

# ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LA PLATA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

---

## El impacto del Decreto N° 72/18 en el fortalecimiento del control interno mediante la actuación de los Comités de Control

**AUTOR: GONZALEZ LEANDRO DAMIÁN**

**DIRECTOR: DR. JUAN PERMUY**

JUNIO DE 2024

## 1. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar el impacto del Decreto N° 72/2018 en el fortalecimiento del control interno mediante la actuación del Comité de Control. A fin de llevar a cabo el objetivo descripto, se desarrollarán diversos análisis que abarcarán distintos aspectos.

Para ello, en primer término, se realizará un repaso por la normativa previa al dictado del Decreto referido, a fin de dar cuenta de los antecedentes relativos al tema de estudio, exponiendo los cambios que se fueron introduciendo a las mencionadas normas como consecuencia del paso del tiempo y la experiencia recogida en la materia, para finalmente exponer el actual contexto normativo que rige la actuación del Comité de Control y las diversas herramientas que este posee para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

De las herramientas mencionadas, se hará hincapié en el establecimiento de los planes compromiso de mejora en la gestión enmarcados en el Comité de Control, analizando sus beneficios y proponiendo modificaciones que permitan mejorar la utilización de la figura mencionada.

Asimismo, se realizarán encuestas a personal que se desempeñe en diversas Unidades de Auditoría Interna y/o en la Sindicatura General de la Nación, con el fin de conocer la situación previa al dictado del Decreto N° 72/18, los cambios producidos a partir de su vigencia, y evaluar las fortalezas y debilidades de las herramientas con las que cuenta el Comité de Control para cumplir sus objetivos.

Adicionalmente, se complementarán las encuestas con la experiencia personal obtenida en la participación de algunas reuniones del Comide de Control del organismo donde me desempeño.

En tal sentido, con el fin de lograr la meta del presente trabajo, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el impacto del funcionamiento del Comité de Control respecto del fortalecimiento del sistema de control interno.
- Comparar el funcionamiento de los Comités de Control en diversos organismos.
- Sugerir cambios a la reglamentación del comité de control que permita cumplir sus objetivos de forma más eficaz y eficiente.

**PALABRAS CLAVE: H10, H11, K0.**

## 2. ÍNDICE

### Tabla de contenido

1. RESUMEN .....	2
2. ÍNDICE.....	3
3. INTRODUCCIÓN.....	4
4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA .....	6
5. OBJETIVOS .....	11
6. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	11
7. DESARROLLO .....	19
8. CONCLUSIONES .....	34
9. BIBLIOGRAFÍA.....	36
10. ANEXOS .....	37

### 3. INTRODUCCIÓN

El tema seleccionado para el presente trabajo es: "Propuesta para la mejora y fortalecimiento de la figura del Comité de Control", habiendo sido elegido a partir del listado de temas orientadores para el Trabajo Integrador Final (TIF) que fueran detallados dentro del temario de la cursada.

El desarrollo del Trabajo de Integración Final será desarrollado empleando diversos métodos, procedimientos y técnicas.

En cuanto al alcance, será exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque en primer lugar se realizará la búsqueda de información en la bibliografía y normativa disponible y a través de encuestas a personal que se desempeñe en diversos organismos públicos. A su vez será descriptivo ya que lo expuesto previamente permitirá describir las características observadas y explicar el problema planteado, esto es, medir el impacto de los cambios producidos en la figura de los Comités de Control respecto al fortalecimiento del sistema de control interno.

Por su parte, el enfoque y el tipo de diseño, será cualitativo no experimental. Cualitativo, dado que se utilizará para descubrir y refinar las preguntas de investigación, probar la hipótesis de que los cambios introducidos mediante el Decreto N° 72/2018 no causaron el efecto deseado o bien es posible de mejoras, con el propósito de reconstruir la realidad.

Se buscará determinar si a través de la actuación de los Comités de Control se ha agregado valor a la gestión institucional mediante el tratamiento de los hallazgos y recomendaciones incluidos en los Informes de Auditoría producidos por las Unidades de Auditoría Interna, promoviendo la adopción de medidas correctivas y la generación de compromisos para su puesta en práctica.

Con todo ello, se buscará arribar a propuestas de modificaciones que promuevan una mejora en el funcionamiento de los referidos Comité.

En cuanto a los motivos que me llevaron a seleccionar el tema, surgen de mi experiencia profesional en la Unidad de Auditoría Interna en la que me encuentro desempeñando

desde hace más de 7 años, en un organismo caracterizado por contar con un sistema de control interno con un nivel de madurez bajo, debido principalmente a tratarse de una entidad originada por la fusión de tres entidades preexistentes que no se encontraban bajo la órbita de la Sindicatura General de la Nación.

En base a ello es que considero que la figura del Comité de Control puede aportar importantes beneficios a la hora de fortalecer el sistema de control interno de una entidad, al constituirse como un elemento consultivo conformado no solo por integrantes del organismo sino también de la Sindicatura General de la Nación.

Sin embargo, de mi experiencia en la participación de algunas reuniones del Comité como del análisis del funcionamiento general del mismo y su aporte al sistema de control interno, creo que no se encuentra cumpliendo en forma óptima con sus objetivos, por lo que intentaré analizar las causas de ello, conocer la experiencia en otros organismos y finalmente proponer modificaciones que permitan mejorar su funcionamiento.

Finalmente, en cuanto a la estructuración del presente trabajo, se presentará siguiendo los siguientes aspectos:

- Un **resumen**, a través del cual se presentará el tema objeto del trabajo detallando el objetivo general de este.
- Luego, una breve **introducción**, donde se hará explícita la relevancia del trabajo dentro del área de la Auditoría Interna Gubernamental, como así también la justificación que motiva la selección del tema elegido.
- Seguidamente, se comenzará con el **planteamiento del tema**, realizándose la formulación del tema, a través de la fundamentación de los aspectos, factores o elementos relevantes relacionados con el tema abordado, permitiendo contextualizar la investigación y la comprensión del tema elegido.
- Posteriormente, se presentarán los **objetivos**, enunciando tanto el objetivo general del trabajo, como también los específicos.

- Luego, el apartado marco **teórico-conceptual**, presentará el marco de referencia, dando sustento teórico y conceptual al trabajo, al incluir la identificación de los aspectos relevantes.
- En cuanto al **desarrollo**, se hará exponiéndose los hallazgos, el análisis y diagnóstico logrado a partir del trabajo realizado, intentando responder al interrogante formulado al plantear el problema.
- Finalmente, se expresarán las **conclusiones**, evaluando si se dio respuesta al interrogante inicial y si se lograron los objetivos propuestos.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

Tal como se detalló anteriormente el tema del Trabajo Integrador Final será investigar sobre el impacto que tuvo el dictado del Decreto N° 72/2018 en el sistema de control interno del Sector Público Nacional, especialmente en lo que hace a la conformación obligatoria de los Comité de Control y su funcionamiento periódico; identificar problemas y proponer herramientas que promuevan el fortalecimiento del sistema de control interno.

Relacionado a ello surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál fue el impacto del Decreto N° 72/2018 respecto al fortalecimiento del Sistema de Control interno?
- ¿Qué utilidad aportó el Comité de Control a los fines de fortalecer el Sistema de Control Interno?
- ¿Qué cambios se produjeron en el organismo con la implantación obligatoria del Comité de Control?
- ¿Qué incidencia han tenido los planes compromiso implementados en el marco del accionar del Comité de Control?
- ¿Cuál es el nivel de percepción del personal que se desempeña en las Unidades de Auditoría Interna respecto a los cambios introducidos por el Decreto N° 72/18?

- ¿Qué cambios habrá que realizar o que herramientas implementar para fortalecer el sistema de control interno a través de los aspectos estudiados?

El aporte que pretenderá realizar el desarrollo del Trabajo es investigar sobre el impacto de un Decreto que fue dictado hace seis años, por lo que considero que debido a su reciente implementación no se han llevado a cabo muchas evaluaciones al respecto.

Al abordar esta temática, se busca contribuir al conocimiento existente al proporcionar una evaluación crítica y detallada de cómo este instrumento normativo ha influido en el contexto específico al que se aplica. Asimismo, se espera identificar tanto los logros como las posibles áreas de mejora asociados con su implementación, con el fin de informar y orientar futuras normativas, procedimiento o prácticas en este ámbito. En última instancia, se aspira a enriquecer el debate profesional sobre el tema, promoviendo una comprensión más completa de su impacto en el tiempo transcurrido desde el dictado de la normativa bajo análisis.

En lo mencionado precedentemente recae la utilidad que tendrá la investigación y sus resultados. Si bien el sistema de control interno es algo inherente a todos los integrantes de las organizaciones públicas, mi interés principal es que sea útil a los que nos desempeñamos en las Unidades de Auditoría Interna, ya que al verse fortalecido el sistema de control interno, redundará en mejores condiciones a la hora de desarrollar nuestro trabajo, ya sea por una mejor asignación de recursos como por el reconocimiento por parte de la organización. Asimismo, de lograr el objetivo de la investigación, se vería beneficiada toda la organización, ya que al contar un con mejor sistema de control hará más eficaz y eficiente los procesos y por lo tanto también se beneficiarán los usuarios finales (ciudadano).

Seguidamente, se hará un breve repaso normativo respecto al tema de estudio, siendo profundizado más adelante.

La Resolución N° 107/1998 de la Sindicatura General de la Nación dictada en el mes de noviembre de 1998 aprobó las Normas Generales de Control Interno, basadas en la primera versión del Marco COSO “*Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*”, en las que se establecía la figura del Comité de Control, que debía

constituirse en cada organismo con el objetivo de vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.

Posteriormente, mediante la Resolución N° 36/2011 dictada en el mes de abril de 2011, se aprobaron las normas particulares sobre constitución y funcionamiento de Comités de Control. En dicha norma se establecían las responsabilidades primarias y acciones de los Comité de Control, su composición, los informes que debían producir y como debían articularse las reuniones.

En el mes de noviembre de 2014, la Sindicatura General de la Nación, dicto la Resolución N° 172/2014, a través de la cual dejó sin efecto la Resolución N° 107/1998 mencionada precedentemente y aprobó una nueva versión de las normas generales de control interno para el Sector Público Nacional.

La nueva versión de las mencionadas normas se basó en el Marco COSO actualizado (COSO III), siendo el cambio más significativo respecto de las anteriores, el ordenamiento de los conceptos mediante 17 principios, en los 5 componentes del control interno.

Al igual que la versión anterior de las normas, se incorpora la figura del Comité de Control, dentro del componente de control interno “Ambiente de Control”, particularmente dentro del principio 2 “Responsabilidad de Supervisión”, manteniéndose vigente las normas particulares sobre constitución y funcionamiento de Comités de Control aprobadas por la Resolución N° 36/2011.

Finalmente, el último cambio producido respecto de la figura del Comité de Control se establece mediante el Decreto N° 72/2018, dictado en el mes de enero de 2018.

En el mencionado Decreto, se argumenta que, en aras de un mayor y más efectivo control interno del Sector Publico Nacional, resulta pertinente dar rango de norma reglamentaria a la implementación de los Comités de Control establecidos en las Resoluciones SIGEN N° 36/2011 y N° 172/2014, estableciendo el cumplimiento de su finalidad por parte de todos los involucrados en su celebración, periodicidad y cumplimiento de objetivos.

Asimismo, se propone institucionalizar la conformación y realización periódica de los Comités de Control, a fin de que se constituyan en una herramienta esencial en el fortalecimiento del control, al favorecer un modelo de auditoría contributiva, control integrado y mejora continua de la gestión pública, y a la vez avanzar en la concientización de las autoridades superiores sobre el rol que les corresponde en el modelo de control.

Por todo ello, se incorpora al artículo 101 del Decreto N° 1344/2007, reglamentario de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, la obligatoriedad de la conformación y funcionamiento de Comités de Control para todos los entes comprendidos en los incisos a) y c) del artículo 8 de la citada Ley, debiendo sesionar de forma ordinaria, al menos dos veces al año y con un intervalo no mayor de siete meses entre cada reunión.

En consonancia con la nueva reglamentación, se dicta la Resolución N° 290/2019 en el mes de agosto de 2019, mediante el cual se aprueba un nuevo reglamento para el funcionamiento de los Comités de Control, dejando sin efecto el aprobado por la Resolución N° 36/2011.

El tema abordado en el presente trabajo ha sido motivado teniendo en cuenta las modificaciones repasadas precedentemente respecto de la figura del Comité de Control, las cuales han tenido como objetivo el fortalecimiento del sistema de control interno. Estas modificaciones no solo reflejan una evolución en la normativa, sino que también evidencian un esfuerzo continuo por parte de la Sindicatura General de la Nación para mejorar la eficiencia, transparencia y eficacia en la gestión pública. La implementación obligatoria y el fortalecimiento de los Comité de Control se constituyen en una importante herramienta a la hora de asegurar que los recursos públicos sean gestionados de manera adecuada y que se minimicen los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de gestión propuestos.

Es por ello por lo que el trabajo a presentar intentará investigar sobre el impacto que tuvo el dictado del Decreto N° 72/2018 en el Sistema de Control Interno del Sector Público Nacional. Este Decreto marcó un punto de inflexión al establecer la

conformación obligatoria de los Comité de Control y al delinear su funcionamiento periódico. A través de esta investigación, se buscará analizar cómo estas disposiciones han sido implementadas en la práctica, identificando tanto los avances logrados como los desafíos pendientes.

La investigación se centrará en varios aspectos clave. En primer lugar, se analizará la estructura organizativa y operativa de los Comité de Control antes y después de la implementación del Decreto N° 72/2018. Esto permitirá evaluar los cambios en términos de composición, responsabilidades y procesos internos. En segundo lugar, se examinará el grado de cumplimiento de las entidades públicas con respecto a la conformación y funcionamiento de estos comités, identificando los factores que han facilitado o dificultado la implementación efectiva de las nuevas normativas.

Además, se realizará un análisis de los problemas identificados en el funcionamiento de los Comité de Control. Al identificar estos problemas, se podrán proponer soluciones y herramientas concretas que promuevan el fortalecimiento del sistema de control interno.

En resumen, este trabajo no solo pretende ofrecer un análisis del impacto del Decreto N° 72/2018, sino que también busca contribuir con recomendaciones prácticas y aplicables para mejorar el Sistema de Control Interno.

## 5. OBJETIVOS

El objetivo general del trabajo es analizar el funcionamiento de los Comités de Control a partir del Dictado del Decreto N° 72/2018, que introdujo diversas modificaciones al sistema de control interno del Sector Público Nacional-

Los objetivos específicos serán los siguientes:

- Analizar el funcionamiento del Comité de Control.
- Determinar el impacto del funcionamiento del Comité de Control respecto del fortalecimiento del sistema de control interno.
- Verificar la utilización de planes compromiso celebrados en el ámbito del Comité de Control y sus resultados.
- Comparar el funcionamiento de los Comités de Control en diversos organismos.
- Sugerir cambios a la reglamentación del comité de control que permita cumplir sus objetivos de forma más eficaz y eficiente.

Estos objetivos específicos permitirán una comprensión integral de los cambios introducidos por el Decreto N° 72/2018 y su impacto en los Comités de Control, proporcionando una base para futuras mejoras en el Sistema de Control Interno.

## 6. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

A continuación, se hará una contextualización teórica respecto del funcionamiento de los Comité de Control, precisando los antecedentes normativos y las normas que actualmente establecen su funcionamiento.

### 6.1 Antecedentes normativos.

#### 6.1.1 Resolución SIGEN N° 107/1998.

El primer antecedente respecto a la existencia de Comités de Control Interno se puede encontrar en la Resolución SIGEN N° 107/1998, de fecha 10 de noviembre de 1998, mediante la cual se aprueban las Normas Generales de Control Interno.

En las mencionadas Normas se establecía que en cada organismo se debía constituir un Comité de Control integrado, al menos por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno titular. Se establecía el objetivo general de vigilar el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

#### 6.1.2 Resolución SIGEN N° 114/2004

Otro de los antecedentes a destacar, es la Resolución N° 114 de fecha 9 de noviembre de 2014. La mencionada Resolución tuvo como objeto la implementación de un Programa de Regularización del Ambiente de Control Interno, cuya finalidad era establecer los mecanismos correctivos que permitan alcanzar un adecuado nivel de control.

Para ello se definían las siguientes facultades conjuntas para la SIGEN y los titulares de los organismos y entes estatales:

- Precisar las recomendaciones efectuadas en los Informes de Auditoría que no hayan sido regularizadas.
- Definir otras cuestiones que hagan al mejoramiento de la gestión y el control interno que no hubieran sido objeto de observación en los informes respectivos.
- Proyectar los Compromisos de Regularización entre las Jurisdicciones o entidades y la SIGEN, fijando las acciones correctivas y las obligaciones que asume cada parte, la modalidad de verificación y plazos de cumplimiento.

Por otra parte, la Resolución mencionada, asignaba a la SIGEN las siguientes funciones:

- Ponderar el cumplimiento de las acciones correctivas establecidas en el Compromiso de Regularización para la calificación del próximo Informe de Evaluación de Ambiente de Control de la entidad.
- Brindar asesoramiento y asistencia técnica en el marco de sus responsabilidades.
- Promover la realización de cursos y talleres de capacitación.
- Efectuar las modificaciones normativas en el marco de su competencia a efectos de mejorar la efectividad del control.

Finalmente, se establecía un Modelo de Compromiso de Regularización, que debía contener los siguientes aspectos:

- Objeto del Programa.
- Partes intervinientes: La máxima autoridad de la Jurisdicción y el Síndico General de la Nación o su representante.
- EL Plazo acordado para la regularización de las observaciones con un cronograma.
- Los responsables del cumplimiento de cada observación.
- Los Procedimientos que se realizaran a los efectos de dar cumplimiento a las acciones correctivas convenidas, previendo los compromisos asumidos por cada parte, la modalidad, plazos de cumplimiento y recursos.
- Se debe fijar las responsabilidades en cuanto al seguimiento del cumplimiento de los compromisos de regularización y su monitoreo de acuerdo con el cronograma respectivo.

### **6.1.3 Resolución SIGEN N° 36/2011.**

A través del dictado de la Resolución N° 36/11, la Sindicatura General de la Nación, aprobó el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

El citado programa incluía diversos instrumentos de control tendientes a la mejora de la gestión gubernamental, haciendo hincapié en herramientas preventivas que permitan fortalecer el control interno y responda a las nuevas tendencias de auditoría contributiva, control integrado y mejora continua de la gestión pública.

Entre los instrumentos mencionados corresponde destacar el establecimiento de un Plan Compromiso de Mejora de la Gestión y el Control Interno, que se constituía como continuador del Programa establecido en la Resolución N° 114/2004, mencionado en el apartado precedente.

Otro de los instrumentos fue la emisión de normas particulares que regulen la constitución y funcionamiento de los Comité de Control establecidos en la Resolución N° 107/98, también mencionado precedentemente.

### 6.1.3.1 Plan compromiso de mejora de la gestión y el control interno.

El referido Plan se constituía como una herramienta facilitadora, encargada de orientar, asesorar, impulsar y poner en marcha estrategias para el mejoramiento continuo y preventivo del Sistema de Control Interno, contribuyendo a mejorar y fortalecer el desempeño de los organismos, con la finalidad de alcanzar un nivel adecuado de control.

Dentro de los objetivos principales, los mencionados planes permitían a la SIGEN y a los titulares de los organismos:

- Precisar y acordar la puesta en marcha de las recomendaciones efectuadas en los informes de control interno, con el objeto de desarrollar compromisos de implementación de mejoras de la gestión y el control interno.
- Definir otras cuestiones que hagan al mejoramiento y no hubieran sido objeto de observación o recomendación en los informes de auditoría.
- Proyectar el Plan Compromiso entre los organismos y la SIGEN, fijando acciones proactivas que impliquen poner en práctica soluciones que mejoren el desempeño organizacional, así como las obligaciones que asume cada parte, la modalidad de verificación y los plazos de cumplimiento.

Asimismo, se establecía que los Comité de Control realizarían el seguimiento y prestarían colaboración en la ejecución de los respectivos planes compromisos.

### 6.1.3.2 Normas particulares de Comité de Control.

Aquí se fijan diversos aspectos relacionados con el funcionamiento y desenvolvimiento de los Comité de Control.

Con el objetivo de no ser redundantes, y dado que los contenidos presentan diversas similitudes con el actual reglamento de funcionamiento vigente, el que será desarrollado en los próximos apartados señalando además las diferencias con el que aquí se comenta, solamente se detallaran los aspectos básicos que trata la norma.

Las citadas normas establecen la responsabilidad primaria y las acciones asignadas a los Comité de Control, establece los miembros que lo compondrá, las características de las reuniones y de las actas confeccionadas para cada reunión. Asimismo establecía que cada organismo debía dictar su propio reglamento interno de funcionamiento.

#### **6.1.4 Resolución SIGEN N° 172/2014.**

Con fecha 28 de noviembre de 2014, la Sindicatura General de la Nación, dicta la Resolución N° 172/2014, mediante la cual se deroga la Resolución N° 107/1998, y se aprueban las Normas Generales de Control Interno para el Sector Publico Nacional.

Al igual que en la norma derogada, se mantiene al Comité de Control dentro de los responsables con incumbencia en el control interno, receptando lo dispuesto en la Resolución N° 36/2011, antes mencionada.

#### **6.1.5 Decreto N° 72/2018.**

El Decreto N° 72/2018, dictado en el mes de enero de 2018, otorga rango de norma reglamentaria a la implementación de los Comités de Control establecidos en las Resoluciones SIGEN N° 36/2011 y 172/2014, estableciendo el cumplimiento de su finalidad por parte de todos los involucrados en su celebración, periodicidad y cumplimiento de objetivos.

Para ello institucionaliza la conformación y realización periódica de los Comités de Control, a fin de que se constituyan en una herramienta esencial en el fortalecimiento del control, al favorecer un modelo de auditoría contributiva, control integrado y mejora continua de la gestión pública, y a la vez avanzar en la concientización de las autoridades superiores sobre el rol que les corresponde en el modelo de control.

Lo mencionado, se logra con la incorporación al artículo 101 del Decreto N° 1344/2007, reglamentario de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Publico Nacional, de la obligatoriedad de la conformación y funcionamiento de Comités de Control para todos los entes comprendidos en los incisos a) y c) del artículo 8 de la Ley 24.156.

### 6.1.6 Resolución SIGEN N° 290/2019.

Con el objeto de regular y precisar el funcionamiento del Comité de Control, la Sindicatura General de la Nación, dictó la Resolución N° 290/2019, mediante la cual se establece el “reglamento para el funcionamiento del Comité de Control Interno”.

Resulta oportuno señalar que la citada Resolución, además, establece dejar sin efecto la Resolución N° 36/2011, la cual, como se comentó anteriormente, no solo contenía las normas de funcionamiento de los Comité de Control, sino que además regulaba los Planes Compromiso, los que ahora se encuentran sin un marco regulatorio.

El mencionado reglamento establece diversas pautas de funcionamiento, de las que pueden destacarse las siguientes:

- Objetivos del Comité de Control.
  - Crear un ámbito apropiado para el tratamiento, análisis y resolución de los problemas relativos al funcionamiento del sistema de control interno, permitiendo su abordaje desde las competencias específicas de sus integrantes.
  - Apoyar a la máxima autoridad en el cumplimiento de sus obligaciones, en relación con la implementación de un sistema de control interno efectivo, que contribuya al logro oportuno de los objetivos y metas institucionales, con enfoque a resultados.
  - Impulsar una cultura de prevención de riesgos, a efectos de evitar que se repitan las observaciones/hallazgos.
  - Agregar valor a la gestión institucional mediante el tratamiento conjunto de las observaciones/hallazgos y recomendaciones de los informes de auditoría y todas aquellas cuestiones vinculadas al control interno, promoviendo la adopción de medidas correctivas y la generación de compromisos para su puesta en práctica.
  
- Deberes del Comité de Control.

- Promover el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno a través del tratamiento de los informes elaborados por la Unidad de Auditoría Interna, la Auditoría General de la Nación, y la Sindicatura General de la Nación; la evaluación de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales; el seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos del ente; el establecimiento de controles preventivos; y la proposición de acciones correctivas sobre las observaciones formuladas definiendo hitos, plazos, y responsables de su ejecución.
- Convenir los planes compromisos o acuerdos necesarios para fortalecer el sistema de control interno institucional, en relación con la atención oportuna de las acciones de mejora propuestas ante las observaciones relevantes.
- Dar seguimiento a las recomendaciones y acciones correctivas comprometidas.
- Integración del Comité de Control
  - El Comité se integra por la máxima autoridad del ente o quien la represente por mandato expreso, el Auditor Interno Titular y el Síndico General de la Nación o quien lo represente y/o el Síndico Jurisdiccional correspondiente.
  - Participará también un Secretario de Actas perteneciente a la Unidad de Auditoría Interna, quien el responsable de convocar a las reuniones, distribuir el temario, gestionar los recursos necesarios para cada encuentro y registrar en las actas los temas tratados.
  - Pueden ser convocados a participar en las reuniones los titulares de las áreas del ente relacionadas con los temas incluidos en el orden del día de la sesión. También a funcionarios públicos de otras entidades relacionadas con los asuntos a tratar. Asimismo, el Comité puede solicitar la colaboración de expertos cuando la relevancia o tecnicidad del tema así lo requiera.

- Funcionamiento del Comité.

- Las sesiones del Comité pueden ser de carácter ordinario o extraordinario, y se realizarán preferentemente en la sede del ente.

Debe sesionar en forma ordinaria al menos dos veces al año y con un intervalo no mayor de 7 meses entre cada reunión.

- Las reuniones extraordinarias se efectuarán a requerimiento de cualquiera de sus integrantes o, en caso de que cambie la autoridad máxima del ente -dentro de un plazo máximo de 60 días desde su designación-, a fin de poner al nuevo titular en conocimiento del estado de situación del sistema de control interno y de las observaciones/hallazgos de mayor relevancia que se encuentren pendientes de resolución.

- El temario de cada reunión será consensuado entre los representantes de la SIGEN y la UAI, debiendo ser puesto en conocimiento de los restantes miembros con una antelación mínima de 3 días hábiles a la reunión.

El temario debe incluir, al menos: el tratamiento de las debilidades que afectan el control interno del ente, el seguimiento de los compromisos asumidos o temas pendientes de resolución tratados en reuniones anteriores, el análisis del estado de cumplimiento de las recomendaciones y acciones correctivas que surja de los planes compromiso de mejora de la gestión y control interno, y la evaluación del grado de avance de las metas del ente relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de corresponder.

- Al finalizar cada reunión, el secretario de actas redactará una minuta con la síntesis de los temas tratados que deberá ser firmada en ese momento por un representante de cada miembro presente. Luego, se elaborará un proyecto de acta, la que contendrá los asuntos debatidos, comprometidos y resueltos.

El Acta deberá ser suscripta por las máximas autoridades de cada uno de los miembros del Comité que hayan participado de la reunión y el Síndico Jurisdiccional.

Asimismo, deberá contener, como mínimo los siguientes datos: El número de la reunión, el carácter de esta (ordinaria / extraordinaria), los participantes de la reunión, una síntesis de los temas tratados, de las manifestaciones vertidas y de las resoluciones adoptadas.

También deberá contener un anexo en el que se indique en forma precisa y esquemática: la observación tratada referenciando el informe de auditoría del que surge, el plan de acción correctivo, los responsables comprometidos y el cronograma de implementación con su grado de avance.

## 7. DESARROLLO

A través del presente apartado, se presentarán los hallazgos evidenciados a través del análisis llevado a cabo, relacionando toda la normativa mencionada precedentemente, en especial la relacionada al Decreto 72/2018, permitiendo arribar a un resultado que conduzca a la elaboración de un diagnóstico relativo al tema planteado, y así poder dar respuesta a los objetivos generales y específicos tenidos en cuenta para el desarrollo del presente trabajo.

### 7.1. Diferencias entre la Resolución 36/2011 y 290/2019.

En primer lugar, a través del análisis de la Resolución 36/2011, que aprobaba el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno, y específicamente en lo que hace al tema en cuestión, fijaba normas particulares de Comité de Control, vinculadas al funcionamiento y desenvolvimiento de dicha figura, y su comparación con la Resolución 290/2019, que deja sin efecto la anterior, estableciendo un “reglamento para el funcionamiento del Comité de Control”; se buscará establecer las diferencias entre ambas reglamentaciones y sus implicancias en la práctica.

Temas	Resolución 36/11	Resolución 290/19
<i>Funciones</i>	Fija Responsabilidad Primaria y Acciones al Comité de Control	Fija objetivos y deberes al Comité de Control
<i>Miembros</i>	Establece un mínimo de cuatro (4) miembros: - Titular del organismo o su representante - Titular de la UAI  - Síndico Jurisdiccional  - Secretario de Actas	Establece tres (3) miembros - Titular del organismo o su representante - Titular de la UAI  - El Síndico General de la Nación o quien lo represente y/o el Síndico Jurisdiccional
<i>Secretario de Actas</i>	Debe ser un funcionario de la jurisdicción	Debe ser un funcionario de la UAI
<i>Asistentes a la reunión</i>	Se <b>recomienda</b> invitar a los titulares de las áreas sustantivas y de apoyo relacionadas a las cuestiones a tratar y/o a funcionarios públicos de otras entidades y órganos rectores que tengan relación estrecha con los temas a tratar.	Se <b>faculta</b> a invitar a los titulares de las áreas sustantivas y de apoyo relacionadas a las cuestiones a tratar y/o a funcionarios públicos de otras entidades y órganos rectores que tengan relación estrecha con los temas a tratar.
<i>Reglamento de funcionamiento</i>	Cada organismo debe dictar su propio reglamento	El presente reglamento reemplaza los dictados en el marco de la Resol. 36/11.
<i>Reuniones</i>	No establece periodicidad ni plazos	Establece un mínimo de dos (2) reuniones por año con un intervalo no mayor de siete (7) meses entre ambas. además se debe reunir dentro de los 60 días en caso de cambio de la máxima autoridad del organismo.
<i>Acta de la reunión</i>	Establece la firma de un acta por cada reunión que debe contener: - Numero de reunión - Participantes  - Síntesis de los temas tratados	Establece la firma de un acta por cada reunión que debe contener: - Numero de reunión - Participantes - Síntesis de los temas tratados - Anexo conteniendo la observación tratada, plan correctivo, responsables y cronograma.

<b>Informe anual</b>	Prevé un informe anual y se detallan las características de este.	No prevé informe anual.
----------------------	---	-------------------------

Siguiendo lo expuesto en el cuadro, se comentará sintéticamente cada punto, explicitando las diferencias e implicancias que ellas podrían tener en la práctica, o al menos lo que se entiende que se buscó modificar mediante los cambios analizados.

En cuanto a las funciones asignadas al Comité de Control, previamente se utilizaban los términos “Responsabilidad Primaria” y “Acciones”, dos vocablos generalmente utilizados en la descripción de las funciones de cada elemento que compone la estructura orgánica de un organismo. En la nueva reglamentación se los modifica por los términos “Objetivos” y “Deberes”, lo que se entiende más acorde a la figura analizada, por tratarse de un órgano colegiado compuesto por miembros internos y externos al organismo, y no un elemento constitutivo de la estructura orgánica de este.

Analizando más precisamente su contenido, se puede observar que si bien a grandes rasgos se mantienen las mismas funciones, ahora se hace más hincapié en el tratamiento de los informes elaborados por la Unidad de Auditoría Interna, el análisis de las observaciones y acciones correctivas, el seguimiento a las recomendaciones y/o acciones correctivas comprometidas, y fundamentalmente se destaca el deber de convenir los planes compromiso o acuerdos necesarios para fortalecer el sistema de control interno, particularmente en relación con la atención oportuna de las acciones de mejora propuestas ante observaciones incluidas en los informes de auditoría.

Es por ello por lo que se puede interpretar que más allá de mantener la función de constituir un ámbito para el conocimiento y análisis de las cuestiones relativas al funcionamiento del sistema de control interno del ente, se intenta que el Comité de Control pase a constituirse además como una herramienta que apoye y contribuya a cumplir con las responsabilidades asignadas a las Unidades de Auditoría Interna.

En cuanto a los miembros, si bien la anterior norma incluye dentro de los miembros al Secretario de Actas, mientras que la ahora no se lo considera un integrante del Comité, esto no tiene implicancias en el funcionamiento.

Por otra parte, se incorpora la posibilidad que participe el Síndico General de la Nación o quien lo represente, más allá de la figura del Síndico Jurisdiccional que solo era mencionado en la reglamentación anterior.

Con relación al Secretario de Actas, se mantienen las mismas funciones aunque se aclara que debe ser un integrante de la UAI.

Con respecto a la posibilidad de la participación de la asistencia de funcionarios de otras áreas, o incluso de otras entidades, se mantiene dicha posibilidad. Sin embargo, se estima que hubiera resultado conveniente aplicar alguna modificación al respecto, cuestión que será tratada más adelante.

Por otra parte, la Resolución N° 36/2011 establecía que cada Comité regule su funcionamiento, a través de la confección de un reglamento, cuestión que queda sin efecto al establecerse que el Reglamento aprobado por la Resolución N° 290/2019, reemplaza a los que hayan sido dictados por la norma previa, y quedan constituidos los Comité en aquellos organismos que aún no lo hubieran hecho.

La frecuencia de las reuniones es una de las novedades más relevantes que incorpora la nueva reglamentación, ya que previamente dicha cuestión no estaba regulada, estableciéndose el deber de que el Comité sesione en forma ordinaria, al menos dos veces en el año y con un intervalo no mayor de 7 meses entre cada reunión. Asimismo, se establece en el caso de cambio de la autoridad máxima del ente, la celebración de una reunión extraordinaria, dentro de los 60 días de su designación, a fin de poner al nuevo titular del ente en conocimiento del estado de situación del sistema de control interno y de las observaciones de mayor relevancia que se encontraran pendientes de resolución.

Otra de las diferencias más significativas que se puede mencionar, es la referida a la selección del temario de cada reunión. En la norma previa solamente se hacía referencia a que se debía enfatizar el tratamiento de los riesgos y amenazas más significativos para el ente y la evolución de las medidas adoptadas para reducirlos. En cambio en el reglamento vigente, se establece que se deben incluir en el temario de cada reunión, además del tratamiento de las debilidades que afectan el control interno, el seguimiento de los compromisos asumidos o temas pendientes de resolución tratado en reuniones

anteriores, el análisis del estado de cumplimiento de las recomendaciones y acciones correctivas que surjan de los planteos comprometidos, y la evaluación del grado de avance de las metas del ente relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de corresponder.

En relación con el Acta de cada reunión, se mantienen los elementos básicos como el número de sesión, el carácter de esta (ordinaria/extraordinaria), los miembros participantes y una síntesis de los temas tratados, las manifestaciones vertidas y las resoluciones adoptadas. Aquí la novedad recae en la incorporación de un Anexo al Acta, que deberá indicar de forma precisa y esquemática, la observación tratada referenciando al informe del que surge, el plan de acción correctivo comprometido por el área auditada, los responsables asignados a la regularización de esta, y un cronograma de implementación, y en su caso el grado de avance.

Finalizando con la explicitación de las diferencias observadas entre las normas referenciadas, debe destacarse que la norma previa hacía referencia a un Informe Anual que debía ser elaborado por el Presidente del Comité para ser presentado ante la autoridad superior, resumiendo el desempeño y logros durante el periodo anterior y un programa de actividades para el periodo en curso, como así también señalar las áreas que aún mantienen situaciones pendientes de mejora. Dicho informe, además debía contener una declaración respecto del nivel de cooperación recibido durante el año de cada empleado y funcionario del ente, respecto a lo que haya sido requerido por el Comité.

El mencionado informe anual no ha sido incluido en la Resolución N° 290/2019, situación que se entiende como perjudicial, razón por la cual será retomada posteriormente.

En resumen, el análisis de las modificaciones introducidas por la nueva reglamentación respecto a los Comités de Control revela un enfoque renovado y más detallado en cuanto a sus funciones y funcionamiento. Aunque no se observan cambios profundos en líneas generales, sí se implementan ajustes significativos que buscan fortalecer y hacer más eficaz el sistema de control interno. Sin embargo, algunas omisiones, como la del

Informe Anual, podrían ser reconsideradas para maximizar la transparencia y la efectividad del sistema.

## 7.2 Experiencia personal en la participación de Comité de Control.

A continuación expondré mi experiencia personal respecto de la actuación del Comité de Control del organismo donde me desempeño, a partir de mi participación en algunas reuniones como asistente, como así también del análisis de las actas y documentos elaborados por el mencionado órgano.

Como primer punto es importante aclarar que en el organismo no se había establecido un Comité de Control previo al dictado del Decreto 72/2018. De hecho, teniendo en cuenta que la Unidad de Auditoría Interna se había constituido hace pocos años, la figura de Comité de Control no solo no existía en el organismo sino que tampoco estaba en los planes de corto y mediano plazo su creación. Es por ello que, en primer término, el Decreto 72/2018 no solo facilitó la creación de dicho órgano, sino que también inició un camino de mejora del sistema de control interno del organismo.

Teniendo en cuenta lo expuesto, las primeras dos reuniones del Comité sirvieron en gran parte para poner en conocimiento de las autoridades acerca de las funciones de la Unidad de Auditoría Interna, las características del Comité de Control, como así también para exponer las características generales del modelo de control interno imperante en el Sector Público Nacional liderado por su órgano rector, la Sindicatura General de la Nación.

A partir de la tercera reunión, se comenzó a hacer más hincapié en el tratamiento de las observaciones de mayor impacto surgidas de los informes de la Unidad de Auditoría Interna.

Sin embargo, en las siguientes reuniones al evidenciarse un escaso avance en la regularización de las observaciones tratadas, fundamentalmente por la ausencia o insuficiencia de medidas correctivas adoptadas por las áreas responsables de dar solución a la observación, a pedido de la Sindicatura General de la Nación, se comenzó a elaborar un Plan Compromiso para la regularización de observaciones, con el fin de

motorizar al organismo a adoptar las acciones correctivas necesarias que permitan subsanar aquellas observaciones de más alto impacto, y así promover el fortalecimiento del sistema de control interno del organismo.

Es aquí donde resulta oportuno recordar que, de acuerdo con lo detallado en apartados previos, la Resolución N° 36/2011, que aprobaba el Plan Compromiso de Mejora de la Gestión y el Control Interno, fue dejada sin efecto con el dictado de la Resolución N° 290/2019. La resolución dejada sin efecto contenía una serie de consideraciones respecto del mecanismo de implementación de los Planes, como así también sobre las responsabilidades de cada parte integrante del Plan. Asimismo, se incluía un modelo de Plan Compromiso, en el cual se detallaban una serie de aspectos que debía contener.

Es así como, al no contarse para la elaboración del Plan con una reglamentación vigente y actualizada que guíe y facilite su confección, su elaboración y seguimiento no estuvo exento de dificultades.

Entre algunos de los problemas o dificultades evidenciadas de acuerdo con el análisis realizado, se pueden mencionar la falta de definición de los responsables encargados de la elaboración, aprobación y posterior seguimiento del plan, como así también de las responsabilidades de los actores participantes, la ausencia de un mecanismo formal de seguimiento de este, la forma y modalidad de mantener informada a la SIGEN de los avances en el desarrollo del plan, entre otras cuestiones.

### **7.3. Encuesta a miembros de Unidades de Auditoría Interna.**

A través de la realización de una encuesta a diversos integrantes de Unidades de Auditoría Interna, se intentará obtener una visión comprensiva sobre la evolución, cumplimiento y efectividad de los Comités de Control en el contexto de las modificaciones introducidas por el Decreto 72/2018.

### 7.3.1 Descripción de la metodología de la encuesta.

A continuación, se describe sintéticamente la metodología utilizada para la realización de la encuesta.

La encuesta fue elaborada para cubrir aspectos clave relacionados con la conformación, funcionamiento y eficacia de los Comités de Control, tanto antes como después de la implementación del Decreto 72/2018. Las preguntas se centraron en varios temas, incluyendo la frecuencia de las reuniones, la existencia de reglamentos internos, el seguimiento de las observaciones de auditoría, y la percepción sobre la utilidad de los planes compromiso.

Se utilizó Google Forms como la plataforma para la creación y distribución de la encuesta, y fue distribuida a través de diversos medios electrónicos a diversas personas que integran Unidades de Auditoría Interna de organismos incluidos en los incisos a) y c) del artículo 8° de la Ley 24.156. Se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad y precisión en las respuestas. Adicionalmente, también se efectuaron tres encuestas presenciales.

La recolección de datos se realizó durante un período de dos semanas. Al cierre del período de recolección, se obtuvo un total de veintitrés respuestas validas.

Los datos obtenidos fueron analizados utilizando herramientas integradas de Google Forms y se utilizó Microsoft Excel para armar los gráficos de los resultados. Se realizaron análisis descriptivos para identificar tendencias y patrones en las respuestas. Además, se evaluaron las diferencias antes y después del Decreto 72/2018, y se examinó la percepción de los participantes sobre la efectividad y áreas de mejora de los Comités de Control.

En resumen, la metodología empleada para esta encuesta combinó un diseño cuidadoso de las preguntas, la selección estratégica de participantes, y el uso de una herramienta eficiente como Google Forms y Microsoft Excel. Este enfoque permitió obtener datos precisos y útiles para evaluar el impacto del Decreto 72/2018 en los Comités de Control y proponer mejoras para fortalecer el sistema de control interno en el sector público.

### 7.3.2 Desarrollo de las preguntas.

A continuación se expondrán las preguntas que forman parte de la encuesta y una breve explicación de lo que se busca obtener a través de ella.

***a. Previo al dictado del Decreto 72/18, ¿el organismo había conformado el Comité de Control?***

Esta pregunta busca identificar si el organismo ya contaba con un Comité de Control antes de la promulgación del decreto. Esto permitirá comparar la existencia y la continuidad del comité antes y después de los cambios legislativos.

***b. En caso de que la respuesta haya sido afirmativa, ¿con qué frecuencia se reunía?***

Aquí se pretende conocer la periodicidad de las reuniones del Comité de Control antes del Decreto 72/18, lo que ayuda a evaluar si las prácticas de reunión han cambiado con la nueva normativa, a través del establecimiento de una frecuencia mínima obligatoria.

***c. En caso de que la respuesta a la primera pregunta haya sido afirmativa, ¿contaba con un reglamento interno de funcionamiento?***

Esta pregunta investiga si el Comité de Control tenía un reglamento interno formal que regulaba su funcionamiento antes del Decreto 72/18, lo que es crucial para entender el nivel de formalización del Comité, previo al establecimiento de un reglamento único y obligatorio común a todos los organismos.

***d. Luego del dictado del Decreto 72/18, ¿se conformó el Comité de Control?***

Esta pregunta confirma si, después de la promulgación del Decreto 72/18, el organismo cumplió con la nueva normativa y estableció el Comité de Control, en caso de que previamente no lo haya constituido.

***e. ¿Se reúne al menos dos veces por año?***

Se busca verificar el cumplimiento de la frecuencia mínima de reuniones establecida por la nueva reglamentación, la cual requiere que el Comité de Control se reúna al menos dos veces al año.

***f. ¿Se confecciona el Acta de cada reunión?***

Esta pregunta verifica si se lleva un registro formal de cada reunión del Comité de Control, lo cual es esencial para la transparencia y el seguimiento de las decisiones tomadas, además del cumplimiento del requisito establecido por la norma.

***g. ¿Considera que la actuación del Comité de Control tiene impacto positivo en la regularización de observaciones de auditoría?***

Se evalúa la percepción sobre la efectividad del Comité de Control en abordar y resolver las observaciones planteadas en los informes de auditoría.

***h. ¿Se realiza un informe anual relativo al funcionamiento del Comité de Control?***

Aquí se intentará verificar si a pesar de no estar previsto en la norma la elaboración de un informe anual, los organismos lo presentan y así evaluar una eventual posibilidad de mejora.

***i. ¿Se elaboraron planes compromiso para la regularización de observaciones?***

Esta pregunta indaga si se han desarrollado planes compromiso para la regularización de observaciones, basados en el antecedente normativo introducido por la Resolución 36/11, más allá de encontrarse derogada.

***j. ¿Considera que los planes compromiso son una buena herramienta para mejorar el Sistema de Control Interno dentro del funcionamiento del Comité de Control?***

Esta pregunta evalúa la percepción sobre la utilidad de los planes compromiso como herramienta para fortalecer el sistema de control interno.

***k. ¿Considera que habría que realizar modificaciones al funcionamiento de los Comités de Control para mejorar su funcionamiento?***

Aquí se solicita la opinión sobre posibles mejoras en el funcionamiento de los Comités de Control, buscando identificar áreas de oportunidad y propuestas para optimizar su desempeño.

Este conjunto de preguntas permitirá obtener una visión comprensiva sobre la evolución, cumplimiento y efectividad de los Comités de Control en el contexto de las nuevas normativas introducidas por el Decreto 72/18.

**I. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que mejoraría el funcionamiento de los Comités de Control?**

Finalmente, se pusieron a consideración diversas opciones a fin de que los encuestados manifiesten cuál de ellas considera que tendría mayor impacto a la hora de mejorar el desempeño de los Comités de Control. Se dispusieron cinco opciones:

- Mayor frecuencia de las reuniones: Teniendo presente que el mínimo de dos reuniones por año podría ser poco, considerando la importancia de la temática que se trata en las reuniones.
- Establecer la participación obligatoria de los responsables del área relacionada con la temática a tratar: De acuerdo con mi experiencia antes relatada, una de las situaciones desfavorables más frecuentes es el poco o nulo involucramiento de las áreas responsables en las reuniones, por lo que considere que puede ser una oportunidad de mejora.
- Incentivar la formulación de planes compromiso: Entendiendo que los planes compromiso son una de las herramientas más importantes con las que cuenta el Comité de Control, la intención es valorar si los encuestados tienen la misma percepción.
- Establecer la obligatoriedad de un informe anual relativo al funcionamiento del Comité de Control: Dado que como se comentó anteriormente dicho requisito se eliminó en la nueva reglamentación, se intenta establecer si los encuestados consideran que debería volver a incorporarse el requisito.
- Incluir en el Acta de la reunión un apartado acerca del funcionamiento del Comité de Control: Con esta opción se intenta verificar si los encuestados consideran que reflejar en el Acta del Comité los logros y falencias detectadas en su funcionamiento, como así también la valoración respecto de la colaboración de los responsables de las áreas, impactaría positivamente en el funcionamiento del Comité.

### 7.3.3 Resultado de las encuestas.

El resultado de la encuesta demuestra la efectividad que tuvo el Decreto N° 72/2018 en la conformación obligatoria de un Comité de Control en cada organismo. De acuerdo con la encuesta, previo al Decreto, el 41% de los organismos encuestados no había conformado el Comité de Control, mientras que luego del Decreto, el 100% estableció su conformación.

En cuanto a la periodicidad de las reuniones, previo al Decreto, de los organismos que tenían conformado el Comité de Control, el 62% no se reunía, mientras que el 19% se reunía solo una vez por año y el 19% restante más de una vez por año. Por el contrario, luego de dictado el Decreto, el 89% se reúne al menos dos veces por año.

En relación con el reglamento interno, previo al Decreto, solo el 17% poseía un reglamento interno formalizado, lo que fue solucionado a través de la Resolución 290/2019 que estableció un reglamento único para todos los Comité.

Al evaluar la percepción de los encuestados sobre el impacto del Comité de Control a la hora de regularizar las observaciones de auditoría, el 72% consideró que tiene gran impacto y el 28% que tiene un impacto aceptable.

Al preguntar respecto a la existencia de la celebración de Planes Compromiso en el marco del Comité de Control, el 62% manifestó que se habían celebrado. En tal sentido, el 95% consideró que los planes compromiso son una buena herramienta para mejorar el sistema de control interno.

Con relación a la elaboración de un informe anual relativo al Comité de Control, el 54% respondió afirmativamente.

Ahora bien, ante la pregunta de si consideraban que habría que efectuar modificaciones normativas para mejorar el funcionamiento del Comité de Control, el 78% de los encuestados respondió afirmativamente.

En tal sentido, de las cinco opciones brindadas respecto de los aspectos que podrían mejorar el funcionamiento del Comité de Control, las tres más elegidas fueron

“incentivar la formulación de planes compromiso (66%), “incluir en el acta un apartado relativo al funcionamiento del Comité (61%) y “participación obligatoria de los responsables del área (55%).

De los resultados expuestos se puede destacar el éxito que tuvo el Decreto N° 72/2018 al fortalecer la figura del Comité de Control, estableciendo su obligatoriedad, una frecuencia mínima de las reuniones y un reglamento interno de funcionamiento, registrándose un cumplimiento casi absoluto de esos aspectos.

Además de ello, queda en evidencia que gran parte de los encuestados valora positivamente el accionar del Comité como así también la celebración de los planes compromiso, lo que demuestra que los cambios introducidos han tenido un impacto positivo en el fortalecimiento del sistema de control interno.

Sin embargo, la mayoría consideró necesario efectuar modificaciones normativas al funcionamiento del Comité, demostrando así que si bien debe valorarse positivamente los cambios introducidos por el Decreto N° 72/18, habiendo transcurrido más de cinco años de dictado y teniendo en cuenta la experiencia recogida, puede ser un momento oportuno para implementar mejoras que lleven la eficiencia y eficacia de la figura analizada a un nivel superior, las que serán expuestas en el próximo apartado.

## **7.4 Propuestas de mejora**

### **7.4.1. Informe anual sobre el funcionamiento del Comité de Control.**

En el marco del fortalecimiento continuo del sistema de control interno, se propone la elaboración de un informe anual obligatorio que detalle y rinda cuentas de la actuación del Comité de Control. Este informe servirá como una herramienta clave para documentar las acciones desarrolladas por el Comité, detallar las observaciones y su seguimiento tratadas en el mismo y las correspondientes acciones correctivas implementadas a lo largo del año, haciendo énfasis además en la participación y compromiso de los responsables de la gestión de las áreas relacionadas con el tratamiento de las observaciones, a fin de poder concluir respecto de la actuación del

Comité, y en su caso respecto de la necesidad de introducir cambios o mejoras en su funcionamiento a fin de mejorar el logro de sus objetivos.

Entre los aspectos a incluir en el informe anual se propone contemplar los siguientes:

- Acciones desarrolladas: Detalle de las reuniones realizadas, los temas tratados, las iniciativas emprendidas.
- Observaciones tratadas: Incluir el detalle de las observaciones tratadas en las reuniones con indicación del informe de auditoría del cual forma parte, o de los temas tratados en las reuniones que requieran de una acción correctiva.
- Seguimiento de las acciones correctivas: Detalle de las acciones encaradas por el organismo para regularizar las observaciones y su estado actualizado. Precizando además cuales son aquellas que quedan pendientes al cierre del año.
- Impacto de la actuación del Comité: Emitir una opinión respecto del impacto de la actuación del Comité respecto de la regularización de las observaciones tratadas, y respecto de la colaboración y actuación de las áreas con responsabilidad en la aplicación de acciones correctivas, tanto en las reuniones como al momento del seguimiento de los compromisos asumidos.
- Conclusiones y recomendaciones: Exponer las conclusiones arribadas del análisis la actuación del Comité de Control y en su caso, efectuar recomendaciones que favorezcan el mejoramiento de su funcionamiento.

En cuanto a la responsabilidad de la elaboración del informe, debería recaer en la Unidad de Auditoría Interna, y ser presentado ante la máxima autoridad del organismo y la Sindicatura General de la Nación en el mes de diciembre de cada año.

#### **7.4.2. Plan Compromiso para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.**

La otra propuesta de mejora consiste en la implementación de un Plan Compromiso para el fortalecimiento del sistema de control interno, que venga a ocupar el lugar del que estaba contenido en la Resolución N° 36/2011 actualmente derogada.

Entre los objetivos principales que persigue esta propuesta está el de establecer lineamientos claros para la elaboración de los Planes Compromiso, al definir los

procedimientos necesarios para llevarlos a cabo; la asignación de responsabilidades definidas a todos los actores participantes; y el establecimiento de mecanismos que permitan realizar un adecuado seguimiento continuo de los planes a fin de garantizar su efectividad y cumplimiento.

En cuanto al objetivo del plan, es el de proporcionar un marco claro y estructurado para asegurar la implementación adecuada de las medidas correctivas que permitan regularizar las observaciones de auditoría de alto impacto que no hubieran tenido una solución adecuada en un tiempo razonable, o de aquellas que a criterio de la máxima autoridad del organismo, a solicitud de la Sindicatura General de la Nación, o a propuesta del Auditor Interno titular, ameriten ser tratadas dentro de un Plan Compromiso.

El plan además, deberá precisar las responsabilidades de los intervinientes, sobre todo en lo atinente a la elaboración, aprobación y seguimiento del Plan.

De esta forma la máxima autoridad del organismo será quien designe al o los responsables de la elaboración del plan, quienes actuarán bajo el asesoramiento y supervisión de la Unidad de Auditoría Interna. Por su parte, la máxima autoridad del organismo será quien apruebe el Plan, juntamente con el Síndico General de la Nación, o quien este designe en su reemplazo, previa opinión favorable de la UAI.

Por otra parte, el plan deberá contener como mínimo los siguientes aspectos:

- Objeto
- Partes intervinientes.
- Listado de observaciones de auditoría o tema especial a resolver.
- Responsable de aplicar la acción correctiva.
- Acción correctiva propuesta.
- Plazo comprometido para aplicar la acción correctiva.
- Opinión de la UAI respecto de la acción correctiva y plazo propuestos.
- Oportunidad del seguimiento e informe respectivo.

En cuanto al seguimiento del Plan, deberá ser realizado por la Unidad de Auditoría para lo cual se deberán contemplar horas de trabajo en el Plan Anual de Trabajo a fin de efectuar las tareas de seguimiento necesarias que permitan conocer el estado de las acciones correctivas comprometidas y el grado de avance en el cumplimiento del plan, así como la necesidad de efectuar ajustes o modificaciones al mismo. El mencionado seguimiento deberá ser reflejado en oportunidad de emitirse el informe anual relativo al funcionamiento del Comité de Control a través de un apartado específico agregado en el mencionado informe.

La presente propuesta, si bien guarda ciertas similitudes con la contenida en la derogada Resolución N° 36/2011, le otorga un papel preponderante a la Unidad de Auditoría Interna dentro del plan, al establecerse en el órgano encargado de supervisar y asesorar en la elaboración del plan, ya que al basarse el plan primordialmente en observaciones de auditoría es quien posee el conocimiento más acabado que permitirá guiar a las áreas responsables hacia la elaboración de un plan compromiso que permita que la regularización de las observaciones se realice de la manera más eficiente y eficaz posible. De la misma forma, al requerirse su opinión favorable previo a la aprobación del plan, se intenta asegurar que se evalúe que las acciones correctivas propuestas sean conducentes para producir la subsanación de la observación.

Finalmente, al implementar una nueva normativa se estaría impulsando la utilización de los planes compromiso como una herramienta efectiva para el fortalecimiento del sistema de control interno, teniendo en cuenta no solo la derogación de la Resolución antes citada sino también los años transcurridos desde su dictado.

## 8. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objeto examinar el impacto del Decreto N° 72/2018 en la mejora del sistema de control interno en el sector público. A partir de la investigación realizada se puede concluir que el dictado de este decreto ha sido fundamental para fortalecer la figura del Comité de Control al establecer la obligatoriedad de su constitución, la obligatoriedad de un mínimo de dos reuniones al año y un reglamento unificado para todos los organismos.

La implementación del Decreto bajo análisis ha permitido un importante avance en la formalización y funcionamiento de los Comités de Control, promoviendo la regularidad en las reuniones y asegurando un enfoque sistemático en el tratamiento de las observaciones de auditoría y la implementación de acciones correctivas. Estos cambios han contribuido a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones públicas.

Sin embargo, en base a mi experiencia personal en el ámbito laboral y del análisis de las encuestas realizadas, se evidencia que todavía hay margen para fortalecer el sistema de control interno mediante mejoras específicas en las funciones de los Comités de Control. Entre las propuestas de mejora sugeridas, se encuentra la necesidad de establecer la elaboración de un informe anual que detalle las acciones desarrolladas por el Comité de Control, así como el seguimiento de las observaciones de auditoría y las acciones correctivas implementadas. El referido informe no solo promovería una mayor transparencia y responsabilidad, sino que también serviría como una herramienta valiosa para evaluar y mejorar continuamente el desempeño del comité.

Asimismo, se propone la implementación de un nuevo plan compromiso para el fortalecimiento del sistema de control interno, que incluya lineamientos claros sobre su elaboración, las responsabilidades de los participantes y los mecanismos de seguimiento. Esta nueva versión del plan compromiso busca reforzar el seguimiento de las observaciones de auditoría y su regularización, como así también delimitar con mayor claridad las responsabilidades de las áreas intervinientes, a la vez que otorgaría a la Unidad de Auditoría Interna un papel central en su confección, a fin de tratar de asegurar la eficacia y eficiencia del plan y su alineamiento con las buenas prácticas de control interno.

En resumen, se puede concluir que se cumplieron razonablemente con los objetivos planteados al iniciar el presente trabajo, comprobando que el impacto que ha tenido la implementación del Decreto N° 72/2018 ha sido positivo respecto del fortalecimiento del sistema de control interno, sin perjuicio de lo cual, la experiencia recogida en estos años hace necesario promover la implementación de nuevas herramientas que permitan

continuar con el mejoramiento del sistema de control interno, y en definitiva promover una gestión pública más eficaz, eficiente y transparente.

## 9. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Sindicatura General de la Nación (2018). Decreto 72 de 2018 por el cual se establecen modificaciones al Decreto 1344 de 2007. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sindicatura General de la Nación.

Sindicatura General de la Nación (2019). Resolución 290 de 2019 por el cual se reglamenta el funcionamiento del Comité de Control Interno. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sindicatura General de la Nación.

Sindicatura General de la Nación (2014). Resolución 172 de 2014 por el cual se establecen las Normas Generales de Control Interno. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sindicatura General de la Nación.

Sindicatura General de la Nación (2011). Resolución 36 de 2011 por el cual se aprueba el Programa de fortalecimiento del control interno. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sindicatura General de la Nación.

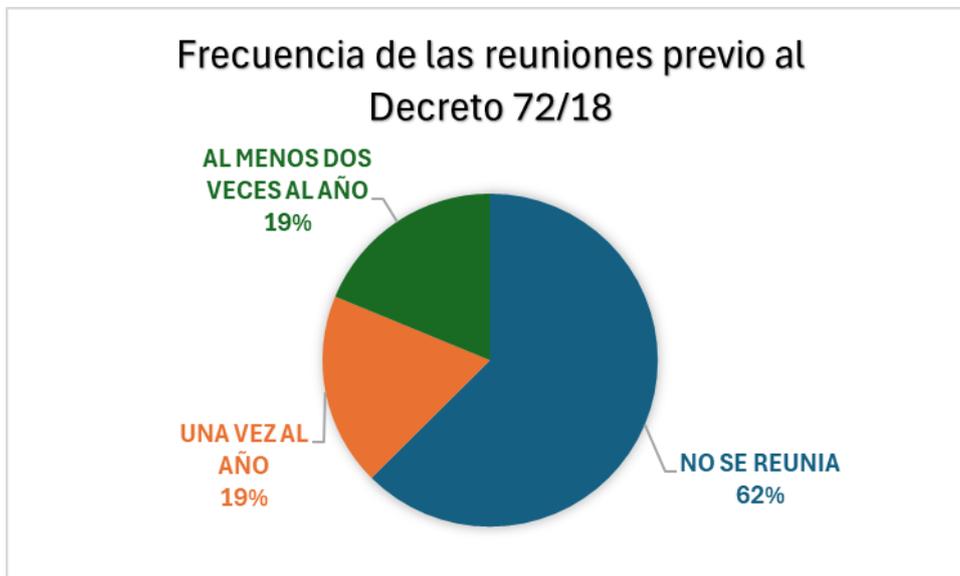
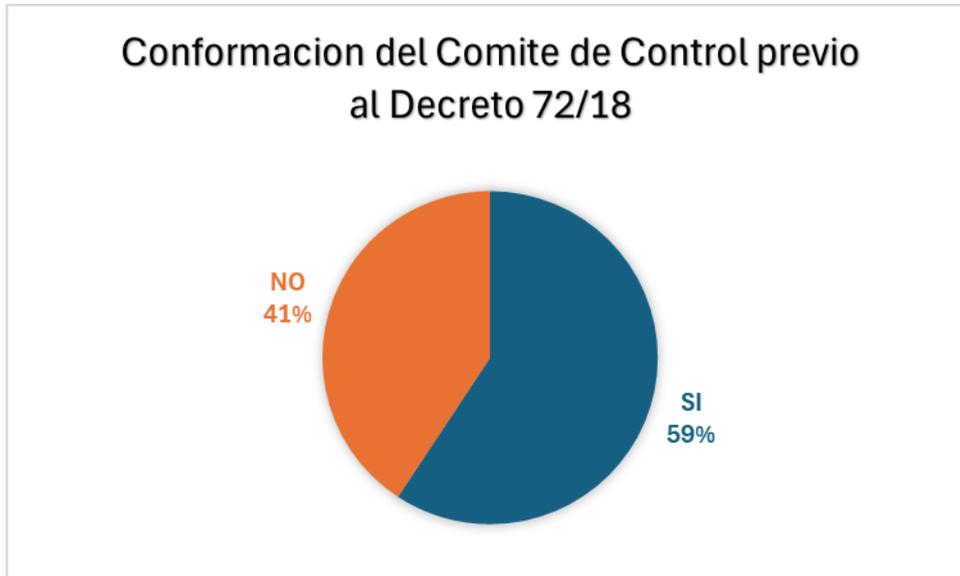
Sindicatura General de la Nación (2004). Resolución 114 de 2004 por el cual se aprueba el Programa de regularización del ambiente del control interno. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sindicatura General de la Nación.

Sindicatura General de la Nación (1998). Resolución 107 de 1998 por el cual se aprueban las normas generales de control interno. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sindicatura General de la Nación.

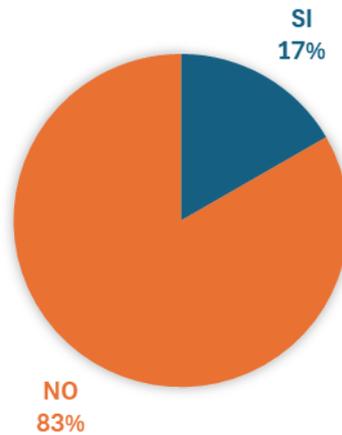
Hernández Sampieri, R. F. (2004). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

## 10. ANEXO

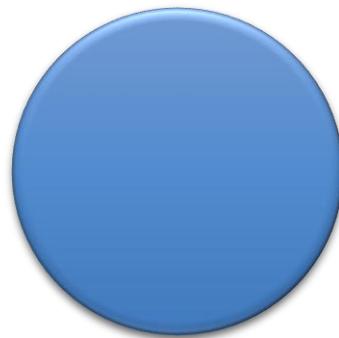
### Resultados de la encuesta a miembros de Unidades de Auditoría Interna.



### Existencia de reglamento previo al Decreto 72/18



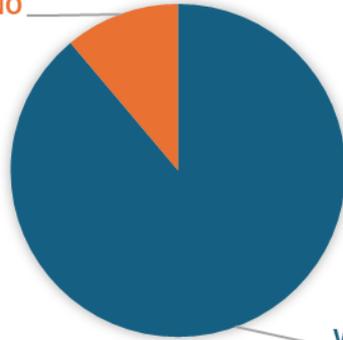
### Conformacion de Comite de Control luego del Decreto 72/18



■ SI ■ NO

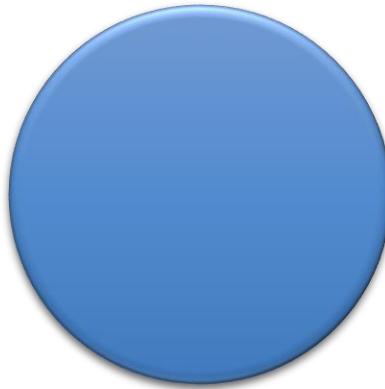
### Frecuencia de las reuniones luego del decreto 72/18

MENOS DE 2  
VECES AL AÑO  
11%



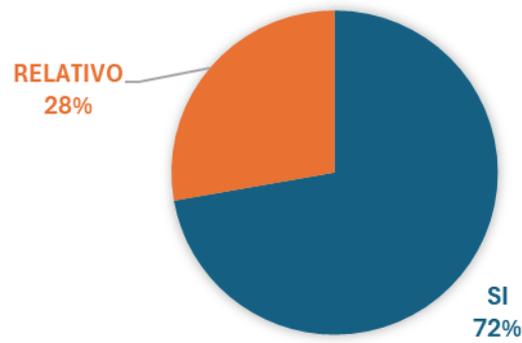
AL MENOS 2  
VECES AL AÑO  
89%

### ¿Se confecciona el Acta de cada reunión?

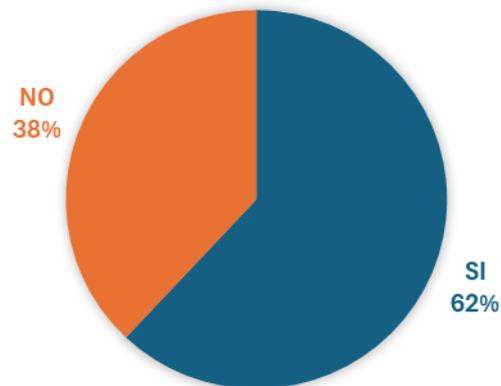


■ si ■ no

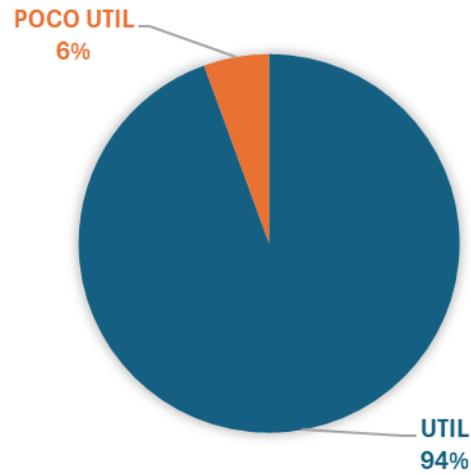
### Impacto positivo en la regularización de observaciones



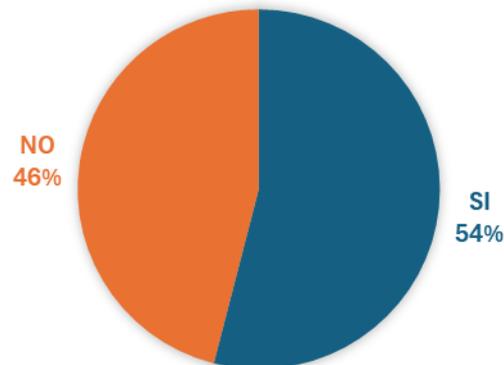
### Celebración de planes compromiso



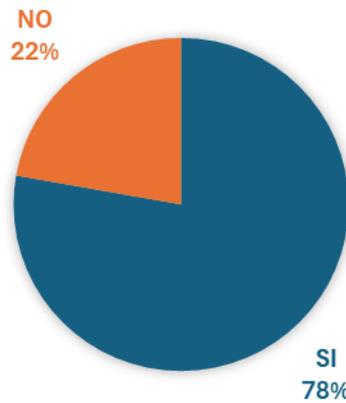
### Utilidad de los planes compromiso



### Informe anual Comite de Control



### Necesidad de modificaciones al comite de control



### Aspectos a mejorar

