



**ESPECIALIZACIÓN en
AUDITORÍA INTERNA
GUBERNAMENTAL**

(DECRETO 72/2018)

ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LA PLATA**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

**COMITÉ DE AUDITORÍA: GUÍA METODOLÓGICA PARA
PROMOVER BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO NACIONAL NO
FINANCIERO ARGENTINO**

AUTOR: FELDMAN, MARA

DIRECTOR: DIAZ ALEJANDRO FABIÁN

OCTUBRE 2021



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA



ISCGP
Instituto Superior de Control
de la Gestión Pública



SIGEN



DEDICATORIA

A los pétalos.

A mis hijos.

A Henry.



AGRADECIMIENTOS

A mi director del Trabajo Integrador Final, contador Alejandro Fabián Díaz por sus consejos, su preocupación y su motivación para el desarrollo del presente trabajo.



1 RESUMEN

El tema central de este trabajo de investigación se focaliza en los Comités de Auditoría de las Sociedades y Empresas del Estado del Sector Público Nacional No Financiero, que son los órganos fundamentales dentro del sistema de Gobierno Corporativo de las empresas, para promover las Buenas Prácticas.

Para una mejor aplicabilidad de las Buenas Prácticas en estas empresas, se necesita el diseño de metodologías que establezcan de manera sistemática los temas que le permitan dar cumplimiento a lo establecido en la normativa vigente, en lo referente a las funciones del Comité de Auditoría.

La pretensión de este trabajo es aportar un esquema metodológico que genere un impacto positivo en las Sociedades y Empresas mencionadas precedentemente, al clarificar la función del Comité de Auditoría y promover la exteriorización de la transparencia y de todas aquellas cuestiones que hacen a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, lo que se reflejará también en un aporte constructivo para los Accionistas, el Directorio y Grupos de Interés.

El objetivo general del presente trabajo, es diseñar una guía metodológica para el funcionamiento del Comité de Auditoría que contribuya a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino.

Para ello, se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, retrospectivo, de diseño observacional, documental (no experimental) y de corte transversal. Con relación a los instrumentos de recolección y análisis de datos que se emplearon en la investigación, se señala que se recolectaron los datos a través de fuentes primarias, es decir normativa y bibliografía específica sobre el tema.

Los resultados obtenidos muestran la necesidad que los Comités de Auditoría actúen en los términos previstos en la Resolución SGN N° 37/2006 y no se constituyan sólo en un mero encuentro de autoridades con el único fin de tratar las debilidades más salientes de su gestión. Por lo expuesto, se espera que el resultado de este trabajo contribuya a facilitar que el Comité de Auditoría desarrolle los cometidos para los cuales está diseñado como herramienta de la gestión.



ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

PALABRAS CLAVE: COMITÉ DE AUDITORÍA, BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, SOCIEDADES Y EMPRESAS DEL ESTADO, SECTOR PÚBLICO NACIONAL.



2 ÍNDICE

1	RESUMEN	4
2	ÍNDICE.....	6
3	INTRODUCCIÓN.....	8
3.1	Descripción del tema a abordar	8
3.2	Fundamento del tema, delimitación y aporte.....	10
4	PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA.....	11
4.1	Pregunta principal	11
4.2	Preguntas accesorias	12
5	OBJETIVOS	12
5.1	Objetivo general.....	12
5.2	Objetivos específicos	12
6	MARCO TEÓRICO.....	13
6.1	Gobierno Corporativo	13
6.1.1	Definición	13
6.2	OCDE - Directrices sobre el Gobierno Corporativo en Empresas Públicas..	14
6.2.1	Antecedentes del Gobierno Corporativo para las Empresas del Estado	14
6.2.2	Los pilares principales del gobierno corporativo de las Empresas del Estado	15
6.2.3	Los pilares principales del gobierno corporativo de las EPEs (Edición 2015)	17
7	METODOLOGÍA A EMPLEAR.....	19
8	DESARROLLO	20



8.1	identificar las herramientas actuales	20
8.1.1	Resolución SIGEN 37/2006. Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado.	20
8.1.2	Decisión Administrativa JGM 85/2018. Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria en Argentina.	23
8.1.3	Publicación Técnica SIGEN N° 15 - Año 2016. Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.....	24
8.1.4	Código de buenas prácticas de gobierno corporativo de la empresa AYSA..	26
8.2	Diseño de la Guía metodológica	29
8.2.1	Relación con el Auditor Externo.....	30
8.2.2	Supervisión de la independencia y objetividad del auditor externo.....	30
8.2.3	Supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad	32
8.2.4	Supervisión de la función de Auditoría Interna	34
8.2.5	Supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera.....	35
8.2.6	Otras responsabilidades del Comité de Auditoría.....	37
9	CONCLUSIONES	38
	BIBLIOGRAFÍA.....	40



3 INTRODUCCIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

El concepto de Gobierno Corporativo se enmarca en un conjunto de prácticas y responsabilidades para las Empresas que otorgan transparencia y seguridad jurídica.

Las empresas con participación estatal mayoritaria, según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), representan organizaciones susceptibles de transformarse en herramientas para la concreción de hechos de corrupción. Una buena gobernanza puede dar el marco necesario para que no se logre semejante mutación y adicionalmente, promover la sostenibilidad de esas organizaciones, dando crédito a la opinión pública y a los inversores.

Las empresas han venido realizando ajustes en sus modelos de gobierno, con miras a incorporar medidas de buenas prácticas que les generen valor agregado y les permitan tener una gestión transparente y eficaz. En muchos países las empresas con participación estatal mayoritaria son actores clave y estratégicos de la economía mediante la provisión de bienes y servicios esenciales, operando frecuentemente con una posición dominante de mercado en sectores críticos como petróleo, electricidad, y transporte, y también suelen operar en menos cantidad en mercados más competitivos como servicios financieros, y telecomunicaciones.

Las empresas con participación estatal mayoritaria están cada vez más presionadas, por los gobiernos de sus respectivos países a operar y lograr sus metas de un modo más eficiente y efectivo. En este contexto, alcanzar prácticas de buen gobierno corporativo resulta crítico.

Los comités de auditoría son órganos fundamentales dentro del sistema de Gobierno Corporativo de las empresas ya que son los impulsores de estas buenas prácticas y los



responsables últimos del control interno de las empresas con participación estatal mayoritaria.

Con su origen en la necesidad de profesionalizar los directorios de las empresas con participación estatal mayoritaria se fueron convirtiendo en el principal propulsor del ejercicio de buenas prácticas de gobierno corporativo, en especial, con aquellas que se encuentran vinculadas con las responsabilidades que le son propias a los órganos de administración societarios.

Las normativas globales de mayor repercusión pueden ser consideradas las emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, cuyos Principios de Gobierno Corporativo fueron aprobados por el G20 en el año 2015, incluyendo las Directrices para EPE.

Estos principios por un lado, ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible; y, por el otro, sientan las bases para la constitución del gobierno corporativo como un sistema que establece una estructura que coadyuva a la correcta administración y control de una sociedad, con el objeto de permitir una mayor competitividad, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza, eficiencia y responsabilidad ante la empresa, a sus partes interesadas y a la sociedad en su conjunto.

No obstante ello, en la actualidad subsisten prácticas más vinculadas con el comportamiento del Estado Nacional como propietario y regulador de servicios, que quedan fuera del alcance del aporte que pueda realizar el funcionamiento del Comité de Auditoría.

Sin embargo, a pesar de esa limitación, la gestión de los directorios o consejos de administración, tienen un rol fundamental en la implementación de prácticas de gobierno corporativo, con ejes temáticos en el control interno, en la integridad y la gobernanza de



las organizaciones. Es allí, donde los Comités de Auditoría toman un rol protagónico como impulsores de estas buenas prácticas.

3.2 FUNDAMENTO DEL TEMA, DELIMITACIÓN Y APORTE

La investigación se llevó a cabo durante los años 2020 y 2021, tiempo en el cual se diseñó y realizó la Guía Metodológica. Asimismo, se evaluó la información contenida en los documentos y normativa consultados referentes al tema en estudio. Con posterioridad se analizaron los resultados obtenidos mediante el relevamiento y se arribó a las conclusiones.

La investigación se basó en el análisis de la normativa y bibliografía relacionada al tema y específicamente con el rol del Comité de Auditoría. Para ello se consultaron diferentes documentos legales, técnicos y otros, que permitieron la construcción del marco teórico, además de realizar una delimitación de los conceptos involucrados en el presente documento.

El trabajo hizo foco en las Sociedades y Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino, con énfasis en los Comités de Auditoría, ya que al tratarse de órganos fundamentales dentro del sistema de Gobierno Corporativo de las empresas, son los encargados de promover las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Público Nacional no Financiero Argentino. El tema se ha madurado desde el punto de vista teórico, sin embargo, en la práctica, se toma un rol meramente formal respecto del Comité de Auditoría o el mismo no logra desarrollar los cometidos para los cuales está diseñado como herramienta de la gestión.

Por lo expuesto, se espera que el resultado de este trabajo aporte una herramienta que contribuya a que el Comité de Auditoría desarrolle los cometidos para los cuales está diseñado como herramienta de gestión.



A su vez, pretende generar un impacto positivo en las Sociedades y Empresas del Estado, del sector no financiero (EPEs), al clarificar la función del comité de Auditoría, brindando un esquema de trabajo práctico.

Asimismo, colaborará en la gestión de los miembros de la Comisión Fiscalizadora, de la Unidad o Gerencia de Auditoría Interna, en los Auditores Externos y porque no, en los mismos Directorios de las empresas con participación estatal mayoritaria, en especial, a los miembros de esos Directorios que integren los Comités de Auditoría.

También, clarificará las funciones del comité de auditoría y aportará una herramienta de evaluación del funcionamiento de los mismos, responsabilidad, obligaciones, entre otros temas, colaborando también con los Accionistas, el resto de los Directores, y Grupos de Interés.

4 PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

La hipótesis que se plantea es la necesidad de implementar oportunidades de mejora en la función dada por las EPEs a los Comités de Auditoría en la práctica de su gestión diaria, a los efectos de que sean órganos productivos y eficientes, sin reducirlos a formalismos burocráticos de mero cotejo de determinadas actuaciones.

4.1 PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cuál es la guía metodológica que permitiría que el funcionamiento del Comité de Auditoría contribuya a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino?



4.2 PREGUNTAS ACCESORIAS

1. ¿Cuáles son las herramientas actuales con las que cuenta el Comité de Auditoría para contribuir a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino?
2. ¿Cuál es el instrumento de consulta que permita simplificar la tarea del Comité de Auditoría y contribuya a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino?

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo, es diseñar una guía metodológica para el funcionamiento del Comité de Auditoría que contribuya a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las herramientas actuales con las que cuenta el Comité de Auditoría para contribuir a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino.
2. Diseñar un instrumento de consulta para simplificar la tarea del Comité de Auditoría, para contribuir a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino.



6 MARCO TEÓRICO

Los escenarios altamente cambiantes están afectando la forma en cómo deben ser gestionadas las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino, por lo que ha surgido la necesidad de contar con sistemas de gobierno y de dirección muy eficaces y eficientes. En la actualidad es fundamental examinar los elementos implicados en el gobierno de las organizaciones. El presente trabajo aborda la base teórica de esta temática, con el objetivo de estructurar un marco conceptual y elaborar una guía que ordene el conocimiento y los alcances del gobierno corporativo, especialmente en lo relacionado al funcionamiento del Comité de Auditoría.

6.1 GOBIERNO CORPORATIVO

6.1.1 Definición

El concepto de Gobierno corporativo enmarca un conjunto de prácticas y responsabilidades para las Empresas que otorga transparencia y seguridad jurídica. Las empresas con participación estatal mayoritaria, según estudios de la OCDE (2015), representan organizaciones susceptibles de transformarse en herramientas para la concreción de hechos de corrupción. Una buena gobernanza puede dar el marco necesario para que no se logre semejante mutación y adicionalmente, promover la sostenibilidad de esas organizaciones, dando crédito a la opinión pública y a los inversores.

Gobierno Corporativo y Empresas del Estado. Importancia de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Al respecto Díaz (2012), en su libro *El Gobierno Corporativo en Organizaciones Estatales*, manifiesta que:

Los Estados podrían discutir si es necesario que las administraciones públicas adopten estas figuras para cumplir su rol, pero lo cierto es que estas organizaciones existen y si existen, tienen que aplicar las mejores prácticas existentes para la gestión de las empresas



públicas y entre ellas, las que apuntan a gestiones de eficiencia y transparencia, como son las de gobierno corporativo. Está referido a la existencia de EPEs [sic]. ¿Podría existir una administración gubernamental que no incluya este tipo de organizaciones descentralizadas? Lo cierto es que el Estado Nacional debe cumplir ciertos roles, especialmente en el campo de las actividades industriales y comerciales, que requiere la adopción de formas similares a las que utilizan en los mercados las organizaciones de capital privado (p. 124).

Debido a su posición única, las empresas estatales tienen la capacidad y, de hecho, incluso la responsabilidad, de ser un ejemplo positivo y ayudar a establecer un modelo a seguir para otras empresas locales. A medida que los principios de Gobierno Corporativo son, cada vez más reconocidos globalmente como un punto de partida para la salud de los mercados y el desarrollo empresarial, las empresas estatales pueden ayudar a avanzar estas iniciativas dentro de los mercados en los que operan. Pueden resultar atractivas para el destino de inversionistas. En principio deben pasar de ser para la opinión pública, organizaciones deficitarias y cuyo fin de su existencia es escapar de los controles burocráticos de la administración centralizada, para ser observadas como verdaderos actores impulsores de actividades industriales y comerciales sostenibles, con valores estratégicos para el Estado Nacional.

6.2 OCDE - DIRECTRICES SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS PÚBLICAS

6.2.1 *Antecedentes del Gobierno Corporativo para las Empresas del Estado*

Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas constituyen recomendaciones para los Estados sobre cómo garantizar que las empresas públicas operen con eficiencia y transparencia, de modo que se les pueda exigir el cumplimiento de sus responsabilidades. Se trata de las normas internacionalmente



acordadas sobre la forma en que los Estados deben ejercer su función de propiedad pública para evitar los escollos que representan tanto la pasividad como el exceso de intervención estatal.

Las Directrices se elaboraron originalmente en 2005 como complemento de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Se han actualizado en 2015 con vistas a reflejar una década de experiencia en su aplicación y abordar nuevas cuestiones que afectan a las empresas públicas en los contextos nacional e internacional. (Preámbulo directrices OCDE Gob. corp. empresas públicas- Edición 2015).

6.2.2 Los pilares principales del gobierno corporativo de las Empresas del Estado

Según se definen en las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (Edición 2005), los pilares principales del Gobierno Corporativo, son los que se enumeran a continuación:

1.- Garantizar un marco jurídico y regulatorio efectivo para las Empresas Públicas.

El marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas debería garantizar la igualdad de condiciones en los mercados en los que compiten las empresas del sector público y las empresas del sector privado, con el fin de evitar distorsiones de mercado. El marco debería basarse y ser plenamente compatible con los Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo.

El marco jurídico y regulatorio de las EPEs debería garantizar la igualdad de condiciones para las empresas del sector público y las empresas del sector privado. Para ello, el Estado debe separar claramente su función de propiedad de las demás funciones que cumple; ejercer activamente su función de propiedad con respecto a la definición de los objetivos de las empresas y a su implementación, y a la vez, limitar cuidadosamente su participación en la gestión diaria de las EPEs; otorgar facultades a los directorios de las



EPEs para que administren sus empresas de forma independiente y sin interferencia política.

2.- El papel del Estado como propietario (función de propiedad).

El Estado debería actuar como un propietario informado y activo, y establecer una política de propiedad clara y consistente, garantizando que el gobierno corporativo de las empresas públicas se realiza de forma transparente y responsable, con el nivel necesario de profesionalismo y efectividad.

3.- Tratamiento equitativo de los Accionistas.

El Estado, tanto como, las Empresas Públicas deberían reconocer los derechos de todos los accionistas, y conforme a los Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo, garantizar un trato equitativo y acceso igualitario a la información corporativa.

Deberá garantizarse el trato equitativo para sus accionistas, incluidos los accionistas minoritarios, y crear mecanismos para facilitar la rendición de cuentas y la divulgación pública de la información sobre el desempeño financiero y no financiero de sus empresas.

4.- Las Relaciones con Partes Interesadas.

La política de propiedad del Estado debería reconocer plenamente las responsabilidades de las empresas públicas con partes interesadas y pedir que informen sobre sus relaciones con éstas.

5.- Transparencia y Divulgación.

Las empresas públicas deberían mantener un elevado nivel de transparencia de conformidad con los Principios de la OCDE sobre gobierno corporativo. Estos incluyen, en particular, la publicación de un informe agregado anual sobre las EPEs por entidad propietaria; el desarrollo de procedimientos de auditoría interna de las EPEs, monitoreados por el directorio y el comité de auditoría; auditorías externas anuales



independientes y basadas en estándares internacionales; los mismos estándares de contabilidad y auditoría de alta calidad para las EPEs y las empresas que cotizan en bolsa, y la divulgación de la información importante descrita en los Principios de la OCDE sobre gobierno corporativo.

6.- Las responsabilidades de los directorios de empresas públicas.

Los directorios de las empresas públicas deberían contar con la suficiente autoridad, competencia y objetividad para realizar su función de guía estratégica y supervisión de la administración. Deberían actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones. Las directrices de la OCDE sugieren que un buen modelo de gobierno corporativo para las EPEs debería incluir una estructura de gobierno corporativo compuesta por tres niveles diferenciados, cada uno con una función específica:

- (i) la función de propiedad del Estado, que es responsable de definir la política de propiedad y los objetivos de alto nivel para las EP;
- (ii) un directorio al cual el Estado le asigne la responsabilidad de supervisar la elaboración de una estrategia para alcanzar los objetivos que éste último ha fijado, y realizar el seguimiento de los avances, y
- (iii) la gerencia ejecutiva, responsable de las tareas operativas de acuerdo con la estrategia propuesta, y que debe reportar su accionar.

6.2.3 Los pilares principales del gobierno corporativo de las EPEs (Edición 2015)

En el año 2015 se actualizaron las Directrices con vistas a reflejar una década en su aplicación y abordar nuevas cuestiones que afectan a las empresas públicas en los contextos nacional e internacional.

I. Razones que justifican la propiedad pública



El Estado ejerce la propiedad de las empresas públicas en interés del conjunto de los ciudadanos. Debe evaluar con cautela los objetivos que justifican la propiedad pública, así como divulgarlos y revisarlos periódicamente.

II. El papel del Estado como propietario

El Estado debe actuar como propietario informado y activo, velando por que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo de forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalidad y eficacia.

III. Las empresas públicas en el mercado

En coherencia con las razones que justifican la propiedad pública, el marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas debe garantizar la igualdad de condiciones y la competencia leal en los mercados en los que las empresas del sector público desarrollan actividades económicas.

IV. Tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores

Cuando las empresas públicas estén cotizadas, o entre sus propietarios se incluyan inversores no estatales, el Estado y las empresas deben reconocer los derechos de todos los accionistas y garantizar un trato equitativo y el acceso igualitario de todos los accionistas a la información corporativa.

V. Relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial

La política de propiedad pública debe reconocer las responsabilidades de las empresas públicas frente a los actores interesados y exigirles que informen sobre sus relaciones con estos. Debe quedar clara cualquier expectativa que el Estado tenga con respecto a la conducta empresarial responsable de las empresas públicas.

VI. Publicidad y transparencia



Las empresas públicas deben mantener un elevado nivel de transparencia y someterse a las mismas exigencias en materia de contabilidad, publicidad, cumplimiento y auditoría que las empresas cotizadas.

VII. Responsabilidades de los consejos de administración de empresas públicas

Los Consejos de Administración de las empresas públicas deben contar con la suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar sus funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión. Deben actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones.

Seguramente la primera de las directrices, con la que OCDE innova en la materia, representa un verdadero desafío para detectar la vigencia de los objetivos que dieron origen a la existencia de las EPES.

7 METODOLOGÍA A EMPLEAR

El objetivo general de este trabajo es diseñar una guía metodológica para el funcionamiento del Comité de Auditoría que contribuya a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino. Para lograr tal fin, se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, retrospectivo, de diseño observacional, documental (no experimental) y de corte transversal.

Los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. No se utilizó un caso de estudio ya que, al tratarse de una guía metodológica, se procedió a estudiar la normativa existente para todas las EPES no financieras del Sector Público Nacional.

Con relación a los instrumentos de recolección y análisis de datos que se emplearon en la investigación, se señala que se recolectaron los datos a través de fuentes primarias, es decir normativa y bibliografía específica sobre el tema. No se realizaron observaciones, entrevistas ni cuestionarios por no resultar pertinentes para realizar el trabajo planificado.



8 DESARROLLO

8.1 IDENTIFICAR LAS HERRAMIENTAS ACTUALES

En la actualidad los Comités de Auditoría, cuentan con normativa nacional específica que contribuye a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino.

8.1.1 Resolución SIGEN 37/2006. Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado.

En el mes de mayo de 2006 se publicó en el Boletín Oficial la Resolución N° 37/06 de la Sindicatura General de la Nación por la cual se aprueban las “Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado”, la Resolución en análisis regula las Prácticas del Buen Gobierno Corporativo –también conocido como Corporate Governance– y pone en marcha sus valores y principios en la órbita de las empresas y sociedades del estado.

El artículo 1° de la misma establece su ámbito de aplicación, quedando comprendidas en las disposiciones de la misma todas las empresas y sociedades del Estado, denominación que abarca a las empresas del estado, las sociedades del estado, las sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, las sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias; quedando excluidas aquellas empresas y sociedades del estado que por realizar oferta pública de valores negociables se encuentren comprendidas en el Régimen de Transparencia de la oferta pública establecido por el Decreto 677/2001 y las entidades financieras bajo control del Banco Central de la República Argentina.

La Resolución SIGEN 37/06, a lo largo de su texto, hace referencia a las empresas y sociedades del estado “en sentido amplio”, no obstante, el espectro de sujetos alcanzados por ella son las empresas del estado, sociedades del estado, sociedades anónimas con



participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias.

Esto quiere decir que, a la hora de aplicar las normas del Gobierno Corporativo a dichas personas jurídicas, debemos tener en cuenta las diversas normas jurídicas aplicables para cada una de ellas.

Las empresas del estado se encuentran reguladas en la Ley 13.653 y el Decreto 4053/55; las sociedades del estado en la Ley 20.705; las sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria en la Ley 19.550 artículos 308 a 312 y las sociedades de economía mixta en el Decreto-Ley 15.349/46. En Argentina tenemos tipificaciones jurídicas claramente diferenciadas: Sociedades Anónimas (rentabilidad económica, empresas sujetas al régimen de sociedades privadas), Sociedades del Estado (rentabilidad social, no alcanzadas por la Ley de Quiebras) y las mixtas suelen estar tipificadas como anónimas. En estas deberán separarse las actividades rentables de las no rentables que cumplen ese rol social o cometido especial requerido por las políticas públicas.

En los hechos, cada norma cuenta con su propia técnica legislativa, ya que han sido emitidas en distintos momentos históricos, y, además, no todas emanaron del mismo órgano del Estado. Cada una de las empresas y sociedades del estado tiene su propia naturaleza jurídica, propiedades, estructura y alcance, por ello, la aplicación de los mecanismos del Gobierno Corporativo puede resultar más dificultoso en algunos casos que en otros. A pesar de las diferencias descriptas existen patrones generales aplicables por igual a todas ellas.

En lo que hace al funcionamiento de las empresas y sociedades del estado, la administración pública ejerce la dirección y control, de modo que los directivos deben observar las pautas generales y particulares que se impartan. Por tal motivo, se aplican



dos ordenamientos jurídicos: el mercantil en lo que se refiere a la actividad comercial o industrial, y el administrativo en la dirección y control que el PEN ejerce sobre ellas.

Es posible que las decisiones que se adopten en el seno de una empresa o sociedad del estado sean disímiles a las que se llegaría si la misma estuviese en manos exclusivamente de privados, toda vez que el fin que persigue el Estado no es el mismo al de un privado, ello atento que el Estado busca satisfacer el interés general. Por tal razón, las empresas y sociedades del estado se hayan sometidas al control estatal, el cual versa sobre la legalidad, el mérito o la conveniencia de las resoluciones que adopte el ente.

De este modo, la SIGEN –dependiente del PEN– y la Auditoría General de la Nación –AGN, dependiente del Congreso de la Nación– ejecutan un examen posterior en asuntos presupuestarios, económicos, patrimoniales, normativos y de gestión en las empresas y sociedades del estado. La Resolución N° 37/06 regula institutos tales como Deber de información, Independencia de directores y administradores, Derecho de socios minoritarios, Comité de auditoría, Auditoría externa, Contratos con partes relacionadas, Deber de guardar reserva y Deber de lealtad, que son propios de las sociedades comerciales en general, y las que hacen oferta pública de sus acciones en particular. De esta manera, resulta oportuno analizar y proyectar la aplicación de estos valores en el ámbito de las empresas y sociedades del estado. Vale aclarar que el título de la Resolución 37/06 se refiere a empresas y sociedades del estado, más la aplicación corresponde a empresas del estado, sociedades del estado, sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, conforme Arts. 1° y 8° inciso b) de la Ley N° 24.156.



8.1.2 *Decisión Administrativa N° 85/2018 de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria de Argentina.*

El 14 de febrero de 2018 se publicó en el Boletín Oficial la Decisión Administrativa N° 85/2018 de la Jefatura de Gabinete de Ministros, mediante la cual se aprobaron los “Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria en la Argentina”.

En el texto de los Lineamientos de Buen Gobierno en análisis se establece que su principal objetivo es “comunicar a las empresas las expectativas que el Estado tiene con relación a cómo las mismas deben organizarse y funcionar, fundamentalmente en términos de prácticas de gobierno y gestión”.

Es por ello que mediante esta norma se pretende establecer un marco de estándares generales para empresas con participación estatal mayoritaria, en lo referido a principios y recomendaciones de buenas prácticas en las áreas de gobernanza y gestión.

Los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Mayoría Accionaria del Estado constituyen un conjunto de buenas prácticas de gobernanza y gestión de empresas en donde el Estado es accionista. Los mismos son de aplicación para las empresas y sociedades consignadas en el artículo 8º, inciso b) de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 y para todos aquellos Organismos Descentralizados cuyo objetivo esencial sea la producción de bienes o servicios.

Estos Lineamientos constituyen el camino correcto a seguir por las empresas en pos de mejores estándares de gestión y gobernanza, los cuales redundarán en empresas mejor administradas, transparentes y prestadoras de servicios de calidad a los ciudadanos.

Los lineamientos y principios establecidos en la norma están en línea con los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por la Organización para la Cooperación y el



Desarrollo Económico (OECD). Si bien estos últimos principios se refieren a las sociedades cotizantes, lo cierto es que también constituyen la base para un adecuado gobierno societario en sociedades cerradas.

Las directrices de GC son para las EPEs, los Principios para cotizantes. Tanto las directrices de GC como los lineamientos de JGM exigen un estándar mínimo de transparencia para las EPEs, y es el de las empresas cotizantes.

8.1.3 Publicación Técnica SIGEN N° 15 - Año 2016. Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.

Con relación a la misma se evaluó cuáles son los avances en el marco jurídico Argentino como marco ventajoso para aplicar las mejores prácticas expuestas en las directrices de OCDE. Se concluye que nuestro marco regulatorio es eficaz para poder aplicar las mejores prácticas recomendadas globalmente.

En consonancia con todo lo anteriormente expuesto, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es una práctica voluntaria de gestión de una Organización que busca desempeñar sus actividades productivas en un entorno de ética y transparencia, agregando valor en forma equilibrada con todos sus grupos de interés (empleados, socios, proveedores, sindicatos, etc.) y definiendo objetivos empresariales que contemplen la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente como también el impacto social y económico de su funcionamiento.

En este sentido, la Sostenibilidad es concebida como el desarrollo productivo de un Ente público o privado que se lleva adelante respetando el equilibrio entre la economía, el medio ambiente y el bienestar social. A los efectos de explicarle a sus grupos de interés y a la sociedad en general, en qué medida trabajan en miras a dichas premisas, las Organizaciones tienen la posibilidad de adherir a los lineamientos internacionales de la GRI (Global Reporting Initiative) del PNUMA para la elaboración de Informes de Sostenibilidad sobre su desempeño económico, ambiental y social. Esos reportes deben



contener la precisión de los aspectos materiales que la Organización haya identificado como más relevantes desde las tres dimensiones previstas, analizados en una matriz de materialidad que permita su ponderación por impacto interno y externo, además de indicadores de gestión que posibiliten su monitoreo. A su vez, en los mismos se debe dar cumplimiento a los principios de contenido que recalcan la inclusión de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad, la definición de la materialidad y la exhaustividad de las políticas de la Organización en esa línea, incluyendo también a los principios de calidad de la información por los cuales el Informe de Sostenibilidad del Ente del que se trate, debe velar por su equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad. Lo expuesto en tales reportes, debe idealmente ser analizado a la luz del apego de la Organización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas como por ejemplo el consumo sostenible, el cambio climático, la innovación, la industria, la energía y la vida sana, entre otros. Forma parte de la rendición de cuentas a los grupos de interés respecto del funcionamiento de la organización.

Es importante destacar que a nivel nacional a partir del Decreto N° 499/2017, el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales es quien coordina su implementación en el ámbito público.

En Argentina, la Ley 27.401 regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas y dentro de su articulado, existe recepción normativa vinculada al Compliance de por ejemplo, empresas con participación mayoritaria estatal. Compliance es un concepto que alude no sólo al cumplimiento de normas sino también al de las obligaciones asumidas voluntariamente por la empresa a través de su Programa de Integridad. Es por medio de tales programas que se definen acciones y procedimientos internos de promoción y control de la integridad, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos. El art. 23 de la Ley 27.401 prevé que los requisitos mínimos de un Programa de Integridad son que la Organización cuente con su propio Código de ética, con reglas de integridad en procesos de compras y contrataciones públicas y con capacitación del



personal sobre dichas temáticas, coadyuvando a la transparencia y acceso a la información como así también a la prevención de actos ilícitos.

Las organizaciones que cuenten con programas de integridad, gozarán de ciertos atenuantes a la hora de ser penadas. Esta Ley, fue sancionada en respuesta a un compromiso internacional asumido con la Convención contra el Soborno Transnacional de OCDE.

En línea con ello, la Argentina elaboró el Plan Nacional Anticorrupción 2019-2023, en el cual se consideró a la integridad como uno de sus lineamientos, además de contar con su propia Estrategia Nacional de Integridad que de manera incipiente ha avanzado recientemente en promover relevamientos sobre dicha materia en el sector público, como por ejemplo a través de la Encuesta Nacional de Integridad (IF-2021-21524461-APN-SSIYT#OA) en un trabajo en conjunto de las UAI, supervisadas por la SIGEN, la OA y la Sec. De Gestión y Empleo Público. Sin dudas, todas las buenas prácticas descriptas, contribuyen a fomentar una conducta ética fundamental para el desarrollo de prácticas de Gobernanza y de Responsabilidad Social Empresaria u Organizacional.

8.1.4 Código de buenas prácticas de gobierno corporativo de la empresa AYSA.

A mayor abundamiento, a nivel local, cabe citar como ejemplo el Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa AYSA, en cuyo apartado b.14) se receptan en el caso concreto los lineamientos dispuestos por la SIGEN:

“Responsabilidades del Comité de Auditoría:

Conforme las previsiones de la Resolución SIGEN N° 37/2006, entre sus responsabilidades se destacan:

a) Opinar sobre la propuesta del Directorio para la designación de los auditores externos independientes y velar por su efectiva independencia;



- b) *Supervisar y evaluar el funcionamiento del sistema de control interno, y la independencia, los planes y el desempeño de los auditores externos y emitir opinión al respecto en ocasión de la presentación y publicación de los estados contables anuales y trimestrales;*
- c) *Tomar conocimiento del planeamiento de las Auditorías Externas, manifestar sus comentarios en relación la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a efectuar;*
- d) *Analizar y Elevar el plan de trabajo anual de la Auditoría Interna a realizarse de acuerdo a la normativa vigente, así como su grado de cumplimiento;*
- e) *Supervisar el sistema administrativo-contable, así como su fiabilidad y la de toda la información financiera y no financiera que la Sociedad emita para uso de terceros;*
- f) *Supervisar la adecuada implementación de la política de gestión integral de riesgos y su adecuada información al Directorio;*
- g) *Proporcionar a la Sindicatura General de la Nación y a las demás autoridades competentes información completa respecto de las operaciones en las cuales exista conflicto de intereses con integrantes de los órganos sociales o accionistas.*
- h) *Tomar conocimiento de los Estados Contables anuales, trimestrales y los informes del Auditor Externo emitidos por estos, así como toda la información contable relevante.*
- i) *Opinar respecto de las condiciones de las operaciones con partes relacionadas conforme a lo establecido en el inciso a) del artículo 10 de la Resolución N° 37/06 de la Sindicatura General de la Nación;*
- j) *Opinar sobre el cumplimiento de las exigencias legales y sobre la razonabilidad de las condiciones de emisión de acciones o valores convertibles en acciones, en caso de aumento de capital con exclusión o limitación del derecho de preferencia;*



k) Verificar el cumplimiento de las normas de conducta que resulten aplicables, muy particularmente los deberes de lealtad y diligencia definidos en los artículos 8vo. Y 9no. De la Resolución 37/06.

l) Emitir opinión fundada y comunicarla a la SIGEN toda vez que en la Sociedad exista, o pueda existir, un supuesto de conflicto de intereses;

m) Requerir al Directorio que se procuren los medios adecuados para ejecutar las actividades de la Sociedad y tener establecidos los controles internos necesarios para garantizar una gestión prudente y prevenir los incumplimientos de los deberes normados en el marco jurídico vigente.

La Dirección de Auditoría Interna elaborará anualmente el plan de acción para el ejercicio, considerando los lineamientos de planeamiento que define la SIGEN. Previa intervención del Comité de Auditoría, se elevará al Directorio para su posterior remisión a la SIGEN, para su aprobación definitiva.

La Dirección de Auditoría Interna debe procurar estar en constante coordinación con el Comité de Auditoría, la Comisión Fiscalizadora y con los órganos que ejercen la auditoría externa de la Sociedad.

Cualquier Director miembro del Directorio de AySA o el Director General podrán solicitar a la Dirección de Auditoría Interna, en forma fehaciente, la realización de una auditoría no prevista en el Plan Anual de Auditoría. En estos casos, dicho requerimiento deberá ser canalizado a través del Comité de Auditoría, quien tomará la debida intervención en el tema determinando la viabilidad del requerimiento en base a la disponibilidad de recursos.

Finalizado el informe de la Auditoría Interna, el mismo será tratado en el Comité de Auditoría”.



8.2 DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA

En función de lo establecido por la Resolución N° 37/06 de la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN, se elabora la presente Guía Metodológica, con la finalidad de enumerar aquellos temas que deben ser abordados por el Comité de Auditoría, sin ser estos taxativos; sino simplemente enunciativos de lo que pretende ser una aproximación al Buen Gobierno Corporativo.

Con la finalidad de darle un enfoque práctico a esta Guía se han tomado otros referentes como ser las “mejores prácticas” de los Comités de Auditoría desarrolladas por la regulación Europea y de los Estados Unidos, en el marco de las normativas globales emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, cuyos Principios de Gobierno Corporativo fueron aprobados por el G20 en el año 2015, incluyendo las Directrices para EPE.

A la luz de los resultados que arrojó esta exploración en la literatura y con base en la experiencia de la autora, se establecerán conexiones, que permitieron adaptar estos documentos a la normativa local.

En este sentido, cabe destacar los aspectos más salientes de la “Guía práctica de Consejeros del Comité de Auditoría” (España, 2012) que se proponen para ser tenidas en cuenta a nivel nacional con las adaptaciones que se requieran:

“...El papel fundamental del Comité de Auditoría consiste en asesorar y prestar ayuda especializada al Consejo de Administración - Directorio - en todo aquello que tenga relación con la auditoría externa, los sistemas de control interno y la elaboración de información financiera de la sociedad y su comunicación a terceros. Ello, atento que el Directorio no es el órgano adecuado para una supervisión de estas materias ya que adolece, en general, de falta de especialización financiero-contable, y carece del tiempo y la dedicación que requieren estas materias.



8.2.1 *Relación con el Auditor Externo*

El Comité de Auditoría ha de ser el órgano responsable de opinar respecto de la propuesta del Directorio para la designación de los auditores externos a contratar por la sociedad y velar por su independencia, ello cuando esta tarea no se realizada por la Auditoría General de la Nación, pudiendo el mismo en relación con el auditor externo:

- Proponer el nombramiento del auditor externo
- Supervisar el cumplimiento del requisito de independencia del auditor externo
- Interlocución con el auditor externo

- Evaluar al auditor externo

En resumen, el Comité de Auditoría aparece frente al auditor externo como el interlocutor válido dentro de la sociedad para su contratación, seguimiento de la Auditoría y eventual renovación o sustitución, ya sea por cuestiones legales relativas a la independencia, como por razones de índole técnica o económica.

8.2.2 *Supervisión de la independencia y objetividad del auditor externo*

Labores del Comité de Auditoría

- En el ejercicio de sus obligaciones el Comité de Auditoría debe:
 - Solicitar la declaración de independencia del auditor.
 - Emitir informe de independencia del auditor.
- Para ello el Comité:
 - Deberá adquirir un conocimiento general sobre normas de independencia.



- Deberá solicitar al auditor de cuentas de la sociedad explicaciones acerca del sistema de control interno del auditor en materia de independencia que permite a este emitir la confirmación sobre su independencia aludida anteriormente. El tipo de procedimientos de control interno que por lo general deberían existir en el área de Independencia del auditor externo se articulan, de forma resumida, en torno a los siguientes aspectos:
 1. Procedimientos generales y políticas internas de salvaguarda de independencia.
 2. Políticas y procedimientos escritos sobre independencia.
 3. Formación.
 4. Existencia de un Socio responsable por cada Cliente de Auditoría.
 5. Procedimiento de *Conflict Check*. Entre otros.

El Comité de Auditoría, deberá entender y evaluar el conjunto de relaciones entre entidades y el auditor en cuanto a:

- Prestación de otros servicios diferentes de la auditoría o relacionados con esta.
- Cualquier otro tipo de relaciones.
- Interlocución con el auditor externo

8.2.2.1 *Evaluación de la competencia técnica del auditor externo*

Otra función del Comité de Auditoría es evaluar la competencia técnica del auditor, dado que por su labor de interlocución con el auditor es el órgano que tiene mejor conocimiento de la labor desempeñada por el mismo.

8.2.2.2 *Interacción con el auditor externo*

- Establecer expectativas claras con respecto a la naturaleza y el método de comunicación entre el auditor externo y el Comité.



- Establecer una agenda anual con el auditor externo para poder de esta forma mantener una comunicación transparente y de identificar áreas de preocupación.
- Mantener un diálogo continuo como complemento de las reuniones programadas.
- Hacer un seguimiento de la independencia del auditor, lo que incluye establecer un proceso para la aprobación previa de servicios distintos de la auditoría.

8.2.2.3 Evaluación de la competencia técnica del auditor externo

- Frecuencia y pertinencia de la evaluación: Muchos Comités de Auditoría realizan la evaluación con carácter anual, inmediatamente después de la presentación de la información financiera del ejercicio fiscal. Es posible que la supervisión y la coordinación de todo el proceso de evaluación por parte del Comité de Auditoría no resulten prácticas. Por ello, en muchos casos, el Comité de Auditoría delega la responsabilidad de coordinación en el departamento de Auditoría Interna
- Criterios de evaluación: Los criterios más comunes de valoración de los auditores incluyen competencias técnicas, conocimientos del sector, frecuencia y calidad de las comunicaciones, cohesión como equipo y nivel de apoyo prestado al Comité de Auditoría para cumplir con sus funciones. Los Comités de Auditoría pueden examinar información relativa a las características de la firma de auditoría en cuestión, como, por ejemplo, su tamaño, su solidez y estabilidad financiera, su presencia en mercados clave, etc.

8.2.3 Supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad

Las funciones principales del Comité de Auditoría en esta materia son:



- Identificar y evaluar las políticas y procesos de la sociedad para medir y gestionar los principales riesgos financieros de forma integrada y global en toda la sociedad.
- Identificar los principales riesgos y vulnerabilidades, y los planes para abordarlos.
- Examinar si la sociedad ha definido su perfil de riesgo

Como buena práctica se sugiere:

- Sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad
- Hacer mayor hincapié en la supervisión del riesgo en las agendas del Directorio y del Comité, en particular en la situación económica actual.
- Reevaluar periódicamente la lista de los riesgos más significativos, determinando qué miembros de la Dirección y qué Comités del Consejo son responsables de cada uno de ellos.
- Desarrollar una cultura en la que el riesgo sea un factor que se tenga en cuenta en todas las decisiones y a todos los niveles en la empresa.
- Teniendo en cuenta la importancia de las tecnologías de la información para la mayor parte de las organizaciones, es necesario centrarse en los avances en esta área y utilizarlos como referencia a la hora de informar.
- En la planificación de escenarios, incluir tanto una visión del riesgo individual como la visión del conjunto.
- Instar a los responsables de cada una de las unidades de negocio a que realicen una presentación en una reunión con el Directorio o el Comité de Auditoría con el fin de que sus miembros tengan un mayor conocimiento del negocio y los riesgos, y reforzar la idea de que los responsables de las unidades de negocio son los máximos encargados de gestionar eficazmente los riesgos.
- Establecer mecanismos de control para los riesgos emergentes.
- Identificar los mecanismos de alerta y evaluar periódicamente su eficacia.



8.2.4 Supervisión de la función de Auditoría Interna

Las funciones del Comité de Auditoría en relación con la Auditoría Interna son:

- Analizar el plan anual de Auditoría Interna.
- Realizar un seguimiento del desarrollo del plan.
- Valorar si el auditor interno está supervisando los controles esenciales e identificando y abordando los riesgos emergentes.
- Supervisar que exista una adecuada relación entre la Auditoría Interna y otras funciones relacionadas con la gestión del riesgo.
- Aprobar los cambios que sean recomendables a lo largo del ejercicio en función de las circunstancias.
- Facilitar la coordinación y sinergias con la labor de los auditores externos.
- Controlar la implantación de medidas correctoras o recomendaciones realizadas por la función de Auditoría Interna y, en su caso, la justificación de su incumplimiento.
- Velar por el libre acceso de los auditores internos a cuanta documentación o información puedan requerir para el correcto ejercicio de sus funciones.
- Implantar un sistema de formación continua y actualización de conocimientos de los integrantes de la función de Auditoría Interna de manera que estén al tanto de las novedades en materia de legislación, normativa y mejores prácticas.

8.2.4.1 Interacción con la función de Auditoría Interna

Es muy recomendable la asistencia formal a las reuniones del Comité de Auditoría por parte del responsable de Auditoría Interna y que los informes que se elaboren a raíz de cada “acción” de los auditores internos se discutan en el seno del Comité de Auditoría.



8.2.4.2 *Carácter objetivo de la función de Auditoría Interna*

Dentro de la supervisión de la eficacia de la Auditoría Interna, el Comité de Auditoría ha de prestar especial atención al carácter objetivo de la función de ésta en el seno de la sociedad. En este sentido, los auditores internos para mantener su independencia:

- No debe tener intereses personales o profesionales en el área que está siendo auditada, y debe mantener una perspectiva imparcial sobre todos los trabajos.
- Deben tener acceso a los archivos y al personal siempre que sea necesario, y se les debe permitir el empleo de técnicas de investigación adecuadas sin impedimento alguno.

8.2.5 *Supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera*

Se recomienda que el Comité de Auditoría sea el órgano encargado de supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.

En este sentido se sugiere:

- Revisar, analizar y comentar los estados financieros y otra información financiera relevante con la Alta Dirección, auditor interno y externo, para confirmar que la información es fiable, comprensible, relevante y que se han seguido criterios contables congruentes con el cierre anual anterior.
- Supervisar las decisiones de la Alta Dirección sobre los ajustes propuestos por el auditor externo, así como conocer y, en su caso, mediar en los desacuerdos entre ellos.



- Supervisar Verificar el proceso desarrollado por la Alta Dirección para la realización de juicios, valoraciones y estimaciones significativas y su impacto en los estados financieros.
- Conocimientos financieros y contables del Comité de Auditoría: En relación con la composición del Comité se recoge como buena práctica que los miembros y de forma especial su Presidente se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos.
- Establecimiento de un canal de denuncias.
- La responsabilidad con respecto a la investigación de estas denuncias o reclamaciones, y con respecto a la comunicación al Comité de Auditoría, normalmente recae en personas de los departamentos de Cumplimiento Normativo, Auditoría Interna, área legal o gestión del riesgo.
- Las denuncias deben clasificarse en categorías y analizarse según sus causas primeras, y deben dictarse recomendaciones por el Comité de Auditoría sobre cómo reducir el riesgo de que se produzcan hechos similares en el futuro.
- Debe facilitarse al Comité de Auditoría un análisis ininterrumpido sobre la tramitación y resolución de las denuncias, entregándole informes periódicamente de acuerdo con lo establecido en el Reglamento del Comité. Es posible que algunas denuncias deban ser presentadas de forma inmediata al Comité de Auditoría, como las relacionadas con altos Directivos o las que implican elevadas cantidades de dinero. El Comité de Auditoría establecerá unos plazos para informar sobre estos asuntos al Consejo de Administración.
- Los miembros del Comité de Auditoría deben trabajar junto con la Dirección a fin de informar a empleados, inversores y otras partes interesadas de la opción de realizar denuncias confidenciales. Esta información puede facilitarse a través del código ético, el manual del empleado, la orientación de recursos humanos y la formación ética. Las instrucciones para presentar denuncias deben colocarse en un lugar visible de las oficinas de la empresa o en la intranet.



8.2.6 Otras responsabilidades del Comité de Auditoría

Por último y, dentro de Otras responsabilidades que posee el Comité, cabe señalar, en relación a:

8.2.6.1 En relación con la supervisión de los códigos internos y de las reglas de gobierno corporativo

Las actividades del Comité de Auditoría en relación con la supervisión de los códigos internos y de las reglas de gobierno corporativo son las siguientes:

- Informar y asesorar al Directorio sobre el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de las normas de conducta y el código ético de la sociedad exigibles a la sociedad y velar por el cumplimiento de las mismas.
- Supervisar o encargarse, en caso de que la sociedad no cuente con una Comisión de Retribuciones, de elaborar el Informe anual de remuneraciones de los altos Directivos de la sociedad y el resumen global de cómo se aplicó la política de retribuciones durante el ejercicio. La idea es alinear la política de retribuciones con las expectativas de los stakeholders.
- El Comité de Auditoría, dentro de su función consultiva, debe estar en disposición de evacuar cuantas consultas se le planteen por otros órganos de la sociedad sobre el gobierno corporativo y emitir opinión, a instancias del Consejo Directorio, sobre posibles situaciones de conflicto de intereses entre un administrador y la sociedad que puedan dar lugar a responsabilidad.

8.2.6.2 En relación a las prácticas en ejercicio

Se sugiere distinguir dos casos particulares de conflictos de interés, de las personas humanas respecto de sus condicionamientos para la toma de decisiones y el conflicto de interés de la organización empresarial por compartir mismos propietarios.



En ambos casos, una forma de definir que se está privilegiando el interés societario de la EPE, es realizando todas las evaluaciones que permitan definir esas operaciones como habituales del mercado.

Informe previo respecto de conflicto e intereses y operaciones vinculadas.

- Que el Comité de Auditoría cuente con un proceso documentado para revisar y aprobar las operaciones con partes vinculadas.
- Que se convoquen reuniones especiales cuando surjan posibles operaciones vinculadas.
- Que el Comité de Auditoría tenga identificadas y reciba la información necesaria para formarse una opinión cabal sobre la idoneidad de la operación”, a realizar.

9 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos muestran la necesidad que los Comités de Auditoría actúen en los términos previstos en la Resolución SGN N° 37/2006 y no se constituyan sólo en un mero encuentro de autoridades con el único fin de tratar las debilidades más salientes de su gestión. Por lo expuesto, se espera que el resultado de este trabajo contribuya a facilitar que el Comité de Auditoría desarrolle los cometidos para los cuales está diseñado como herramienta de la gestión.

Con respecto al primer objetivo específico “Identificar las herramientas actuales con las que cuenta el Comité de Auditoría para contribuir a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino” de los resultados del estudio surge que el marco regulatorio de nuestro País es eficaz para poder aplicar estas mejores prácticas, pero para que sea eficiente es conveniente complementarla con una guía metodológica.



Con relación al segundo objetivo específico: “Diseñar un instrumento de consulta para simplificar la tarea del Comité de Auditoría, para contribuir a la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas del Sector Público Nacional no Financiero Argentino”, se diseñó una Guía Metodológica en base a la experiencia de la investigadora y al resultado de la búsqueda en la literatura, que contribuye a la implementación práctica y útil de todas las funciones que competen a los Comités de Auditoría en EPEs del Sector Público no Financiero.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se buscó realizar un aporte constructivo a las EPEs de manera tal que los Comités de Auditoría efectivamente actúen en los términos de lo previsto en la Resolución SGN N° 37/2006 y no se constituyan sólo en un mero encuentro de autoridades para únicamente tratar las debilidades más salientes de su gestión.



BIBLIOGRAFÍA

AYSA - Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Decisión Administrativa N° 85/2018). Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria de Argentina. Publicada el 14 de febrero de 2018 en el Boletín Oficial de la República Argentina N° 33811, Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=1D7E5E80A53031BE709D13C222E3A0E9?id=306769>. Consultada el 12 de agosto de 2020.

Díaz, A. (2012), El Gobierno Corporativo en Organizaciones Estatales. Ciudad de Buenos Aires: Ed. Buyatti.

“Guía práctica de Consejeros del Comité de Auditoría” (España, 2012).

Leyes 24.156, 27.275, 27.401.

OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, Éditions OCDE, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/978926428167-es>

Principios de Gobernanza del Agua de la OCDE, Comité de Políticas Desarrollo Regional de la OCDE (2015).

Principios de Gobierno Corporativo para Empresas de Propiedad Estatal, de la OCDE.

Publicación Técnica N° 15. (2016). Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Sindicatura General de la Nación. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pts_151.pdf. Consultada el 20 de agosto de 2020.



Reglas de Gobierno Corporativo NYSE (Corporate Governance Rules of the New York Stock Exchange approved by the SEC).

Resolución SIGEN N° 37/2006: Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado. Publicada el 23 de mayo de 2006 en el Boletín Oficial de la República Argentina N° 30911, Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=116518>. Consultada el 12 de agosto de 2020