevistas y planificación de observaciones	2 semanas	05/04/2021 al 18/04/2021
4° Etapa: Selección de la muestra. Realización de	2 semanas	19/04/2021 al 02/05/2021



encuestas y entrevistas y observaciones.		
5° Etapa: Procesamiento de la información y análisis de resultados	2 semanas	03/05/2021 al 16/05/2021
6° Etapa: Elaboración y redacción del informe final	8 semanas	17/05/2021 al 11/07/2021

Fuente: elaboración propia en base a la planificación de las etapas del TIF.

Si bien es un cronograma flexible y aproximado, el mismo, determina un espacio temporal cuyo proceso no supera el límite total establecido por la catedra (diciembre 2021), convirtiendo al trabajo en un proyecto viable para su desarrollo.

Es importante tener en cuenta que dichas tareas son realizadas por una sola persona, la cual es la autora de este trabajo.

Finalmente, y para un mayor entendimiento se comenta que, el aporte que se intenta dejar con este escrito está fundamentado en que el comité se conforma, según la normativa vigente, con tres partes integrantes de forma obligatoria, las cuales dan quórum en su convocatoria. Estas son: La Sindicatura General de la Nación, La Unidad de Auditoría Interna, y el Organismo en el cual se lleva a cabo el comité (gestión). Independientemente de la cantidad de participantes que tenga cada parte integrante (es decir, puede ir más de un representante de cada uno de los tres sectores representado en el comité), y de que además de estas tres unidades, puedan incluirse otros integrantes según las necesidades de los temas a ser tratados. El análisis del presente trabajo plantea la incorporación obligatoria de una persona que se encargue de cumplimiento, es decir, que también forme parte del quorum logrando así que el comité no pueda reunirse sin que esté presente este agente (o un representante en su nombre). Todo ello, basado en que, es necesario que en las acciones y procedimientos que se gestan o acuerdan en el comité, se esté desde un principio asesorado e intervenido por un conocedor y/o responsable de los temas de cumplimiento, el cual hoy en día no solo vela por la implementación de la norma a nivel genérico sino también las específicas asociadas a la ética, transparencia,



integridad, políticas anticorrupción, etc. El estudio dejará claro que este accionar en forma conjunta del rol de cumplimiento, la Sindicatura General de la Nación, la Unidad de Auditoría Interna y el organismo (gestión) formen una barrera de protección, desde el “momento 0 “(cero), creando organismos potentes y protegidos de posibles fallas del sistema de control interno y/o evita que las mismas se multipliquen o propaguen.



## 5. OBJETIVOS

El objetivo general de mi estudio es: *Determinar si, la inclusión del cuarto integrante obligatorio, que cumpla con las funciones de compliance, constituye un elemento fortalecedor en el Comité de Control Interno de la Administración Pública Nacional (organismos centralizados y descentralizados).*

Éste objetivo, da el marco al trabajo, y se constituirá en el resultado que se quiere alcanzar con el desarrollo del mismo, y será resumido en las conclusiones finales.

Los objetivos específicos, son los partícipes necesarios para lograr el objetivo general, y compondrán pequeñas partes o partes complementarias del objetivo general.

Los mismos son los que a continuación se detallan:

1. *Analizar el funcionamiento actual del Comité de Control Interno.*
2. *Plantear la situación hipotética de la incorporación del cuarto integrante, para analizar el funcionamiento del Comité y la viabilidad de la propuesta.*
3. *Definir las ventajas y desventajas (en caso de que las hubiera), respecto de la incorporación del cuarto integrante en el comité, para determinar la conveniencia de su implementación.*
4. *Detallar el impacto que tendrá la incorporación de un agente que cumpla con el rol del oficial de cumplimiento en los otras tres partes integrantes.*
5. *Determinar si este elemento se constituye como una herramienta fortalecedora para el funcionamiento del Comité.*
6. *Analizar si la figura a incorporar, para el caso de la Administración Pública Nacional, podría ser el enlace de integridad o un integrante del área de cumplimiento de este tipo de organizaciones, u otra figura que resuma las funciones de ambos roles.*



## 6. MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollará el marco teórico, el mismo fue organizado en subtítulos y separado en función a las distintas temáticas, para una exposición más ordenada y a fin de facilitar la lectura.

### **Introducción a los conceptos y contextualización.**

El tema objeto del trabajo está orientado a la implementación de un cuarto integrante en las reuniones de Comité de Control Interno, las que se llevan a cabo en las organizaciones gubernamentales, tal como lo cita la el art. N°1 (Decreto 72, 2018) “será obligatorio para todos los entes comprendidos en los incisos a y c del artículo 8° de la Ley 24.156”. Ello incluye a las Administración Nacional (Administración Central, Organismos descentralizados e Instituciones de la Seguridad Social), y Entes Públicos no Empresariales. (Ley 24156, 1992).

Se formula una propuesta innovadora que se espera, fortalecerá al Comité de Control Interno, y se cree novedosa, porque: 1) esta situación no se encuentra contemplada en la normativa de creación ni en escritos anteriores al presente, y; 2) de la lectura de los temas de control en la actualidad, se desprende que, en este último tiempo, se ha impulsado la implementación de funciones anticorrupción desde la base de las organizaciones<sup>2</sup>.

Si a lo anteriormente expuesto, le sumamos el impulso que ha tomado el *compliance* (parte integrante de la segunda línea de defensa en las organizaciones)<sup>3</sup>, incluyendo entre sus tareas, no solo la verificación del cumplimiento de la norma en general, sino también el de las normas de ética y medidas anticorrupción (incorporando

<sup>2</sup> Visto esto como una necesidad que fuera puesta de manifiesto por la Oficina Anticorrupción a través de la emisión reciente de la Resolución 16/2020.

<sup>3</sup> Últimamente se han llevado a cabo presentaciones, congresos, comités y conferencias para darle impulso a este tema. Véase <https://youtu.be/sRuUt-n1icQ> Comité de Compliance del IIA argentina que se realizó el 20/08/2020 y Encuentro sobre Compliance <https://www.youtube.com/watch?v=DpMAJd2YCIE> que se hizo el 11/08/2020 por el mismo instituto.



funciones preventivas como la implementación del programa de integridad, mecanismos de denuncia, entre otros), es que, se considera necesario que un agente con la funciones que se han ido enumerando, participe activamente en las reuniones del Comité. El cuarto integrante, se intentará asociar con la figura del enlace de integridad (quien se entiende cumple funciones similares a las de *compliance*), el rol del *compliance* propiamente dicho (no nos olvidemos que este agente no se aplica en la Administración Pública), o con otro agente que cumpla el rol que se busca.

Es por ello que se apunta a los temas anteriormente mencionados, en el entendimiento de que el trabajo acompaña a las nuevas corrientes y tendencias, lo que modernizara el concepto y las funciones originales para lo cual se pensó el Comité al momento de su creación<sup>4</sup>. En un mundo, y más específicamente en un país como la República Argentina, donde la corrupción, la falta de ética, integridad y transparencia están a la orden del día, es imposible, desde el punto de vista de esta autora, pensar en reuniones con la Sindicatura General de la Nación, la Unidad de Auditoría Interna y las máximas autoridades de los Organismos, sin la participación activa de un agente que vele por el cumplimiento de estos puntos.

Es indispensable, en la actualidad, crear un ambiente que potencie la transparencia y compromiso con medidas anticorrupción por parte de los organismos y la ética e integridad de los funcionarios para intentar posicionar a las instituciones del estado y sus funcionarios en un lugar de privilegio cambiando la imagen y opiniones que se tenía de ellos. No nos olvidemos que los entes públicos en Argentina han sido considerados por la sociedad como los monumentos a la burocracia y a la corrupción por excelencia.

Todo esto hace que estos aspectos que se quieren incorporar en las organizaciones desde la raíz y que la investigadora propone hacer en los Comité de Control, se conviertan en colaboradores activos del sistema de control y la auditoría interna, y adicionalmente, y de una forma indirecta, colaboren con la desmitificación de las entidades del Estado.

<sup>4</sup> Creado por Resolución N° 107/1998 SIGEN, que fuera reemplazada por Resolución 172/2014 SIGEN



Durante el desarrollo del presente trabajo, se estaba investigando en la Oficina Anticorrupción, la creación e implementación del RITE (Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades) y para ello se llevó a cabo un encuentro virtual el 27/04/2021 al cual asistieron más de 270 referentes del ámbito académico y del sector privado, representantes de cámaras empresarias, embajadas, funcionarios del gobierno nacional, provincias y municipios, y miembros de la sociedad civil, así como también representantes de enlaces de integridad, el consejo asesor y la mesa de gobierno abierto, entre otros. Este registro busca, según lo manifestado en la página de noticias de la Oficina Anticorrupción, que se desarrolle una relación público-privado basada en la confianza y el interés, y que colabore, además, con la implementación de la Ley 27401 en lo que respecta a los requisitos que se deben cumplimentar en las contrataciones con el Estado y el conocimiento y evaluación por parte de las oficinas públicas de los programas de integridad.

Lo citado previamente, si bien se encuentra en etapas de prueba y aún no se ha hecho efectivo, se comenta al solo efecto de demostrar la importancia que tienen estos temas, tanto en el ámbito público como en el privado, y la fuerza que estuvieron tomando durante este último tiempo, situación que motiva a la autora, aún más, a realizar este trabajo convencida de que es fundamental para la evolución de las organizaciones actuales.

Se centrará entonces en la Administración Pública Nacional, para el desarrollo de esta ponencia, pero más específicamente en Jurisdicciones y Organismos Descentralizados (para analizar la viabilidad de la propuesta) más allá de que el aporte pueda ser útil en otros ámbitos del Sector Público Nacional.

### **Fuentes.**

En lo que respecta a las fuentes primarias, los temas a relacionar son actuales, y por ello, no poseen desarrollo bibliográfico, ni teorías en las cuales se pueda fundamentar



el estudio, es por este motivo que se basará en la normativa que da origen a los temas mencionados. Esta normativa es la siguiente:

- a) Comité de control: Ley 24.156, Resolución 107/1998 SIGEN y su actualización Resolución 172/2014, Resolución 36/2011 SIGEN, Decreto 72/2018 y Resolución SIGEN N° 290/2019;
- b) Enlace de integridad: Decreto N°650/2019, Decisión Administrativa N° 797/2019 y Resolución de la Oficina Anticorrupción N° 16/2020;
- c) Cumplimiento/*compliance*: Decreto 277/2018, Ley 27401, Ley 24156, Manual de Control Interno Gubernamental<sup>5</sup>, Normas INTOSAI, Plan nacional Anticorrupción 2019-2023<sup>6</sup>.

Como se ha estudiado durante el Seminario para la realización del Trabajo Integrador Final, y, según los autores consultados: “Las **fuentes primarias** proporcionan información de primera mano, por ejemplo, libros, revistas científicas y técnicas, artículos, tesis, ponencias en congresos, diarios, conferencias, memorias, documentos oficiales, películas, testimonios de expertos en el tema, etc.” (Fassio, Pascual, & Suárez, 2002, pág. 26). Ello da la libertad de poder incorporar a las fuentes primarias, que hasta el momento fueran consultadas, clases dadas por docentes del Instituto Superior de Control y Gestión Pública en la Especialización en Auditoría Interna Gubernamental (que figuran en la plataforma de dicho Instituto), documentos escritos por los mismos docentes (*power point* utilizados para la exposición de los temas), también congresos y charlas que se encuentran en la web, etc. Todo lo anteriormente mencionado, se ha tenido en cuenta para formar las ideas y completar los conceptos estudiados y exponer de una forma más completa y acabada las opiniones de este trabajo.

Debido a que la idea planteada aquí, presenta una teoría a ser implementada, o sea sin desarrollo previo, es que, no permite tomar posición sobre ninguna corriente. Lo único que se puede mencionar al respecto es que, se utilizará el concepto actual de

<sup>5</sup> Aprobado por Resolución N° 3/2011 SIGEN.

<sup>6</sup> Aprobado por Decreto N° 258/2019.



cumplimiento, ya que, como se explicará más adelante, fue evolucionando desde sus orígenes. Se entiende así que no se hablará de cumplimiento o rol de cumplimiento, cuando aquí lo citemos, como un mero trabajo de verificación de aplicación e implementación de normativa, sino que se tendrá en cuenta todas las funciones incorporadas en él con la evolución de su concepto (integridad, ética, transparencia, anticorrupción, entre otros temas).

### **Conceptos relevantes:**

Con motivo de poder colaborar con la comprensión del tema analizado se enumeran y definen las referencias conceptuales, que, a criterio de la autora, forman parte de los aspectos relevantes a tener en cuenta para poder introducirse con bases más firmes en el tema.

Se deja en claro que los conceptos que se mencionan a continuación, no serán expuestos con citas, porque fueron definidos de la lectura de las normas vigentes aplicables.

**Comité de Control Interno:** órgano colegiado, de implementación obligatoria para los organismos de los incisos a y c del art. 8 de la ley 24.156, creado para tratar temas específicos del sistema de control interno y conformado de tres partes integrantes (Ente, Unidad de Auditora Interna y la Sindicatura General de la Nación). Ello, con el fin de constituir un ámbito de interacción permanente, contribuyendo finalmente al logro de los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo el sistema de control interno.

**Partes Integrantes:** son aquellos sectores que deben estar en las reuniones de comité de control para que se constituya el quorum, independientemente de los participantes que los representen y la cantidad de sus asistentes.

**Función de compliance:** conjunto de actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de las leyes vigentes aplicables según el rubro de la empresa y las normas



de ética y códigos de conducta. También incluye medidas de prevención y de detección de actos de corrupción dentro de las organizaciones, entre otras.

**Enlace de integridad:** es un funcionario del organismo cuya principal tarea es brindar asistencia en materia ética e integridad pública y promover su conocimiento y cumplimiento en el organismo donde cumple funciones. El mismo hace de nexo entre el organismo del cual forma parte y la Oficina Anticorrupción (OA).

Complementariamente se definen los siguientes términos:

**Ética:** es una disciplina filosófica que se dedica al estudio del bien y el mal asociándolo paralelamente con la moral y el comportamiento humano. Se considera a Aristóteles, el fundador de dicho concepto. En la Administración Pública podemos encontrar lo que se define como ética pública que se encuentra delimitada por una Ley 25188 (Ley de ética en la función pública) que establece las reglas de conducta que deben seguir todos los funcionarios públicos y regula la presentación de declaraciones juradas e incompatibilidades de los funcionarios.

**Transparencia:** si la analizamos en la gestión pública es uno de los principios sobre los que se asienta la democracia. Es el deber de los poderes y funcionarios públicos de exponer al análisis de la ciudadanía la información de su gestión, el uso de recursos, los criterios con que toma decisiones y la conducta de sus funcionarios. Con los parámetros promovidos por la Oficina Anticorrupción, se redactó el manual sobre transparencia como guía para el ejercicio de la misma en la Administración Pública.

**Integridad:** si nos abocamos al concepto de integridad pública es el conjunto del cumplimiento de, los valores, principios y normas éticos compartidos, para dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados, en el sector público y por intermedio de los agentes públicos que son quienes colaboran con el cumplimiento de dichos intereses.



**Normativa:** son las reglas normadas, individualmente o en conjunto que rigen determinada temática.

Adicionalmente se pueden mencionar términos relacionados con Control Interno debido a que el tema que nos convoca se relaciona con las mejoras al Comité de Control, lugar en donde se tratan las observaciones pendientes y la implementación de sus acciones correctivas (en función a las recomendaciones dadas por la Unidad de Auditoría Interna) y tratamiento de riesgos institucionales. Como la idea es demostrar que es mucho más beneficioso la intervención del tema de cumplimiento desde la reunión propiamente dicha y no con posterioridad a la misma, es que, se van a definir los conceptos básicos mencionados en el presente párrafo.

Estas definiciones fueron obtenidas del Manual de Control Interno Gubernamental:

**Observación:** Se denomina observación de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación. La observación es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto. (pág. 74)

**Recomendaciones:** “Toda observación detectada (o conjunto de ellas) debe tener la recomendación genérica o específica de la acción correctiva a tomar por el organismo”. “No es obligación del auditado adoptar nuestra recomendación, sí la de adoptar una acción correctiva que regularice en todo o en parte el hallazgo señalado”. (pág. 96)

**Acción Correctiva:** son las medidas implementadas por los responsables del área, actividad o proceso auditado con motivo de revertir las observaciones encontradas durante las tareas de auditoría por los auditores intervinientes. (esta definición se redactó en función a la lectura realizada para el desarrollo del presente trabajo.)



Los conceptos definidos son los considerados necesarios para dar lugar al desarrollo de una teoría nueva que, con posterioridad a la investigación, permitirá dar lugar a un cambio de visión del comité y lo potenciará respecto de su papel colaborador con el sistema de control interno. Ello basado en la idea de que el comité se convierta en una herramienta útil y necesaria para el fortalecimiento del sistema de control interno y la matriz de riesgo institucional y no un mero cumplimiento normativo.



## 7. METODOLOGÍA A EMPLEAR

Se definirá a continuación la metodología que se utilizará, detallando en cada caso, los motivos que encuadran la investigación en uno u otro ítem de los distintos aspectos metodológicos.

### Alcance del proyecto:

Existirán diferentes tipos de alcance, durante la evolución del examen:

1-**Exploratorio:** motivado en que la teoría a desarrollar es algo nuevo y que los temas elegidos (Comité de Control Interno y Enlace de Integridad) son temas poco estudiados (de manera conjunta y relacionada), no existiendo bibliografía al respecto, solo normativa aplicable. Por este motivo, se investigarán conceptos relevantes definidos en la norma.

2- Posteriormente tomará un alcance **Descriptivo** que estará dado, no sólo por la descripción de los conceptos relacionados con la temática, que tengan algún tipo de desarrollo, como el de *compliance* (cumplimiento), sino además a la descripción de una nueva teoría, la cual constituye la finalidad de este *paper*.

3- **Correlacional:** Finalmente, y basada en que este trabajo pretende desarrollar una teoría en que se unen dos conceptos que no se encuentran relacionados previamente, es que se entiende que la finalidad del estudio tiene un alcance correlacional.

### Diseño de la investigación:

1) **Enfoque Mixto:** la investigación se basa en encontrar fundamentos para discernir si es útil la incorporación del cuarto integrante y si, además, ello fortalece el Comité. Es por esto que no sólo se tendrá en cuenta el análisis cualitativo, es decir probar la hipótesis (si el planteo o teoría son viables) sino también, tendrá un diseño cuantitativo que está fundamentada en la recolección de encuestas a personas relacionadas a los temas bajo análisis. Más allá del procesamiento de sus respuestas a nivel de su contenido, también sacaré conclusiones de tipo numérica o estadística de sus devoluciones. Como dichos



enfoques no se contraponen, sino que se complementan es que se considera al diseño completo de enfoque mixto.

**2) Tipo no experimental:** el estudio no se basa en tener dos grupos y modificar las variables de uno y analizar su comportamiento o reacción, sino que, se sacarán conclusiones de la información obtenida sobre el tema (análisis de concepto y normativa y recolección de datos) y es por ello que el diseño será el no experimental. Adicionalmente se puede decir que es **transversal** porque analiza una situación en un momento determinado y no su evolución en el tiempo.

### Caso de Estudio:

No corresponde desarrollar caso de estudio ya que el diseño es mixto, no experimental, es decir no conlleva selección de una población ni tampoco de una muestra. Sí se acotará el ámbito de aplicación de la teoría a la Administración Pública Nacional (organismos centralizados y descentralizados), y será en este entorno en donde recolectaré información para la obtención de las conclusiones. Independientemente de esta selección, ello no limitará el análisis, es decir que si a criterio de la investigadora, es necesario hacer un paralelismo o citar alguna situación análoga en otro ambiente, será utilizado, con motivo de enriquecer el estudio.

### Métodos:

Los instrumentos de recolección y análisis de datos serán para este caso, realizados en ambientes formales y en actos verbales y/o escritos. Los métodos se centrarán tanto en:

1-**observación** (respecto de las reuniones de comité de control en su forma original, como funcionan en la actualidad) y;

2- **cuestionarios estructurados** que incluyan **preguntas** tanto **cerradas** como **abiertas**. Los temas que se tratarán estarán apuntadas al conocimiento de Auditores Internos Titulares sobre las funciones enlace de integridad/compliance, su opinión sobre la



incorporación de los mismos al comité o de quien se considere necesario para cumplir este rol, la necesidad que ven de incorporar un agente que cumpla con esta función en las reuniones de comité, su experiencia personal sobre los comités, entre otros temas. También se realizarán cuestionarios a personas relacionadas con la gestión, a *Compliance Officer* y además con la Sindicatura General de la Nación, para recolectar información sobre la opinión de las tres partes integrantes del Comité de Control en la actualidad y el rol de la que se propone incorporar.



## 8. DESARROLLO

Con motivo de poder desarrollar este acápite más organizadamente se dividirá el mismo en subtítulos. La idea de la autora es poder introducir brevemente al lector en cada argumento para que tenga un conocimiento más acabado de las temáticas a relacionar y pueda sacar también sus propias conclusiones.

### a. Antecedentes y evolución de los conceptos principales.

En el apartado de “Marco Teórico” se han definido los conceptos necesarios para la comprensión de este trabajo, es por ello que, no nos detendremos en este punto en definiciones, salvo que sea estrictamente necesario. Se expondrán los antecedentes de las nociones principales y se mencionará una sintética evolución en el tiempo, de cada uno de ellos, para una mejor visión de la idea a desarrollar.

#### Comité de Control

En la ley 24156 “Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional” del año 94, si bien no se habla específicamente del Comité de Control, en su título VI (del Sistema de Control Interno), crea a la Sindicatura General como órgano rector, a las Unidades de Auditoría Interna y además estipula que la implementación del sistema de control interno y su mantenimiento queda a cargo de la máxima autoridad del organismo. Especifica, que deberán actuar mancomunadamente y ello comienza a delinear el Comité de Control. Véase que ya se habla de los 3 integrantes del comité de control trabajando en forma conjunta (SIGEN, UAI y gestión).

Se tiene que tener en cuenta, para analizar su evolución, las normas que salieron con posterioridad debido a que el decreto reglamentario de esta ley, 1344, no salió hasta el año 2007, es decir que antes de que esta norma sea reglamentada fueron surgiendo otras como la Resolución SIGEN 107/98, que nombra específicamente al Comité de Control.

En ella, que surge con motivo de aprobar las Normas Generales de Control Interno, en su anexo 1, hay un apartado denominado COMITÉ DE CONTROL (C.C).



Menciona que en cada organismo deberá constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel, el auditor interno titular y que su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, como así también el mejoramiento continuo del mismo, además dará fuerza a dicho sistema y contribuirá con el Ambiente de Control. Asimismo, señala que la Sindicatura será la responsable de normar de forma particular la instalación del C.C. y su funcionamiento.

Adicionalmente, se puede mencionar, el plan estratégico de la SINDICATURA GENERAL DE LA NACION (Resolución N°31/2011 SIGEN), que establece la conformación de los comités de control, como una de las operaciones tendientes al logro de un ámbito permanente de interacción con los organismos, resultado que a su vez coadyuva al logro de uno de sus objetivos estratégicos, en cuanto que el sistema de control interno cumpla su rol institucional y funcional en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional.

Posteriormente se emite la Resolución N° 36/2011 que aprueba las Normas particulares sobre constitución y funcionamiento de Comités de Control en su artículo 3 y que se incorporan como Anexo II de la misma. Allí sí, se delimitan sus acciones primarias, y se incorpora el análisis de la evaluación del sistema de riesgos, el cumplimiento de las metas y los objetivos del organismo del que se trate y promover la mejora de la gestión. Se puede ver, como el espectro de temas que abarca el comité, se empieza a ampliar con la redacción de las normas que le van dando forma a su función y con el paso del tiempo, donde paralelamente otras cuestiones empiezan a considerarse importantes y relacionadas al control (en este caso la mejora en la gestión y el cumplimiento de los objetivos del organismo según las políticas públicas previamente definidas). También se especifica la cantidad de miembros (3) y sus atributos y otros temas como reuniones, informes, etc., y adelantando que deberá dictarse un reglamento.

Luego, se dicta la Resolución N° 172/2014 de SIGEN con motivo de la evolución tanto tecnológica como en la administración pública, se emite para actualizar las Normas Generales de Control Interno que habían sido implementadas por la Resolución 107/1998



SIGEN, la cual se deja sin efecto. Allí se establece que cada organismo comprendidos en los incisos a) y c) del art. 8 de la Ley de Administración Financiera, deberá constituir un Comité de Control Interno cuyo objetivo será la supervisión del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

En el año 2018 se emite el Decreto 72, que especifica que cada organismo comprendidos en los incisos a) y c) del art. 8 de la Ley de Administración Financiera, tendrá la obligatoriedad de realizar al menos dos reuniones anuales en el ámbito del comité. Y en su artículo 1° incorpora este concepto. modificando al decreto 1344/07, el cual no hacían mención al mismo en su artículo 101.

Finalmente, y siendo la norma vigente en la actualidad, la Sindicatura dicta la Resolución N° 290/2019, que aprueba el Reglamento para el funcionamiento del Comité de Control Interno, dejando sin efecto la Resolución 36/2011. En los considerandos de la misma se incorporan, por ejemplo, otros temas de incumbencia como ser los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), y agrega que los Comités, como herramienta de control, se vinculan directamente con el cumplimiento de la Agenda 2030 (que incluye los ODS) fomentando así la alianza eficaz en la esfera pública. (nótese que ya se agregan conceptos más modernos y otro tipo de temática, no solo la atinente a control interno y riesgos que era lo mencionado hasta el momento)

Para finalizar con la evolución de los conceptos justificando así la necesidad de su interrelación y la incorporación del cuarto integrante, tema de este escrito, solamente se mencionará de esta última norma los puntos que, al parecer de la autora, son novedosos y coadyuvan a la tesis. Dentro de sus objetivos generales se expone que, el comité, sea un ámbito para el tratamiento del sistema de control interno permitiendo su abordaje desde las competencias específicas de sus integrantes, comenta sobre la colaboración con la máxima autoridad teniendo en cuenta el enfoque a resultados, promover la adopción de medidas correctivas y la generación de compromisos para su puesta en práctica, entre otros. Quiere concluir la autora esta introducción al comité mencionando que si bien en el punto 6.1. Representantes, de la norma bajo análisis, se mencionan a las tres partes



integrantes ya comentadas repetidas veces en este escrito y en el apartado 6.2. Asistentes, se comenta que el comité podrá solicitar la colaboración de expertos cuando la relevancia o tecnicidad del tema así lo requiera. Ello deja abierta la puerta a un cuarto integrante ya que no tiene por qué ser del equipo de los tres integrantes permitidos, el experto que se propone en el planteamiento de la idea de este trabajo es aquel que se especialice en cumplimiento normativo teniendo en cuenta toda la temática relacionada con ética, anti corrupción transparencia, etc. (se cree que la propia normativa respalda la problemática planteada en este escrito) Esta autora considera que debería redactarse, en caso de que del resultado de este escrito surja la incorporación del cuarto integrante, una nueva normativa pero esta situación quedará como un tema a resolverse en un trabajo posterior.

### Compliance

Este concepto comienza en la Argentina cuando surge la Ley 24.156 “Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional” en el año 94, en ella se menciona en su artículo 4, donde se exponen los objetivos de la ley y dice que es responsabilidad de la máxima autoridad la implementación y mantenimiento de: y en el punto ii expone “Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones...” ( Ley 24156, 1992). Allí se puede vislumbrar el control apuntado a la normativa, que sería lo que se relaciona, en sus inicios con cumplimiento. También lo menciona en el art 103, cuando expone que el modelo de control interno incluirá aspectos tales como, y entre otros enumera, “normativos”. Así surge la auditoría de cumplimiento que, según reza el Manual de Control Interno Gubernamental SIGEN, el cumplimiento es la acción de una persona de hacer aquello que debe o a lo que está obligado y que la auditoria de cumplimiento se enfoca en determinar si un asunto en particular cumple con las regulaciones o propiedades identificadas como criterios.

Pero lo mencionado, es solo los inicios de este término y se utilizaba como una auditoria meramente de cumplimiento normativo (es decir corroborar si se cumple o no la norma aplicable y si la misma se encuentra conforme las necesidades del área auditada.



Ello fue evolucionando y para esto deberíamos ver el contexto mundial y el renacer de este concepto en otros países. Sobre esto se puede decir que el *compliance* comenzó en la compañía estadounidense en los años 60 y 70 (nótese que es previo a la ley 24.156), enfocándose en temas meramente legales. Luego en los 80 se amplía el concepto y empiezan a cubrir temas éticos para finalmente, en los 90, formar parte de los gobiernos corporativos. Toda esta evolución e incorporación de temas éticos estuvo fomentado por los fraudes que se fueron dando en todo el mundo (podemos nombrar como los más famosos Odebrecht y la operación Lava Jato), por estas situaciones es que se empezó a potenciar la incorporación a las empresas de los temas éticos y de anticorrupción.

Por lo expuesto previamente es que, el *compliance* empieza a tomar en las empresas y en el mundo dos roles, el de cumplimiento normativo (exigidos legalmente) y códigos de ética y de conducta (implementados voluntariamente). La función del *Chief Compliance Officer* se convierte en transversal y se ocupará de coordinar las acciones en cada área y establecer políticas, procedimientos y controles que son comunes a todos ellos.

Volviendo a la Argentina y a su evolución normativa, se sanciona el decreto 277/18 que reglamenta la ley 27401 “Ley de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas” (de carácter privado con o sin participación estatal), el cual indica que la Oficina Anticorrupción (OA) es la encargada de establecer los lineamientos y guías del programa de integridad que figura en los art 22 y 23 de dicha ley. En ella se responsabilizaba a las personas jurídicas tipificadas, por la comisión de los delitos enumerados taxativamente en el art 1 y de ello puede devenir una acción penal. En su art 9 se expone que se eximirá de la pena a aquella persona jurídica que tenga determinadas situaciones entre ellas está : “Hubiere implementado un sistema de control y supervisión adecuado en los términos de los artículos 22 y 23 de esta ley, con anterioridad al hecho del proceso, cuya violación hubiera exigido un esfuerzo de los intervinientes en la comisión del delito”. (Ley 27401, 2017). Este programa (debe incluir un Código de Ética), es llamado *compliance* o de integridad, es voluntario en las personas mencionadas y



consiste en un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades u actos ilícitos. Lo expuesto incorpora voluntariamente un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad. (*Chief compliance Officer*)

Como se pudo ver, todo lo relacionado con ética, transparencia e implementación de mecanismos que eviten que se cometan delitos está asociado al rol de cumplimiento normativo legal logrando así cambiar un poco la mirada a esta función dejando de ser meramente un agente que solo verifica que se cumpla la ley para evitar conflictos jurídicos. El compliance, entonces, no solo tiene una tarea de vigilia también debe anticiparse a cambios en las normas, prever y reducir riesgos que en este caso es sobre la reputación de las empresas (por la ética y la comisión de delitos).

Obviamente que todo lo comentado, si bien es voluntario, se ha ido convirtiendo, en el inconsciente de los empresarios, en algo cuasi obligatorio no solo por la eximición de la responsabilidad según la ley sino también por los avances en la tecnológica que facilita cometer delitos cibernéticos y donde la imagen de las empresas según su integridad es importantísima para el volumen de sus ventas y mantenimiento activo en el mercado. Además, si es considerado un punto obligatorio al momento de contratar con el Estado. Si este pensamiento y estas medidas no vienen acompañadas con un cambio en la cultura de las empresas donde estas ideas se instauren y el apoyo incondicional de la cúpula (*the tone of the top*) sumado a internalización en el personal y capacitación, todo lo expuesto fracasa.

Ahora bien, se vio que esta pequeña evolución de compliance se refiere a empresas privadas, ahora ¿Qué pasa en la Administración Pública Nacional?

[Enlace de integridad](#)



En el año 2018 se emite la Resolución N° 186 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos la Oficina Anticorrupción que aprueba el Plan de Acción 2018-2022 y el objetivo principal es fomentar la colaboración entre el sector privado y el sector público en la prevención e investigación de la corrupción. Este fue, podría decirse, el primer indicio de acercamiento de los temas anticorrupción en la Administración Pública. No se debe, dejar de mencionar que, ya existía la imagen asociada al compliance en la APN, pero pensando siempre en cómo fue planteado en sus inicios, es decir como un mero agente de cumplimiento normativo.

Con el Decreto 258/19 que aprueba el Plan de Nacional Anticorrupción 2019-2023, donde dentro de todas las propuestas podemos poner de resalto las siguientes: transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas, adecuada rendición de cuentas, plataformas de acceso a la información de la ciudadanía, estadísticas públicas sobre gestión de gobierno, etc.; se busca consolidar y profundizar los cambios dados respecto de las medidas anticorrupción. Ello, a partir de una planificación coordinada que involucre a la APN en su conjunto. Adicionalmente en el mismo, se solicita a la OA crear un Consejo Asesor para el seguimiento de la implementación del plan. Ante esta situación, de poder hacer efectivo el cumplimiento del plan en la administración, es que se emite el Decreto N° 650/2019 que crea el llamado Enlace de Integridad en las distintas jurisdicciones y entidades que conforman la Administración Pública asignándole funciones en materia de integridad. Se establece así un órgano que cumplirá las funciones del enlace. Las mismas son: a) Implementar estrategias de sensibilización y capacitación en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción, realizando, en el ámbito de su competencia el seguimiento de aquellos asuntos que le sean remitidos por la OFICINA ANTICORRUPCIÓN. Y b) Promover, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción y reportar a la OFICINA ANTICORRUPCIÓN sobre su nivel de avance.

Posteriormente, y por medio de la Decisión Administrativa N° 797/2019 de la Jefatura de Gabinete de Ministros que reglamenta el decreto anteriormente citado, se



establece que las función del enlace será cumplida por los titulares de las unidades organizativas encargadas de la gestión y administración de recursos humanos de las entidades que conforman el Sector Público Nacional en los términos del artículo 8°, incisos a) y b) de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24156, los que serán denominados “Enlaces de Integridad”; a excepción de las correspondientes a la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN y los Organismos Descentralizados actuantes en su órbita. Ello siempre que no exista una unidad encargada de integridad ya establecida. A su vez, en el artículo 2 cita “Incorpórase como Responsabilidad Primaria de las unidades organizativas encargadas de la gestión y administración de recursos humanos, el siguiente párrafo: “Actuar como enlace, dentro del ámbito de su competencia, en materia de integridad y ética en el ejercicio de la función pública; brindar asistencia y promover internamente la aplicación de la normativa vigente y de sus sanciones, de conformidad con lo dispuesto por la Autoridad de Aplicación”. (Decisión Administrativa 797, 2019). Acá se puede ver como la función que se incorpora al enlace de integridad es no solo ética e integridad sino también promover e implementar la normativa vigente, lo que dejaría entrever que quien cumpliera el rol del cuarto integrante en el comité podría ser perfectamente asimilable a este agente ya que cumple con las funciones que tiene el compliance en lo privado.

Finalmente, y a modo de contextualizar y de demostrar, por otro lado, la importancia que le está dando el mundo, y en este caso el país, por medio de las reglamentaciones de la Oficina Anticorrupción se comenta que se publica la Resolución N°16/2020 de la O.A. que implementa la Guía para la creación y fortalecimiento de las áreas de integridad y transparencia en jurisdicciones nacionales, provinciales y municipales, allí se invita a los organismos a crear un área específica de transparencia.

b. Relación de conceptos.

Luego de la introducción y de la lectura de lo expuesto surge una clara relación entre los tres conceptos y se pone de manifiesto la importancia de los mismos. Como



primera aproximación, y más allá de las conclusiones a las que se arribe luego de la implementación de la metodología para la resolución de este trabajo es que, esta autora considera que el cuarto integrante debería ser el Enlace de Integridad porque cumpliría con las mismas funciones que tiene el compliance en el ámbito privado y porque, además, por todo lo que se viene comentando en el escrito de los avances en transparencia y corrupción harían indispensable su incorporación. Así se comienza a dilucidar uno de los objetivos a resolver aquí (6. Analizar si la figura a incorporar, para el caso de la Administración Pública Nacional, podría ser el enlace de integridad o un integrante del área de cumplimiento de este tipo de organizaciones, u otra figura que resuma las funciones de ambos roles). Podemos complementar la idea de que el compliance funciona en el ámbito privado, situación por la cual no podría participar del comité (el planteo de este trabajo era en función a su rol), por ello no parece tener sentido la incorporación otro agente que cumpla con ésta función definiendo un nuevo rol, porque según la normativa vigente el “Enlace de Integridad” tiene todas las funciones que lo asimilan y casi que igualan *al Chief Compliance Officer* que se estuvo investigando.

c. Métodos utilizados para el desarrollo del TIF

Debido al tipo de trabajo realizado y a las metodologías implementadas (las cuales fueran expuestas en el acápite 7. Metodología a Emplear), se procede a comentar las mismas brevemente y a exponer las conclusiones obtenidas de dichos métodos de investigación. (observación y cuestionario)

Observación:

La observación consiste en registrar el comportamiento de una persona o grupo, y su finalidad es poder concluir o sacar ideas respecto de la forma en que una situación o suceso se produce.

Basado en ello es que, la autora va a exponer las conclusiones principales obtenidas del relato de la observación de dos Comité de Control de los cuales fue participante. Para ello comentará que el primer comité se realizó el 10 de junio de 2019



(Reunión VII) en el Ministerio de Salud de la Nación (de forma presencial) y el segundo se llevó a cabo de forma virtual y presencial el 25 de marzo de 2021 (Reunión VIII).

Para poder contextualizar ambas situaciones, es que, se comenta, que la primera reunión fue presencial porque a ese momento no se encontraba la emergencia sanitaria por la pandemia Covid 19, la cual hizo que la población de la República Argentina (y de muchos otros países) se encontrara en situación de teletrabajo debido al decreto emitido por el presidente por medio del cual se encontraba limitada la circulación y previamente se requería confinamiento. Por ello y para el segundo caso, la situación era otra, ya que la sociedad se encontraba ya inmersa en plena pandemia Covid 19, motivo por el cual se realizó el comité de forma mixta (presencial y virtual). Allí, algunos de los integrantes como por ejemplo el Auditor Interno Titular, la Ministra, y otros funcionarios intervinientes en la gestión, estaban presentes en el salón San Martín de dicho organismo, y, el resto de los participantes, lo hicieron vía plataforma Cisco Webex Meeting. Por este medio, se transmitía la reunión en el salón y cuando el resto de los participantes necesitaban opinar o comentar algo se les daba lugar desde ese recinto, donde se encontraba el encargado de dirigir la reunión (el Auditor Interno Titular).

Es importante destacar que debido al tamaño del organismo y en consecuencia la cantidad de observaciones, los participantes eran alrededor de 20 en ambas ocasiones, pero siempre encuadrándose dentro de los tres integrantes obligatorios y necesarios para obtener el quórum (SIGEN, Gestión y UAI).

Adicionalmente se comenta que ambas reuniones tuvieron una duración de aproximadamente hora veinte (1 hora y 20 minutos), por la cantidad de puntos a ser tratados en el orden del día.

Para el primer caso, el horario de encuentro fue durante la tarde y para el segundo, en horas de la mañana.

Finalmente, y para una mejor contextualización, se comenta que en los comités de este organismo no se tratan todas las observaciones pendientes de regularización, por la



cantidad que se manejan (en la actualidad alrededor de mil), situación que hace imposible el trato de cada una en las comentadas reuniones. Por lo expuesto se seleccionan a criterio del auditor titular (consensuando con la máxima autoridad del organismo y el síndico jurisdiccional), las que se consideran más relevantes, según su impacto (alto) o por la anticuación de las mismas.

El resto de las observaciones (las no seleccionadas para el C.C.) se trabajan en las actividades de seguimiento estipuladas por la Sindicatura o cuando se realizan las auditorías del tema con el cual se relacionan. En conclusión, en el orden del día se incluyen las observaciones relevantes (consensuadas previamente entre auditor y gestión) y los temas que se consideren importantes a ser tratados en dichas reuniones (v.g. compras Covid 19, para la segunda reunión objeto de observación).

En ambas reuniones, la autora cumplió la función de Secretaria de Actas, y por ello, al tener que registrar los comentarios e intervenciones de cada uno de los asistentes es que pudo no solo reparar en los temas abordados sino también analizar las actitudes y las capacidades blandas de los mismos y el espíritu de dichos comités. La autora se encontraba participando activamente en el comité y no era solo una mera observadora, sino que, ambos roles se juntan en uno solo (observador y observado). Se observaba el desarrollo del mismo y el rol y función de los participantes actuantes en dicha reunión. Las partes intervinientes, no sabían de la existencia del observador y ello les permitió manejarse de forma mucho más relajada y sin que exista un foco de atención hacia este actor.

De ambas visualizaciones podemos concluir lo siguiente:

- Los actores se manejan de forma relajada y en un ámbito de confianza que les permite manifestar, tanto sus aciertos como sus desaciertos y además poner en común sus dudas para ser evacuadas por la persona integrante del comité que pueda colaborar con dichas inquietudes.



- Se consensua de manera amena y amistosa las acciones correctivas a ser implementadas respecto de las observaciones puestas en común.
- No se visualizan situaciones tensas donde por ejemplo el auditado es presionado o amedrentado para incorporar tal o cual acción correctiva o en tal o cual momento del año.
- Se colabora en todo momento con la gestión respecto de poder acelerar la implementación de procedimientos, procesos, circuitos y sistemas que ayuden con el mejor funcionamiento del organismo y además a la mejora continua.
- Se verifica un alto porcentaje de levantamiento de observaciones en dichas reuniones. Para el caso de la primera reunión fue el 52,17% (12/23) aproximadamente y para la segunda reunión analizada fue del 38,46% (5/13). Es importante destacar que, para la segunda reunión, el porcentaje descendió debido a que los temas tratados son de antigua data y de difícil resolución y prácticamente no se incorporación temas nuevos en el comité entre una reunión y la otra.
- Las observaciones que no pudieron ser regularizadas en el comité, sus recomendaciones, están orientadas específicamente a la implementación de procedimientos y/o sistemas informáticos, para lo cual se necesita su redacción, legalización (por medio de un acto administrativo) y luego su ejecución al mismo tiempo que su difusión y capacitación en el organismo.

De todo lo visto se desprende:

- El comité de control constituye un ámbito ameno y de puesta en común donde las partes conversan relajadamente sobre los puntos débiles del organismo y como fortalecerlos y minimizar los riesgos relacionados.
- El porcentaje de observaciones regularizadas va del 38% al 52% lo que demuestra que es un porcentaje de medio a bajo. Situación que según mi análisis e investigación podría ser incrementada con la incorporación del cuarto integrante debido a que en esta misma instancia se colaboraría con los procesos y circuitos a implementarse, con motivo de solucionar los inconvenientes detectados. Ambas



cosas en el mismo momento. In situ (en el C.C.) se pensaría el proceso completo incorporando los temas de cumplimiento, anticorrupción, y controles antifraude, transparencia y ética todo en un solo paso.

Con todo lo expuesto, podemos además visualizar que se resuelve, del apartado **5- Objetivos** el N° 1- *Analizar el funcionamiento actual del Comité de Control Interno; Y se colabora con el punto 5, Determinar si este elemento se constituye como una herramienta fortalecedora para el funcionamiento del Comité.* En este último punto se puede decir que, basada en la respuesta al interrogante planteado ut supra, si el comité fue concebido, como lo cita en el considerando su norma de creación, como “una herramienta esencial para el fortalecimiento del control al favorecer un modelo de auditoría contributiva, control integrado y mejora continua de la gestión pública”. (Decreto 72, 2018), y de los objetivos generales otorgadas en la resolución 290/2019, como ser crear un ámbito apropiado para el tratamiento, análisis y resolución de los problemas relativos al funcionamiento del sistema de control interno; agregar valor a la gestión institucional mediante el tratamiento conjunto de la observaciones/hallazgos y recomendaciones promoviendo la adopción de medidas correctiva y la generación de compromisos para su puesta en práctica, es que la autora se aventura a decir que un cuarto integrante que funcione desde dentro del comité marcando los lineamientos de los procesos a ser implementados, teniendo en cuenta los conceptos de anticorrupción, ética pública, y cumplimiento normativo, potencia la resolución de la observaciones en el propio comité. Todo esto da bases sólidas, resolviendo casi en su totalidad la observación en el propio C.C. y, las dudas que pudiera tener la gestión respecto de las características de los procedimientos a implementar. Esto es un avance indiscutible, basado en el ahorro de tiempo, horas hombre y promueve al buen funcionamiento del sistema de control interno colaborando con las funciones y principios básicos del comité. Lejos de poder encontrar una desventaja en la incorporación del cuarto integrante, situación que se corroborará con los cuestionarios realizados, esta autora solo proyecta ventajas, en el ahorro de tiempo y recursos en horas hombre, la incorporación de conceptos de cumplimiento, ética, ideas de anticorrupción, etc., desde los cimientos de la resolución del problema, en un ambiente



propicio para el dialogo, y donde se encuentras todas las partes interesadas de poder resolver el riesgo verificado con la observación (SIGEN, administración y UAI), pudiendo exponer cada una su punto de vista y su colaboración con el tema a tratar.

Pero bien, lo mencionado es solo un adelanto de las conclusiones que se obtendrán del análisis del cuestionario que se expone en el siguiente subtítulo.

### Cuestionario

Como sustento principal de la resolución del tema/problema, se ha decidido llevar a cabo cuestionarios a agentes de la administración pública que por su rol actual o anteriores, sus opiniones son consideradas de total interés.

Antes de comentar la muestra seleccionada de personas a ser consultadas se hará una introducción al concepto “cuestionario”. Para ello se comenta que, en principio, se constituye como la metodología utilizada, y no la encuesta, ya que por la situación de aislamiento en la que nos encontrábamos durante el desarrollo de este trabajo, no se pudo realizar una entrevista (presencial). Por ello se optó, por un cuestionario, que fueron enviados por correo electrónico, proporcionando para su respuesta un tiempo prudencial. Ello, porque lo que se buscaba era obtener respuestas relajadas, sin presiones de tiempos para obtener respuestas reflexivas. Se otorgó a los encuestados aproximadamente 15 días para remitir el cuestionario, pensando en su disponibilidad horaria, por sus obligaciones laborales y personales diarias. Así es que fue pensado de menos de treinta preguntas para que no lleve más de media hora responderlo. Todo ello basados en las técnicas sobre cuestionarios de la bibliografía sugerida en la materia **Seminario para la elaboración del trabajo integrador final**, Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo de Fassio A, Pascual L y Suarez M Francisco.

Adicionalmente podemos comentar que, se realizó un cuestionario mixto, es decir, posee preguntas de tipo de cerradas (ofrecen las opciones de respuesta caracterizadas previamente como si, no, talvez, etc.) y abiertas (la respuesta queda a criterio del encuestado como, por ejemplo: que ventajas ve en..). Se estructuró de esta manera ya que,



a la autora le resultaban necesarias, respuestas de opinión asociadas con: ventajas, desventajas, cree ud...., etc.

El cuestionario realizado, es incorporado al presente trabajo como ANEXO I y II, y se confeccionó en dos partes, 1) la primera en un Word como guía de apoyo, donde se informó en una introducción el motivo del cuestionario y se daban algunos lineamientos de cómo responderlo y además un glosario con los términos necesarios para poder completar el mismo; y 2) el cuestionario propiamente dicho, en Excel, conformado de la siguiente forma: datos personales, un apartado sobre comité de control, otro sobre *compliance*, enlace de integridad, relación entre los tres términos mencionados y finalmente reflexiones adicionales (que es a criterio del encuestado). En conclusión, se agruparon las preguntas por tema y finalmente se apuntó a lo que se quiere dilucidar en el este trabajo.

Para seleccionar la muestra de participantes se buscó variedad de los mismos, es decir que se relacionen con los temas abordados desde diferentes ángulos. Por este motivo se envió por correo electrónico a dos *Compliance Officer*, un enlace de integridad, auditores internos titulares, integrantes de Unidades de Auditoría Interna, dela Sindicatura General de la Nación y finalmente agentes pertenecientes a gestión. Se buscó así la mayor diversidad posible de roles existentes dentro de este escrito, para que las conclusiones incluyan la opinión de gente integrante del comité y personas que podrían ser incorporados como el *compliance* y el enlace de integridad. La selección de esta muestra se hizo entonces pensando respuestas no direccionadas por el puesto que ocuparon o por el rol que cumplen actualmente en la APN. El total de la muestra estaba compuesta por 13 personas y se aclaró que, si no deseaban que se sepa su identidad, se podía colocar en el concepto nombre: la frase Identidad Reservada y que solo sería revelada la misma a solicitud de la Directora del Trabajo Integrador Final, en caso de ser requerido.

### Análisis de las respuestas



Se recibieron la respuesta de 9 de las 13 personas consultados, lo que corresponde a un porcentaje del 69% del total al que se les remitió el cuestionario. (ver Anexo III a)). Se realizó a personas de organismos centralizados y descentralizados.

Se pasa directamente al análisis de sus respuestas y ordenando las mismas según los objetivos específicos plantados en el acápite 5. *Objetivos*.

*1. Analizar el funcionamiento actual del Comité de Control Interno.* Este punto fue casi resuelto con la metodología observación, pero para complementar podemos concluir según las respuestas obtenidas en el apartado 1 del cuestionario (ver Anexo III b)). Solo se extraerá aquí lo que colabora con la resolución de este punto: el 55% considera que participo en el C.C. para cumplir con la norma y también porque lo sienten un ámbito de colaboración, solo un 22,22% para cumplir la norma y otro 22,22% solo porque lo considera un ámbito propicio. En conclusión, se percibe al C.C. como un ámbito propicio de colaboración entre las partes integrantes. Esta conclusión la podemos relacionar con la pregunta 1.8 que plantea si estas reuniones se desarrollaron en un ámbito cordial. A esto el 100% contesto que sí. Además, el 88,88% de los encuestados comenta que la experiencia es buena-muy buena en el comité de control y el 90% de los casos considera que se resuelven temas controversiales de las observaciones. Importante es recalcar que casi el 80% relata que se acuerdan medidas de acción a tomar para solucionar las observaciones (preg 1.7) y que se resuelven entre el 70% y 100% de las observaciones expuestas en lo mismo, lo que es un porcentaje altísimo de efectividad en las reuniones mencionadas. En las preguntas 1.10 y 1.11 se consultó sobre los temas de integridad, transparencia y cumplimiento y entre el 66 % y el 78% mencionan que si se ven en los comités. Estos puntos colaboran para dejar constancia de que son temas que se relacionan con el rol del compliance y fundamenta la teoría de la incorporación de este rol al Comité de Control.

*2. Plantear la situación hipotética de la incorporación del cuarto integrante, para analizar el funcionamiento del Comité y la viabilidad de la propuesta.* Este punto se ha podido realizar por medio del cuestionario pues no se vislumbró dentro de la situación de



pandemia y aislamiento una metodología mejor que la mencionada. En la pregunta 1.12 se plantea la situación de la incorporación de otro integrante y se consulta sobre cual, sería el indicado: el 67,67% considera que si lo necesita y los que responden al punto de quien sería el indicado, 4 personas contentan que sería el enlace de integridad (no se había planteado nadie en particular, solo se preguntó cuál sería el cuarto integrante). Aquí la autora entiende que se ve al enlace como el cuarto integrante ya que el compliance no se encuentra incorporado en los organismos descentralizados ni centralizados, esa figura no existe y la que más se asemeja es el enlace, ello sumado al empuje que se le ha dado desde la oficina anticorrupción a este agente en los últimos tiempos. El resto de los encuestados no dicen quién podría ser y otros mencionan que sería una buena posibilidad que sea alguien de la gestión que se encargue del seguimiento de observaciones específicamente. En el Anexo III c) se volcaron las conclusiones sobre compliance (apartado 2 del cuestionario) y la relación con el comité de control. Las conclusiones obtenidas al respecto complementan y coadyuvan con el planteo de este trabajo y la respuesta a este objetivo y como se puede ver y se desprende del anexo mencionado el 77,78% de los encuestados creen un acierto en la incorporación de un funcionario en la APN que cumpla con el rol de *compliance*, el 100% considera que debería depender de la máxima autoridad para que pueda manejarse con la mayor independencia posible en su accionar, y adicionalmente ese 100% lo ve beneficioso. Finalmente, las deducciones obtenidas del apartado 4 del cuestionario (Anexo III e) permiten terminar de definir la respuesta a esta pregunta, allí podemos ver que se expone un interrogante: ¿Qué le parece la incorporación de un cuarto integrante obligatorio en el comité que cumpla funciones de compliance? Al 100% de los encuestados, están de acuerdo, pero solo el 55,56% quieren que sea obligatorio, considerando el resto que no debería serlo. Concluyendo con el análisis de este punto se les pregunto si lo veían beneficiosa la incorporación y el 77,77% si lo ve de esa forma, teniendo el 22,23% restante la opinión de que dicho beneficio depende del organismo, tanto de su complejidad, tamaño y la receptividad de la gestión existente en este.



3. *Definir las ventajas y desventajas (en caso de que las hubiera), respecto de la incorporación del cuarto integrante en al Comité, para determinar la conveniencia de su implementación.* Para le resolución de este punto se exponen las conclusiones obtenidas en la pregunta 4.3 del Anexo III e), que, debido a su extensión y la limitación en la cantidad de hojas de este escrito no serán todas expuestas literalmente aquí, pero si se puede mencionar lo más significativo a criterio de esta autora. En 3 de los 9 casos solo se observan ventajas y para los 6 consultados restantes hay ventajas y desventajas. Esto significa el 33,33% no contempla nada negativo en la propuesta. Entre las principales ventajas se puede mencionar la incorporación automática en el comité de control de temas relacionados con ética, integridad, prevención de la corrupción, etc; la incorporación de medidas internacionales relacionadas con estos temas; la visión de un especialista en esas temáticas, entre otras. En cuanto a las desventajas, no surgen muchas, se indica la delgada línea que puede existir entre su función y la de la U.A.I. y para el caso de que no funcione su incorporación, que se vuelva un peso económico y burocrático dentro de la gestión del organismo.

4. *Detallar el impacto que tendrá la incorporación de un agente que cumpla con el rol del oficial de cumplimiento en los otras tres partes integrantes.* La respuesta corresponde a la pregunta 4.5 a) del Anexo III e). Y a respecto se concluye que para el 33,33% no tendría impacto y para el resto de los encuestados (66,67%), solo tendría impacto positivo. Es decir que su incorporación no provocaría rechazo ni resistencia en los otros integrantes o asistentes al comité, situación que evitaría que un ámbito propicio para charla se torne áspero, perdiendo así el sentido de la creación del C.C.

5. *Determinar si este elemento se constituye como una herramienta fortalecedora para el funcionamiento del Comité.* Con las preguntas 4.4 y 4.7 del Anexo III e) respondemos a este interrogante, el cual se había comenzado a resolver en el acápite “Observación”. Para el caso de la pregunta 4.4. ¿Cree que mejoraría o fortalecería esta incorporación al comité de control? El 77,78% considero que mejoraría al comité, el 11,11% cree que fortalecería su propio rol y no el del comité y el 11,11% restante que ello depende del compromiso



que se asuma. Claramente estas conclusiones apoyan la teoría de que este planteo se corresponde con una herramienta fortalecedora, al igual que se dedujo con la técnica observación utilizada para llevar adelante el análisis. Completa este objetivo la pregunta 4.7. (Esta incorporación ¿Mejoraría y agilizaría el acuerdo de las medidas correctivas de la observación tratada en el mismo?), ya que el comité fue creado principalmente para tratar las observaciones pendientes de regularización y encontrar una solución conjunta por parte de la UAI, SIGEN y la Gestión del organismo (entre otros fines para los cuales se implementó), por ello se entiende que, si colabora con la regularización de las mismas, el incorporar esta figura, sería una herramienta fortalecedora ya que robustece el fin para el cual se creó dicho comité. La conclusión a este punto de la encuesta es que: el 77,78% creen que mejoraría en la implementación de las medidas correctivas colaborando así con la regularización de las observaciones y el 22,22% entienden que ello depende de la receptividad de la gestión y de que los temas que se traten estén relacionados con la temática del agente incorporado al comité. Del análisis de las respuestas se concluye que la incorporación de un cuarto integrante si se constituiría como una herramienta fortalecedora de la función del Comité de Control

*6. Analizar si la figura a incorporar, para el caso de la Administración Pública Nacional, podría ser el enlace de integridad o un integrante del área de cumplimiento de este tipo de organizaciones, u otra figura que resuma las funciones de ambos roles. En cuanto a este último interrogante las preguntas correspondientes a satisfacerlo fueron dos: 4.5b) ¿Qué rol cree que debería ser incorporado, el *compliance officer* o el enlace de integridad? Siempre pensando que su desempeño fortalezca el comité; y 4.6 ¿Cree que debería ser otro el cuarto integrante? ¿Quién? ¿Qué rol o fusiones debería cumplir? Para la primera pregunta se puede ver en el anexo que el 55,56% se inclina por el *compliance officer*, el 33,33% por el enlace de integridad y el 11,11% dice que es en función al lugar en el que se implemente según cual sea la figura ya existente en el organismo por la normativa aplicable. A la segunda pregunta la respuesta es 100% que no debería ser otro el cuarto integrante. De lo mencionado esta autora cree que si bien el planteo de este trabajo apunta al rol que cumplirá el agente y no a quien es dicho funcionario, y de las conclusiones*



surge que, al igual que el planteo del tema/problema, los encuestados creen que debería ser el *compliance officer*, es un interrogante que va a quedar bosquejado y abierto para futuros estudios, ya que aún tenemos diversidad de organismos donde estos agentes se desempeñan según sea empresas y sociedades (*compliance officer*), APN centralizada o descentralizada (enlace de integridad). Y además podemos relacionar ambos roles con fines similares, lo que deja ver que podría ser indistinto quien ocupe el rol en el comité, pero independiente de las deducciones que pueden hacerse, esta autora prefiere dejar abierto dicho interrogante.



## 9. CONCLUSIONES

De las metodologías aplicadas en la investigación realizada, surgen las conclusiones que a continuación se detallan:

1. *Analizar el funcionamiento actual del Comité de Control Interno.*

El comité funciona como un lugar en donde todas sus partes integrantes pueden conversar respecto de las debilidades del sistema de control interno y se constituye como un ámbito cordial, de charla y colaboración donde todos los participantes plantean problemas y consensuan soluciones, respecto de las observaciones que allí se tratan. Así el comité se convierte en un momento y lugar en donde los tres agentes del control interno (SIGEN, UAI y Gestión), actúan de forma integrada reforzando el S.C.I. y propendiendo a que el organismo sea un ente protegido por medio de la minimización de la ocurrencia de riesgos. Ello coopera con la obtención de las metas de la institución que son de interés público. Adicionalmente, apoya esta visión, el alto porcentaje de regularización de observaciones que se suceden con motivo de estas reuniones.

2. *Plantear la situación hipotética de la incorporación del cuarto integrante, para analizar el funcionamiento del Comité y la viabilidad de la propuesta.*

Incorporar un cuarto integrante al C.C. propendería a que este actor cumpla el rol del *compliance*, manteniendo siempre su independencia y objetividad, lo que se podría lograr, en opinión de esta autora, si dependiera de la máxima autoridad del ente. La incorporación debería ser obligatoria para lograr así un compromiso completo por parte de la gestión en cuanto al desarrollo de sus recomendaciones y de las acciones implementadas que esta figura encomiende.

3. *Definir las ventajas y desventajas (en caso de que las hubiera), respecto de la incorporación del cuarto integrante en el Comité, para determinar la conveniencia de su implementación.*

Se dificulta, a criterio de la autora, encontrar desventajas para la propuesta planteada, entendiéndola como la manera de incorporar en los organismos una imagen



transformadora e innovadora en la gestión pública. Esta incorporación inyecta al Estado de: transparencia, ética pública, integridad y criterios anticorrupción, entre otros, logrando así dar una nueva imagen de mayor credibilidad al desarrollo de la administración estatal y el manejo de los fondos públicos. Todo esto se generaría automáticamente con el accionar de este agente en el C.C., pues suma una visión especializada de los temas mencionados. Las desventajas, que se plantearon en el desarrollo de este trabajo quedan solapadas ante una medida tan beneficiosa desde el ámbito del control, la gestión de riesgos y la claridad en el manejo del erario público.

4. *Detallar el impacto que tendrá la incorporación de un agente que cumpla con el rol del oficial de cumplimiento en los otras tres partes integrantes.*

En este punto cabe mencionar que, como surge de este trabajo, no se pondría resistencia a esta medida debido a que, lo único que se obtiene de ella es colaborar con el resto de las partes integrantes del comité y allanar el camino en la implementación de las acciones correctivas y por ende de la regularización de las observaciones allí tratadas.

5. *Determinar si este elemento se constituye como una herramienta fortalecedora para el funcionamiento del Comité.*

Teniendo en cuenta la finalidad del comité, cualquier medida que coadyuve con ella se considera fortalecedora, más si se piensa en los avances y en la fuerza que ha tomado en las últimas décadas el papel del compliance, el cual hoy no se concibe como un agente de cumplimiento normativo, sino que adicionalmente se ve como un actor que vela por la transparencia e integridad de la función pública, asesorando además sobre la implementación de medidas anticorrupción (temas de interés para la O.A.). Todo ello coloca a la teoría planteada como algo innovador y que favorece la finalidad del comité por las perspectivas y proyecciones a futuro que posee el rol del compliance. No se deberá olvidar, al momento de su incorporación, que lo que dará lugar a que esta idea funcione en forma exitosa, será lograr que se instauren los lineamientos que éste agente quiere resaltar, en la cultura de la organización y para ello deberán reforzarse los canales de comunicación y capacitarse al personal para que todo lo mencionado anteriormente sea internalizado.



6. *Analizar si la figura a incorporar, para el caso de la Administración Pública Nacional, podría ser el enlace de integridad o un integrante del área de cumplimiento de este tipo de organizaciones, u otra figura que resuma las funciones de ambos roles.*

Respecto a quien sería el agente ideal, esto quedó planteado en el desarrollo del presente, como una incógnita a develar en el futuro, ya que el compliance no funciona aún en la APN, cumpliendo este papel el Enlace de Integridad. Por este motivo podrían ser varias las soluciones a este punto. Solo se puede decir que esta autora considera una manera más eficaz de materializar esta teoría en el Enlace de Integridad, pues es un rol ya creado y totalmente asimilable al *compliance*. Más allá de ello no se puede dejar de contemplar que podría incorporarse el papel del *compliance* como agente en los organismos de la APN (situación que llevaría más tiempo) o una solución mixta pensando en el enlace para organismos de la administración central y descentralizados y el *compliance* para empresas públicas. En este sentido, ambos actores son muy nuevos en cuanto a su accionar y a su visión actual, y se encuentran en pleno desarrollo, situación que deja este punto por resolver en futuros estudios, tal y como fuera comentado en el acápite anterior.

Lo expuesto previamente nos lleva a concluir sobre el Objetivo principal: ***Determinar si, la inclusión del cuarto integrante obligatorio, que cumpla con las funciones de compliance, constituye un elemento fortalecedor en el Comité de Control Interno de la Administración Pública Nacional (organismos centralizados y descentralizados).*** Esta idea es innovadora, mejorando y fortaleciendo el papel del C.C. y explaya su visión y sus funciones. La propuesta se ve como algo beneficioso no solo para el comité sino también para el organismo ahorrando tiempo y recursos debido a que permite tratar temas de interés e impacto en la sociedad (integridad, transparencia, corrupción, etc.) en un momento donde las cuatro partes integrantes del comité están abocados a la resolución de fallas del sistema de control interno y se encuentran predisuestos para la solución rápida y eficaz de estos desvíos. La intervención de este colaborador (el cuarto integrante) dará la visión de un experto desde la raíz del desarrollo de las medidas correctivas.



La propuesta del cuarto integrante (agente con el rol del *compliance*) se constituye como algo viable, que puede implementarse en la Administración Pública Nacional, y por medio de su colaboración en el funcionamiento del sistema de control interno en los organismos, cumplirá un papel como otro agente que, junto con la Gestión, la Sindicatura y la Unidad de Auditoría Interna intentará posicionar a las instituciones del estado y sus funcionarios en un lugar de privilegio.

En ese sentido, favorecerá a que la gestión pública pueda desempeñarse en la búsqueda constante de la mejora continua, recordando siempre que el principal fin que estos organismos poseen, es el bien común.



## 10. ACRÓNIMOS

Se exponen las abreviaturas utilizadas en el presente documento.

A.P.N.: Administración Pública Nacional.

C.C.: Comité de Control

O.A.: Oficina Anticorrupción

SIGEN: Sindicatura General de la Nación

S.C.I.: Sistema de Control Interno.

T.I.F.: Trabajo Integrador Final.

U.A.I.: Unidad de Auditoría Interna.



## 11. REFERENCIAS

- Decreto 72. (2018). Modificación del Decreto N°1344/2007. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 24/01/2018, Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/177912/20180124>.
- Ley 24156. (1992). Ley de Administración Financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 29/10/1992, Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=554>.
- Resolución 3. (2011). Sindicatura General de la Nación. *Manual de Control Interno Gubernamental*. Buenos Aires, Argentina: 14/01/2011, Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/178289/norma.htm>.
- Hernandez Sampieri, R. F. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana, Recuperado el 23/09/2020 del sitio web del Instituto Superior de Control: <https://campus.iscgp.gob.ar/course/view.php?id=31> y Gestión Pública.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. 1° Edición, Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, Recuperado el 23/09/2020 del sitio web del Instituto Superior de Control: <https://campus.iscgp.gob.ar/course/view.php?id=31> y Gestión Pública.



## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Decreto 1344. (2007). *Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 04/10/2007, Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/133006/texact.htm>.
- Decreto 72. (2018). Modificación del Decreto N°1344/2007. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 24/01/2018, Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/177912/20180124>.
- Decreto 277. (2018). *Reglamentario de la Ley 27401*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 06/04/2018, Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/181124/20180406?busqueda=1>.
- Decreto 258. (2019). *Plan Nacional Anticorrupción 2019-2023*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 11/04/2019, Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/205233/20190411>.
- Decreto 650. (2019). *Enlaces de Integridad*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 18/09/2019, Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/216851/20190918>.
- Ley 24156. (1992). Ley de Administración Financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 29/10/1992, Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=554>.
- Ley 25188. (1999). Ley de ética en el ejercicio de la función pública. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 01/11/1999, Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=60847>
- Ley 27401. (2017). *Ley de Responsabilidad Penal*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 01/12/2017, Disponible en [https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/175501/20171201#:~:text=La%20presente%20ley%20establece%20el,estatal%2C%20por%20los%20siguientes%20delitos%3A&text=e\)%20Balances%20](https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/175501/20171201#:~:text=La%20presente%20ley%20establece%20el,estatal%2C%20por%20los%20siguientes%20delitos%3A&text=e)%20Balances%20).



- Resolución 107. (1998). Sindicatura General de la Nación. *Apruébanse las Normas Generales de Control Interno*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 13/11/1998: Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/54293/norma.htm>.
- Resolución 3. (2011). Sindicatura General de la Nación. *Manual de Control Interno Gubernamental*. Buenos Aires, Argentina: 14/01/2011, Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/178289/norma.htm>.
- Resolucion 36. (2011). Sindicatura General de la Nación. *Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina: 19/04/2011, Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/9748034/null>.
- Resolución 172. (2014). Sindicatura General de la Nación. *Apruébanse las "Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional"*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 28/11/2014: Disponible en [https://net.siggen.gob.ar/AD/Documento\\_Ver.aspx?IdDocumento=71866&origen=in](https://net.siggen.gob.ar/AD/Documento_Ver.aspx?IdDocumento=71866&origen=in).
- Resolucion 27. (2018). Oficina Anticorrupción. *Apruébanse los "LINEAMIENTOS DE INTEGRIDAD"*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 04/10/2018, Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/193241/20181004?busqueda=1>.
- Resolucion 21. (2019). Oficina Anticorrupción. *Créase el CONSEJO ASESOR PARA EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN PARA PLAN NACIONAL ANTICORRUPCIÓN 2019 – 2023*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 30/07/2019, Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/212330/20190730?busqueda=1>.
- Resolución 36. (2019). Oficina Anticorrupción. *Apruébase la "GUÍA COMPLEMENTARIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS"*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial De la República Argentina, 12/11/2019 Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-36-2019-331634>
- Resolución 290. (2019). Sindicatura General de la Nación. *Reglamento para el funcionamiento del Comité de Control Interno*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República



Argentina, 12/08/2019, Disponible en:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/213709/20190820>.

Resolución 16. (2020). Oficina Aticorrupción. *Guía para la Creación y Fortalecimiento de las Áreas de Integridad y Transparencia en Jurisdicciones Nacionales*. Buenos Aires, Argentina: 07/08/2020, Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/rs-2020-51933363-apn-oapte.pdf>.

Decisión Administrativa 797. (2019). *Enlaces de Integridad-Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la República Argentina, 18/09/2019, Disponible en:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/216853/20190918>.

Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. 1° Edición, Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, Recuperado el 23/09/2020 del sitio web del Instituto Superior de Control: <https://campus.iscgp.gob.ar/course/view.php?id=31> y Gestión Pública.

Hernandez Sampieri, R. F. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana, Recuperado el 23/09/2020 del sitio web del Instituto Superior de Control: <https://campus.iscgp.gob.ar/course/view.php?id=31> y Gestión Pública.



## 13. ANEXOS

### ANEXO I



## ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LA PLATA

1

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Fortalecimiento del Comité de Control Interno mediante la  
inclusión de un cuarto integrante, que cumpla el rol de  
*compliance* en la Administración Pública Nacional.

TEMA:

*“Necesidad de incluir como un cuarto integrante, en el  
comité de control, un actor que cumpla el rol de compliance  
en la Administración Pública Nacional”.*

CUESTIONARIO

FRANCOLINI, JIMENA





# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)



## ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

### ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
GLOSARIO.....	4

2



SIGEN



SIGEN



### INTRODUCCIÓN

Este es un cuestionario creado por la autora, con motivo de poder recabar opiniones de funcionarios públicos y/o agentes de la Administración Pública Nacional, que estén ejerciendo o hayan ejercido algún rol de interés (para el desarrollo del presente escrito) dentro la Unidad De Auditoría Interna, la Sindicatura y/o la Gestión Pública en general.

3

La información obtenida será expuesta para poder concluir sobre el tema seleccionado, para poder realizar el Trabajo Integrador Final, y aprobar la cursada de la Especialización en Auditoría Interna Gubernamental, dictada por el Instituto Superior de Gestión y Control Pública de la SIGEN junto con el área de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata. Dicha información es de uso estricto para ese fin.

Si, independientemente de lo mencionado, el encuestado prefiere resguardar su identidad, colocar en el recuadro de "Nombre": **Identidad Reservada**. En este caso, no aparecerá su nombre en el escrito del TIF y solamente será revelado a solicitud de la Directora del mismo, la Señora Silvia Victoria, según el Reglamento de la carrera.

Las preguntas contempladas en el presente cuestionario son abiertas pudiendo responder en la columna *Respuesta* aquello que considere en función a lo indagado, teniendo la columna de *Comentarios Adicionales* para lo que estime necesario exponer que complemente su respuesta.

El punto 5. **Reflexiones adicionales** puede ser respondido o no según considere el encuestado.

A continuación, se encuentra un glosario con los términos relevantes a criterio de la encuestadora.





### GLOSARIO

**Comité de Control Interno:** órgano colegiado, de implementación obligatoria para los incisos a y c del art. 8 de la ley 24.156, creado para tratar temas específicos del sistema de control interno y conformado de tres partes integrantes (Ente, Unidad de Auditora Interna y la Sindicatura General de la Nación). Ello, con el fin de constituir un ámbito de interacción permanente, contribuyendo finalmente al logro de los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo el sistema de control interno.

**Partes Integrantes:** son aquellos sectores que deben estar en las reuniones de comité de control para que se constituya el quorum, independientemente de los participantes que los representen y la cantidad de sus asistentes.

**Función de compliance:** conjunto de actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de las leyes vigentes aplicables según el rubro de la empresa y las normas de ética y códigos de conducta. También incluye medidas de prevención y de detección de actos de corrupción dentro de las organizaciones, entre otras.

**Enlace de integridad:** es un funcionario del organismo cuya principal tarea es brindar asistencia en materia ética e integridad pública y promover su conocimiento y cumplimiento en la institución donde cumple funciones. El mismo hace de nexo entre la entidad de la cual forma parte y la Oficina Anticorrupción (OA).

4





## ANEXO II

<p>Nombre: Edad: Sexo: Cargos/puestos ocupados en relación a la APN: Cargo o puesto ocupado actualmente:</p>	<p>"Propuesta para la mejora y fortalecimiento de la figura del Comité de Control" "Necesidad de incluir como un cuarto integrante, en el comité de control, un actor que cumpla el rol de compliance en la Administración Pública Nacional".</p>	<p>RESPUESTAS COMENTARIOS ADICIONALES</p>
CUESTIONARIO		
<b>1- COMITÉ DE CONTROL</b>		
1.1. ¿Conoce el objetivo del Comité de Control (CCI)?		
1.2. ¿Ha participado en algún Comité de Control?		
1.3. ¿Cuál fue su rol en el mismo?		
1.4. ¿Ha participado con motivo del cumplimiento de la norma o porque lo es un ámbito de charla y colaboración entre la gestión, SIGEN y UAI?		
1.5. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a la efectividad de las reuniones de los cuales fue participante?		
1.6. ¿Se resuelven temas controversiales relacionados con las observaciones expuestas en el organismo?		
1.7. ¿Se acuerdan medidas de acción o las mismas son conversadas previamente?		
1.8. B/ los comité en los que ha participado ¿se desarrollan en un ámbito de cordialidad y cooperación?		
1.9. Aproximadamente ¿qué porcentaje promedio de observaciones considera que se regularizan o se acuerdan medidas de acción a seguir en los comité en los que ha participado?		
1.10. En el/los comité/s que Ud. ha participado se han planteado temas de integridad pública, transparencia, corrupción, etc.?		
1.11. En el/los comité/s que Ud. ha participado se han planteado temas de cumplimiento?		
1.12. ¿Cree Ud. que el CO tiene todos los integrantes que necesita? ¿Cree necesaria la incorporación de otro actor? ¿Cuál?		
1.13. ¿Le parece una herramienta necesaria para el fortalecimiento del sistema de control interno?		
1.14. ¿Cree que el Comité es un ámbito propicio para la puesta en común de temas de CI y Riesgos del organismo?		
<b>2- COMPLIANCE</b>		
2.1. ¿Conoce el rol del compliance officer en la actualidad?		
2.2. ¿Qué opinión de la incorporación de un Oficial de Cumplimiento en la APN?		
2.3. ¿Cree que podría actuar sin ser influenciado por otros agentes? ¿Cómo debería ser su dependencia jerárquica para tener independencia de criterio?		
2.4. ¿Cree que sería beneficioso su incorporación?		
<b>3- ENLACE DE INTEGRIDAD</b>		
3.1. ¿Conoce al Enlace de Integridad?		
3.2. ¿Conoce sus funciones?		
3.3. ¿En su organismo existe Enlace de Integridad?		
<b>4- RELACION ROL COMPLIANCE/ENLACE DE INTEGRIDAD-COMITÉ DE CONTROL</b>		
4.1. ¿Qué cree respecto de la incorporación de un cuarto integrante obligatorio en el comité que cumple funciones de compliance?		
4.2. ¿Le parece beneficioso o perjudicial?		
4.3. Enumere las ventajas y desventajas que veUMBra de esta situación.		
4.4. ¿Qué cree que mejoraría o fortalecería esta incorporación al comité de control?		
4.5. ¿Cree que tendría algún impacto en el resto de los integrantes del comité? ¿Cuál? ¿quiere puede diferenciar su respuesta según los participantes (UAI, SIGEN, Gestión)?		
4.6. ¿Qué rol cree que debería ser incorporado, el compliance officer o el enlace de Integridad? Siempre pensando que su desempeño fortalecerá el comité		
4.6. ¿Cree que debería ser otro el cuarto integrante? ¿Quién? ¿Que rol o función debería cumplir?		
4.7. Si la incorporación ¿Mejoraría y agilizaría el acuerdo de las medidas correctivas de la observación tratada en el mismo?		
<b>5- REFLEXIONES ADICIONALES</b>		

**ANEXO III**

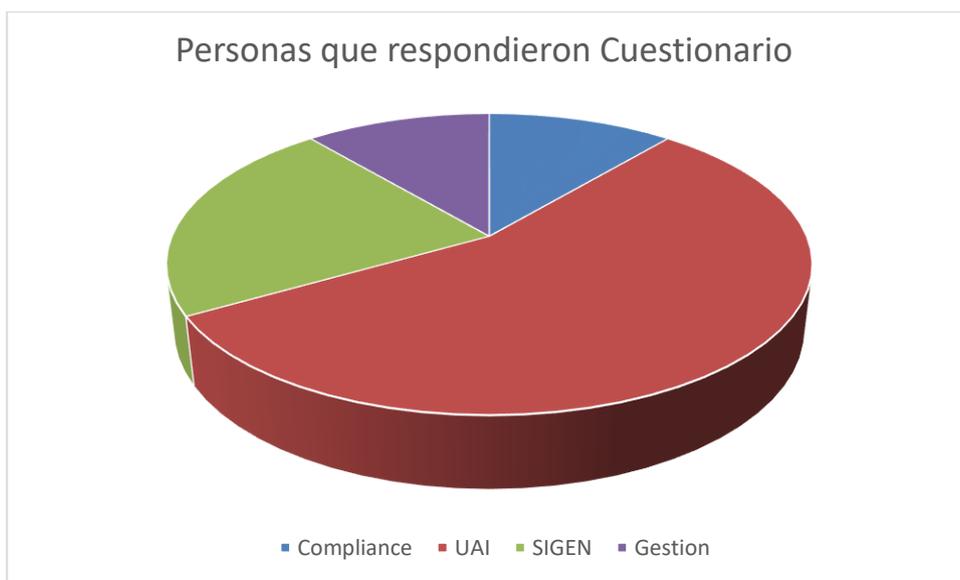
**a) Personas que respondieron al cuestionario según área integrante en la APN**

**Cuadro N°1: Personas encuestadas.**

Cargos en la Administración Pública	Cant. Respuestas
Compliance	1
UAI	5
SIGEN	2
Gestión	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración autora según cuestionarios recibidos.

**Grafico N°1: Personas encuestadas**



Fuente: Elaboración autora según cuestionarios recibidos

**b) Respuestas sobre comité de control para evaluar su funcionamiento.**

**Cuadro N°2: Respuestas sobre Comité de Control.**



COMITÉ DE CONTROL	RESPUESTAS
1.1. ¿Conoce el objetivo del Comité de Control (CCI)?	100% SI
1.2. ¿Ha participado en algún Comité de Control?	100% SI
1.3. ¿Cuál fue su rol en el mismo?	Integrantes
1.4. ¿Ha participado con motivo del cumplimiento de la norma o porque lo cree un ámbito de charla y colaboración entre la gestión, SIGEN y UAI?	55,55% Ambos motivos, 22,22% Por cumplimiento de norma y 22,22% Porque es un ámbito de charla y colaboración
1.5. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a la efectividad de las reuniones de las cuales fue participante?	44,44 % buenas, 44,44% muy buenas y 11,11% dispar
1.6. ¿Se resuelven temas controversiales relacionados con las observaciones expuestas en el organismo?	88,89% si , 11,11 depende la gestión y el compromiso
1.7. ¿Se acuerdan medidas de acción o las mismas son conversadas previamente?	77,78% se acuerdan, 11,11 previamente y 11,11 ambas situaciones.
1.8. El/los comité en los que ha participado ¿se desarrollaron en un ámbito de cordialidad y cooperación.?	100% si
1.9. Aproximadamente ¿qué porcentaje promedio de observaciones considera que se regularizan o se acuerdan medidas de acción a seguir en los comité en los que ha participado?	Las respuestas marcan desde el 70% al 100% de regularización o implementación de medidas correctivas
1.10. En el/los comité/s que Ud. ha participado se han planteado temas de integridad pública, transparencia, corrupción, etc.?	66,67% si y el 33,33 no
1.11. En el/los comité/s que Ud. ha participado se han planteado temas de cumplimiento?	11,11 % no, el 11,11 no específicamente si con otros temas con los que se relaciona y 77,78% sí.
1.12. ¿Cree Ud. ¿Que el CCI tiene todos los integrantes que necesita? ¿cree necesaria la incorporación de otro actor? ¿Cuál?	22,22 tiene todos los integrantes que necesita, 11,11 depende del tamaño de la organización y 66,67% si incorporarían un integrante nuevo.
1.13. ¿ Le parece una herramienta necesaria para el fortalecimiento del sistema de control interno?	100% cree que el comité de control es fortalecedor del sistema de control interno
1.14. ¿Cree que el Comité es un ámbito propicio para la puesta en común de temas de CI y Riesgos del organismo?	100% Cree que si es un ámbito propicio

Fuente: Elaboración autora según cuestionarios recibidos



c) **Respuestas apartado 2. Compliance, del cuestionario.**

**Cuadro N° 3: Respuestas sobre Compliance**

COMPLIANCE	RESPUESTAS
2.1.¿Conoce el rol del compliance officer en la actualidad?	100% si
2.2. ¿Qué opina de la incorporación de un Oficial de Cumplimiento en la APN?	El 11,11% considera que es no aplicable porque no existe este rol en la APN, otro 11,11% considera que ese rol lo cumple la UAI, y finalmente el 77,78% lo considera positivo, conveniente, un acierto, etc.
2.3. ¿Cree que podría actuar sin ser influenciado por otro agente? ¿Cómo debería ser su dependencia jerárquica para tener independencia de criterio?	El 100% considera que podría actuar independientemente funcionando bajo la dependencia directa de la máxima autoridad solamente
2.4.¿Cree que sería beneficiosa su incorporación?	El 100 % considera beneficiosa su incorporación al comité

Fuente: Elaboración autora según cuestionarios recibidos

d) **Respuestas apartado 3. Enlace de Integridad, del cuestionario.**

**Cuadro N° 4: Respuestas sobre Enlace de Integridad**

ENLACE DE INTEGRIDAD	RESPUESTAS
3.1.¿Conoce al Enlace de Integridad?	El 88,89 lo conoce
3.2 ¿Conoce sus funciones?	El 88,89 las conoce
3.3.¿ En su organismo existe Enlace de Integridad?	el 55,55 % posee Enlace de Integridad en su organismo, el 33,33% no, el 11,12% no contesta.

Fuente: Elaboración autora según cuestionarios recibidos

e) **Respuestas apartado 4. Relación del cuarto integrante en el comité de Control, del cuestionario.**

## Cuadro N° 5: Respuestas sobre Relación del cuarto integrante en el comité de Control

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8	N°9
4.1. ¿Qué cree que respecto de la incorporación de un cuarto integrante u obligatorio en el comité que cumple funciones de compliance?	De acuerdo	Es difícil imponerlo como algo obligatorio	No es el 100% de acuerdo u obligatorio pero no en carácter de obligatorio o permanente.	Puede llegar a aportar una visión especializada.	Debe sumar y tratar de elevar los temas que actualmente por cuestiones de agenda de los miembros, no tienen un seguimiento permanente.	Correcta	Sería beneficioso sin ser obligatorio	Me parece interesante la incorporación	Sería beneficioso sin ser obligatorio
4.2. ¿Le parece beneficioso o perjudicial?	Beneficioso	Beneficioso	Depende (en gran parte del tipo y complejidad de organismo).	Puede aportar desde la especialidad (Beneficioso)	Depende del compromiso del organismo	Beneficioso	Beneficioso	Beneficioso	Beneficioso
4.3. Enumere las ventajas y desventajas de esta situación.	<p><b>Ventaja:</b> Crear un ámbito propio para el tratamiento, análisis y resolución de los problemas relativos al funcionamiento del control interno.</p> <p><b>Desventaja:</b> Asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas de todos los empleados del Organismo. <b>Desventaja:</b> No le encuentro algo que pueda resultar perjudicial.</p>	<p><b>Ventaja:</b> Promover el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción, transparencia y ética en la función pública. <b>Desventajas:</b> Puede volverse un peso más en la gestión de tareas con respecto a las áreas, en una respuesta de un día y no en un verdadero control y relevamiento de la eficacia y eficiencia en el desarrollo de dichos temas</p>	<p><b>Ventaja:</b> Promover el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción, transparencia y ética en la función pública. <b>Desventajas:</b> Puede volverse un peso más en la gestión de tareas con respecto a las áreas, en una respuesta de un día y no en un verdadero control y relevamiento de la eficacia y eficiencia en el desarrollo de dichos temas</p>	<p><b>Ventaja:</b> Si funciona bien se pueden regularizar más rápido las observaciones. <b>Desventajas:</b> Si llevar un temario aparte o se tratar las observaciones (UA)? ¿Quién le aprobará el temario a este integrante? ¿de dónde surgen sus observaciones? El hecho de sumar mucho temas y diversos puede ocasionar que no se le dé el debido tratamiento a cada observación en el CO, se pierda su finalidad, trasto más de reuniones extensas y de temas diversos.</p>	<p><b>Ventaja:</b> Si funciona bien se pueden regularizar más rápido las observaciones. <b>Desventajas:</b> Si llevar un temario aparte o se tratar las observaciones (UA)? ¿Quién le aprobará el temario a este integrante? ¿de dónde surgen sus observaciones? El hecho de sumar mucho temas y diversos puede ocasionar que no se le dé el debido tratamiento a cada observación en el CO, se pierda su finalidad, trasto más de reuniones extensas y de temas diversos.</p>	<p><b>Ventaja:</b> Implementar estrategias de sensibilización y capacitación en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción. <b>Desventajas:</b> 2º Promover el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción, transparencia y ética en la función pública. <b>Desventajas:</b> Puede volverse un peso más en la gestión de tareas con respecto a las áreas, en una respuesta de un día y no en un verdadero control y relevamiento de la eficacia y eficiencia en el desarrollo de dichos temas</p>	<p><b>Ventaja:</b> La visión independiente de un tercero</p>	<p><b>Ventaja:</b> conocer los problemas estructurales y de gestión a fondo. <b>Desventaja:</b> podría asumir roles que le competen a la UAI.</p>	<p><b>Ventaja:</b> incorporar temas más relacionados a corrupción, transparencia, etc.</p>
4.4. ¿Qué cree que mejoraría o fortalecería esta incorporación al comité de control?	Mejoría	SI, mejoraría.	Funcionamiento. La UAI puede recomendar sobre cuestiones de incumplimiento o ineficiencias, pero no puede recomendar acciones puntuales a seguir o involucrarse en procesos. El Enlace de integridad podría cumplir ese rol. (fortalecimiento).	Una visión especializada	Depende del compromiso.	Fortalecería al Comité de Control	Fortalecería al Comité de Control	Yo lo incorporaría con su rol de compliance, para fortalecer su rol, no el del comité	Fortalecería
4.5a) ¿Cree que tendría algún impacto en el resto de los integrantes del comité? ¿Cua? Si quiere puede diferenciar su respuesta según los participantes (UA, SIGEN, Gestión)	Permite su labor desde las competencias específicas de sus integrantes	Para mí, como parte integrante de SIGEN no tendría ningún impacto.	El impacto podría ser positivo, desde el funcionamiento.	Impacto positivo, se cuenta con un aporte mas con una visión especializada.	Impacto positivo: Podrían encontrar un neo que actúe en forma permanente.	SI	Impacto positivo sobre todos los integrantes del CO.	Considero que no tendría impacto.	No tendría impacto.
4.5b) ¿Que rol cree que debería ser incorporado, el compliance officer o el enlace de integridad? Siempre pensando que su desempeño fortalezca el comité	Compliance officer	El enlace de integridad ya que en varios Organismos de la APN ya existe	Podría diferenciarse conforme el artículo de la Ley 24566, APN Centralizada Descentralizada (Enlace de integridad), Empresas y sociedades del estado (compliance officer)	Creo que el compliance officer podría aportar mas en la instancia del CO, por asimilación de funciones.	Compliance Officer	Enlace de integridad	Enlace de integridad	Compliance officer	Compliance Officer
4.6. ¿Cree que debería ser otro el cuarto integrante? ¿Quién? ¿Que rol o funciones debería cumplir?	No	No como parte.	NO	NO	No	NO	NO	No	NO
4.7. Esta incorporación ¿Mejoraría y agilizaría el acuerdo de las medidas correctivas de la observación tratada en el mismo?	Mejoría	Justamente si forman parte mejora y agiliza las medidas correctivas.	Depende de la temática a ser tratada en el comité, ya que el enlace de integridad o el funcionario de cumplimiento es específico y no siempre tendría intervención en los temas a ser tratados en el comité.	Mejoría, solo puede agilizar las medidas a ser tomadas.	Depende del compromiso.	SI	Mejoría	Mejoría la relevancia del Comité de Control interno en general.	SI

Fuente: Elaboración autora según cuestionarios recibidos