

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POLÍTICA Y GOBIERNO

Maestría en Auditoría Gubernamental

Promoción 2017-2018

Nombre y Apellido: Valeria Navaridas

Título de la Tesis: “Lineamientos para el Traspaso
de Titularidad en las UAIs”

Director: María Estela Moreno

Buenos Aires, Abril 2020

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 - ANTECEDENTES NORMATIVOS.....	8
1.1 Sistema de Control Interno en la Administración Pública Nacional.....	9
1.2 Designación de los Auditores Internos Titulares	17
1.3 Independencia técnica y dependencia económica de las UAIs	26
CAPÍTULO 2 - RELEVAMIENTOS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL CAMBIO DE GESTIÓN.....	29
2.1 Debilidades relevadas en la investigación	31
2.2 Identificación de las Oportunidades	34
2.3 Mejora continua en la Gestión de las UAIs	38
CAPÍTULO 3 - LINEAMIENTOS PARA EL TRASPASO DE TITULARIDAD EN LAS UAIS	52
3.1 Buenas Prácticas	53
3.2 Efectos esperados de la aplicación de los Lineamientos para el Traspaso de Titularidad	57
3.3 Propuesta de Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs	61
CONCLUSIONES.....	75
MARCO NORMATIVO	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXO I PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS.....	80
ANEXO II RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	81
ANEXO III PAUTAS Y FORMULARIOS DE ENTREVISTAS	83

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

RESUMEN

En la presente tesis se expone el desarrollo de una propuesta de herramienta innovadora denominada “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, la cual no cuenta a la fecha con regulación específica y resultaría de aplicación en armonía con el contexto normativo vigente.

El énfasis de la citada herramienta está, en mediante estas directrices, coadyuvar a la mejora continua y la creación de una cadena de valor en el marco del fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

En otras palabras, aunar esfuerzos para que el traspaso de titularidad resulte el eslabón de un círculo virtuoso entre la gestión actual y la futura.

En tal sentido, el objetivo es contribuir, por una parte, a revertir la forma en que frecuentemente se llevan a cabo los cambios de gestión y, por otra parte, a potenciar la sinergia originada en la cooperación entre auditores internos ante un traspaso de titularidad en la Unidad de Auditoría Interna (UAI).

Comúnmente varios autores y profesionales expertos en la materia, resaltan la importancia del compromiso conjunto entre auditores, auditados y autoridades en pos de mejorar el control, y de esta manera, minimizar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos del organismo.

Al respecto, se pretende vislumbrar lo contributivo que sería la realización de un traspaso de titularidad en forma colaborativa para la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), y para la UAI y el organismo en cuestión.

El foco de esta tesis está en destacar los efectos positivos de capitalizar el conocimiento en las Unidades de Auditoría Interna (UAIs), en dirección a la proyección de metas a largo plazo que resulten factibles de alcanzar más allá del Ciclo de Auditoría o Planificación Estratégica, y de lograr una continuidad en las acciones que no se encuentre afectada ante un cambio de titularidad.

INTRODUCCIÓN

El 29 de octubre de 1992 entró en vigencia la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional, la cual constituyó un avance significativo por cuanto propició una reforma administrativa y financiera tendiente a una gestión económica, eficaz, eficiente, efectiva y equitativa de los Recursos y Gastos del Estado, conformando Sistemas de Control a través de estructuras de Control Interno y Externo.

Desde ese entonces hasta la actualidad, se dictaron una cantidad significativa de normas relativas al Sistema de Control del Sector Público, algunas de las cuales impactaron en el procedimiento de designación de los Auditores Internos Titulares y en los requisitos académicos y/o de experiencia necesarios para el ejercicio del cargo.

Sin embargo, en ninguna de las normativas dictadas por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) se reguló el traspaso de titularidad en las Unidades de Auditoría Internas (UAIs), y pese a resultar el mismo de significativa importancia en lo que respecta a la mejora continua, se carece a la fecha de un procedimiento reglamentario del cambio de gestión.

No obstante ello, algunas reglamentaciones emitidas en los últimos dos años resultaron adecuados cimientos para dar un paso adelante en la elaboración de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

Con la implementación del Decreto N° 72/18 y de la Resolución SIGEN N° 69/18, al asumir la SIGEN un rol protagónico en cuanto a la designación de los auditores internos, se conformó un ambiente inspirador para el desarrollo y posterior implementación de los citados lineamientos.

En el año 2019, si bien la Resolución SIGEN N° 390/19 deja sin efecto a la Resolución SIGEN N° 69/18, modificando especialmente los requisitos para los postulantes a titulares de UAIs y aprobando un modelo de Declaración Jurada sobre Incompatibilidades, Inhabilitaciones y Conflictos de Intereses, mantiene en vigencia la designación de los mismos por parte del Síndico General de la Nación, creando un Registro de Postulantes y un Comité de Evaluación.

Los Lineamientos objeto de esta tesis aspiran a abrir un camino para solucionar el frecuente problema que radica en el hecho de que ante cada cambio de gestión, el auditor interno designado no cuenta en muchas oportunidades con una actitud colaborativa del auditor anterior.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

En este orden de ideas, amerita mencionar que en líneas generales el traspaso entre auditores internos a menudo se realiza sin mediar una reunión, y en algunos casos, no se llega siquiera a una mera presentación formal.

Por ende, sería de gran utilidad que se encuentre definida por la SIGEN la responsabilidad de cada Auditor Interno Titular de elaborar papeles de trabajo respaldatorios de su gestión y cuando deje de desempeñarse como tal, facilitar los mismos al citado organismo de control y al auditor designado para el cargo.

Es importante señalar que las características deseadas en la auditoría tales como actitud colaborativa y proactiva, creación de valor, identificación de fortalezas y oportunidades además de debilidades y amenazas, deberían encontrarse igual de presentes en el traspaso de titularidad entre auditores internos, lo cual resultaría enriquecedor para el Sistema de Control Interno llevado a cabo a través de la SIGEN y las UAIs.

La investigación de Buenas Prácticas para el cambio de gestión en las UAIs, podría nutrir de valiosa información relativa a las principales debilidades y a las oportunidades de mejora, representando una contribución en pos de la calidad en el ámbito de acción de las mismas.

En tal sentido, la SIGEN debería articular sus mecanismos y herramientas con el objeto de organizar un adecuado traspaso de funciones de los auditores internos en dirección a la mejora continua en las UAIs y, en consecuencia, en el Sistema de Control Interno.

En esta línea, el énfasis está en que cada cambio de gestión no implique para el Auditor Interno designado volver a foja cero, sino por el contrario, proporcionar los elementos de base para que pueda formar su juicio de valores relativo a que acciones implementar para mantener los puntos que están en un adecuado nivel de eficacia y eficiencia, y arbitrar los medios para actuar sobre los principales problemas que afectan el Control Interno del organismo en cual presta servicios.

El Objeto General de la Tesis es desarrollar “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” que coadyuven a la mejora continua, y a la creación de valor en el marco del fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

A los efectos de lograr cumplir con el Objetivo General, se considera necesario encarar previamente algunos Objetivos Específicos alineados con el mismo.

El primero de ellos es analizar la relación entre los auditores internos, la máxima autoridad del organismo y la SIGEN, en cuanto a la independencia y dependencia en los aspectos técnicos y económicos, y los aportes al Control Interno originados oportunamente

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

en la implementación del Decreto N° 72/18 y de las Resoluciones SIGEN N° 69/18 sobre permanencia en el cargo, renovación y forma de designación, N° 290/19 inherente al reglamento para el funcionamiento de las reuniones de Comité de Control y N° 390/19, que deja sin efectos a la N° 69/18 y trata menos temas, abordando con carácter sintético cada uno de ellos, siendo los principales aspectos regulados: Perfil del Auditor, Comité de Evaluación, Registro de Postulantes y Declaración Jurada de Incompatibilidades, Inhabilitaciones y Conflictos de Intereses.

El segundo objetivo es relevar cómo se han realizado los traspasos entre auditores internos, y las expectativas de los mismos y de la SIGEN al respecto.

El tercer y último objetivo es formular buenas prácticas para el traspaso de titularidad entre auditores internos en el marco de la aplicación de la normativa vigente, y en pos de la mejora continua en las UAIs.

Cabe mencionar que cada uno de estos objetivos se desarrolla en los tres Capítulos que integran la tesis.

A continuación, se exponen algunos de los interrogantes planteados como punto de partida en la investigación:

- ✓ ¿Es adecuado el escenario normativo y contexto situacional para la aplicación directrices relativas al traspaso de titularidad en las UAIs?
- ✓ ¿Resultaría de utilidad para la SIGEN y los auditores internos contar con “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”?
- ✓ ¿La elaboración de los lineamientos con buenas prácticas entre los auditores internos coadyuvaría a fortalecer el Sistema de Control Interno?

Se ejecutaron diversos procedimientos metodológicos en tres etapas, relevamiento de normativa, realización de entrevistas y evaluación de la información aportada por los profesionales entrevistados, y elaboración de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

En la primera etapa se efectuó el análisis de la evolución normativa sobre el Sistema de Control Interno, especialmente en lo referente al rol de auditor interno y su designación en el cargo, teniendo por fuente de información la intranet de SIGEN y bibliografía afín a la materia en estudio.

En una segunda etapa se seleccionó a los candidatos para las entrevistas, se realizaron las mismas a profesionales con amplia experiencia en Auditoría, se registraron

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

los aportes considerados contributivos a las buenas prácticas, y se cuantificaron los resultados obtenidos.

En la tercera y última etapa, en base a lo relevado en las instancias previas, se hizo una ponderación fundamentada de los temas a incluir en los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

En correlación directa con cada una de las citadas etapas se encuentran los tres Capítulos que conforman esta tesis, en los cuales se analizan los Objetivos, General y Específicos, y se revelan las respuestas a los interrogantes mencionados precedentemente en esta Introducción, plasmando en las Conclusiones sucintamente las mismas.

En el Capítulo 1, se abordan los Antecedentes Normativos realizando un recorrido por la conformación del Sistema de Control Interno en la Administración Pública Nacional, tratando la metodología de designación de auditores internos titulares y la independencia técnica y la dependencia económica de las UAIs.

El Capítulo 2, tiene por principal eje temático el Relevamiento de las Oportunidades de Mejora a la forma en que se llevan a cabo los cambios de titularidad, siendo necesario para ello tratar las debilidades relevadas en las entrevistas realizadas a profesionales con amplia experiencia en Auditoría Gubernamental, destacando la importancia de una continuidad en el plan de acción de las UAIs.

En el Capítulo 3, se desarrollan Buenas Prácticas y efectos esperados de la aplicación de una normativa inherente a los traspasos de titularidad y la propuesta de implementación de los Lineamientos, incluyendo modelos de Resolución SIGEN y de Informe de Cierre de Gestión.

Finalmente en las Conclusiones, se pretende demostrar la utilidad y relevancia que representaría para fortalecer el Sistema de Control Interno y la Gestión de Calidad, el desarrollo e implementación de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

CAPÍTULO 1 - ANTECEDENTES NORMATIVOS

En este Capítulo se desarrollan los antecedentes normativos que, en la órbita del Sistema de Control Interno coordinado por la SIGEN, sientan las bases para la elaboración de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

En el año 2018 se dictaron dos normas que resultaron de inspiración para la investigación de esta tesis, el Decreto N° 72/18 y la Resolución SIGEN N° 69/18, en las cuales se modificaron requisitos y forma de designación del Auditor Interno Titular.

En el año 2019 se emitió la Resolución SIGEN N° 290/19 relativa al reglamento para el funcionamiento de los Comités de Control, mediante la cual se refuerza la importancia del seguimiento de las acciones correctivas.

En el mismo año, en el mes de diciembre mediante Resolución SIGEN N° 390/19 se deja sin efectos a la Resolución SIGEN N° 69/18, se aprueban los requisitos de calidad técnica para los postulantes a titulares de Unidad de Auditoría Interna (UAI), se crea el “Registro de Postulantes a Titulares de Unidad de Auditoría Interna”, y se adjunta el modelo de “Declaración Jurada sobre Incompatibilidades, Inhabilitaciones y Conflicto de Intereses”.

A tal efecto, se aborda en tres apartados la evolución normativa relativa al Sistema de Control Interno en la Administración Pública Nacional, haciendo especial foco en la Designación de los Auditores Internos Titulares, y en la Independencia Técnica y Dependencia Económica de las UAIs.

En el primer apartado se centra en la temática del Sistema de Control Interno en la Administración Pública Nacional, para ello se realiza un recorrido por la normativa vigente, especificando sus objetivos y presentando como se estructura el mismo. A su vez, se hace hincapié en la demanda de transparencia en la rendición de cuentas de los fondos públicos por parte de la ciudadanía.

El segundo apartado es relativo a la Designación de los Auditores Internos Titulares, se tratan las modificaciones en la normativa de la SIGEN aplicable al procedimiento de nombramiento, y se evalúa el impacto en cuanto a la independencia de criterios.

En el tercer y último apartado de este Capítulo, se desarrollan conceptos vinculados a la Independencia Técnica y Dependencia Económica de las UAIs, se analizan antecedentes y normativa, y se reflejan diferentes posturas existentes.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

1.1 Sistema de Control Interno en la Administración Pública Nacional

Una breve descripción de la evolución del funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Argentina, permite contextualizar el marco en el que se pretende demostrar que los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” resultarían contributivos para la Administración Pública Nacional.

El 17 de agosto de 1989 mediante la sanción de la Ley N° 23.696¹ conocida como la Reforma del Estado, se declaró la Emergencia Administrativa del Sector Público Nacional, se autorizó la privatización de las empresas estatales y reorganizó el funcionamiento de varios entes públicos, originando fusiones, traslados y/o disoluciones.

Si bien entre los principales problemas difundidos como origen de la emergencia habitualmente se mencionan el déficit fiscal y la falta de calidad de los servicios, los cuales supuestamente mejorarían con las privatizaciones, otra posible causa fue falta de un adecuado Sistema de Control Interno que permitiera detectar las debilidades existentes en un tiempo oportuno.

Años más tarde, el 29 de octubre de 1992 entró en vigencia la Ley N° 24.156² de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional, la cual constituyó un avance significativo por cuanto propició una reforma administrativa y financiera tendiente a una gestión económica, eficaz, eficiente, efectiva y equitativa de los Recursos y Gastos del Estado, conformando Sistemas de Control a través de estructuras de Control Interno y Externo.

En Argentina, con anterioridad a las Reformas Administrativas de los 90, no existía un esquema de planificación presupuestaria, que previera, de acuerdo a las características de cada servicio público, el dinero que se gastaría para alcanzar metas físicas y financieras. Hoy esto es una realidad, y aunque aún hay quienes piensan que las unidades de medida de las metas físicas, y la confección de las metas financieras son poco más que un “dibujo de tecnócratas”, lo cierto es que ese esquema ha generado un marco de actuación para las administraciones argentinas en los últimos años: escaso sí, pero existente (Moreno, 2014, 33).

La palabra “Auditoría” en sus orígenes estaba asociada al ámbito privado, entes con fines de lucro, empresas y estudios contables.

¹Ley N° 23.696 Reforma del Estado - Emergencia Administrativa. Fecha de Publicación 23/8/1989.

²Ley N° 24.156 Administración Financiera y Sistemas de Control. Fecha de Publicación 29/10/1992.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Originalmente, la contabilidad del Estado era llevada a cabo de forma rudimentaria, conceptos tales como Sistema de Control Interno, Sistema de Control Externo, Unidad de Auditoría Interna, Informes de Auditoría, Auditoría General de la Nación, etc. no formaban parte de la operatoria diaria de la Administración Pública Nacional.

Con el correr de los años, luego de un proceso de maduración y evolución la palabra “Auditoría” de algún modo se popularizó, es decir, cobró también fuerza en los medios de comunicación, resultando muchas veces mencionada en el Boletín Oficial, diarios, revistas, libros, internet, radio, televisión, cursos de capacitación, requerimientos judiciales, etc.

Aún hay un largo camino por explorar, sin embargo, ya no resulta desconocido el rol de la Auditoría en el ámbito público, comúnmente denominada “Auditoría Gubernamental”, y su vinculación con la “Participación Ciudadana Activa” y el “Derecho al Acceso de la Información Pública”.

Es así que la Reforma de la Administración Pública originada a raíz de la aplicación de la Ley N° 24.156 constituyó la base de un nuevo paradigma, un cambio de conceptos y herramientas en la Gestión de la Administración de los Recursos y Gastos Públicos, implementando una centralización normativa, descentralización operativa y fundamentalmente un enfoque dinámico de control del Sector Público Nacional.

La creación de las UAIs mediante el Artículo N° 100, permitió incluir herramientas de control en el Sector Público Nacional hasta entonces sólo utilizadas en el ámbito privado.

En la actualidad, en la Argentina, conviven dos tipos de modelos de control disímiles, no sólo en su conformación, sino en su esencia, en su espíritu y en el tipo de control que ejercen.

El modelo de Contraloría, en nuestro caso impuesto en la Nación, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Salta y el sistema de Tribunal de Cuentas en las demás provincias del país.

El modelo de control de contraloría está conformado por una Auditoría General, órgano colegiado dependiente del poder Legislativo que tiene la finalidad de realizar el control externo ex post, y la Sindicatura General, órgano unipersonal que depende del Poder Ejecutivo y que realiza el control interno, también ex post, pero muchas veces por su naturaleza y condición, pueden (en algunos casos) realizar control concomitante. Dependen de la Sindicatura General, las Unidades

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

de Auditoría Interna que funcionan en cada una de las jurisdicciones del Poder Ejecutivo. Las leyes prevén un modelo de control integral e integrado, el cual debe abarcar tanto los aspectos económicos, presupuestarios, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, como así también la evaluación de programas, proyectos, y de operaciones y deben estar fundados en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Por su parte, el modelo de control de los Tribunales de Cuentas son órganos de control colegiado, con cargos vitalicios (en su mayoría), que realizan un control formal del cumplimiento normativo y financiero, y en algunos casos poseen competencias jurisdiccionales (Moreno, 2016, 465-66).

Cabe señalar que la Auditoría General de la Nación (AGN) en el ejercicio del control externo, habitualmente articula con la SIGEN y con las UAIs, requiriendo colaboración en los proyectos a ejecutar.

En general, previo al inicio de las tareas de campo, el equipo de AGN solicita formalmente al Auditor Interno Titular, que facilite los informes vinculados al objeto de auditoría elaborados por la UAI, la SIGEN o en forma conjunta por las mismas.

En este contexto, en algunos organismos, las UAIs actúan como nexo entre la AGN y las unidades organizativas auditadas, y como asesores del auditado en relación al cumplimiento de los requerimientos de información y plazos impuestos para dar respuesta a los mismos.

De esta manera, se vislumbra la forma en que la cooperación entre estos tres actores (AGN, SIGEN y UAIs) posibilita, en alguna medida, optimizar recursos del Sector Público Nacional y aunar esfuerzos en una misma dirección, fortalecer el Sistema de Control Interno y Externo.

Ante un traspaso de titularidad en las UAIs, es importante para el Auditor Interno entrante, a fin de realizar un seguimiento, tener conocimiento a la mayor brevedad posible de las auditorías internas y externas en curso y de los informes más relevantes realizados en las gestiones precedentes.

El objeto de este trabajo es un análisis susceptible de ser encuadrado dentro del Sistema de Control Interno, por cuanto está directamente relacionado con la interacción entre las UAIs y la SIGEN ante un traspaso de titularidad entre auditores internos.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Las Normas Generales de Control Interno aprobadas por SIGEN en 1998, se basaron en la primera versión del Marco COSO “Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, el cual se ha constituido como el modelo de referencia internacional para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

SIGEN en su rol de Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional, normativo, de supervisión y coordinación, aprobó la adopción del referido marco mediante la Resolución N° 107/98 SGN, para ser aplicado en todo el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional.

Desde aquel momento, el Sector Público Nacional ha experimentado cambios evolutivos que reflejan, además de las cuestiones propias de la administración gubernamental, innovaciones atinentes a la situación y tendencias de gestión asociadas a tiempos actuales: acelerado crecimiento de la tecnología, incremento de los servicios prestados por empresas y sociedades con capital público, mayores exigencias en las regulaciones, políticas que apuntan al monitoreo de objetivos y medición de resultados, entre otros.

Por su parte, el Marco COSO ha sido actualizado incorporando elementos para la gestión que reflejan la experiencia recogida en la últimas décadas: consideraciones para el gobierno corporativo, la globalización, cambios y aumento de la complejidad de las actividades, diversidad de las leyes, regulaciones y normas, expectativas en cuanto a las competencias y responsabilidades, uso y dependencia de tecnologías, expectativas relacionadas con la prevención y detección del fraude, etc.³

En dirección a actualizar las Normas Generales del Control Interno en base al Marco COSO actualizado, mediante la Resolución SIGEN N° 98 del 28 de julio de 2014, se realizó un proyecto de las mismas y se sometió a consideración mediante un proceso público por el cual se recibieron aportes, opiniones, comentarios y sugerencias. Unos meses después, mediante la Resolución SIGEN N° 172 del 28 de noviembre de 2014, se deja sin efecto a la Resolución SIGEN N° 107 del 10 de noviembre de 1998 y se aprueban las “Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional” vigentes en la actualidad.

³Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional (2014) SIGEN - Página 4.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Aunque con menor envergadura, en relación al proceso público mencionado en el párrafo precedente, en esta tesis con las entrevistas llevadas a cabo a profesionales con amplia trayectoria en materia de Auditoría Interna y cuyos resultados se encuentran plasmados en el Capítulo 2, se apuntó en primer lugar a valorizar la utilidad de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” y en segundo lugar, obtener información relativa a las prácticas que se debían contemplar.

Otro aspecto destacado es el cumplimiento de la Ley N° 25.188⁴ de Ética en el Ejercicio de la Función Pública y sus modificatorias, las cuales establecen un conjunto de deberes, prohibiciones e incompatibilidades, a raíz de las cuales se requiere la Presentación de Declaraciones Patrimoniales Integrales ante la Oficina Anticorrupción.

Es de resaltar que el incumplimiento en la presentación de la Declaración Jurada Patrimonial se encuentra sancionado, conforme lo siguiente:

Será reprimido con prisión de quince días a dos años e inhabilitación especial perpetua el que, en razón de su cargo, estuviere obligado por ley a presentar una declaración jurada patrimonial y omitiere maliciosamente hacerlo. El delito se configurará cuando mediando notificación fehaciente de la intimación respectiva, el sujeto obligado no hubiere dado cumplimiento a los deberes aludidos dentro de los plazos que fije la ley cuya aplicación corresponda (Código Penal de la Nación el artículo N° 268 - 3).

La SIGEN contempla en los Lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) actividades de realización no selectiva relativas a verificar el cumplimiento de la normativa vigente sobre la presentación de las Declaraciones Juradas Patrimoniales Integrales, reuniones de Comité de Control y seguimiento de observaciones, entre otras.

En cuanto a la publicidad de los informes de las UAIs, en el marco de la Ley N° 27.275⁵ de Derecho al Acceso a la Información Pública, los mismos al igual que los correspondientes a las auditorías externas se deben publicar en las páginas web de cada organismo.

Conforme lo establece el artículo 1° de la citada Ley, la finalidad es acercar a los ciudadanos la información de carácter público y motivar la participación activa de los mismos, fomentando entre otros aspectos, la transparencia en la rendición de cuentas de los

⁴ Ley N° 25.188 Ética en el ejercicio de la función Pública. Fecha de Publicación 1/11/1999.

⁵ Ley N° 27.275 Ley de Derecho al Acceso a la Información Pública. Fecha de Publicación 29/09/2016.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

fondos del Estado y los resultados obtenidos en la órbita de los Sistemas de Control Interno y Externo.

Al respecto, la SIGEN solicitó a las UAIs, dar cumplimiento a la publicación de los informes estableciendo un cronograma a tal efecto, y de corresponder, disociar los datos de carácter personal.

En consecuencia, en las páginas web de los organismos públicos debe existir un módulo de “Transparencia Activa” en el cual se debería tener acceso a la información de carácter público, y por ende, a los informes de auditoría.

En relación a las reuniones de Comité de Control, mediante la Resolución SIGEN N° 290/19, se aprueba el reglamento relativo al funcionamiento de las mismas, que tiene entre sus objetivos promover en el organismo una cultura de prevención de riesgos y dar una continuidad a los temas tratados en cada encuentro y descriptos en el acta elaborada a tal fin.

El “Comité de Control” es una figura cuya normativa evolucionó con el correr de los años, abordando la temática en Resolución SIGEN N° 107/98, Decreto N° 1344/07, Resolución SIGEN N° 172/14, Resolución SIGEN N° 290/19 y en el Decreto N° 72/18 que establece lo siguiente:

Incorpórase al artículo 101 del Anexo al Decreto N° 1344/07 como último párrafo el siguiente texto: “La conformación y funcionamiento de Comités de Control Interno integrados por la máxima autoridad del organismo –o quién lo represente por mandato expreso-, las instancias que le dependan convocadas según los temas a tratar, el titular de la Unidad de Auditoría Interna y la máxima autoridad de la Sindicatura General de la Nación –o quien lo represente de acuerdo a competencias propias dentro de su estructura- será obligatoria para todos los entes comprendidos en los incisos a) y c) del artículo 8° de la Ley N° 24.156. Estos Comités deberán sesionar de forma ordinaria, al menos dos (2) veces al año y con un intervalo no mayor de siete (7) meses entre cada reunión y tener un Reglamento aprobado de acuerdo a lo que al respecto establece la Sindicatura General de la Nación. En caso de que se produzca un cambio de la autoridad máxima del ente de que se trate, dentro de un plazo máximo de sesenta (60) días, deberá convocarse una sesión extraordinaria del Comité de Control Interno a fin

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

de poner al nuevo titular del organismo en conocimiento del estado de situación respecto del control interno⁶.

Una interpretación de lo reglado en este artículo, es que más allá de las herramientas tecnológicas que contribuyen muchísimo en las tareas concernientes al control, las reuniones personales entre representantes de la SIGEN, la máxima autoridad del organismo y el Auditor Interno Titular, son necesarias para unificar criterios relativos a definir caminos a seguir, medir los resultados alcanzados y cuando corresponda, cambiar el rumbo de las políticas tendientes a mejorar el Sistema de Control Interno.

En la normativa vigente se regula la realización de las reuniones de Comité de Control en sesión extraordinaria de producirse un cambio de la máxima autoridad del organismo, pero se omite este requerimiento ante un traspaso de titularidad en la UAI.

El contenido del PAT, que contempla las sesiones de Comité de Control, debe ajustarse a los términos de la RESOL-2018-176-APN-SIGEN “Instructivo para la elaboración de los Planeamientos Anuales de Trabajo UAI” y la RESOL-2018-175-APN-SIGEN que regula el procedimiento para su aprobación con relación a las directivas establece lo siguiente:

Cada año, se comunicará a la autoridad superior de las jurisdicciones, entidades, universidades, empresas o sociedades, el inicio del proceso de planificación mediante la remisión de los “Lineamientos para el Planeamiento UAI” aprobados para confeccionar los planes anuales de trabajo correspondientes al ejercicio del año siguiente. Las Gerencias con injerencia en el proceso de planeamiento comunicarán a las UAIs las “Pautas Gerenciales para la Formulación del Plan Anual de las UAIs”, dentro de los SIETE (7) días hábiles posteriores a la remisión de los “Lineamientos para el Planeamiento UAI”.⁷

En relación a la estimación de los riesgos, que es uno de los puntos a realizar en la elaboración del PAT, la SIGEN definió una metodología que prevé la confección de una Matriz de Exposición, la cual debe reflejar los niveles de riesgo asociados a cada proceso a partir de la estimación de su Impacto y Probabilidad.

⁶Decreto N° 72/2018 Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional Artículo N° 1. Fecha de Publicación 24/1/2018.

⁷RESOL-2018-175-APN-SIGEN Artículo N° 2. Fecha de Publicación 12/10/2018.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

En consecuencia, para medir los riesgos resulta imperante la realización de un relevamiento integral de los principales procesos del organismo que se clasifican de la siguiente forma:

Procesos sustantivos: Orientados al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por el ciudadano/usuario, o por entes externos.

Procesos de apoyo: Destinados a dar sostén operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.

Procesos de conducción: Dirigidos a organizar y facilitar la coordinación de la totalidad de los procesos de la organización (ejemplos: plan estratégico, gestión de riesgos, otros).⁸

La combinación de los Niveles de Probabilidad e Impacto por Proceso, permite confeccionar la Matriz de Exposición, siendo la misma esencial para la asignación de recursos, y posibilita al Auditor Interno Titular tener una visión integral, y establecer prioridades en la ejecución de los proyectos y tareas de la UAI.

La importancia de una continuidad al plan de acción de la UAI se menciona expresamente en cada uno de los Capítulos que conforman esta tesis, y en vinculación directa con el Objetivo General planteado.

Tal como se expresó en el desarrollo de este apartado, el enfoque dinámico en el ámbito de la Administración Pública llevó a que surjan periódicamente nuevas normas de aplicación relativas a la operatoria de los organismos, al control externo y al control interno. Con respecto a este último, algunas Resoluciones SIGEN impactaron en el procedimiento de designación del Auditor Interno Titular, y en los requisitos académicos y/o de experiencia necesarios para el ejercicio del cargo, temática abordada en el segundo punto de este Capítulo.

Sin embargo, en ninguna de las normativas dictadas por la SIGEN se reguló el cambio de titularidad en las UAIs, por lo cual hay un vacío normativo que resultó motivador para el desarrollo de la presente tesis: “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

⁸Metodología para la Evaluación de Riesgos - SIGEN 2018 - Página N° 3.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

1.2 Designación de los Auditores Internos Titulares

La normativa en vigencia en relación a la creación del cargo de Auditor Interno como titular de la UAI de cada una de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Nacional, desde el 17 de mayo de 1993 hasta el 23 de enero de 2018, era el Decreto N° 971/93⁹:

El Auditor Interno, cuyo perfil deberá ajustarse al que establezca la Sindicatura General de la Nación, será designado mediante resolución de la autoridad máxima de la jurisdicción o entidad, previa opinión técnica de la Sindicatura General de la Nación, la que tendrá carácter no vinculante (Decreto N° 971/93 Art. N° 4).

El Auditor Interno no gozará de estabilidad en el cargo y podrá ser removido por resolución de la autoridad máxima de la jurisdicción o entidad, la que deberá ser comunicada a la Sindicatura General de la Nación (Decreto N° 971/93 Art. N° 5).

De ahí que la independencia técnica del Auditor Interno debía armonizar con la designación por parte de la máxima autoridad del organismo.

Mientras que la dependencia tiene dos acepciones, una “Económica” vinculada a su retribución con recursos del organismo auditado, y otra “Técnica” relativa a los controles de la SIGEN sobre las UAIs a través de sus Circulares, Instructivos de Trabajo, Resoluciones, Pautas para la elaboración del Plan Anual de Auditoría (PAA), Lineamientos para la confección del PAA, etc.

Los conceptos de “Independencia Técnica” y “Dependencia Económica” mencionados en el párrafo anterior, serán abordados con mayor profundidad en el próximo apartado del presente Capítulo.

El Decreto N° 72/18, modificatorio del Decreto N° 971/93, establece que los auditores internos serán designados por el Síndico General de la Nación y ejercerán tal función por cuatro años con posibilidad de continuar cuatro años más.

Asimismo, conforme a lo establecido en la Resolución SIGEN N° 69/18, los cuatro años se computaban a partir de la fecha de publicación del Decreto N° 72/18, es decir, desde el 24 de enero del 2018.

⁹Decreto N° 971/93 Creación del Cargo de Auditor Interno. Fecha de Publicación 17/5/1993.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

En la Resolución SIGEN N° 390/19, si bien se deja sin efecto a la Resolución SIGEN N° 69/18, no se detalla si se mantiene vigente la forma de definir el período de permanencia en el cargo por parte del Auditor Interno Titular.

Con esta evolución normativa, la participación de la SIGEN en la designación dejó de representar una mera opinión técnica no vinculante.

El Artículo N° 2 del Decreto N° 72/18 expresa que el Auditor Interno Titular no gozará de estabilidad en el cargo, por lo cual podrá ser removido por el Síndico General de la Nación, previo al dictado de esta norma y tal como se citó precedentemente, anteriormente la remoción era responsabilidad de la máxima autoridad del organismo.

En este nuevo escenario, el Síndico General de la Nación por expreso pedido de la máxima autoridad del organismo en cuestión, podrá extender el plazo de cuatro años de ejercicio del cargo a un máximo de ocho años ininterrumpidos.

Cabe agregar que la Resolución SIGEN N° 69/18 en el Anexo II Procedimiento de Evaluación y Selección del Auditor Interno Titular, establecía lo siguiente:

La Secretaría General (SG) es la responsable del proceso de selección del Auditor Interno Titular. Evidenciada la necesidad de designar un Auditor Interno - por el área que corresponda-, el trámite se iniciará por expediente electrónico, previa conformidad del Síndico General de la Nación, y deberá ser remitido a la SG para dar inicio al procedimiento. Para ello, en el ámbito de la citada Secretaría General, funcionará un Comité de Selección (CS) el cual deberá integrarse para cada designación en particular por: i) un Síndico General Adjunto o Secretario de la SIGEN, nominado por el Síndico General de la Nación, ii) un representante del organismo u ente cuyo Auditor Interno Titular deba designarse, nominado por la máxima autoridad de ese organismo o ente, iii) un miembro con nivel no inferior a síndico jurisdiccional o síndico societario o de empresa, según corresponda al área a la que pertenezca la unidad de auditoría interna a cubrir, nominado por el Secretario Técnico de Fiscalización y Control o quien esté a cargo del área. La nominación de cada uno de estos tres miembros se hará por nota de sus superiores especificando para qué proceso de selección se lo propone, a instancias de la Secretaría General que establecerá una fecha tope para nominar al representante. En caso de que la máxima autoridad del organismo involucrado no efectúe la propuesta

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

en el plazo determinado, el Comité de Selección quedará conformado por el resto de los integrantes mencionados en los puntos I) y III).¹⁰

En virtud de ello, según surge de la citada Resolución SIGEN, entra en escena nuevamente la figura de la máxima autoridad del organismo contemplada en el Decreto N° 971/93, ya que sería quién designaría a un representante para conformar el “Comité de Selección”.

En tanto que la Resolución SIGEN N° 390/19, que como ya se expresó precedentemente deja sin efecto a la Resolución SIGEN N° 69/18, sólo se hace referencia al “Comité de Evaluación” cuyos integrantes serán designados por el Síndico General de la Nación, y ya no se hace mención a que forme parte un representante de la máxima autoridad del organismo en cuestión. A su vez mientras que en la norma anterior contemplaba la creación de una “Base de Datos de Postulantes”, en la normativa vigente se menciona el “Registro de Postulantes”, en este aspecto más allá de la denominación no hay una modificación sustantiva.

No obstante, cabe señalar que en la Resolución SIGEN N° 390/19 se acotó el alcance de los temas regulados en la Resolución SIGEN N° 69/18.

Asimismo, dado que en el escaso período de tiempo entre una y otra, y que además del cambio de gobierno, no acontecieron variaciones significativas el contexto técnico, amerita reflexionar que ante el supuesto de que se logren materializar los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” en una Resolución SIGEN, resultaría importante conformar un comité interdisciplinario a los efectos de definir su contenido y dejar abierta la instancia de emisión de futuras versiones.

Es relevante contar con el consenso adecuado de expertos en la materia en cuanto al contenido antes de la puesta en práctica, siendo deseable la realización de una prueba piloto.

En sintonía con lo anteriormente expuesto, cumplidos los plazos máximos establecidos en la normativa vigente para el ejercicio de las funciones en el cargo de Auditor Interno Titular, existe la opción de postularse en el registro de la SIGEN para prestar servicios en otro organismo, o la alternativa de dejar de desempeñarse en el cargo por un período de dos años.

¹⁰Resolución SIGEN N° 69/2018 Aprobación del Perfil y Responsabilidades del Auditor Interno Titular Anexo II. Fecha de Publicación 22/5/2018.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Al respecto, la Resolución SIGEN N° 69/18 en su Anexo I detallaba el Perfil y las Responsabilidades del Auditor Interno Titular, expresando lo siguiente:

- Estudios a nivel universitario en carreras del ámbito de las ciencias jurídicas, sociales, económicas o afines a las incumbencias u objeto principal de la jurisdicción, entidad u organismo a auditar, correspondiente a una carrera con un plan de estudios no menor a 4 años; y/o,
- Estudios de Posgrado en Control, en Auditoría, en Planificación, en Gestión de la Administración Pública o relacionados a las incumbencias u objeto principal de la jurisdicción, entidad u organismo a auditar o empresas del estado.¹¹

La mencionada Resolución también aprobaba los contenidos mínimos de la carrera de especialización en Auditoría Interna Gubernamental, el Mecanismo de Categorización de las UAI por Nivel de Complejidad del Ente y la Base de Postulantes.

En forma previa al dictado de la Resolución SIGEN N° 69/2018 no era un requisito para el ejercicio del cargo de Auditor Interno Titular contar con estudios de posgrado, de todos modos, el Manual de Control Interno Gubernamental aprobado en diciembre de 2010 ya hacía alusión a la necesidad de una Educación Continua:

El auditor debe preocuparse por mantener su competencia técnica en permanente actualidad.

Esta actualización se refiere preferentemente a los avances en normas, procedimientos y técnicas de auditoría, en general, y de la auditoría interna, en particular.

Es necesario proveer su asistencia a conferencias, seminarios, cursos y programas de capacitación, dentro de un proceso de educación continua¹².

En el año 2019, si bien mediante Resolución SIGEN N° 390/2019 se reemplaza a la Resolución N° 69/2018 modificando especialmente los requisitos para los postulantes a titulares de UAI y se aprueba un modelo de Declaración Jurada sobre Incompatibilidades y Conflicto de Intereses, se mantiene en vigencia la designación de los mismos por parte del

¹¹Resolución SIGEN N° 69/2018 Aprobación del Perfil y Responsabilidades del Auditor Interno Titular Anexo I. Fecha de Publicación 22/5/2018.

¹²Manual de Control Interno Gubernamental SIGEN (2010) - Página N° 11.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Síndico General de la Nación, creando para ello un “Comité de Evaluación”, expresando en su IF-2019-112183265-APN-GNEICI#SIGEN lo siguiente:

Los Auditores Titulares de las Unidades de Auditoría Interna deben reunir los requisitos profesionales mínimos que a continuación se enuncian:

Formación académica:

-Estudios completos correspondientes a nivel universitario en carreras del ámbito de las ciencias jurídicas, económicas o afines a las incumbencias u objeto principal de la jurisdicción, entidad u organismo a auditar, correspondiente a una carrera con un plan de estudios no menor a cuatro (4) años.

Experiencia:

-Acreditar seis (6) años de actuación profesional después de la titulación.

-Poseer al menos tres (3) años en el ejercicio profesional en materia vinculadas al control o auditoría en el sector público nacional, provincial y municipal, con capacidades de liderazgo y conocimientos en materia de administración financiera.

Se apreciará contar con la realización de cursos y estudios especializados, actividades docentes o de capacitación, o haber publicado trabajos referidos a dicha temática.¹³

Es dable destacar que el proceso del traspaso de titularidad en las UAIs, el cual es de significativa relevancia en lo que respecta a la mejora continua, a la fecha no cuenta con un procedimiento reglamentado.

Con la implementación del Decreto N° 72/18, Resolución SIGEN N° 69/18, y Resolución N° 390/19, al asumir la SIGEN un rol protagónico en la designación de los auditores internos, se fue paulatinamente conformando un ambiente propicio para el desarrollo y posterior implementación de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

El propósito de dichos Lineamientos está en abrir un camino para solucionar el frecuente problema que radica en el hecho de que, ante cada cambio de gestión, y tal como se relevó en las entrevistas, el Auditor Interno Titular designado no cuenta en muchas oportunidades con una actitud colaborativa del auditor anterior.

¹³Resolución SIGEN N° 390/2019 Perfil Auditor Interno Titular. Fecha de Publicación 26/12/2019. IF - 2019-112183265-APN-GNEICI#SIGEN.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Por ende, puede presentarse la situación de que no permanezcan en la oficina los papeles de trabajo de los informes previamente realizados, razón por la cual el Auditor Interno Titular debe invertir mucho tiempo y recursos para obtener elementos que le permitan formar su juicio de valores relativo a que acciones implementar, lo cual impacta negativamente en la Gestión de Calidad en las UAIs, tal como surge de las entrevistas realizadas que se detallan en el Capítulo 2.

En otras palabras, sería de gran utilidad que se encuentre definida por la SIGEN la responsabilidad de cada Auditor Interno Titular de elaborar papeles de trabajo respaldatorios de su gestión y cuando deje de desempeñarse como tal, facilitar los mismos al citado organismo de control y al auditor designado para el cargo.

El Decreto N° 72/2018 establece una serie de modificaciones al Decreto N° 1344/2007 “Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156”, fundamentalmente en cuanto al procedimiento de designación de los Auditores Internos y permanencia en el cargo.

El impacto de la aplicación de esta norma resulta de interés para la SIGEN y para las UAIs, y en función de la misma surgirán normativas aclaratorias, complementarias y/o rectificatorias, propias de la dinámica del mejoramiento continuo en materia de control.

Es importante señalar que las características deseadas en la auditoría tales como actitud colaborativa y proactiva, creación de valor, identificación de fortalezas y oportunidades además de debilidades y amenazas, deberían encontrarse igual de presentes en el traspaso de gestión entre auditores internos, lo cual resultaría enriquecedor para el Sistema de Control Interno llevado a cabo a través de la SIGEN y las UAIs.

En líneas generales el traspaso entre auditores internos muchas veces se realiza sin mediar reuniones entre los mismos, y en algunos casos no se llega siquiera a la mera presentación formal ante la máxima autoridad del organismo.

La investigación de Buenas Prácticas para el cambio de gestión en las UAIs, podría nutrir de valiosa información relativa a las principales debilidades y a las oportunidades de mejora, representando una contribución en pos de la calidad en el ámbito de acción de las mismas.

En este aspecto, la SIGEN debería articular sus mecanismos y herramientas con el objeto de organizar un adecuado traspaso de funciones entre los auditores internos en dirección la mejora continua en las UAIs y, en consecuencia, en el Sistema de Control Interno.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Con esta herramienta, se pretende que en cada cambio de gestión el Auditor Interno Titular designado cuente con los elementos para formar su opinión técnica relativa a las acciones a implementar para mantener los aspectos que están en un adecuado nivel de eficacia y eficiencia, y arbitrar los medios para actuar sobre los principales problemas que afectan el Control Interno del organismo en cual presta servicios.

Un antecedente normativo es la Resolución SIGEN N° 175/15, en la cual se aprobaron los contenidos sugeridos para el “Libro Blanco de Gestión y Rendición de Cuentas” para la sucesión de autoridades titulares de los organismos, estableciendo que se debía proporcionar un ejemplar a la UAI y remitir en forma electrónica a la SIGEN.

Paralelamente, lo expuesto es susceptible de vinculación con lo establecido en el Referencial 13 “Requisitos para la Gestión de Calidad en para las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional”, en el cual entre otros aspectos se destaca la importancia del seguimiento de las observaciones y mejora continua.

Este Referencial presenta los requisitos de un sistema de gestión de la calidad para las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional. Su objeto es contribuir al adecuado funcionamiento de las mismas.

Se especifican los requisitos para un sistema de gestión de la calidad para una Unidad de Auditoría Interna del Sector Público Nacional:

- a) desea demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a consolidar la aplicación eficaz de sus procesos, promoviendo la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.¹⁴

La puesta en práctica de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, resultaría contributiva en términos de calidad e incluso puede ser un requisito contemplado en alguna versión que a futuro la SIGEN emita del citado Referencial.

La SIGEN también cambió recientemente el enfoque de su sistema de registración de informes, durante años se aplicó el Sistema de Seguimiento de Informes y Observaciones (SISIO), el cual fue evolucionando conforme a las necesidades del Sistema del Control Interno y se transformó en el Sistema de Seguimiento de Acciones Correctivas

¹⁴Referencial IRAM N° 13 Requisitos para la Gestión de Calidad en para las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional - Segunda Edición año 2017- Página 6.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

(SISAC) que es el vigente en la actualidad, cuya aspiración es una vez detectado el desvío enfocar la perspectiva en evaluar la eficacia y eficiencia de las medidas tendientes a la corrección del mismo más que en el problema en sí.

En el caso de resultar de aplicación los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” desarrollados en esta tesis, el Auditor Interno Titular designado contaría en la fase inicial de su gestión con información relativa al grado de avance en las acciones adoptadas por el auditado para subsanar las principales observaciones, es decir, las clasificadas de alto impacto.

En relación a la clasificación de los impactos, con la implementación del SISAC se comenzó a poner en práctica una estandarización de los mismos según como se encuadre la observación por la gravedad que reviste, lo cual reduce significativamente la subjetividad al determinar el grado Alto, Medio o Bajo.

Asimismo, sería imperante en el año en que se cumpla el plazo límite establecido en la normativa vigente para el ejercicio del cargo de Auditor Interno Titular, contemplar en el Plan Anual de Trabajo (PAT) de la UAI un Informe de Cierre de Gestión.

El citado informe, correctamente elaborado, conforma una herramienta de valiosa utilidad para el auditor entrante a la hora de definir los seguimientos de las principales observaciones.

A modo de reflexión se cita un párrafo del libro Auditoría Gubernamental – Desafíos del Nuevo Paradigma en relativo al rol de los auditores:

Tenemos que ser articuladores del cambio de manera positiva, fortalecer nuestro rol en la Administración Pública, no debemos circunscribirnos en controles meramente formales, sino que nuestro accionar debe conducir a convertirnos en asesores o consultores de la gestión pública, y finalmente no centrarnos en la crítica del pasado sino poner énfasis en la promoción de mejoras futuras para contribuir al fortalecimiento del control interno institucional (Moreno, 2016, 472).

El párrafo anterior resume el espíritu que se espera tengan los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, comprender el alcance de los hechos acontecidos en el pasado, y de corresponder, tenerlos en cuenta aplicando un enfoque colaborativo y constructivo de cara al futuro.

En definitiva, aprender de la experiencia adquirida en el pasado, planificar acciones a corto mediano y largo plazo, y realizar el seguimiento de las mismas.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

El objeto de la “Gestión del Conocimiento” consiste en, través de una estratégica administración del conocimiento, crear valor mejorando los resultados organizacionales a mediano y largo plazo.

La Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.) (Peluffo y Contreras, 2002, 18-19).

El acompañamiento de los Recursos Humanos es imprescindible para una adecuada Gestión de Conocimiento en las UAIs, los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” correctamente implementados pueden ser un instrumento para la misma.

Una tendencia actual es la aplicación de “Compliance”, que implica más que un mero cumplimiento normativo de reglas de aplicación obligatoria. Los principios y valores que los agentes asumen voluntariamente, Códigos Internos, Buenas Prácticas y Políticas Internas, son relevantes para el “Compliance”, ya que el incumplimiento de los mismos puede traer aparejadas consecuencias no deseadas para el organismo, tal como sucede ante incumplimientos en la normativa vigente.

La Gestión del Conocimiento y el Compliance para su aplicación en las UAIs requieren una evolución de la cultura organizacional y, realizar esfuerzos cooperativos entre el equipo de trabajo y las autoridades.

El análisis de la estructura normativa existente y las exigencias del contexto actual, brindan importantes indicios que llevan a reflexionar sobre la necesidad de un cambio cultural para lograr resultados fructíferos en el mediano y largo plazo.

En relación a ello, en marzo del año 2020 ante una situación de emergencia sanitaria mediante la Decisión Administrativa N° 390/2020 Artículo N° 1, se autorizó la realización de trabajos en forma remota en determinados casos en los que resultaba posible, sin afectar significativamente áreas críticas o servicios esenciales, aclarando que sería en el marco de la buena fe contractual y bajo las condiciones definidas por el empleador. En tal sentido, las UAIs implementaron el teletrabajo bajo las normas de cada organismo, siendo algunas improvisadas ante la situación especial acontecida.

El teletrabajo es una modalidad habitual en empresas privadas, la cual ante la emergencia sanitaria fue necesaria aplicar en el ámbito público, y la falta de un Plan de

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Contingencias se trató de solucionar sobre la marcha, en base a los diferentes inconvenientes que se presentaban. Representa un gran desafío para el Sistema de Control Interno, conformado por la SIGEN y las UAIs, instrumentar normativamente el teletrabajo en forma homogénea y la elaboración de Planes de Contingencias.

1.3 Independencia técnica y dependencia económica de las UAIs

En este apartado se exponen brevemente antecedentes normativos, la importancia de la independencia del Auditor y se plantean posiciones relativas al impacto que tiene sobre la misma la dependencia económica con el organismo auditado y dependencia técnica con la SIGEN.

Los auditores internos aplicando los lineamientos normativos emitidos por la SIGEN, deben llevar a cabo la ejecución de las tareas de auditoría en un marco de independencia, objetividad, amplios conocimientos técnicos, criterio profesional y sentido común, el cual en la práctica no es menos relevante que los anteriores.

A continuación, se expone brevemente la evolución normativa relativa al principio fundamental de la auditoría: La Independencia.

La Resolución Técnica N° 7 emitida el 26 de septiembre de 1985, de aplicación en el ámbito privado y reemplazada por la Resolución Técnica N° 7 del 23 de marzo de 2013, fue inspiración de la Resolución SIGEN N° 152/2002, en la cual se regla la condición de independencia y objetividad del auditor gubernamental expresando lo siguiente:

La actividad del auditor debe ejecutarse manteniendo independencia de criterio respecto del auditado, desarrollando su trabajo con objetividad e imparcialidad en la formulación de los juicios incluidos en sus planes e informes.

La objetividad del auditor debe consistir en una actuación fundada en la realidad de los hechos y demás circunstancias vinculadas a los mismos (actos, situaciones, evidencias), que le permitan mantener sobre bases sólidas sus juicios y opiniones, sin deformaciones por subordinación a condiciones particulares.

Resulta indispensable que el auditor mantenga y demuestre una actitud objetiva e independiente respecto de los auditados, y que a su vez así sea considerado por los terceros. Tal independencia de criterio es una actitud mental caracterizada por la existencia de un elevado sentido ético, manifestado por una conducta respetuosa hacia la expresión de la verdad y consciente de la responsabilidad hacia la comunidad que entraña la tarea del control gubernamental.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

El auditor deberá considerar si existen injerencias o impedimentos, internos o externos, que afecten su actitud y convicción para proceder a la ejecución de su labor en forma objetiva e imparcial, sin dar lugar a cuestionamientos de su juicio independiente en el cumplimiento de sus funciones.

La honestidad intelectual que implica la objetividad sólo se puede reforzar sobre la base de condiciones que permitan reconocer en el auditor interno dicha actitud mental. En todo momento deberá evitar colocarse en situaciones donde se sienta incapaz de emitir juicios profesionales objetivos.¹⁵

A su vez, los párrafos previamente citados también figuran en el Manual de Control Interno Gubernamental - versión 2010.

En lo referente a la independencia del Auditor Interno, se puede decir que hay al menos dos posturas, por un lado, los que consideran que es alterada por la dependencia económica con respecto al ente auditado, y por el otro los que consideran que no tiene incidencia.

Innumerables son las voces que sostienen que la independencia del auditor se ve afectada por la excesiva convivencia con el auditado - en algunos casos hasta llamada cohabitación -, y por su limitación basada en la doble dependencia en nuestro país establecida en la Ley de Administración Financiera (Moreno, 2014,30).

Seguidamente se transcribe lo reglado en el Artículo 3º del Decreto N° 971/93:

Fijase para el cargo de Auditor Interno, en aquellas jurisdicciones y entidades en las que tenga vigencia el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) - Decreto N° 993/91¹⁶, una retribución equivalente a la del Nivel "A" Grado "0" más un suplemento hasta alcanzar el importe correspondiente al Cargo con Función Ejecutiva de Nivel I, siendo este último no remunerativo ni bonificable. En las jurisdicciones o entidades en las que no rija el Sistema

¹⁵Resolución SIGEN N° 152/2002 Normas de Auditoría Interna Gubernamental. Fecha de Publicación 28/12/2002.

¹⁶Decreto N° 993/91 Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) Aprueba cuerpo normativo. Fecha de Publicación 28/6/1991.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Nacional de la Profesión Administrativa, la retribución del Auditor Interno será equivalente a la del máximo nivel escalafonario.¹⁷

Cabe mencionar que lo anteriormente citado se encuentra vigente, por cuanto en el Artículo N° 7 del Decreto N° 72/18 sólo se derogan los Artículos 4°, 5° y 6° del Decreto N° 971/93.

En la actualidad un Auditor Interno Titular que obtenga una buena calificación de la SIGEN en los Informes de Ejecución de los Planes Anuales de Trabajo (PATs) cumplido los plazos máximos establecidos en la normativa vigente en ejercicio de sus funciones, tal como se interpreta de lo expuesto en los términos del Decreto N° 72/18, podrá ser requerido por la SIGEN para desempeñarse en otro organismo, o bien dejar el cargo por el período de dos años.

Asimismo, como los auditores internos titulares dependen económicamente del organismo auditado, perciben diferentes retribuciones por igual tarea en función de la estructura y remuneraciones de cada ente.

Al no existir regulación específica sobre las retribuciones puede darse la situación que el Auditor Interno Titular de un organismo perciba como remuneración una suma aproximada a la que en algún otro tiene un Auditor Senior y viceversa.

Por ello, así como se considera que resultaría de utilidad normativa concerniente al traspaso de titularidad en las UAIs, sería interesante que desde la SIGEN se regule la remuneración de los auditores internos, esto limitaría la dependencia económica aun cuando se afronte con los recursos presupuestarios del organismo auditado.

En cuanto al aspecto económico y tal como se mencionó en el primer apartado del presente Capítulo, el Auditor Interno Titular al estar equiparado en su remuneración al primer nivel escalafonario, debe cumplir con la presentación de su Declaración Jurada Patrimonial y a su vez emitir informe relativo al cumplimiento de esta obligación por parte del resto de los sujetos obligados del organismo.

Actualmente, con la designación de los auditores internos titulares por parte de la SIGEN, organismo que ejerce la supervisión técnica en forma periódica y continua sobre las UAIs, los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” constituyen una herramienta para la “Evaluación del Sistema de Control Interno” y para la “Gestión de Conocimiento” en el ámbito de las Auditorías Gubernamentales.

¹⁷Decreto N° 971/93 Creación del Cargo de Auditor Interno Artículo N° 3. Fecha de Publicación 17/5/1993.

CAPÍTULO 2 - RELEVAMIENTOS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL CAMBIO DE GESTIÓN

En este Capítulo se reflejan los resultados de las entrevistas realizadas a profesionales con amplia experiencia en Auditoría Gubernamental, teniendo por propósito identificar las debilidades, oportunidades de mejora y beneficios de aplicar “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

En las reuniones y entrevistas a Auditores Internos Titulares, ex Auditores Internos Titulares y Auditores que cumplen los requisitos para postularse al cargo, se obtuvo valiosa información aportada por los mismos en base a su conocimiento de la teoría y experiencia en la materia.

Es de resaltar que luego de realizar una evaluación de los formatos de entrevistas, considerando el nivel de ocupación de las personas a entrevistar, se optó por aplicar modelos mixtos, los cuales comprenden preguntas cerradas con opciones acotadas para aquellos puntos que así lo admiten, y preguntas abiertas en las que, para obtener un valor agregado, se requiere de respuestas con un mayor grado de detalle.

Los formularios de las entrevistas (Anexo III) se analizaron en forma individual y colectiva, y se realizó el registro de los mismos en una planilla de Excel diseñada para cuantificar los principales aspectos relevados.

En cuanto al análisis individual de cada entrevista, el principal punto a capitalizar fueron las sugerencias planteadas por cada uno de los profesionales entrevistados.

El objeto de las entrevistas consistió lograr consenso con respecto a cuáles serían los temas sustantivos a considerar en esta herramienta denominada “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, y así obtener ideas innovadoras que resulten de utilidad a los efectos prácticos de su aplicabilidad.

En tal sentido, el presente Capítulo y el anterior, constituyen el pilar de apoyo que da sustento al siguiente y último, el cual consiste en el instructivo de trabajo a cumplir ante un cambio de gestión en la UAI.

Cabe destacar que se entrevistó a cuarenta y cinco (45) profesionales y se los clasificó teniendo en consideración el perfil, cargo y organismo, conforme al siguiente detalle:

Perfil profesional: Ciencias Económicas, Ciencias Políticas y Administración Pública, Sistemas, Ingeniería Ambiental y/o Ecología, Abogacía e Ingeniería Civil y Arquitectura.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Cargo público desempeñado: Síndico General Adjunto, Síndico Jurisdiccional, Auditor Interno Titular, Auditor Adjunto, Coordinadores de Área y Auditores Senior, fiscal o equivalente.

Organismo: Sindicatura General de la Nación, Auditoría General de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social, Dirección Nacional de Vialidad, Dirección Nacional de Migraciones, Tesorería General de la Provincia de Buenos Aires, Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza, Tribunal de Cuentas de la Provincia de San Juan, Tribunal de Cuentas de la Provincia de Jujuy, Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, Tribunal de Cuentas Municipal Río Grande, Sindicatura General de la Provincia de Salta, Hospital Nacional Profesor Alejandro Posadas, Policía Federal Argentina, Parques Nacionales, Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud, Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo y Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo.

Al detectar que la información relevada en las entrevistas se tornaba repetitiva, y ya se había logrado en puntos considerados estratégicos un adecuado consenso, se optó por dar cierre al número de entrevistados y continuar con la fase siguiente relativa al análisis de las mismas y la selección de temas, modelos y documentación a contemplar en los lineamientos.

El Capítulo se estructura en tres puntos surgidos del análisis de las entrevistas, Debilidades relevadas en la investigación, Identificación de las Oportunidades y Mejora Continua en la Gestión de las UAIs.

En el primer apartado denominado Debilidades relevadas en la investigación, se detallan las principales falencias según las entrevistas realizadas a funcionarios públicos profesionales y con amplia experiencia en auditoría.

Seguidamente y en contraste con los aspectos negativos del apartado precedente, se presenta la Identificación de las Oportunidades, se desarrollan los aspectos positivos que conforman un incentivo para aplicar la herramienta en estudio, es decir, los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, teniendo en especial consideración lo relevado en entrevistas, normativa vigente y bibliografía de la materia.

En el tercer y último apartado de este Capítulo titulado Mejora Continua en la Gestión de las UAIs, se realiza un recuento de las sugerencias de los entrevistados y una descripción de los potenciales beneficios en la mejora continua en las UAIs que traería aparejado la aplicación de las buenas prácticas en el cambio de titularidad.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

2.1 Debilidades relevadas en la investigación

En este apartado se detallan, en forma interrelacionada, las principales debilidades relevadas en las entrevistas realizadas a funcionarios públicos profesionales y con amplia experiencia en auditoría gubernamental:

- ✓ Falta de actitud colaborativa en los traspasos de titularidad
- ✓ Tiempos improductivos
- ✓ Ausencia de normativa relativa al traspaso
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Recursos Humanos e infraestructura inadecuada
- ✓ Falta de capacitación de los recursos humanos y dificultades para conformar equipos de trabajo
- ✓ Carencia de normativa actualizada de papeles de trabajo digitales
- ✓ Falta de conocimiento del rol de la UAI en los organismos
- ✓ Oficina de la UAI fuera de la sede principal del organismo

El mayor problema relevado es que el traspaso de funciones en general no se realiza en forma colaborativa, en algunos casos por la disconformidad con respecto a cesar en el cargo por parte del auditor anterior, y en otros por no considerarlo necesario el nuevo auditor.

En tal sentido, en la etapa inicial si el Auditor Interno Titular no formaba parte del plantel de la UAI previo a su designación, debe invertir una cantidad significativa de horas para interiorizarse en la operatoria de UAI y así poder conducir la misma en la ejecución del Plan Anual de Trabajo (PAT).

La totalidad de los entrevistados, apuntado a ordenar la forma en que se deberían llevar a cabo los cambios de gestión, manifestó en sus respuestas que consideran de utilidad contar con una normativa SIGEN.

En lo que respecta a la capacitación de los Auditores Internos, se relevó que no todos cuentan con Título de Posgrado en Auditoría Gubernamental, no obstante, la mayoría expresó que tiene planificado hacerlo a futuro.

Cabe mencionar que según las respuestas de algunos entrevistados, en la selección para cursar la Especialización en Auditoría Gubernamental dictada por el Instituto Superior de la Gestión Pública quedaron sin vacante asignada una cantidad significativa de auditores

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

internos titulares interesados, debido a que en el primer dictado se consideró prioridad la formación de potenciales candidatos al puesto en cuestión.

La Resolución SIGEN N° 390/19, no hace referencia alguna a la citada Especialización oportunamente regulada en la Resolución SIGEN N° 69/18.

En algunas entrevistas, los auditores internos titulares manifestaron que en la etapa inicial de su gestión los principales problemas estaban asociados a la falta de recursos humanos e infraestructura inadecuada, y en ciertas oportunidades el primero es consecuencia del segundo.

La falta de orden en el traspaso y de normativa que lo regule contribuye al caos para todo el equipo en los primeros días de la nueva gestión, en algunos casos también es acompañado por resistencia al cambio y desmotivación.

De lograr revertir esa forma de transitar los traspasos, se reducirán significativamente los tiempos operativos para la puesta a punto de la UAI bajo la nueva titularidad, y se traducirá en mejoras relativas a las conocidas “4E” Economía, Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

En cuanto a los papeles de trabajo digitales, mediante la Resolución SIGEN N° 190/15 se estableció una guía de papeles de trabajo a modo de “prueba piloto”, encontrándose la misma a la fecha pendiente de actualización en base a los resultados de dicha prueba.

El rol de las UAIs, la forma en que el organismo percibe a la función de la misma, no es un detalle menor fundamentalmente en lo que hace al ida y vuelta necesario para propiciar acciones que posibiliten regularizar observaciones, y con ello, fortalecer el control interno.

Si bien mencionar en el Informe de Cierre de Gestión en forma breve la relación entre la UAI y las áreas auditadas puede apreciarse a priori de carácter subjetivo, existen componentes objetivos que posibilitan medir como se desarrolla la interacción entre las mismas, por ejemplo: respuesta de los auditados a los informes preliminares, plazo de promedio de demora en el envío de la opinión del auditado, cambio de estado de las observaciones a “Con Acción Correctiva”, “Regularizadas”, etc.

Tal como se menciona en el Capítulo 1 el Sistema de Control Interno es coordinado por la SIGEN a través de las UAIs actuantes en cada organismo.

En las entrevistas realizadas, se relevó que se dan todo tipo de situaciones en la interacción entre auditores y auditados, y no siempre está claro que el rol de la UAI es de

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

acompañamiento y apoyo a la gestión de la máxima autoridad del organismo, brindando información sobre el control interno que resulta de utilidad para la toma de decisiones.

En algunos organismos, la oficina de la UAI no se encuentra en la sede principal, que precisamente suele ser el lugar donde presta servicios diariamente la máxima autoridad y las gerencias de las áreas sustantivas a auditar.

En reparticiones con dispersión geográfica, la tecnología es la herramienta que posibilita la comunicación y el acceso a la documentación, facilitando y/o agilizando las labores de auditoría.

Sin embargo, en la medida de las posibilidades de cada UAI, es importante el contacto en forma personal entre el Auditor Interno Titular y la máxima autoridad del organismo en relación a las acciones a encarar para afrontar los problemas más críticos en materia de control interno, y entre auditores del equipo y auditados a fin de regularizar los desvíos detectados.

Justamente, enriquecer el vínculo entre la máxima autoridad, la UAI y la SIGEN, es uno de los propósitos de las reuniones de Comité de Control, destinadas a aunar esfuerzos tripartitos para fortalecer el control interno.

La regulación del Comité de Control también evidenció una evolución normativa, siendo abordada la temática en las Resoluciones SIGEN N° 107/98, N° 172/14, y N° 290/19, en esta última se aprueba el reglamento de los mismos, reforzando la premisa de agregar valor a la gestión institucional mediante el tratamiento conjunto de las acciones de observaciones y recomendaciones.

Independientemente de la normativa, es determinante para que los Comités de Control Interno resulten fructíferos la buena predisposición y colaboración mutua entre los miembros, es decir, que no resulten exclusivamente cumplir una formalidad, sino que por el contrario conformen una herramienta para plantear los principales problemas de control, las acciones a encarar y el seguimiento de las mismas.

En relación a las modificaciones normativas con impacto en la designación del Auditor Interno Titular, el Decreto N° 72/18, y las Resoluciones SIGEN N° 69/18 y N° 390/19, si bien contribuyeron a crear un ambiente propicio para el traspaso entre auditores en forma colaborativa, la entrada en vigencia es relativamente reciente como para medir el grado de madurez e impacto de su aplicación.

En sintonía con ello, la mayoría de los entrevistados coincide en que sería una buena práctica que exista cooperación entre los auditores internos saliente y designado, no obstante, aún no han presenciado cambios de gestión en este nuevo marco normativo.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

2.2 Identificación de las Oportunidades

En este apartado se detallan las principales oportunidades identificadas en base al análisis de las entrevistas realizadas a funcionarios públicos profesionales y con amplia experiencia en auditoría. A tal fin seguidamente se listan las mismas y posteriormente se fundamenta su inclusión:

- ✓ Emisión del Decreto N° 72/18
- ✓ Aplicación de las Resoluciones SIGEN N° 69/18 y N° 390/19
- ✓ Resolución SIGEN N° 290/19 - Reglamento de Comité de Control
- ✓ Impulso a las reuniones de Comité de Control
- ✓ Evaluación de la Estructura aprobada y dotación vigente en las UAIs
- ✓ Énfasis en las Acciones Correctivas
- ✓ Ley N° 27.275 Derecho al Acceso a la Información Pública
- ✓ Decreto N° 561/16¹⁸ Sistema de Gestión Documental Electrónica
- ✓ Lineamientos de SIGEN para los Planes Anuales de Trabajo de las UAIs

Históricamente en muchas ocasiones, cuando un nuevo presidente tomaba posesión del cargo y se nombraban nuevas autoridades en los organismos públicos, asumía en la UAI respectiva un nuevo Auditor Interno Titular.

Con la implementación del Decreto N° 72/18, por más que exista cambio de autoridad del organismo, el Auditor Interno Titular tranquilamente puede continuar en el cargo hasta cumplir el plazo establecido en la normativa vigente o hasta que el Síndico General de la Nación lo disponga, tal como se menciona en el Capítulo 1.

Al resultar los actuales auditores internos designados o ratificados en el cargo, y sin perjuicio de que se presenten algunos cambios de cargos previo a cumplir los cuatro años y que otros se pueden llegar a renovar por cuatro años más, la SIGEN cuenta con un ambiente propicio y un horizonte temporal adecuado para idear la aplicación de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

Así como la Constitución de la Nación Argentina¹⁹ regula el traspaso presidencial, conformaría una buena práctica reglar la metodología para formalizar el cambio de titularidad en la UAIs mediante una normativa de la SIGEN.

¹⁸Decreto N° 561/2016 Sistema de Gestión Documental Electrónica. Implementación y Aprobación. Fecha de Publicación 7/4/2016.

¹⁹Ley N° 24.430 Constitución de la Nación Argentina. Sancionada el 15/12/1994 y Promulgada el 3/1/1995.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

De esta manera, a los fines prácticos sería de suma utilidad contar con los lineamientos para el traspaso con un tiempo de antelación razonable, de modo tal que el Auditor Titular en los últimos meses de gestión prepare el respectivo Informe de Cierre de su ejercicio en el cargo y tenga disponible la documentación pertinente.

Considerando que en los años electorales en los lineamientos del PAT se contempla la elaboración de un Informe “No Selectivo” de Cierre por Cambio de Autoridades, en años en los que el Auditor Interno cumpla en el cargo el plazo máximo estipulado en la normativa vigente, se debería planificar la realización de un Informe de Cierre de Gestión UAI.

La Resolución SIGEN N° 69/18 en función de lo expresado en su “Considerando” podía haber tenido un impacto motivador a los efectos de enriquecer el nivel de capacitación en las UAIs, a mayor nivel de formación académica se esperaría una mayor comprensión e interés por la realización de un traspaso de titularidad llevado a cabo en forma contributiva, tendiente a potenciar lo que en materia de auditoría se conoce como las “Cuatro E” previamente citadas.

La mencionada Resolución también aprobaba el Procedimiento de Selección de los Auditores Internos, el Mecanismo de Categorización de las UAIs por Nivel de Complejidad del Ente y la Base de Postulantes.

A partir de los formularios que confeccionaban las UAIs, se clasificaba la complejidad del ente, entendiendo por:

- ✓ Complejidad Alta: Mayor o igual a 70%
- ✓ Complejidad Media: Mayor o igual a 45% y menor a 70%
- ✓ Complejidad Baja: Menor a 45%

En función de esta clasificación, probablemente la labor de la auditoría demandaría menos recursos humanos y materiales en los organismos en los cuales la clasificación es baja y viceversa.

La SIGEN cuenta con elementos para relacionar la Complejidad del Ente, Estructura aprobada y dotación vigente en las UAIs, y emitir formalmente una opinión al respecto.

Otro aspecto importante a considerar, es la evaluación de la SIGEN sobre la infraestructura de la UAI.

En algunos casos, si la infraestructura no es acorde, puede ser un factor determinante en la dotación vigente, por ejemplo: resultar insuficiente el espacio físico

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

para la ubicación de la cantidad de puestos de trabajo establecidos en la estructura aprobada, y por esta razón existir cargos vacantes.

La despapelización del Estado, es un eje fundamental que no puede ignorarse en el desarrollo de los Lineamientos para el Traspaso entre auditores internos, la implementación del Sistema Informático de Gestión Documental Electrónica (GDE) trajo aparejados cambios en la metodología de emisión de informes, elevación y carga al Sistema de Seguimiento de Acciones Correctivas (SISAC).

Por lo expuesto, sería necesario retomar la temática de los papeles de trabajo digitales cuya prueba piloto se aprobó mediante Resolución SIGEN N° 190/15, la cual requiere una actualización en base a los efectos de ser aplicada en las UAIs y verificado el cumplimiento por la SIGEN en las inspecciones sobre los mismos.

Los Lineamientos para el Traspaso que se desarrollan en el Capítulo 3, se suman a la despapelización, planteando ante un cambio de titularidad plasmar los puntos relevantes en un Informe de Cierre de Gestión a elevar en forma electrónica a los destinatarios respectivos.

En este contexto y dando cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 27.275 Derecho al Acceso a la Información Pública, el Informe de Cierre de Gestión se podría publicar en la página web del organismo, y de esta manera, contribuir a la transparencia en la gestión pública.

En relación a los informes de auditoría emitidos, cabe mencionar que se pretende dar a los mismos un enfoque dinámico realizando un seguimiento de las acciones encaradas, en tal sentido, va más allá de un enfoque estático sobre una mera acumulación de hallazgos históricos.

Los objetivos del seguimiento son verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones; evaluar el impacto de la recomendación implantada en la remediación de la observación que le dio origen, promover la actividad de control a efectos de lograr una alta eficacia de la auditoría, retroalimentar el proceso continuo del control interno de la entidad y constatar la efectividad de las decisiones adoptadas por la autoridad de la entidad para corregir los problemas señalados por el auditor (Moreno, 2014, 101).

Así como es relevante realizar seguimiento a los informes y a las acciones encaradas para la regularización de las observaciones por parte de los auditados, resultaría enriquecedor un Informe de Cierre de Gestión de los auditores en proyección a lograr un

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

seguimiento o continuidad para el logro de los objetivos tendientes a fortalecer el Sistema de Control Interno.

En este aspecto, se destaca la importancia de realizar reuniones de Comité de Control en la periodicidad establecida en la normativa vigente.

El último ítem mencionado al inicio de este apartado son los “Lineamientos para el Planeamiento de las UAIs”, amerita citar algunos párrafos conceptualmente interesantes plasmados en la introducción del emitido por la SIGEN para el año 2019:

Para la Real Academia Española un lineamiento es una línea, una dirección, una tendencia. Una directriz que señala un rumbo. Un lineamiento así, se convierte en el acto inaugural de un proceso, acto que deberá plasmar -y de modo seguro- el objetivo que con dicho proceso se pretende alcanzar. Un lineamiento entonces, es el principio y el fin.

Ese fin, no se agota en las auditorías realizadas de acuerdo a los PATs reflejadas en informes más o menos logrados y llenos de contenido, recomendaciones y acciones correctivas comprometidas. El fin que debe comprender el lineamiento y toda la planificación que éste dispara es una gestión de gobierno llevada a cabo en cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, que mide el resultado de sus objetivos y metas propuestas y supera y mejora sus propias marcas en la implementación de las políticas públicas elegidas.

Con este convencimiento y continuando con la labor emprendida el año pasado cuando Argentina se postuló para integrar la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), presentamos esta nueva edición de Lineamientos: renovada y simple, directa y al punto, exponiendo con la mayor sencillez que nos fue posible, las directrices básicas que deben informar los PATs, los elementos que no pueden faltar y las orientaciones que deben inspirar una planificación centrada en la búsqueda de los puntos vulnerables de la gestión de los entes y jurisdicciones que nos ocupan. Y para ello -y nos adelantamos-, nada más valioso que el mapa de riesgo como herramienta eficaz para su detección.

La técnica y el profesionalismo son los mismos, lo que vamos ajustando es el enfoque: debemos planificar auditorías y tareas de control para detectar oportunamente los errores o desvíos -desde los más relevantes hasta los poco significativos- en los que incurran las organizaciones en el desarrollo de su gestión, con el primordial objetivo de colaborar en su inmediata corrección, superación y

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

análisis, brindando así a los entes y jurisdicciones de los que se trate, un servicio único y esencial en su labor. Los auditados en esta concepción se convierten en beneficiarios del servicio de auditoría que llevaremos a cabo. No vamos a juzgarlos, no vamos a hacer inferencias sobre su obrar, no vamos a generalizar ni perpetuar estados sin solución. Vamos a proporcionar datos, reflejar realidades palpables, medir resultados, comparar situaciones, efectuar recomendaciones, pedir acciones correctivas y seguirlas hasta su completa implementación.²⁰

Los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, deberán armonizar con los relativos a los PATs, si bien cada uno con sus particularidades ambos deben ir en una misma dirección y contribuir a fortalecer el Sistema de Control Interno.

Es pertinente aclarar que en el momento en que se efectuaron las entrevistas la Resolución SIGEN N° 69/18 se encontraba vigente, y pese a ahora estar sin efecto por otra Resolución SIGEN, se considera que la misma fue determinante en el contexto inicial de los Objetivos General y Específicos de esta tesis.

2.3 Mejora continua en la Gestión de las UAIs

En la planilla desarrollada para cuantificar los resultados de las entrevistas, se le asignó un número a cada entrevistado (columnas), se detalló la documentación que podía resultar de interés ante un cambio de gestión (filas), y se fueron agregando otras opciones mencionadas en las respuestas.

En las celdas de intersección se registró valor uno (1) o cero (0) según si a consideración del entrevistado, se debía incluir o no en los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

Asimismo, se fueron estandarizando las sugerencias expresadas en el último punto de la entrevista “*Desarrolle a continuación sus sugerencias y/o propuestas en relación a lo que considera serían Buenas Prácticas en el traspaso de gestión entre Auditores Internos*”, y pese a ser un ítem de respuesta abierta se lograron encontrar coincidencias con la metodología de asignar valor uno (1) o cero (0), según correspondía.

A continuación, se transcriben los resultados obtenidos en términos porcentuales sobre un total de cuarenta y cinco (45) entrevistas realizadas en el período comprendido por los años 2018 - 2019 a profesionales con amplia experiencia en Auditoría

²⁰SIGEN Lineamientos para el Planeamiento UAI 2019” IF-2018-50184825-APN-SNI#SIGEN.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Gubernamental con relación a la pregunta *¿Cuáles de las siguientes opciones considera una buena práctica ante un traspaso de titularidad en la UAI?:*

- ✓ Informe de Cierre de Gestión - 89%
- ✓ Reuniones de Comité de Control de Cierre de Gestión del Auditor - 76 %
- ✓ Resolución SIGEN de Lineamientos para el Traspaso de Titularidad - 76%
- ✓ Acompañamiento de auditor saliente y designado durante los primeros días de gestión - 56%
- ✓ Evaluación del perfil de la dotación de la UAI - 47%
- ✓ Presencia de un funcionario de SIGEN en la reunión de traspaso - 38%

Los tres primeros evidenciaron tener un mayor protagonismo y esto también se refleja en el aporte de sugerencias relacionadas con los mismos, sin perjuicio de ello existieron propuestas vinculadas a los restantes puntos y otras que permitieron ampliar dicho listado.

Con muy buen criterio un entrevistado sugirió como aplicable a los casos en que la SIGEN ya seleccionó al nuevo titular, que el acompañamiento los primeros días de gestión no era la mejor alternativa, sino llevarlo a cabo los últimos días de prestación de servicios del auditor actuante.

Ante un traspaso, es fundamental tener en especial consideración el contexto en el cual se enmarca, de existir en la UAI certificación de calidad y mantener actualizada la misma en forma periódica, se amplía significativamente la probabilidad de que se realice en un marco de buenas prácticas de auditoría.

Asimismo, posibilita contar con indicadores que resultan de gran utilidad en la estimación de riesgos, y en las labores de planificación, ejecución y desarrollo de seguimientos.

Se deben arbitrar los medios para dar estricto cumplimiento a lo establecido en la Resolución N° 390/2019 SIGEN, la cual aprueba el Perfil del Auditor Interno y el Comité de Evaluación, señalando que se tendrá en consideración la realización de actividades docentes y los posgrados realizados, lo cual en alguna medida retoma el espíritu de la Resolución SIGEN N° 69/2018, apuntando a que el traspaso se efectúe en Auditores Internos con alta calidad técnica y profesionalización, dado que su desempeño constituye un elemento esencial para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y la mejora en el cumplimiento de los objetivos de los organismos auditados.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Seguidamente se desarrollarán las sugerencias propuestas por los entrevistados en la pregunta abierta relativa a “*Buenas Prácticas que contribuyan a una Mejora Continua en la Gestión de las UAIs*”:

- ✓ Acta de Compromiso de realizar un Informe de Cierre de Gestión
- ✓ Informe de Cierre de Gestión del Auditor
- ✓ Informes de Cierre de Gestión Cualitativo
- ✓ Informe de Cierre de Gestión sintético con foco en 10 aspectos críticos que el próximo auditor debería dar tratamiento
- ✓ Lineamientos concretos que resulten de aplicación en la práctica y no un listado de numerosos puntos a cumplir
- ✓ Reuniones de Traspaso de Gestión presenciadas por representante de SIGEN
- ✓ Reuniones entre los Auditores Internos y el equipo
- ✓ Mecanismo que fomente la integración del nuevo auditor con el equipo de auditoría
- ✓ Creación de un Comité de Transición
- ✓ Reuniones del Comité de Control ante cambios de titularidad
- ✓ Listado de temas pendientes tratados en las reuniones del Comité de Control
- ✓ Listado de referentes UAI en las principales áreas del organismo
- ✓ Un mes de trabajo conjunto entre Auditores Internos
- ✓ Informe de Inicio de Gestión con objetivos propuestos por el Auditor designado y con conformidad de la SIGEN
- ✓ Evaluación de SIGEN del desempeño del Auditor Interno Titular y su actual equipo de trabajo
- ✓ Opinión de la SIGEN relativa a la infraestructura de la oficina de la UAI en el Informe IESCI
- ✓ En los casos de cambios de titularidad por cumplimiento del plazo máximo, evaluar la posibilidad de definir una fecha para el traspaso que no afecte la continuidad de las tareas
- ✓ Digesto normativo vigente de aplicación en la UAI proporcionado por la SIGEN
- ✓ Procedimiento de consulta de los papeles de trabajo del auditor saliente en caso de ser necesaria
- ✓ Descripción del Perfil del Personal de la UAI
- ✓ Aplicación de la Gestión del Conocimiento en las UAIs
- ✓ Porcentaje máximo autorizado para cambios en el equipo de auditoría

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- ✓ Definición de fecha a partir de la cual el nuevo auditor puede realizar cambios en su equipo de trabajo
- ✓ Restricciones en la asignación de cargos por parte del Auditor Interno saliente en los últimos meses de gestión
- ✓ Capacitación en el organismo relativa a la función de la UAI
- ✓ Análisis de los principales factores de riesgo y el procedimiento para mitigarlos
- ✓ Procedimiento para el corte de documentación
- ✓ Listado de los procesos del organismo
- ✓ Auditorías realizadas sobre cada proceso
- ✓ Dispersión geográfica del organismo
- ✓ Detalle de las auditorías realizadas en cada dependencia
- ✓ Detalle de los sistemas informáticos de desarrollo interno del organismo, obtención de claves y capacitación

A continuación los puntos mencionados precedentemente se clasifican en cinco temas: Informes UAI de Cierre de Gestión, Reuniones a realizar ante un traspaso de titularidad, Acciones a encarar por la SIGEN, Plantel del Personal de la UAI y Análisis del Control Interno.

Dentro de cada temática los puntos serán desarrollados en forma integrada, ya que no son temas aislados, sino que, por el contrario, algunos se encuentran relacionados y otros se complementan entre sí.

Adicionalmente, se incorpora un sexto punto vinculado a una de las preguntas del cuestionario en la cual se proporcionó un listado para tildar la documentación a incluir con la opción de agregar otras.

2.3.1 Informes UAI de Cierre de Gestión

En este punto se detallan las sugerencias de los entrevistados vinculadas con el Informe UAI de Cierre de Gestión:

El Acta de Compromiso, es un instrumento UAI - SIGEN comúnmente utilizado en anuencia al Referencial 13 “*Requisitos para la Gestión de Calidad para las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional*”, susceptible de ser aplicable a la etapa inicial de las tareas del auditor interno, por el cual se comprometería a presentar su Informe de Cierre de Gestión a modo de rendición de cuentas de sus labores y una fecha de corte de las mismas en cada tema relevante en lo que hace al control interno.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

En cuanto a la realización por parte del Auditor Interno Titular saliente un Informe de Cierre de su Gestión, la mayoría de los entrevistados respondió que resultaría de utilidad y en la última pregunta relativa a plantear sugerencias, en varios casos se amplió el tema con propuestas relativas a incluir corte de documentación, detalle de expedientes en trámite y rendición de recursos y gastos, etc.

Al respecto, en el análisis de las respuestas se logró consenso en lo relativo a su extensión, y surge que debe tratarse de un informe de tipo ejecutivo, que contemple una cantidad razonable de páginas que posibiliten una lectura ágil.

En tal sentido, si se emite el Informe de Cierre de Gestión con excesivo grado de detalle, el resultado será un informe demasiado extenso, en consecuencia, irremediablemente se dispersará el foco de lo sustantivo, y probablemente se postergue la lectura del mismo por parte del nuevo Auditor Interno afectando la oportunidad en la continuidad del plan de acción.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, un entrevistado expresó la importancia de elaborar un Informe sintético que refleje diez (10) aspectos críticos que el próximo auditor debería dar tratamiento.

Otra sugerencia fue que el informe debería contener aspectos cualitativos, no versar sólo en la elaboración de un listado cuantitativo de observaciones.

El Informe de Cierre de Gestión de la UAI, en organismos con elevada dispersión geográfica, debería detallar los informes llevados a cabo en cada dependencia y cuáles son las próximas que correspondería auditar.

En vinculación al Referencial IRAM N° 13, el Informe de Cierre de Gestión debería mencionar el grado de avance de la UAI en términos de Calidad, y de acreditar Certificación, contemplar el calendario de revalidación.

El Informe de Cierre de Gestión, se debe adecuar a lo establecido en los “Lineamientos para la elaboración de los Planes Anuales de Trabajo” emitidos por la SIGEN, los cuales requieren la realización de las tareas de auditoría y control cumpliendo, entre otras, la siguiente premisa:

Informes breves, claros y oportunos: Generar informes ágiles y presentados a tiempo ante la máxima autoridad y a la SIGEN, con hechos verificados, con enfoque en las causas, recomendaciones, acciones comprometidas desde la opinión

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

del auditado y un formato unificado -pero sin textos que se repitan- que permita su fácil lectura, comprensión y procesamiento²¹.

En resumen, varios entrevistados manifestaron que la utilidad de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” radica en focalizar los mismos en puntos concretos de aplicación en la práctica, y no tratarse de un mero listado de numerosos ítems que no resulten factibles de cumplir en un lapso de tiempo prudencial, de modo tal, que el informe resulte oportuno.

2.3.2 Reuniones a realizar ante un traspaso de titularidad

En este punto se detallan las sugerencias de los entrevistados relativas a las reuniones que se consideran una buena práctica ante un traspaso de titularidad:

Convocar al Comité de Control y participar ambos auditores conforma una buena práctica a los efectos de reforzar la importancia de la colaboración mutua.

Independientemente de las sesiones de Comité de Control, llevar a cabo reuniones entre el anterior y el actual auditor, o dicho de otra manera, entre el actual y el futuro auditor, resultaría de utilidad para dar curso a las acciones encaradas que se encuentran en trámite, a fin de dar continuidad a las tareas realizadas y no volver a foja cero, lo cual implica perder tiempo y también debilitar la motivación de los recursos humanos asignados.

Entre las sugerencias propuestas en las preguntas abiertas de las entrevistas, se planteó que sería interesante que en algunas de las reuniones entre los auditores titulares participe el equipo de trabajo.

En forma paralela, y dado que también se relevó la existencia de dificultades de los auditores titulares en la conformación de equipos de trabajo en la etapa inicial de gestión, una buena iniciativa es establecer mecanismos que faciliten la integración del nuevo equipo de auditoría, como ser, presentación de trabajos realizados, cursos de capacitación de liderazgo y/o motivación, participar de algún juego didáctico y/o de cambio de roles, entrevistas con los auditores del plantel relativas a su experiencia y desafíos, etc.

Sin lugar a dudas, un cambio de titularidad en la UAI trae aparejado en algunas personas, en mayor o menor medida, temor a ser reasignadas o desafectadas, y en otras, resistencia al cambio y falta de motivación en las tareas.

²¹SIGEN - Lineamientos para el Planeamiento UAI 2019 IF-2018-50184825-APN-SNI#SIGEN - Página 11.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Se propuso como plazo prudencial de trabajo conjunto entre auditores el período de un mes, en el cual combinar encuentros presenciales y on line mediante redes de internet cuando lo primero no resulte posible.

Otra idea innovadora relevada consistió en la conformación de un Comité de Transición que actué en las primeras semanas acompañando al auditor designado, para lo cual algunos miembros del plantel de la UAI estarían afectados a esta función, mientras que el resto del equipo continuaría dedicado a la ejecución de las tareas inherentes al Plan Anual de Trabajo.

Resaltando la importancia de las reuniones, resulta de utilidad contar con un listado de referentes UAI en cada área estratégica del organismo, ya sea para invitarlos a participar en encuentros del Comité de Control o reuniones con el equipo de auditoría a los efectos de evaluar las acciones encaradas para subsanar las observaciones pendientes de regularización.

2.3.3 Acciones a encarar por la SIGEN

En este punto se detallan las sugerencias de los entrevistados sobre acciones que podría realizar el organismo rector del Sistema de Control Interno:

La SIGEN debería requerir al Auditor Interno designado la presentación de un breve Informe de Inicio de Gestión con la descripción de sus objetivos propuestos, la impronta que espera aplicar en su función, tener el mismo la conformidad de la SIGEN y ser notificado al equipo de la UAI a modo de carta de presentación.

Metafóricamente se puede asociar al “Informe de Inicio de Gestión” con una “Ruta de Navegación”, al Auditor Interno Titular se lo puede representar como un “Capitán”, el equipo de la UAI sería la “Tripulación”, la infraestructura de la oficina el “Barco”, la normativa vigente “el Mar”, y el “Informe de Cierre de Gestión” el recorrido realizado.

La SIGEN debería proporcionar al Auditor Interno el digesto normativo aplicable en el ejercicio de su función, más allá de estar disponible la reglamentación vigente en la página web del citado organismo, contar con un listado de la misma incluido en los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” permitiría optimizar tiempos en la etapa inicial de gestión, fundamentalmente en aquellos casos en los que no exista vasta experiencia previa en el ejercicio del cargo.

En relación a los Informes elaborados anualmente por la SIGEN de Evaluación del Sistema de Control Interno, destacando las principales observaciones y las medidas adoptadas, y de la Ejecución del Plan Anual de Trabajo, en el cual se refleja en la conclusión el grado de cumplimiento de la UAI y los resultados de las inspecciones a los

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

papeles de trabajo, sería oportuno dejar constancia del grado de conformidad con el desempeño del auditor durante el período de su gestión.

Es de resaltar la importancia de que exista una relación coherente entre la complejidad del organismo, la dotación de personal e infraestructura de la UAI, para poder medir adecuadamente los logros del Auditor Interno, y por ello es necesario que la SIGEN anualmente se expida en los respectivos informes anuales que eleva al organismo.

La UAI debería realizar su operatoria en una oficina propia acorde a su estructura aprobada por autoridad competente, y con los recursos humanos y materiales adecuados a las funciones que lleva a cabo y a la documentación que debe conservar.

Si bien se está en camino a la despapelización total, actualmente existen papeles de trabajo en “formato papel” que representan un gran volumen y ocupan un gran espacio físico que requiere de mobiliario acorde.

En forma análoga, en la actualidad las notas se remiten mediante el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) y la tendencia es la digitalización de los papeles de trabajo, por lo cual las UAIs deben contar con equipamiento informático apropiado para el normal desarrollo de las tareas de cada auditor que integra el equipo de trabajo.

Considerando la relevancia que poseen los papeles de trabajo para los auditores, y que en algunas oportunidades son requeridos en juicios, en las entrevistas se planteó la necesidad de un procedimiento para formalizar el acceso a los mismos por parte del anterior titular de la UAI.

2.3.4 Plantel del Personal de la UAI

En este punto se detallan las sugerencias de los entrevistados inherentes a la dotación de la UAI:

En relación a la descripción del perfil del personal de la UAI, existieron posiciones enfrentadas basadas en el componente subjetivo que puede llegar a existir, no obstante, se considera de utilidad pero resaltando la importancia de contar en las UAIs con una dotación estable.

Entonces lo que surge es que la opinión del auditor saliente con respecto al equipo de la UAI en su Informe de Cierre, puede ser de apoyo para el nuevo auditor en cuanto a la conformación de equipos de trabajo pero no debería resultar en ningún caso determinante a la hora de tomar decisiones en la composición del plantel.

A su vez, varios entrevistados manifestaron que sería positivo contar con una regulación relativa a dar estabilidad al equipo de trabajo de la UAI, en la cual dejar asentado una limitación al porcentaje del plantel que puede ser reasignado durante los

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

primeros años del nuevo auditor titular, realizando la relevancia de incorporar prácticas propias de la Gestión del Conocimiento.

Lo anteriormente expuesto, no impediría que a futuro el Auditor Interno Titular pueda conformar su equipo de trabajo renovando el mismo en forma parcial o total, realizando un exhaustivo análisis de las competencias y presentando la justificación respectiva a la SIGEN.

Surgió también la necesidad de reglar el momento a partir del cual el Auditor Interno Titular estaría autorizado a comenzar a realizar cambios en el equipo, no obstante, pueden existir circunstancias de carácter excepcional y en esos casos debe existir flexibilidad, ya que ante todo debe primar el normal desarrollo de las tareas que posibilite la ejecución del PAT aprobado por la máxima autoridad de organismo y la SIGEN.

Uno de los entrevistados utilizó una metáfora interesante relacionando las tareas de auditoría con una avenida de doble carril, en uno circula la prevención, control y recomendaciones de la UAI, en el otro la capacitación de los auditados que son responsables del control y de los auditores que tiene que verificar la efectividad de los mismos, destacando que ambos carriles se deberían dirigir en una misma dirección, fortalecer el Control Interno.

En alusión a la metáfora de la avenida, aunque parezca una trivialidad no siempre los miembros del organismo conocen la función de la UAI, la convocatoria abierta jornadas de auditoría en las cuales comunicar el trabajo realizado y plantear logros y desafíos, puede conformar una práctica que acerque a auditores y auditados a transitar un camino de colaboración mutua entre los mismos.

2.3.5 Análisis del Control Interno

En este punto se detallan las sugerencias de los entrevistados directamente relacionados con fortalecer el Control Interno:

El análisis de los principales factores de riesgo y el procedimiento para mitigarlos, es un importante aspecto que anualmente se debería tener en cuenta en la elaboración del PAT, siendo uno de los requisitos solicitados por la SIGEN para la aprobación del mismo.

Se sugirió tener en cuenta la elaboración de un listado de procesos y las auditorías que se realizaron en vinculación con los mismos. En la metodología definida por la SIGEN para estimar el nivel de riesgo en el organismo, uno de los parámetros a tener en cuenta en la matriz de probabilidad es la fecha en la que se realizó la última auditoría.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Es preciso contemplar en el Ciclo de Auditoría proyectos vinculados a cada uno de los procesos del organismo, y evaluar la periodicidad en la ejecución en función del nivel de riesgos.

Otro parámetro a tener en consideración es la dispersión geográfica del organismo y detalle de las auditorías ejecutadas en cada dependencia.

En la matriz de probabilidad es necesario contemplar el nivel de dispersión geográfica, y es uno de los puntos para medir la complejidad del organismo.

Al existir varias unidades organizativas dentro de un mismo organismo situadas en distintos lugares, se requiere la realización de auditorías in situ definiendo la periodicidad de las mismas de acuerdo al equipo de trabajo de la UAI y el nivel de riesgos, realizando la mejor asignación posible de los recursos humanos y materiales disponibles.

Otra propuesta fue definir un Procedimiento para el Corte de Documentación, al respecto cabe destacar que en algunas oportunidades la SIGEN, en forma conjunta con la UAI, participa de los Arqueos de Fondos y Valores y Corte de documentación en el organismo.

En cuanto al Cierre de Ejercicio, las tareas a realizar están reguladas en la normativa vigente, pero en este caso se trataría de un Cierre de Gestión en la UAI y un Corte de Documentación de la misma.

En relación a incluir un detalle de los sistemas informáticos internos del organismo, se trata nuevamente de otro de los requisitos a cumplir en la elaboración del PAT y aporta información sobre la utilidad de los mismos. A su vez el auditor designado podrá solicitar clave de consulta a los sistemas y la capacitación respectiva.

2.3.6 Documentación a incluir en los Lineamientos para el Traspaso

En uno de los puntos del formulario de entrevista se solicitó detallar que documentación se considera importante incluir en los “*Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs*”, se proporcionó la siguiente lista para tildar y la opción de agregar otros:

- ✓ Visión y Misión del organismo
- ✓ Estructura del organismo
- ✓ Estructura de la UAI
- ✓ Código de Ética
- ✓ Manual de Normas y Procedimientos de la UAI
- ✓ Digesto Normativo, Manuales y funciones

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- ✓ Legajo Permanente de la UAI
- ✓ Plan Anual de Trabajo del año en curso
- ✓ Plan Anual de Trabajo del año anterior
- ✓ Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo
- ✓ Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo)
- ✓ Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN
- ✓ Acta de la última reunión del Comité de Control
- ✓ Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15
- ✓ Informes que dieron origen a Sumarios
- ✓ Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales
- ✓ Reportes de los Informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría
- ✓ Indicadores de desempeño del organismo
- ✓ Indicadores de desempeño de la UAI
- ✓ Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado
- ✓ Informe de Evaluación de la UAI del Control Interno del organismo
- ✓ Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años
- ✓ Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad
- ✓ Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior
- ✓ Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso
- ✓ Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI
- ✓ Detalle de las especificaciones del equipamiento informático
- ✓ Otros:

Con respecto a este último ítem denominado “Otros”, en las entrevistas surgieron los siguientes:

- ✓ Mapa de riesgos relativos a los principales procesos de la organización
- ✓ Listado de referentes UAI en las principales áreas del organismo
- ✓ Papeles de Trabajo de los principales informes emitidos
- ✓ Nómina del personal de la UAI y situación de revista
- ✓ Reportes relativos a los Recursos Humanos del organismo

El hecho de que se trate de un listado extenso de documentación sugerida para incluir en los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, no significa que esto se refleje en un escritorio repleto de biblioratos y papeles, sino que por el contrario y en el marco de la despapelización, se debería crear un repositorio digital con los

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

documentos y con links de acceso a la información que se encuentre publicada en la página web oficial del organismo.

No debería representar un obstáculo a las tareas de cierre ni requerir la ejecución de una cantidad significativa de horas, en el caso que así suceda puede ser interpretado como una “Señal de Alarma” y en función de los recursos disponibles modificar paulatinamente la operatoria en la nueva gestión UAI.

El detalle de los sistemas informáticos de aplicación, los riesgos por proceso reflejados en una matriz de exposición, la información presupuestaria, las principales observaciones pendientes de regularización en el SISAC, la estructura de la UAI y la estructura del organismo, en la normativa vigente son puntos a exponer en el PAT de las UAIs.

En referencia a las sugerencias previamente mencionadas, cabe señalar algunas consideraciones en relación a su utilidad.

Directamente relacionado con los sistemas de uso en la UAI de desarrollo interno y externo con respecto al organismo auditado, se encuentra la metodología para la obtención de usuarios, claves y determinación del perfil de acceso necesario para cada uno de ellos y la capacitación para optimizar su uso.

Según se relevó proporcionar al nuevo Auditor Interno un listado de referentes UAI en las principales áreas del organismo, detallando correos electrónicos, dependencia, cargo y número de teléfono, posibilitaría agilizar la programación de reuniones y de la mano con esto, el desarrollo del seguimiento de las observaciones.

En cuanto a los papeles de trabajo, los mismos deberían estar disponibles y con un adecuado resguardo, aun cuando resulta difícil pensar que en los primeros días el auditor designado disponga de tiempo para tomar conocimiento respecto a su contenido.

A modo de justificar la inclusión del Legajo Permanente, se menciona que es regulado por la Resolución SIGEN N° 45/2003 junto con el Legajo Corriente, mientras que la Resolución SIGEN N° 190/2015 “Prueba Piloto” de Papeles de Trabajo Digitales sólo se hace referencia al último.

Si a futuro se emite una nueva normativa de Papeles de Trabajo, la misma debería tratar ambos Legajos, el Corriente y el Permanente.

El Legajo Permanente actualizado periódicamente es de gran utilidad en la operatoria diaria de las UAIs, y también en la aplicación de las nuevas modalidades de trabajo a distancia, denominadas home office o teletrabajo, o en auditorías realizadas en otras sedes, o jurisdicciones del organismo.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Asimismo, en el marco de ejecución de Auditorías Externas en el organismo, es frecuente que se le solicite a la UAI la normativa vigente, y cobra importancia contar con un Legajo Permanente en formato digital y actualizado.

Si bien no surgió de las entrevistas realizadas en el Modelo de Informe de Cierre de Gestión, en virtud de la situación de emergencia sanitaria acontecida en el año 2020, se estimó prudente incorporar en el listado de documentación relevante el Plan de Contingencias de la UAI, el cual entre otros aspectos debe especificar la forma en que se deberían coordinar y ejecutar las tareas en forma remota.

Al realizar la SIGEN la supervisión de las tareas, más allá de las particularidades de cada organismo a contemplar en lineamientos específicos, debería unificar criterios generales para la aplicación del teletrabajo en las UAIs, ya que según expertos Auditoría Gubernamental es una modalidad que si bien la trajo aparejada la Emergencia Sanitaria del año 2020 por la pandemia denominada Coronavirus, llegó para quedarse en el ámbito de la Administración Pública.

Un interesante aporte a la herramienta presentada en esta tesis fue el análisis colectivo de las entrevistas, aplicando la metodología especificada en la presentación éste Capítulo, asignando valor uno (1) cada vez que un entrevistado marcaba alguna de las opciones de la documentación a incluir contempladas en el formulario utilizado para las mismas.

Una vez registradas en su totalidad, se procedió a ordenar de mayor a menor y finalmente se asignaron porcentajes (%) considerando el 100% a los 45 entrevistados.

En la foja siguiente se representa lo anteriormente expuesto (Tabla N° 1 – Información relevante para los Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs según los entrevistados), realizando un ranking de la documentación a incluir en los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” en función de su relevancia ante un cambio de gestión.

A modo de conclusión de los conceptos abordados en este Capítulo, el análisis individual y colectivo de las entrevistas, posibilitó por un lado el aporte de sugerencias innovadoras de profesionales expertos en la materia y por el otro lado, el consenso necesario para considerar que es de utilidad para los auditores y para la SIGEN contar con “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, y para establecer prioridades en cuanto al contenido y formato a presentar a modo de guía práctica o instructivo de trabajo en el Capítulo 3.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Tabla N° 1 – Información relevante para los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” según los entrevistados (expresado en porcentajes):

Plan Anual de Auditoría del año en curso	93
Acta de la última reunión del Comité de Control	82
Estructura de la UAI	80
Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo)	75
Manual de Normas y Procedimientos de la UAI	73
Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN	73
Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo	71
Informes que dieron origen a Sumarios	69
Indicadores de desempeño de la UAI	69
Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales	67
Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado	67
Inventario patrimonial de los bienes de la UAI	67
Estructura del organismo	64
Plan Anual de Trabajo del año anterior	64
Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría	64
Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso	60
Visión y Misión del organismo	57
Legajo Permanente de la UAI	57
Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad	57
Informe de Evaluación de la UAI del Control Interno del organismo	53
Digesto Normativo, Manuales y funciones	51
Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años	51
Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior	51
Código de Ética	47
Detalle de las especificaciones del equipamiento informático	47
Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15	44
Indicadores de desempeño del organismo	42
Mapa de riesgos relacionados a las actividades y procedimientos de la organización	9
Agenda de interlocutores clave por área	4
Informes y Papeles de Trabajo	2
Nómina del personal afectado a la UAI con el detalle de la situación de revista de cada agente	2
Reportes relativos a los RRHH del organismo y de la UAI - Gestión por Competencias	2

Fuente: Elaboración propia en base a las 45 entrevistas realizadas (2018-2019).

CAPÍTULO 3 - LINEAMIENTOS PARA EL TRASPASO DE TITULARIDAD EN LAS UAIS

En este Capítulo se presenta la herramienta desarrollada “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, en tal sentido aquí se expone el enfoque que se pretende dar a los mismos, su utilidad y los potenciales beneficios esperados.

Se aspira internalizar en los lectores y probables usuarios de la citada herramienta, que no se trata de una utopía, que encarar un traspaso de gestión en forma colaborativa, ordenada, metodológica y regulada puede convertirse a corto plazo en una realidad deseada.

Se estructura el presente Capítulo en tres apartados, Buenas Prácticas, Efectos esperados de la aplicación de los Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs en la SIGEN y en las UAIs y en el último apartado se presentan los mismos.

En el primero, se pretende generar conciencia con respecto a la importancia de que ambas partes presten colaboración ante un traspaso de titularidad, evaluar el presente con una mirada constructiva y así obtener mejores resultados a futuro, en cierta manera aplicar entre Auditores Internos (saliente y designado) algunas Buenas Prácticas habitualmente sugeridas entre auditores y auditados.

En el segundo se plantean los efectos esperados de la aplicación de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad”, se analiza el impacto enriquecedor que tendría para el Sistema de Control Interno llevado a cabo a través de la SIGEN y las UAIs, el traspaso de gestión entre Auditores Internos siguiendo lineamientos que proporcionen un marco para que se realice en forma eficaz y eficiente, con actitud colaborativa y proactiva, creando valor, identificando fortalezas y oportunidades, y no sólo debilidades, amenazas y observaciones.

En el tercer y último apartado se encuentra la propuesta de implementación de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” elaborados en base a Buenas Prácticas de auditoría desarrolladas, incluyendo en los mismos una Introducción, Lineamientos Generales y Específicos, y un Modelo de Informe para el Cierre de Gestión de los Auditores Internos con sus respectivos anexos complementarios.

Se trata de un instructivo ágil, inspirado en el formato empleado por la SIGEN en los “Lineamientos para la elaboración de los Planes Anuales de Trabajo de las Unidades de Auditoría Interna”.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

3.1 Buenas Prácticas

A continuación se detallan buenas prácticas de auditoría directamente relacionadas con traspasos de titularidad.

Se pretende concientizar que muchas de las sugerencias comúnmente planteadas para la interacción entre auditores y auditados, resultan de interesante aplicación en cambios de gestión de las UAIs.

3.1.1 Auditores Aliados no Rivales

Los auditores y auditados si bien cumplen un rol diferente en el organismo, la búsqueda de resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización debería resultar coincidente.

En sintonía con ello, un adecuado control es importante para los auditados que se encuentran cumpliendo funciones operativas en la gestión y también lo es para los auditores, un mayor control contribuye a detectar errores y omisiones a tiempo y por ende minimizar los riesgos que atentan contra el logro de los objetivos organizacionales.

Los informes de auditoría deben reflejar las debilidades en los controles y constituyen una herramienta para perfeccionar los mismos y, de esta manera, fortalecer el Sistema de Control Interno.

En una adecuada cultura organizacional, que tenga internalizado el conocimiento de que la UAI ejerce una función de colaboración con la máxima autoridad del organismo y bajo las directivas propiciadas por la SIGEN, lo expuesto en párrafos anteriores no debería resultar revelador. Sin embargo, en la práctica, no siempre los mencionados actores tienen en claro el rol de la citada Unidad.

Ahora bien, ante el traspaso de titularidad parecería débilmente arraigada la idea de que los auditores deberían ser “Aliados y no Rivales”.

En las definiciones previamente citadas, aplicables ahora a traspasos de titularidad, los auditores deberían ser “Aliados” en la continuidad de un plan de acción a largo plazo y para que esto ocurra, es fundamental la intervención de la SIGEN para generar en este aspecto y en forma gradual un cambio cultural.

Entonces y en consecuencia de lo anteriormente expuesto, los auditores internos titular y saliente, deberían ser “No rivales”, tal que quede abierto un canal de comunicación motivado por la continuidad de acciones en la UAI.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

3.1.2 Actitud proactiva en perspectiva presente - futuro

Ante situaciones de cambio de gestión es habitual que el equipo de trabajo de la UAI reciba críticas relativas a las tareas o actividades, tipo de observaciones, redacción de los Informes de Auditoría, proyectos ejecutados, planificación, modelos de informes, ejecución del plan, etc, es entonces en esas instancias en las que parecería que “todo tiempo pasado fue peor”.

Es importante que el Auditor Interno designado tenga en claro que “no todo tiempo pasado fue peor”, y en tal sentido, no transmita fervientemente eso a su equipo de trabajo.

Se debe tener en cuenta lo que se hizo en el pasado, en otros Planes Anuales de Trabajo y su ejecución con una mirada crítica pero no destructiva.

Inversamente, puede suceder que el nuevo auditor tenga que lidiar con el “siempre se hizo así” por parte de algunos integrantes del equipo, ante situaciones de este tipo tampoco se debe recurrir al “todo tiempo pasado fue peor”.

En esos casos, cobran relevancia las habilidades blandas del conductor de la UAI, saber transmitir adecuadamente los cambios, explicar y dar fundamentos, en definitiva, dar un lineamiento claro del rumbo a seguir que minimice la resistencia y facilite la adhesión y empatía en el equipo, y también de los auditados a través de recomendaciones que, si bien son no vinculantes, realicen un aporte y no sólo se caractericen por plasmar lo contrario a lo observado.

Difícilmente se involucre cuando se dan pasos significativos, pueden existir de temporadas estancas, puede pasar pero no deben ser extendidas en el tiempo y se debería, en la medida de lo posible y de contar con los medios, construir un camino ascendente con destino directo al cumplimiento de los objetivos de la UAI.

En la película “Almacenados”²² hay dos personajes, un encargado a punto de jubilarse luego de prestar servicios durante casi cuatro décadas, y un empleado que tiene cinco días para aprender a hacer un trabajo que en muchos puntos parece absurdo mientras que el lema es “Aquí cada quién vamos a lo que vamos”, “Siempre se ha hecho así”, “Esto va como va”, y mientras tanto hay una máquina sin reparar durante 39 años, e innumerables situaciones sin lógica alguna pero sostenidas en el tiempo. En este contexto, se presentan dos posturas una inflexible al cambio por falta de información (encargado) y otra que busca explicaciones a la forma en que se realizan “las tareas” (empleado nuevo). Finalmente se evidencia un cambio de roles, el nuevo encargado aun pensando que se podría cambiar algunas cosas finalmente encuentra comodidad en el trabajo así planteado y

²²Almacenados - Película Cinematográfica fecha de estreno 29/10/2015. Director: Jack Zagha Kababie.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

el ex encargado considerando que no tiene sentido alguno seguir trabajando así y se lo intenta transmitir a su futuro reemplazante.

Más allá del ejemplo cinematográfico citado, en la órbita de la Auditoría, es menester que el Auditor Interno según las circunstancias de cada caso, contemple tomarse un determinado tiempo para analizar la operatoria en marcha en la UAI de la cual es titular, tener en el presente una mirada constructiva de cara al futuro y ser el líder en los cambios o nuevas propuestas, evaluando también la forma en que se van a plantear al equipo de trabajo los nuevos objetivos.

3.1.3 El todo es mayor que la suma de las partes

A nivel nacional se le exige a los gobernantes que tengan medidas equilibradas entre el corto, mediano y largo plazo y que se puedan percibir los resultados concretos esperados, conceptualmente esta idea aplica a la Auditoría.

Es necesario que el Auditor Interno tenga objetivos para la UAI a corto, mediano y largo plazo, inclusive si el camino de este último deberá ser recorrido por quien lo suceda.

Todas las acciones constructivas encaradas internamente desde la UAI con posibilidad de tener una continuidad sostenida en el tiempo resultan sin dudas meritorias.

Es esencial contar con una adecuada planificación interna contemplando no sólo lo que hace al Ciclo de Auditoría, el cual a su vez en muchos casos y dependiendo las características de la UAI y del organismo, puede exceder el período inicial de cuatro años del Auditor Interno, y también existe la posibilidad de renovación por igual período, según las circunstancias del caso.

Se deberían incluir en procedimientos UAI, aun cuando los mismos no figuran en el citado Ciclo, por ejemplo, medidas relativas a certificación de calidad, elaboración de manuales de normas y procedimientos, legajo permanente (aunque ya parecería no ser obligatorio tampoco está del todo claro y es de gran utilidad, para uso interno y ante consultas de otras áreas para dar respuesta a tiempo), estructura, remodelación de la oficina, creación de grupos de trabajo, digitalización de los papeles de trabajo, plan de contingencias, resguardo de documentación en formato papel, etc.

En esta línea, contar con un Informe de Cierre de Gestión del auditor anterior que resulte objetivo y no sólo apuntando a marketing, resultaría de gran utilidad para su sucesor y a su vez para la SIGEN, y a través las reuniones, inclusive en las de Comité de Control u en otras realizadas por fuera de las mismas, liderar la continuidad de las acciones

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

contributivas al desarrollo de las tareas y aquellas que colaboren con un ambiente de trabajo mejor para el plantel de la UAI.

3.1.4 Conducta ejemplar e inspiradora

Internamente y aunque incomode a cada equipo UAI reconocerlo, en ocasiones se puede decir a grandes rasgos, que se observa lo que en alguna medida puertas adentro no se cumple, “se hace lo que no se debería” o “no se hace cuando se debería”.

Es un aspecto a resolver para tener la empatía y adecuada respuesta por parte de los auditados, y así lograr que los informes resulten útiles para los mismos y para la máxima autoridad del organismo, que es en definitiva asesorada por la UAI en forma directa a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y detectadas en el desarrollo de sus labores.

En cuanto al traspaso, pueden ambos auditores tener una actitud de colaboración mutua que resulte ejemplar e inspiradora para otros cambios de titularidad en la UAI.

El espíritu de este punto se entiende mejor con un ejemplo que resulta aplicable a muchas UAIs y comprendida la idea, es por analogía de utilidad a cualquier otro caso similar:

Entre las funciones de la UAI está la de analizar los Manuales de Normas, Procedimientos y Reglamentaciones de las áreas auditadas en conformidad con los términos de la Resolución SIGEN N° 162/14 que regula la intervención de la UAI en los mismos, no obstante, en mirada introspectiva no parecería obligatorio confeccionar el propio en forma a previa a opinar sobre los de otras unidades organizativas.

De tener acceso al registro de observaciones de cada UAI en el SISAC, seguramente la falta de Manuales o actualización de los mismos, debe ser de las observaciones más repetidas, y probablemente aun en UAIs que tampoco posean los suyos actualizados.

Cabe precisar que las tareas relativas a la elaboración de Manuales, Procedimientos o Reglamentaciones, o análisis de los correspondientes a otras unidades organizativas a la fecha de un cierre de gestión pueden no haberse iniciado, estar finalizadas o en ejecución y resultar continuadas por el titular sucesor.

3.1.5 Resultados positivos: Ganar - Ganar

Las metas y objetivos logrados por la UAI, una vez alcanzados se deberían sostener en el tiempo, y en gran medida las acciones encaradas para los mismos serán los cimientos para seguir en la construcción y evolución a futuro.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Es indispensable el compromiso del equipo acompañado del liderazgo del nuevo auditor para seguir en línea o efectuar los ajustes necesarios en dirección a alcanzar los resultados deseables y medibles a corto, mediano y largo plazo.

El auditor en ejercicio se beneficia con los resultados también en su motivación, satisfacción y experiencia profesional, en tal sentido, puede ser gestor de replicar los logros obtenidos en otros organismos.

Se puede ilustrar lo anteriormente expuesto con un ejemplo:

La obtención de la Certificación de Calidad en la UAI, es un mérito que habita en la UAI y si bien es recomendable mantenerlo en el tiempo, el trabajo previo es el más arduo.

El Auditor Interno que gestione la Certificación de Calidad en Planificación, Ejecución y Seguimiento, aun desvinculado del ejercicio en el cargo en el organismo en cuestión, se llevará ese logro en su curriculum, lo cual colabora con su carta de presentación en donde continúe su carrera en la órbita de Administración Pública, formando parte de su “portafolio virtual”.

Asimilando la situación a un contexto de teoría de los juegos, y sin dejar de reconocer que es necesaria una transformación cultural, los actores que son independientes en sus decisiones y accionar, deberían comprender que al realizar el traspaso en forma colaborativa, ambos se benefician, ambos ganan.

3.2 Efectos esperados de la aplicación de los Lineamientos para el Traspaso de Titularidad

Con el correr de los años han sufrido transformaciones los Lineamientos y Pautas emitidos por la SIGEN para la elaboración del PAT, aumentando significativamente la cantidad de tareas de realización “no selectiva”.

La metodología de trabajo intensificando las tareas, tiene dos objetivos principales. Por un lado, obtener información oportuna y por el otro, dar una continuidad a lo ejecutado en las presentaciones periódicas de las mismas.

El efecto de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, responde a objetivos similares por cuanto es relevante para el nuevo Auditor Titular contar con información oportuna y, también lo es, tener una adecuada conducción a futuro de las acciones hasta el momento realizadas, encaminadas a resultados fructíferos para el organismo auditado y, en consecuencia, para la SIGEN.

En líneas generales para cumplir con las actividades y tareas del PAT se necesita información de otras áreas del organismo auditado, en algunas ocasiones se dificulta

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

obtener la misma en tiempo y forma tal que resulte factible dar cumplimiento a los plazos establecidos por la SIGEN.

Por el contrario, la información relativa al cierre de gestión debería estar disponible fácilmente para la UAI, no obstante, sería una buena práctica que previo a su implementación se notifique con un plazo de antelación suficiente y, ante sucesivos cambios de titularidad, se comuniquen en la etapa inicial al auditor designado la normativa actualizada relativa al mismo.

En otras palabras, el auditor designado recibirá el Informe de Cierre de Gestión del auditor saliente como “herramienta de consulta y continuidad”, y a sabiendas que de no mediar circunstancias excepcionales deberá elaborar el propio a su gestión al culminar la misma.

Así como hay un cambio de paradigma en la forma de elaborar los PATs y sus productos (tareas e informes), en la relación auditores y auditados y en la interacción de todos los actores involucrados a través del impulso a las reuniones de Comité de Control, con estas directrices y su producto respectivo (Informe de Cierre de Gestión), se pretende colaborar con esa transformación.

Los dos pilares que conforman la esencia de la herramienta desarrollada son:

- ✓ Información Oportuna
- ✓ Continuidad del Plan de Acción

El resultado deseado consiste en la disponibilidad de información oportuna, conteniendo datos actualizados de utilidad para tomar decisiones relativas a la conducción de la UAI.

En relación a la continuidad del plan de acción, cabe aclarar que se apunta a seguir perfeccionando las acciones que han generado buenos resultados y lo que se espera en definitiva es enriquecer el control interno. Estos dos pilares permiten tener elementos que posibiliten identificar la necesidad de cambiar la dirección del plan de acción teniendo, tal como se expuso, siempre presente la premisa de mejorar el control interno, y en efecto, minimizar los riesgos que atenten contra el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La SIGEN y cada UAI se beneficiarían con la aprobación y aplicación de los lineamientos, por una parte, porque unifican criterios y, por otra parte, son una herramienta para la continuidad del plan de acción y seguimiento respectivo.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

No sólo es importante dar un cierre ordenado a la gestión del Auditor Interno, también sería ideal contar con objetivos de continuidad propuestos por la SIGEN desde su inicio en el ejercicio del cargo.

Entonces en el caso de que el auditor titular anterior no cumpla la totalidad de los objetivos, el sucesor continúe con el avance de los mismos.

Ante cada cambio de titularidad la SIGEN debería analizar el Informe de Cierre de Gestión y, en virtud de este, del contexto y de los recursos disponibles en la UAI asignar nuevos objetivos.

En tal sentido, lo que se pretende es con esta definición y medición de objetivos contribuir a la mejora continua en cada UAI y que, si bien en algunos casos pueden ser generales a otras Unidades, en la medida que se evolucione en el camino para alcanzar los mismos se asignaran otros específicos a la próxima gestión.

En caso de continuidad del Auditor Interno Titular por cuatro años más, los citados objetivos deberían ser medidos y redefinidos para la segunda etapa de gestión.

Sugerencias en cuanto a objetivos a cumplir para la UAI:

- ✓ Certificación de Calidad o validar la certificación, según el caso
- ✓ Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos de la UAI
- ✓ Confeccionar un Legajo Permanente Digital y Papeles de Trabajo Digitales
- ✓ Cambiar enfoque o formato de los Informes
- ✓ Promover la capacitación de los agentes en posgrados en Auditoría Gubernamental o afines a la actividad principal del organismo
- ✓ Realización de auditorías de gestión
- ✓ Cumplimiento de los plazos establecidos para las tareas e informes
- ✓ Elaboración de un Plan de Contingencias
- ✓ Mejoras en la relación UAI y auditados, resultando medible en las respuestas de los auditados a los informes, encuestas de satisfacción con respecto a los informes y/o tareas de campo, acciones encaradas, etc.

Así como la SIGEN asigna anualmente algunos proyectos de carácter no selectivo a cada organismo, similar sería para los objetivos, pero con un plazo por gestión, planteados al inicio de la misma y aceptados por el Auditor Interno Titular, teniendo oportunidad de evaluar si cuenta con los recursos humanos y materiales para llevarlos adelante.

La idea de que no sean anuales sino por el plazo de ejercicio en el cargo (cuatro años) es a los efectos de dar un horizonte mayor, no afectar la ejecución del PAT y,

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

posibilitar de esta manera, tener una mayor flexibilidad para el cumplimiento del mismo, ya que el énfasis esta fundamentalmente en la mejora continua en la UAI.

Además del Anexo relativo a los objetivos propuestos por SIGEN, existen otros que contienen información de interés para el auditor saliente y de utilidad para el nuevo auditor.

No debe entenderse como un obstáculo o pérdida de tiempo para el auditor saliente, la mayoría de la información a incluir en el Informe de Cierre la debería tener anualmente actualizada para la elaboración del PAT, y la minoría restante con los registros y sistemas informatizados debería ser de rápido acceso. No se desconoce el hecho de que demandará tiempo, pero en la relación entre costos y beneficios puede deducirse que priman los segundos.

Sin lugar a dudas, la implementación será de algún modo la “prueba piloto” y a futuro en función del contexto y de mediar adecuado consenso, se podrán emitir nuevas versiones de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

A priori no parecería necesario darle la misma periodicidad que a los Lineamientos para la elaboración de los PATs de las UAIs. Sería apropiado emitir la primera versión, determinar un cierto período para implementación y maduración de la herramienta y, a futuro, podrán surgir nuevas versiones.

Por lo anteriormente expuesto y lo detallado en el próximo apartado, los lineamientos tendrían efectos positivos para la SIGEN, las UAIs y también para la máxima autoridad del organismo. En función de la normativa vigente al no ser el Auditor Interno nombrado por la máxima autoridad del organismo puede existir en su gestión cambios de titularidad en la UAI que lo asesora en materia de control interno, y el informe a emitir al cierre proporciona información de significativa utilidad para la toma de decisiones.

En el apartado siguiente se vislumbra el resultado de la investigación llevada a cabo, presentando la propuesta de implementación de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, la cual incluye un Modelo de Informe de Cierre de Gestión a la espera de que resulte enriquecedor a los efectos de dar continuidad a los planes de acción encarados por cada Auditor Interno y, contributivo para fortalecer el Sistema de Control Interno. Si bien son diez anexos, todos conforme a lo relevado en las entrevistas revisten importancia y, al mismo tiempo es información con la que se cuenta en cada UAI y se actualiza anualmente en las tareas inherentes a la elaboración del PAT y ejecución del mismo, y en las temáticas a considerar en las reuniones del Comité de Control programadas.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

3.3 Propuesta de Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs

Modelo de Resolución SIGEN:

SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN

RESOL-2020-XXX-APN-SIGEN

Ciudad de Buenos Aires, xx/xx/20xx

VISTO la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, su Decreto Reglamentario N° 1344 del 4 de octubre de 2007, sus modificatorios y complementarios, en particular el Decreto N° 72 del 23 de enero de 2018, y la Resolución SIGEN N° 390 del 26 de diciembre de 2019, y
CONSIDERANDO:

Que la ley mencionada en el visto establece que la Sindicatura General de la Nación es el órgano rector del sistema de control interno del Sector Público Nacional y se encuentra facultada para dictar y aplicar normas de control interno y supervisar su funcionamiento.

Que a tales fines, el artículo 102 del Decreto N° 1344/2007, modificado por su similar N° 72/2018, dispone que el Auditor Interno deberá reunir el perfil técnico que establezca la Sindicatura General de la Nación, no gozará de estabilidad en el cargo y podrá ser removido por Resolución del Síndico General de la Nación, independientemente de quien haya suscripto su designación.

Que la permanencia en el cargo no podrá exceder el período máximo de cuatro (4) años ininterrumpidos. En cada caso y por expreso pedido de la máxima autoridad del organismo en cuestión, el Síndico General de la Nación podrá extender ese período a un máximo de ocho (8) años ininterrumpidos, si las exigencias de continuidad en el quehacer de la auditoría así lo ameritan. Pasados dos (2) años de dejado el cargo, el Auditor Interno Titular podrá ser designado nuevamente como titular de la Unidad de Auditoría Interna de que se trate.

Que las designaciones que efectúe el Síndico General de la Nación, conforme a lo dispuesto por el artículo 102 del Decreto N° 1344/2007, modificado por su similar N° 72/2018, corresponden al ejercicio de la función de Auditor Interno Titular, en tanto la relación laboral será administrada conforme el régimen correspondiente a la jurisdicción o entidad en la que se desempeñe.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Que resulta dable destacar que nos encontramos frente a un cambio conceptual en la forma de trabajo, donde el foco de atención estará puesto en la adopción de las medidas correctivas comprometidas.

Que en el contexto actual y ante la necesidad de dar continuidad a las acciones encaradas para fortalecer el sistema de control interno, se hace necesaria la implementación de Lineamientos para el Traspaso de Titularidad (LTT) en las Unidades de Auditoría Internas (UAIs).

Que la Gerencia de Asuntos Jurídicos ha tomado la intervención de su competencia.

Que el suscripto es competente para el dictado de la presente medida en orden a lo establecido en el artículo 104 de la Ley N° 24.156 y el artículo 102 del Decreto N° 1344/2007, modificados por su similar N° 72/2018.

Por ello,

EL SÍNDICO GENERAL DE LA NACIÓN

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar los Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs Anexo I IF-2020-xxxxx-APN-GNEICI#SIGEN, el cual se consideran parte integrante de la presente.

ARTÍCULO 2°.- Instrúyase a las Gerencias de xx, a instrumentar las medidas técnicas y procedimentales, según sus incumbencias, a fin de implementar la prueba piloto dispuesta por la presente resolución.

ARTÍCULO 3°.- Establécese que en la prueba piloto que se aprueba por el Artículo 2° de la presente, participarán gradualmente, las áreas competentes de la Sindicatura General de la Nación para la ejecución de las tareas de control y evaluación, y aquellas UAIs del Sector Público Nacional que manifiesten su intención de sumarse a la misma.

ARTÍCULO 4°.- Comuníquese, publíquese, remítase a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. xxxxxxxxxxxxxxxx

Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs

Contenido

Introducción

Objeto.....

Objetivos

Lineamientos Generales.....

Lineamientos Específicos

Modelo de Informe de Cierre de Gestión.....

Anexos.....

Anexo I – Información Estratégica del organismo

Anexo II – Dotación al Cierre de Gestión

Anexo III – Corte de Documentación

Anexo IV – Inventario de Bienes de la UAI

Anexo V – Informes de otros organismos

Anexo VI – Referentes en el organismo

Anexo VII – Sistemas Informáticos en uso y Gestión de Usuarios

Anexo VIII – Sugerencias para la próxima Reunión del Comité de Control

Anexo IX – Indicadores de Desempeño de la UAI

Anexo X – Nivel de cumplimiento de los Objetivos SIGEN al inicio de Gestión

Glosario.....

Normativa SIGEN.....

Perfil del Auditor, designación y permanencia en el cargo

Reuniones de Comité de Control

Normas de Auditoría Interna Gubernamental

Elaboración y Presentación del Plan Anual de Trabajo de las UAIs

Seguimientos SISAC

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Introducción

En el marco del Decreto N° 72/18 y Resoluciones SIGEN N° 290/19 y N° 390/19, habita la necesidad de dar un paso más en el fructífero camino recorrido para propiciar la mejora continua en la gestión de calidad de las Unidades de Auditoría Interna (UAIs) de los organismos del Sector Público Nacional, en este caso tendiente a minimizar los efectos negativos generados por los tiempos improductivos existentes cuando el traspaso de titularidad no se realiza en forma colaborativa.

En otras palabras, aplicar la Gestión del Conocimiento a fin de capitalizar la experiencia adquirida con el correr de los años y la madurez alcanzada apuntando a enriquecer el rol del Auditor Interno Titular, y a contar con una herramienta para rápidamente dar continuidad al Plan Anual de Trabajo (PAT) de las UAIs.

Para la Real Academia Española un lineamiento es una línea, una dirección, una tendencia. Una directriz que señala un rumbo. Un lineamiento así, se convierte en el acto inaugural de un proceso, acto que deberá plasmar -y de modo seguro- el objetivo que con dicho proceso se pretende alcanzar. Un lineamiento entonces, es el principio y el fin.

La técnica y el profesionalismo son los mismos, lo que vamos ajustando es el enfoque: debemos planificar auditorías y tareas de control para detectar oportunamente los errores o desvíos –desde los más relevantes hasta los poco significativos- en los que incurran las organizaciones en el desarrollo de su gestión, con el primordial objetivo de colaborar en su inmediata corrección, superación y análisis, brindando así a los entes y jurisdicciones de los que se trate, un servicio único y esencial en su labor. Los auditados en esta concepción se convierten en beneficiarios del servicio de auditoría que llevaremos a cabo. No vamos a juzgarlos, no vamos a hacer inferencias sobre su obrar, no vamos a generalizar ni perpetuar estados sin solución. Vamos a proporcionar datos, reflejar realidades palpables, medir resultados, comparar situaciones, efectuar recomendaciones, pedir acciones correctivas y seguirlas hasta su completa implementación²³.

En efecto, los auditores saliente y designado, en su calidad de funcionarios públicos, deben arbitrar los medios para realizar el traspaso de funciones en forma

²³SIGEN - Lineamientos para el Planeamiento UAI 2019 - IF-2018-50184825-APN-SNI#SIGEN- Página 4.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

ordenada, de modo tal que contribuya a la continuidad del servicio que se brinda a los beneficiarios directos, es decir, el organismo auditado.

Entendiendo en este sentido que, de las labores de las UAIs, existen también beneficiarios indirectos, aunque no menos importantes, que son principalmente la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), la Auditoría General Nación (AGN) y los ciudadanos.

Se debe poner énfasis en conceptualmente internalizar que las tareas inherentes a la desvinculación del titular de la UAI implícitamente forman parte de las funciones del cargo.

De lo anteriormente expuesto, se desprende la intención de crear los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” a la espera aportar una herramienta que resulte contributiva a la Gestión de Calidad en las UAIs.

Objeto

Conformar una herramienta contributiva a la mejora continua en la Gestión de Calidad en las UAIs aplicable ante traspasos de titularidad del Auditor Interno.

Objetivos

Son objetivos de los Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs:

- ✓ Unificar criterios en los informes de cierre ante traspasos de titularidad en las UAIs.
- ✓ Definir buenas prácticas a llevar a cabo al cierre e inicio del ejercicio de la función de Auditor Interno Titular que coadyuven a la gestión de calidad en las UAIs.
- ✓ Contribuir al seguimiento de las acciones encaradas para fortalecer el control interno imperante en los organismos del Sector Público Nacional.

Lineamientos Generales

A continuación se exponen lineamientos de carácter general a tener en cuenta para la confección y elevación del Informe de Cierre de Gestión a elaborar en forma previa a un traspaso de titularidad en las UAIs:

- Formato: A los efectos de unificar criterios todos los auditores salientes deberán utilizar el modelo de Informe de Cierre de Gestión propuesto por la SIGEN.
- Extensión: Deberá ser de carácter sintético, con foco en la continuidad de las acciones desarrolladas a fin de fortalecer el control interno, razón por la cual se sugiere una extensión máxima de veinticinco (25) páginas.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Tipo de Letra y Tamaño: Arial N° 12
- Oportunidad: La utilidad está directamente relacionada con su presentación oportuna, tal que pueda ser una herramienta efectiva para la toma de decisiones del Auditor Interno Titular recientemente designado.
- Planificación: En los casos de cambio de gestión por cumplir los plazos máximos establecidos en la normativa vigente, se deberá contemplar en el PAT la fecha de presentación del Informe de Cierre de Gestión. Salvo circunstancias excepcionales, se deberá elevar una versión preliminar a la SIGEN con un plazo mínimo de cinco (5) días hábiles de antelación al cese en la función, y una definitiva el primer día hábil posterior a su desafectación en el cargo.
- Foco en los aspectos sustantivos y de alto impacto: Es imprescindible que se desarrollen los temas que hacen a las funciones sustantivas del organismo con un mayor grado de detalle, así como también destacar las observaciones de impacto alto.
- Mención de aspectos cualitativos significativos: De corresponder, informar brevemente aspectos cualitativos no reflejados en los informes o en el Sistema de Seguimiento de Acciones Correctivas (SISAC), y siempre que revistan importancia significativa en la actualidad o que se tenga conocimiento que puedan tener de impacto en la próxima gestión.
- Presentación: Se deberá generar un Informe (IF) por el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), y elevar el mismo a los funcionarios que a continuación se detallan: Síndico General de la Nación, Síndico Jurisdiccional, Auditor Adjunto y máxima autoridad del organismo.
- Notificación: La SIGEN una vez recibido el Informe de Cierre de Gestión, lo elevará al Auditor Interno designado y de considerarlo necesario, puede realizar aclaraciones al citado Informe.

El auditor saliente debería, de resultar posible, especificar en el Sistema GDE la fecha a partir de la cual cesa en el ejercicio del cargo, existiendo la posibilidad de derivar a otro usuario las Comunicaciones Oficiales (CCOO).

En sintonía con ello, oportunamente la Secretaría de Modernización articulará en forma conjunta con la SIGEN un mecanismo de alerta ante cambios de gestión planificados, por ejemplo, en el último mes en el cargo cuando un usuario seleccione como destinatario al auditor en breve saliente, indicar en un cartel la fecha a partir de la cual se producirá el cambio de titularidad en la UAI.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Es de resaltar que el auditor saliente conforme a la normativa vigente puede ser designado como titular en otro organismo, o bien dejar el cargo y continuar prestando servicios en el organismo, incluso hasta permanecer en la UAI, y transcurrido el plazo de dos años quedaría nuevamente en condiciones de volver a la titularidad de la misma.

Por ello, aún sin ejercer la titularidad de la UAI o ejerciéndola en otro organismo, pueden continuar siendo usuarios de GDE, y si bien seguido al apellido y nombre aparece la repartición, es necesario contar con reglas claras al respecto para auditores saliente y designado, y diferentes áreas del organismo auditado y de otras reparticiones públicas que utilizan el GDE y que elevan notificaciones a la UAI.

El área responsable de RRHH del organismo, deberá notificar a los administradores locales de GDE, las modificaciones de reparticiones o las desvinculaciones, en ambos casos se migran los Expedientes Electrónicos, no así las Notas o Tareas pendientes.

Asimismo, se recomienda al Auditor Interno designado, una vez tomado conocimiento del Informe de Cierre de Gestión, realizar las siguientes acciones:

- Reunión con el equipo de trabajo de presentación personal y de objetivos propuestos para la actual gestión y dar directrices con respecto a los principales temas en ejecución.
- Reunión con la máxima autoridad del organismo dentro de los primeros quince días de gestión.
- Reunión con el Síndico Jurisdiccional dentro del primer mes de su gestión.
- Reunión de Comité de Control dentro de los dos meses de gestión.
- Solicitar Usuario GDE o cambio de repartición.
- Verificar por parte de los Administradores Locales del GDE la migración del usuario, es decir, el traspaso de expedientes electrónicos en trámite del auditor saliente al “Buzón grupal de la UAI”, al cual pueden acceder todos los usuarios del equipo de trabajo para su asignación.
- En los tres primeros Reportes Mensuales a elevar a la SIGEN, a la información habitualmente detallada relativa al grado de avance en la ejecución del PAT, se deberá agregar el estado actual de las actuaciones que se encontraban en trámite a la fecha en que se realizó el traspaso de titularidad. En los meses siguientes, informar las acciones encaradas con respecto a las actuaciones existentes en el traspaso que continúan pendientes a esa determinada fecha.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Dentro de los primeros quince días siguientes a la fecha en que se cumplen los tres meses de su designación, deberá elevar a la SIGEN y a la máxima autoridad del organismo, un informe sintético de extensión preferentemente de no más de dos (2) páginas detallando los recursos humanos y materiales disponibles y su relación con los objetivos propuestos.
- El próximo PAT a elevar a la SIGEN para su aprobación, se deberá informar si es necesario hacer modificaciones a la Planificación Estratégica presentada oportunamente por el auditor interno saliente.

Lineamientos Específicos

En este apartado se detalla el contenido del Informe de Cierre de Gestión, aclarando que de considerarlo pertinente, la SIGEN puede solicitar información adicional según las funciones sustantivas del organismo y contexto en el que se efectúa el traspaso de titularidad.

Modelo del Informe

Informe de Cierre de Gestión del Titular Interno de la Unidad de Auditoría Interna
de

I Objetivo

Elaborar un Informe de Cierre de Gestión en el marco de la Resolución SIGEN N° XX que aprueba los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” a efectos de notificar el estado actualizado del Sistema de Control Interno de, teniendo como finalidad la continuidad de las acciones realizadas para el fortalecimiento del mismo.

II Tarea profesional realizada

La tarea consistió en

(Detallar brevemente las tareas realizadas)

III Aclaraciones previas

(Informar toda aclaración que se considere relevante incluir)

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

IV Síntesis de los principales problemas afrontados para el desarrollo de las tareas

(Informar aquellas cuestiones que si bien no forman parte de las observaciones del organismo, afectaron el desarrollo de las tareas y, de corresponder, cuáles fueron las acciones realizadas al respecto).

V Síntesis de los logros alcanzados

(Resumir los logros alcanzados y, de corresponder, la importancia de seguir en esa dirección con sugerencias al respecto).

VI Aspectos cualitativos de interés

(Detallar aquellos aspectos cualitativos vinculados a la mejora continua)

VII Principales observaciones regularizadas en la Gestión

(Especificar el impacto de las mismas)

VIII Principales observaciones generadas en la Gestión

(Especificar el impacto de las mismas)

IX Detalle de acciones encaradas para fortalecer el Control Interno

(Especificar el grado de avance)

X Conclusión

En base al alcance de la tarea definido en el apartado III, y con las aclaraciones expuestas en el apartado IV, se concluye que

Buenos Aires, xx de xxxxxx de 2020.

ANEXOS

Anexo I – Información Estratégica del organismo

Anexo II – Dotación al Cierre de Gestión

Anexo III – Corte de Documentación

Anexo IV – Inventario de Bienes de la UAI

Anexo V – Informes de otros organismos

Anexo VI – Referentes en el organismo

Anexo VII – Sistemas Informáticos en uso y Gestión de usuarios

Anexo VIII – Sugerencias para la próxima Reunión del Comité de Control

Anexo IX – Indicadores de Desempeño de la UAI

Anexo X – Nivel de cumplimiento de los Objetivos SIGEN al inicio de Gestión

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Anexo I – Información Estratégica del organismo

Denominación	Archivo Hipervínculo	-
Plan Anual de Trabajo del año en curso		
Acta de la última reunión del Comité de Control		
Estructura de la UAI		
Matriz de Riesgos por Proceso (Impacto y Probabilidad)		
Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo)		
Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN		
Manual de Normas y Procedimientos de la UAI		
Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo		
Informes que dieron origen a Sumarios		
Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales		
Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría		
Indicadores de desempeño de la UAI		
Estructura del organismo		
Plan Anual de Trabajo del año anterior		
Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado		
Plan de Contingencias de la UAI		

Anexo II – Dotación al Cierre de Gestión

Apellido y Nombre	Cargo	Profesión	Modalidad Laboral	Año de Ingreso al Sector Público	Año de ingreso a la UAI
TOTAL					

- Aclaraciones con respecto a variaciones en relación al plantel UAI:

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Anexo III – Corte de Documentación

Detalle	Nro	Fecha	Referencia/Título	Destinatarios	Nota de elevación	Nota de opinión del auditado
Nota					N/A	N/A
Informe Definitivo						
Informe Preliminar						
Expediente intervenido por la UAI						N/A
Expediente de Caja Chica UAI						N/A
Expediente de 1° Reunión Anual del Comité de Control						N/A
Expediente de 2° Reunión Anual del Comité de Control						N/A
Reporte Mensual elevado a SIGEN						N/A
Certificación Contable UAI	N/A					N/A
Procedimiento o Reglamento aprobado por la UAI	N/A					N/A
Certificación de Prestación de Servicios-UAI						N/A
Otros -						N/A

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Expedientes en trámite en la UAI:

Nº	Extracto/Referencia	Fecha de Ingreso	Tarea a realizar en la UAI	Agente a cargo	Origen	Destino

De encontrarse Manuales o Reglamentos en análisis de la UAI, si los mismos no fueron elevados por expediente, completar las restantes columnas y en N° indicar Sin Número (S/N).

Anexo IV – Inventario de Bienes de la UAI

Detalle	Nro de Legajo	Ubicación	Agente a Cargo	Estado	Situación Patrimonial

A continuación, se presenta un Modelo de Acta de transferencia de cargos patrimoniales de los bienes:

Acta de Transferencia de Cargos Patrimoniales entre Auditores Internos

Lugar, xx del mes xxx del año 202x

En el día de la fecha se reúnen los Sresen su carácter de Auditor saliente, Auditor Interno Titular designado mediantedel día....., en calidad de auditor/es veedor/es, con motivo de llevar a cabo la transferencia de cargos patrimoniales de los bienes.

En tal sentido, en anexo adjunto se detallan la totalidad de los bienes respecto de los cuales se solicitará la modificación patrimonial gestionando la baja en el cargo de los mismos al y el alta respectiva a

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Se deberá realizar un Informe Gráfico (IFGRA) por el Sistema de Gestión Documental Electrónico de firma conjunta. En el caso de que el Auditor Interno designado no posea al tiempo de inventario Usuario GDE, se podrá elaborar en formato papel y se adjunta como archivo embebido en la nota a elevar al Área Patrimonial del organismo.

En caso de que el organismo tenga implementado algún procedimiento o formularios ante transferencias patrimoniales, pueden aplicarlos a los mismos efectos de deslinde de responsabilidades del auditor interno saliente, dejándolo aclarado en el Informe de Cierre de Gestión.

Anexo V – Informes de otros organismos

Título del Informe/Proyecto	Objeto	Estado	Áreas Auditadas	Conclusión	Organismo	Aclaraciones
					SIGEN	
					AGN	

Anexo VI – Referentes en el organismo

Cargo	Apellido y Nombres	Profesión	e-mail	Nº de Interno
Director/Administrador				
Gerente de				
Subgerente de				

Anexo VII – Sistemas Informáticos en uso y Gestión de Usuarios

Denominación	Objeto	Contacto para la Gestión de Usuarios

Anexo VIII – Sugerencias para la próxima Reunión del Comité de Control

Sin perjuicio de la continuidad de los planes de acción de los temas planteados en las Actas de las Reuniones de Comité de Control, se sugieren nuevos aspectos a contemplar en futuras encuentros: (Enunciar)

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Anexo IX – Indicadores de Desempeño de la UAI

Se deberán reflejar los indicadores que elabora la UAI, a continuación se sugieren algunos:

- ✓ Cantidad de observaciones generadas.
- ✓ Cantidad de observaciones regularizadas.
- ✓ Cantidad de observaciones con acción correctiva.
- ✓ Cantidad de observaciones sin acción correctiva.
- ✓ Cantidad de informes elaborados.
- ✓ Relación cantidad de agentes de la UAI y la dotación total del organismo.

Anexo X – Nivel de cumplimiento de los Objetivos SIGEN al inicio de Gestión

(En este Anexo se deberían detallar los objetivos planteados por la SIGEN para el Auditor Interno Titular al inicio de gestión y el nivel de cumplimiento de los mismos).

Objetivos al inicio	Grado de Avance	Detalle de las Acciones

Glosario

Se incluirán la definición conceptual de terminologías plasmadas en los lineamientos.

Normativa SIGEN

Perfil del Auditor, designación y permanencia en el cargo:

Resolución SIGEN N° 390/19.

Reuniones de Comité de Control:

Resolución SIGEN N° 290/19.

Normas de Auditoría Interna Gubernamental:

Resolución SIGEN N° 152/02.

Resolución SIGEN N° 3/11.

Resolución SIGEN N° 172/14.

Elaboración y Presentación del Plan de Trabajo de las UAIs:

Resolución SIGEN N° 175/18.

Resolución SIGEN N° 176/18.

Seguimientos SISAC:

Resolución SIGEN N° 173/18.

CONCLUSIONES

En la investigación efectuada, se detectó un vacío legal en la regulación de los traspasos de titularidad en las UAIs, lo cual se convirtió en un desafío y motivó la realización de esta tesis.

Se planteó como Objetivo General: Desarrollar “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” que coadyuven a la mejora continua y a la creación de valor en el marco del fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

A fin de alcanzar ese Objetivo General fue necesario cumplir los siguientes Objetivos Específicos: analizar la relación entre los auditores internos, la máxima autoridad del organismo y la SIGEN, relevar como se han realizado los traspasos entre auditores internos y formular buenas prácticas a incluir en los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

Con este propósito en la introducción se plantearon los tres interrogantes que a continuación se detallan:

- ✓ ¿Es adecuado el escenario normativo y contexto situacional para la aplicación directrices relativas al traspaso de titularidad en las UAIs?
- ✓ ¿Resultaría de utilidad para la SIGEN y los auditores internos contar con Lineamientos para el traspaso de Titularidad en las UAIs?
- ✓ ¿La elaboración de los lineamientos con buenas prácticas entre los auditores internos coadyuvaría a fortalecer el Sistema de Control Interno?

La respuesta a cada uno de los mismos se analizó en el desarrollo de los tres Capítulos que conforman esta tesis.

En el Capítulo 1, se abordan los antecedentes normativos realizando un recorrido por la conformación del Sistema de Control Interno en la Administración Pública.

El Capítulo 2, tiene por principal hilo conductor las entrevistas realizadas y las Debilidades y Oportunidades relevadas.

En el Capítulo 3, se desarrollan buenas prácticas de auditoría y se presentan los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

Finalizada la investigación se obtuvieron elementos suficientes para considerar que el contexto normativo actual es compatible con la implementación de “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”, que resultarán de utilidad para los Auditores

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Interno, la SIGEN y la máxima autoridad del organismo, y coadyuvarán a fortalecer el Sistema de Control Interno.

La falta de una reglamentación de aplicación ante cambios de gestión, dejó librado este procedimiento a la voluntad de los auditores, habilitando la falta de reconocimiento de la importancia del impacto que el mismo puede tener en la continuidad de acciones de las UAIs.

Sumado a ello, en el análisis de las entrevistas realizadas a profesionales con amplia experiencia en Auditoría Gubernamental, se sustentó la premisa de que resultaría contributivo contar con “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”.

En este orden de ideas, la mayoría de los entrevistados manifestó, que los traspasos en los que participaron no fueron efectuados en forma colaborativa y que el nuevo marco normativo inherente a la designación en el cargo por Resolución de la SIGEN, conjuntamente con los citados lineamientos pueden potencialmente generar un cambio positivo en relación a la forma en que habitualmente se llevan a cabo los cambios de gestión en las UAIs.

Asimismo, existió un significativo consenso relativo a la necesidad de una Resolución SIGEN que apruebe los mismos y que incluya un Modelo de Informe de Cierre de Gestión que posibilite la unificación de criterios.

La propuesta de herramienta innovadora desarrollada, no representa un obstáculo en la etapa final, sino que por el contrario, se trata de un instructivo de trabajo a confeccionar en forma ágil y con información que, de trabajar la UAI en forma prolija y ordenada, debería estar a disposición del Auditor Interno Titular y su equipo de trabajo, resultando según el actor usuario un cierre o inicio de etapa correctamente documentado.

En esta dirección, pueden los lineamientos interpretarse como un instrumento para identificar la información que se debe mantener ordenada, disponible y actualizada, lo cual es relevante en el desarrollo para una gestión eficiente.

Por lo expuesto, a modo de conclusión y sin dejar de reconocer que pese a haberse dado importantes pasos, es fundamental seguir trabajando en la cultura organizacional de colaboración entre los actores involucrados para la construcción de resultados fructíferos, el escenario normativo y contexto situacional actual conforman sólidos cimientos para que resulten de aplicación directrices relativas al traspaso entre Auditores Internos Titulares.

La situación descrita debe entenderse como una oportunidad a aprovechar para mejorar la actual operatoria heterogénea de traspasos de titularidad en las UAIs.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Con la intención de lograr unificar criterios y homogeneizar el procedimiento, se considera esencial que se enmarque el procedimiento de Cierre de Gestión con una Resolución SIGEN, la cual sería complementaria de las últimas normativas relativas al Perfil de Auditor Interno y su designación, conformando un Comité Interdisciplinario para su elaboración.

A los efectos de su implementación se recomienda que desde la SIGEN se autorice una “Prueba Piloto” a realizar en los próximos cambios de titularidad, con el fin de evaluar la necesidad de realizar algunos ajustes a la versión que aquí se presenta.

Una vez que se cuente con una Resolución SIGEN aprobatoria se estima que esta herramienta se puede utilizar también en la provincia de Salta y en la Ciudad de Buenos Aires.

La aplicación de los “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” resultará una experiencia enriquecedora a capitalizar para los auditores saliente y designado, y para la UAI y el organismo y, en consecuencia directa la réplica en todo el Sector Público Nacional impactará en fortalecer el Sistema de Control Interno, solucionando o mitigando en gran medida las falencias hasta hoy existentes al respecto.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

MARCO NORMATIVO

- Ley N° 23.696 Reforma del Estado. Fecha de Publicación 23/8/1989.
- Ley N° 24.156 Administración Financiera y Sistemas de Control. Fecha de Publicación 29/10/1992.
- Ley N° 24.430 Constitución de la Nación Argentina. Promulgada el 3/1/1995.
- Ley N° 25.188 Ética en el ejercicio de la función Pública. Fecha de Publicación 1/11/1999.
- Ley N° 27.275 Ley de Derecho al Acceso a la Información Pública. Fecha de Publicación 29/9/2016.
- Decreto N° 993/91 Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) Aprueba cuerpo normativo. Fecha de Publicación 28/6/1991.
- Decreto N° 971/1993 Creación del Cargo de Auditor Interno. Fecha de Publicación 17/5/1993.
- Decreto Reglamentario N° 1344/2007 Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Fecha de Publicación 5/10/2007.
- Decreto N° 1273/2016 Intercambio de Información Pública. Fecha de Publicación 20/12/2016.
- Decreto N° 561/2016 Sistema de Gestión Documental Electrónica. Implementación y Aprobación. Fecha de Publicación 7/4/2016.
- Decreto N° 891/2017 Buenas Prácticas en Materia de Simplificación. Fecha de Publicación 2/11/2017.
- Decreto N° 72/2018 Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Fecha de Publicación 24/1/2018.
- Resolución N° 20/2018 de la Secretaría de Empleo Público, Proceso de cobertura transitoria de cargos con funciones ejecutivas. Fecha de Publicación 27/2/2018.
- Decisión Administrativa N° 390/2020 Mecanismos para el otorgamiento de las licencias y el trabajo remoto. Fecha de Publicación 17/3/2020.
- Resolución SIGEN N° 107/1998 Administración Financiera y de los Sistemas de Control Público.
- Resolución SIGEN N° 152/2002 Normas de Auditoría Interna Gubernamental.
- Resolución SIGEN N° 45/2003 Papeles de Trabajo.
- Resolución SIGEN N° 15/2006 Seguimiento de Observaciones - SISIO.
- Resolución SIGEN N° 3/2011 Manual de Control Interno Gubernamental.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Resolución SIGEN N° 98/2014 Convoca a consultas de funcionarios al proyecto de Normas Generales de Control Interno.
- Resolución SIGEN N° 162/2014 Intervención de las UAIs en Manuales de Normas y Procedimientos.
- Resolución SIGEN N° 172/2014 Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional.
- Resolución SIGEN N° 175/2015 Libro Blanco de Gestión y Rendición de Cuentas.
- Resolución SIGEN N° 190/2015 Prueba Piloto de Papeles de Trabajo Digitales.
- Resolución SIGEN N° 69/2018 Perfil del Auditor Interno Titular.
- Resolución SIGEN N° 173/2018 Seguimiento de Observaciones - SISAC.
- Resolución SIGEN N° 175/2018 Procedimiento de aprobación del PAT.
- Resolución SIGEN N° 176/2018 Instructivo para la elaboración de los PATs.
- Resolución SIGEN N° 290/2019 Reuniones del Comité de Control.
- Resolución SIGEN N° 390/2019 Perfil Auditor Interno Titular.
- Referencial IRAM N° 13 Requisitos para la Gestión de Calidad en para las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional - 2da Edición 2017.
- Lineamientos para el PAT UAI 2019 IF-2018-50184825-APN-SNI#SIGEN.
- Metodología para la Evaluación de Riesgos - SIGEN 2018.

BIBLIOGRAFÍA

1. Moreno María (2014), El Anfibio - La Auditoría Gubernamental Contemporánea - Entre la Teoría y la Realidad, Editorial Osmar D. Buyatti.
2. Moreno María (2012), Auditoría de Gestión Gubernamental - Catálogo de Buenas Prácticas, Editorial Académica Española.
3. Moreno María - Compiladora (2016), Auditoría de Gestión Gubernamental - Desafíos del Nuevo Paradigma. Editorial Osmar D. Buyatti.
4. Schweinheim Guillermo - Compilador (2009), Estado y Administración Pública - Críticas, enfoques y prácticas en la Argentina actual, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.
5. Peluffo Martha y Edith Catalán Contreras (2002), Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile, ILPES - CEPAL.

FILM CINEMATOGRAFICO

- Director: Jack Zagha Kababie. Almacenados. Fecha de estreno: 29/10/2015.

ANEXO I PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

N°	Perfil	Cargo/Puesto
1	Abogacía	Síndico General Adjunto
2	Ciencias Económicas	Síndico General Adjunto
3	Ciencias Económicas	Síndico Jurisdiccional
4	Ciencias Económicas	Síndico Jurisdiccional
5	Abogacía	Auditor Interno Titular
6	Abogacía	Auditor Interno Titular
7	Ciencias Económicas	Auditor Interno Titular
8	Ciencias Económicas	Auditor Interno Titular
9	Ciencias Económicas	Auditor Interno Titular
10	Ciencias Económicas	Auditor Interno Titular
11	Lic. en Cs Políticas y Adm. Pública	Auditor Interno Titular
12	Ciencias Económicas	Ex Auditor Titular
13	Ciencias Económicas	Auditor Adjunta
14	Ciencias Económicas	Auditor Adjunto
15	Ingeniero Civil	Auditor Adjunto
16	Abogacía	Auditor Senior
17	Abogacía	Auditor Senior
18	Administración Pública	Auditor Senior
19	Arquitecta	Auditor Senior
20	Ciencias Económicas	Auditor Senior
21	Ciencias Económicas	Auditor Senior
22	Ciencias Económicas	Auditor Senior
23	Ciencias Económicas	Auditor Senior
24	Ciencias Económicas	Auditor Senior
25	Ciencias Económicas	Auditor Senior
26	Ciencias Económicas	Auditor Senior
27	Ciencias Económicas	Auditor Senior
28	Ciencias Económicas	Auditor Senior
29	Ciencias Económicas	Auditor Senior
30	Ciencias Económicas	Auditor Senior
31	Ciencias Económicas	Auditor Senior
32	Ciencias Económicas	Auditor Senior
33	Ciencias Económicas	Auditor Senior
34	Ingeniera en Ecología	Auditor Senior
35	Ingeniero Civil	Auditor Senior
36	Ingeniero Industrial Ambiental	Auditor Senior
37	Lic. en Cs Políticas y Adm. Pública	Auditor Senior
38	Abogacía	Coordinador
39	Abogacía	Coordinador
40	Ciencias Económicas	Coordinador
41	Ciencias Económicas	Coordinador
42	Ciencias Económicas	Coordinador
43	Ingeniera en Sistemas	Coordinador
44	Lic. en Sistemas	Coordinador
45	Ciencias Económicas	Fiscal

Fuente: Elaboración propia en base a las 45 entrevistas realizadas.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

ANEXO II RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Información relevante en el traspaso	Total
Plan Anual de Trabajo del año en curso	42
Acta de la última reunión del Comité de Control	37
Estructura de la UAI	36
Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo)	34
Manual de Normas y Procedimientos de la UAI	33
Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN	33
Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo	32
Indicadores de desempeño de la UAI	31
Informes que dieron origen a Sumarios	31
Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales	30
Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado	30
Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI y detalle de los cargos	30
Estructura del organismo	29
Plan Anual de Trabajo del año anterior	29
Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría	29
Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso	27
Visión y Misión del organismo	26
Legajo Permanente de la UAI	26
Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad	26
Informe de Evaluación de la UAI del Control Interno del organismo	24
Digesto Normativo, Manuales y funciones	23
Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años	23
Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior	23
Código de Ética	21
Detalle de las especificaciones del equipamiento informático	21
Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15	20
Indicadores de desempeño del organismo	19
Otros - Mapa de riesgos relacionados a las actividades y procedimientos de la organización	4
Otros - Agenda de interlocutores clave por área	2
Otros - Informes y Papeles de Trabajo	1
Otros - Nómina del personal afectado a la UAI con el detalle de la situación de revista de cada agente	1
Otros - Reportes relativos a los RRHH del organismo y de la UAI - Gestión por competencias	1

Buenas Prácticas	Total
Informe de Cierre de Gestión	40
Resolución SIGEN relativa al Cierre de Gestión	34
Reuniones de Comité de Control de Cierre	34
Acompañamiento entre auditores los primeros días de gestión	25
Evaluación del Perfil del Equipo	21
Presencia de funcionario de la SIGEN en el traspaso	17

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Sugerencias de los entrevistados	Total
Realización de reuniones	16
Informar las necesidades relativas a la estructura e infraestructura	7
Descripción del Perfil del personal	8
Descripción de los Circuitos Críticos	2
Detalle de expedientes en trámite en la UAI	2
Fortalezas y debilidades del Sistema de Control Interno	9
Listado de Informes en ejecución	6
Detalle de observaciones relevantes de cada Plan Anual de Trabajo	5
Comité de Transición para el Traspaso de Titularidad	4
Información de Auditorías Externas en curso	2
Restringir nombramientos en últimos meses de gestión	2
Establecer el momento en el que se realizará el cambio de titularidad	1
Metodología de trabajo del auditor anterior	1
Reuniones de Comité de Control con ambos auditores	1
Traspaso que no afecte sustancialmente las tareas de la UAI-continuidad	1
Estabilidad del plantel de la UAI	5
Reuniones entre auditores saliente y designado y funcionarios de la SIGEN	1
Mecanismo de cooperación entre auditores aprobado por la SIGEN	2
Mecanismos que fomenten la integración del nuevo auditor y el equipo	2
Planificación Estratégica del organismo	1
Implementación de un sistema informático de Gestión del Conocimiento	1
Reuniones entre auditores incluyendo al equipo de trabajo	3
Acompañamiento del nuevo auditor en los últimos días del auditor anterior	1
Fortalecer la Transparencia y confiabilidad de la información	3
Relación proporcional entre la dotación UAI y la complejidad del organismo	2
Acta de Compromiso de realizar un Informe de Cierre de Gestión	7
Capacitación en el organismo con respecto al rol de la UAI	3
Informe de Cierre de Gestión con aspectos cualitativos	2
Informe de aspectos críticos sustantivos con impacto en la gestión	2
Digesto normativo de SIGEN a cumplir por el Auditor	2
Corte de documentación UAI	3
Principales temas pendientes en reuniones de Comité de Control	2
Procesos claves del organismo y que auditorías se realizaron al respecto	2
Definir objetivos para la gestión del nuevo auditor	3
Aplicar la normativa para el Informe de Cierre del Gobierno de la Ciudad	2

Fuente: Elaboración propia en base a las 45 entrevistas realizadas.

Aclaración: Sobre un total de 45 entrevistas en la columna “Total” de cada uno de los cuadros figura la cantidad de entrevistados que consideró que estos ítems se deberían incluir en los lineamientos.

ANEXO III PAUTAS Y FORMULARIOS DE ENTREVISTAS

En este Anexo se adjuntan los modelos de entrevistas realizadas a profesionales con experiencia en Auditorías Gubernamentales. Asimismo, en el desarrollo de la investigación se llevó a cabo un relevamiento normativo y bibliográfico de la materia y se integró con la información obtenida en las citadas entrevistas.

Se clasificaron los Modelos de Entrevistas en las siguientes categorías:

- ✓ Entrevista a Auditor Interno Titular.
- ✓ Entrevista a ex Auditor Interno Titular.
- ✓ Entrevista a Auditores Postulantes.
- ✓ Entrevista a Síndicos Adjuntos y/o Jurisdiccionales.

Es de resaltar que luego de realizar una evaluación de los formatos de entrevistas, considerando el nivel de ocupación de las personas a entrevistar, se optó por aplicar modelos mixtos, los cuales comprenden preguntas cerradas con opciones acotadas para aquellos puntos que así lo admiten, y preguntas abiertas en aquellas que, para obtener un valor agregado, se requiere de respuestas con un mayor grado de detalle.

Modelo de Entrevista a Auditor Interno Titular

Tesis: “Lineamientos para el traspaso de Titularidad en las UAIs”- Maestría en Auditoría Gubernamental

Organismo:

Fecha:

Apellido y Nombres:

- 1- El organismo en el que cumple funciones es:
 - perteneciente a la Administración Central.
 - un organismo Descentralizado.
- 2- ¿Cuántos años transcurrieron desde su designación hasta la fecha?
 - 0 a 4 años.
 - 4 a 8 años.
 - Más de 8 años.
- 3- Detalle la dispersión geográfica del organismo:
- 4- ¿Cuántos agentes prestan servicios en el organismo?
- 5- ¿Cuántos agentes prestan servicios en la UAI?

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- 6- Conforme al relevamiento llevado a cabo por el Ministerio de Modernización, los Recursos Humanos de la UAI resultan:
- Insuficientes.
 - Suficientes.
- 7- ¿Usted fue designado/a mediante:
- ¿Resolución de la máxima autoridad del organismo?
 - ¿El Comité de Selección y Resolución del Síndico General de la Nación?
 - ¿Resolución del Síndico General de la Nación?
- 8- Indicar si su formación corresponde a:
- Nivel Universitario en Carreras del ámbito de las Ciencias Jurídicas, Sociales o Económicas.
 - Nivel Universitario en Carreras afines a las incumbencias u objeto principal de la Jurisdicción, Entidad u Organismo a auditar.
- 9- ¿Cuenta con un posgrado en Auditoría Gubernamental? Si___ No___
- En caso afirmativo indicar el Título obtenido:
- En caso negativo:
- ¿Realizará la carrera de Especialización en Auditoría Gubernamental (SIGEN-ISGP-UNLP)? Si___ No___
 - ¿Cursará otro Posgrado o Maestría? Si___ No___
- En caso afirmativo, detallar la carrera e institución.....
- ¿Tiene 5 años o más en el ejercicio del cargo de Auditor Interno Titular? Si___ No___
- 10- Conforme lo establecido en Resolución SIGEN N° 69/2018, ¿Cómo se clasificó a la UAI en función de la complejidad del ente?
- Complejidad Alta: mayor o igual a 70%.
 - Complejidad Mediana: mayor o igual a 45% y menor a % 70.
 - Complejidad Baja: menor a 45%.
- 11- ¿En cuántas oportunidades se reunió con el Auditor Interno Titular antecesor a su gestión?
- ninguna.
 - una.
 - dos.
 - tres o más.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

12- En ocasión de producirse el acto administrativo de traspaso de gestión entre Auditores Internos, ¿Cuál/es de las siguientes opciones considera una buena práctica?:

- El acompañamiento del ex auditor interno al recientemente designado durante los primeros días (aunque no resulte tiempo completo).
- Una evaluación del perfil de cada auditor junior, senior y adjunto que conforman el equipo detallando su expertiz.
- Una Resolución SIGEN relativa al procedimiento de Cierre de Gestión.
- La presencia de un funcionario de la SIGEN en la reunión de presentación.
- Otros:

13- Los principales problemas detectados en la etapa inicial de su gestión fueron relativos a:

- El plantel de Recursos Humanos de la UAI.
- La asignación de los cargos.
- El perfil de la UAI en el organismo.
- La resistencia al cambio por parte del plantel UAI.
- La resistencia al cambio por parte de otras unidades organizativas.
- La formación de equipos de trabajo.
- La falta de liderazgo.
- La falta de capacitación.
- La infraestructura de la oficina de la UAI.
- Otros:

14- Durante el tiempo transcurrido en su gestión, ¿Cuáles fueron sus principales desafíos y logros alcanzados?

15- En relación a los desafíos que, por cuestiones temporales, operativas, recursos, etc, no resulten factibles de satisfacer durante su gestión: ¿Qué acción llevaría a cabo a fin de que su sucesor tenga herramientas en pos de la mejora continua?

16- ¿Dentro de los primeros 60 días de su designación se realizaron reuniones de Comité de Control? Si ___ No ___

17- ¿Considera que sería necesaria la realización de reuniones de Comité de Control de Cierre de Gestión? Si ___ No ___

18- ¿Al inicio de su gestión la infraestructura de la oficina de la UAI era acorde a las necesidades operativas? Si ___ No ___

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

En caso de respuesta negativa, las falencias estaban referidas a la falta de:

- Puestos de Trabajo (escritorios).
- Equipamiento Informático.
- Muebles de archivo.
- Sala de reuniones.
- Iluminación.
- Climatización adecuada.
- Seguridad.
- Otros:

19- ¿Actualmente la infraestructura de la oficina de la UAI es acorde a las necesidades operativas? Si___ No___

En caso de respuesta negativa, las falencias están referidas a la falta de:

- Puestos de Trabajo (escritorios).
- Equipamiento Informático.
- Muebles de archivo.
- Sala de reuniones.
- Iluminación.
- Climatización adecuada.
- Seguridad.
- Otros:

20- ¿Se implementó el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) en el organismo? Si___ No___

En caso afirmativo, ¿Considera que el GDE contribuyó a la eficiencia en la operatoria de la UAI? Si___ No___

21- ¿La UAI a su cargo Certificó Calidad? Si___ No___

- En caso afirmativo: ¿Se certificó calidad durante su gestión? Si___ No___
¿En cuántos procesos? Uno___ Algunos___ Todos___

Detallar los mismos:

- ¿Se certificó calidad de un proceso sustantivo de Auditoría? Si___ No___

En caso afirmativo: Cual/es proceso/s sustantivo/s?:

En caso negativo: ¿Se firmó la Carta de Compromiso? Si___ No___

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

22- ¿Cuentan con Indicadores de Desempeño de la UAI? Si ___ No ___

En caso afirmativo, enumerar:

23- ¿Durante su gestión se realizaron auditorías conjuntas con auditores de la SIGEN?

Si ___ No ___

➤ En caso afirmativo, detallar si las auditorías fueron sobre actividades:

- De Apoyo Si ___ No ___
- Sustantivas Si ___ No ___

24- Al asumir en el cargo:

- ¿Se comenzó un nuevo Ciclo de Auditoría? Si ___ No ___
- ¿Se cumplió el Plan Anual de Trabajo? Si ___ No ___
- ¿Se realizaron modificaciones en el Plan Anual de Trabajo? Si ___ No ___
- ¿Se modificó el plantel de personal de la UAI? Si ___ No ___

25- ¿Considera contributivo a las Buenas Prácticas que con posterioridad al cambio de gestión la SIGEN realice la Evaluación del Desempeño del Auditor Interno Titular y de su Informe de Cierre? Si ___ No ___

26- Seleccione la documentación que le fue posible acceder en la etapa inicial de su gestión (primeros 15 días):

- Visión y Misión del organismo.
- Estructura del organismo.
- Estructura de la UAI.
- Código de Ética.
- Manual de Normas y Procedimientos de la UAI.
- Digesto Normativo, Manuales y funciones.
- Legajo Permanente de la UAI.
- Plan Anual de Trabajo del año en curso.
- Plan Anual de Trabajo del año anterior.
- Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo.
- Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo).
- Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN.
- Acta de la última reunión del Comité de Control.
- Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15.
- Informes que dieron origen a Sumarios.
- Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría.
- Indicadores de desempeño del organismo.
- Indicadores de desempeño de la UAI.
- Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado.
- Informe de evaluación de la UAI del Control Interno del organismo.
- Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años.
- Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso.
- Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI.
- Detalle de las especificaciones del equipamiento informático.
- Otros:

27- Detalle que documentación consideraría importante incluir en los “*Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs*”:

- Visión y Misión del organismo.
- Estructura del organismo.
- Estructura de la UAI.
- Código de Ética.
- Manual de Normas y Procedimientos de la UAI.
- Digesto Normativo, Manuales y funciones.
- Legajo Permanente de la UAI.
- Plan Anual de Trabajo del año en curso.
- Plan Anual de Trabajo del año anterior.
- Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo.
- Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo).
- Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN.
- Acta de la última reunión del Comité de Control.
- Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15.
- Informes que dieron origen a Sumarios.
- Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales.
- Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría.
- Indicadores de desempeño del organismo.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Indicadores de desempeño de la UAI.
- Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado.
- Informe de evaluación de la UAI del Control Interno del organismo.
- Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años.
- Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso.
- Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI.
- Detalle de las especificaciones del equipamiento informático.
- Otros:

28- Desarrolle a continuación sus sugerencias y/o propuestas en relación a lo que considera serían Buenas Prácticas en el traspaso de gestión entre Auditores Internos:

La presente forma parte de una serie de entrevistas a realizar a profesionales con experiencia en Auditorías Gubernamentales. Asimismo, en el desarrollo de la investigación se llevará a cabo un relevamiento normativo y bibliográfico de la materia, y se integrarán con la información obtenida en las citadas entrevistas. A priori se estima que creación de valor a partir de la cooperación entre el Auditor designado y su antecesor, y la definición y aplicación de Buenas Prácticas en el Traspaso de Gestión, coadyuvará a fortalecer el Control Interno en los organismos a través de una mejora continua en la labor de las UAIs. ¡Muchas Gracias por su colaboración!

Modelo de Entrevista a Ex- Auditor Interno Titular

Tesis: “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”- Maestría en Auditoría Gubernamental

Organismo:

Fecha:

Apellido y Nombres:

Cargo:

1- El organismo en el que se desempeñó como Auditor Interno Titular es:

- perteneciente a la Administración Central.
- un organismo Descentralizado.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- 2- ¿Cuántos años ejerció el cargo de Auditor Interno Titular?
- 0 a 4 años.
 - 4 a 8 años.
 - Más de 8 años.
- 3- Detalle la dispersión geográfica del organismo:
- 4- ¿Usted fue designado/a mediante:
- ¿Resolución de la máxima autoridad del organismo?
 - ¿El Comité de Selección y Resolución del Síndico General de la Nación?
 - ¿Resolución del Síndico General de la Nación?
- 5- Indicar si su formación corresponde a:
- Nivel Universitario en Carreras del ámbito de las Ciencias Jurídicas, Sociales o Económicas.
 - Nivel Universitario en Carreras afines a las incumbencias u objeto principal de la Jurisdicción, Entidad u Organismo a auditar.
- 6- ¿Cuenta con un posgrado en Auditoría Gubernamental? Si ___ No ___
- En caso afirmativo indicar el Título obtenido:
- En caso negativo:
- ¿Realizará la carrera de Especialización en Auditoría Gubernamental (SIGEN-ISGP-UNLP)? Si ___ No ___
 - ¿Cursará otro Posgrado o Maestría? Si ___ No ___
 - ¿Tiene 5 años o más en el ejercicio del cargo de Auditor Interno Titular? Si ___ No ___
- 7- ¿En cuántas oportunidades se reunió con el Auditor Interno Titular antecesor a su gestión?
- ninguna.
 - una.
 - dos.
 - tres o más.
- 8- ¿En cuántas oportunidades se reunió con el Auditor Interno Titular sucesor a su gestión?
- ninguna.
 - una.
 - dos.
 - tres o más.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

9- En ocasión de producirse el acto administrativo de traspaso de gestión entre Auditores Internos, ¿Cuál/es de las siguientes opciones considera una buena práctica:

- El acompañamiento del ex auditor interno al recientemente designado durante los primeros días (aunque no resulte tiempo completo).
- Una evaluación del perfil de cada auditor junior, senior y adjuntos que conforman el equipo detallando su expertiz.
- Una Resolución SIGEN relativa al procedimiento de Cierre de Gestión.
- La presencia de un funcionario de la SIGEN en la reunión de presentación.
- Otros:

10- Los principales problemas detectados en la etapa inicial de su gestión fueron relativos a:

- El plantel de Recursos Humanos de la UAI.
- La asignación de los cargos.
- El perfil de la UAI en el organismo.
- La resistencia al cambio por parte del plantel UAI.
- La resistencia al cambio por parte de otras unidades organizativas.
- La formación de equipos de trabajo.
- La falta de liderazgo.
- La falta de capacitación.
- La infraestructura de la oficina de la UAI.
- Otros:

11- Durante su gestión, ¿Cuáles fueron sus principales desafíos y logros alcanzados?

12- En relación a los desafíos que por cuestiones temporales, operativas, recursos, etc, no resulten factibles de satisfacer durante su gestión: ¿Qué acción llevó a cabo a fin de que su sucesor tenga herramientas en pos de la mejora continua?

13- ¿Considera que sería necesaria la realización de reuniones de Comité de Control de Cierre de Gestión? Si___ No___

14- ¿Al inicio de su gestión la infraestructura de la oficina de la UAI era acorde a las necesidades operativas? Si___ No___

En caso de respuesta negativa, las falencias estaban referidas a la falta de:

- Puestos de Trabajo (escritorios).
- Equipamiento Informático.
- Muebles de archivo.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Sala de reuniones.
- Iluminación.
- Climatización adecuada.
- Seguridad.
- Otros:

15- ¿Al cierre de su gestión la infraestructura de la oficina de la UAI era acorde a las necesidades operativas? Si ___ No ___

En caso de respuesta negativa, las falencias estaban referidas a la falta de:

- Puestos de Trabajo (escritorios).
- Equipamiento Informático
- Muebles de archivo.
- Sala de reuniones.
- Iluminación.
- Climatización adecuada.
- Seguridad.
- Otros:

16- ¿La UAI que estuvo a su cargo Certificó Calidad? Si ___ No ___ NS /NC ___

- En caso afirmativo: ¿Se certificó calidad durante su gestión? Si ___ No ___
¿En cuántos procesos? Uno ___ Algunos ___ Todos ___
¿Se certificó calidad de un proceso sustantivo de Auditoría? Si ___ No ___
En caso afirmativo: Cual/es proceso/s sustantivo/s?
- En caso negativo: ¿Se firmó la carta de compromiso? Si ___ No ___

17- ¿Contaba con Indicadores de Desempeño de la UAI? Si ___ No ___

En caso afirmativo, enumerar:

18- ¿Durante su gestión se realizaron auditorías conjuntas con auditores de la SIGEN?

Si ___ No ___

- En caso afirmativo, detallar si las auditorías fueron sobre actividades:
 - De Apoyo Si ___ No ___
 - Sustantivas Si ___ No ___

19- Al asumir en el cargo:

- ¿Se comenzó un nuevo Ciclo de Auditoría? Si ___ No ___
- ¿Se cumplió el Plan Anual de Trabajo? Si ___ No ___

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

➤ ¿Se realizaron modificaciones en el Plan Anual de Trabajo? Si ___ No ___

➤ ¿Se modificó el plantel de personal de la UAI? Si ___ No ___

20- ¿Considera contributivo a las Buenas Prácticas que con posterioridad al cambio de gestión la SIGEN realice la Evaluación del Desempeño del Auditor Interno Titular y de su Informe de Cierre? Si ___ No ___

21- Seleccione la documentación que recuerda le fue posible acceder en la etapa inicial de su gestión (aproximadamente en los primeros 15 días):

- Visión y Misión del organismo.
- Estructura del organismo.
- Estructura de la UAI.
- Código de Ética.
- Manual de Normas y Procedimientos de la UAI.
- Digesto Normativo, Manuales y funciones.
- Legajo Permanente de la UAI.
- Plan Anual de Trabajo del año en curso.
- Plan Anual de Trabajo del año anterior.
- Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo.
- Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo).
- Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN.
- Acta de la última reunión del Comité de Control.
- Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15.
- Informes que dieron origen a Sumarios.
- Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales.
- Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría.
- Indicadores de desempeño del organismo.
- Indicadores de desempeño de la UAI.
- Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado.
- Informe de evaluación de la UAI del Control Interno del organismo.
- Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años.
- Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI.
- Detalle de las especificaciones del equipamiento informático.

22- Detalle que documentación consideraría importante incluir en los “*Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs*”:

- Visión y Misión del organismo.
- Estructura del organismo.
- Estructura de la UAI.
- Código de Ética.
- Manual de Normas y Procedimientos de la UAI.
- Digesto Normativo, Manuales y funciones.
- Legajo Permanente de la UAI.
- Plan Anual de Trabajo del año en curso.
- Plan Anual de Trabajo del año anterior.
- Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo.
- Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo).
- Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN.
- Acta de la última reunión del Comité de Control.
- Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15.
- Informes que dieron origen a Sumarios.
- Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales.
- Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría.
- Indicadores de desempeño del organismo.
- Indicadores de desempeño de la UAI.
- Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado.
- Informe de evaluación de la UAI del Control Interno del organismo.
- Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años.
- Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso.
- Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI y detalle de los cargos de los mismos.
- Detalle de las especificaciones del equipamiento informático.
- Otros:

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- 23- Desarrolle a continuación sus sugerencias y/o propuestas en relación a lo que considera serían Buenas Prácticas en el traspaso de gestión entre Auditores Internos:

La presente forma parte de una serie de entrevistas a realizar a profesionales con experiencia en Auditorías Gubernamentales. Asimismo, en el desarrollo de la investigación se llevará a cabo un relevamiento normativo y bibliográfico de la materia, y se integrarán con la información obtenida en las citadas entrevistas. A priori se estima que creación de valor a partir de la cooperación entre el Auditor designado y su antecesor, y la definición y aplicación de Buenas Prácticas en el Traspaso de Gestión, coadyuvará a fortalecer el Control Interno en los organismos a través de una mejora continua en la labor de las UAIs. ¡Muchas Gracias por su colaboración!

Modelo de Entrevista a Auditores Postulantes

Tesis: “Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs” – Maestría en Auditoría Gubernamental

Organismo:

Fecha:

Apellido y Nombres:

Cargo:

- 1- El organismo en el que cumple funciones es:
 - perteneciente a la Administración Central.
 - un organismo Descentralizado.
- 2- ¿Qué cargo ocupa?
- 3- Detalle sus principales funciones:
- 4- ¿Cuántos años de experiencia en UAIs?
- 5- Indicar si su formación corresponde a:
 - Nivel Universitario en Carreras del ámbito de las Ciencias Jurídicas, Sociales o Económicas.
 - Nivel Universitario en Carreras afines a las incumbencias u objeto principal de la Jurisdicción, Entidad u Organismo a auditar.
- 6- ¿Cuenta con un posgrado en Auditoría Gubernamental? Si ___ No ___
En caso afirmativo indicar el Título obtenido:
En caso negativo:

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- ¿Realizará la carrera de Especialización en Auditoría Gubernamental (SIGEN-ISGP-UNLP)? Si___ No___
 - ¿Cursará otro Posgrado o Maestría? Si___ No___
En caso afirmativo, detallar la carrera e institución:
- 7- ¿Se postuló o está interesado en postularse en el Registro de Auditores de la SIGEN?
- 8- En el día de la fecha cumple con la totalidad de los requisitos para postularse como Auditor Interno Titular exigidos en la Resolución SIGEN N° 69/2018? Detallar
- 9- Detalle la temática de los cursos de capacitación realizados.
- 10- ¿Cuáles considera de su interés a realizar?
- 11- En ocasión de producirse el acto administrativo de traspaso de gestión, ¿Cuál/es de las siguientes opciones considera una buena práctica:
- El acompañamiento del ex auditor interno al recientemente designado durante los primeros días (aunque no resulte tiempo completo).
 - Una evaluación del perfil de cada auditor junior, senior y adjunto que conforman el equipo detallando su expertiz.
 - Una Resolución SIGEN relativa al procedimiento de Cierre de Gestión.
 - La presencia de un funcionario de la SIGEN en la primera reunión de los auditores.
- 12- ¿Considera que sería necesaria la realización de reuniones de Comité de Control de Cierre de Gestión? Si___ No___
- 13- ¿Estima que sería contributivo a las Buenas Prácticas que con posterioridad al cambio de gestión la SIGEN realice la Evaluación del Desempeño del Auditor Interno Titular y de su Informe de Cierre? Si___ No___
- 14- Detalle que documentación consideraría importante incluir en los “*Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs*”:
- Visión y Misión del organismo.
 - Estructura del organismo.
 - Estructura de la UAI.
 - Código de Ética.
 - Manual de Normas y Procedimientos de la UAI.
 - Digesto Normativo, Manuales y funciones.
 - Legajo Permanente de la UAI.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Plan Anual de Trabajo del año en curso.
- Plan Anual de Trabajo del año anterior.
- Reportes de Ejecución de los dos últimos Planes Anuales de Trabajo.
- Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo).
- Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN.
- Acta de la última reunión del Comité de Control.
- Certificación de Calidad - Referencial 13 o 15.
- Informes que dieron origen a Sumarios.
- Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales.
- Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría.
- Indicadores de desempeño del organismo.
- Indicadores de desempeño de la UAI.
- Reportes de la cantidad de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado.
- Informe de evaluación de la UAI del Control Interno del organismo.
- Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años.
- Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior.
- Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso.
- Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI.
- Detalle de las especificaciones del equipamiento informático.
- Otros:

15- Desarrolle a continuación sus sugerencias y/o propuestas en relación a lo que considera serían Buenas Prácticas en el traspaso de gestión entre Auditores Internos:

La presente forma parte de una serie de entrevistas a realizar a profesionales con experiencia en Auditorías Gubernamentales. Asimismo, en el desarrollo de la investigación se llevará a cabo un relevamiento normativo y bibliográfico de la materia, y se integrarán con la información obtenida en las citadas entrevistas. A priori se estima que creación de valor a partir de la cooperación entre el Auditor designado y su antecesor, y la definición y aplicación de Buenas Prácticas en el Traspaso de Gestión, coadyuvará a fortalecer el Control Interno en los organismos a través de una mejora continua en la labor de las UAIs. ¡Muchas Gracias por su colaboración!

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

Modelo de Entrevista a Síndico Adjunto y Jurisdiccional

Tesis “Lineamientos el Traspaso de Titularidad en las UAIs”- Maestría en Auditoría Gubernamental.

Organismo:

Fecha:

Apellido y Nombres:

Cargo:

- 1- En ocasión de producirse el acto administrativo de traspaso de gestión entre Auditores Internos, ¿Cuál/es de las siguientes opciones considera una buena práctica:
 - El acompañamiento del ex auditor interno al recientemente designado durante los primeros días (aunque no resulte tiempo completo).
 - Una evaluación del perfil de cada auditor junior, senior y adjunto que conforman el equipo detallando su expertiz.
 - Una Resolución SIGEN relativa al procedimiento de Cierre de Gestión.
 - La presencia de un funcionario de SIGEN en la reunión de presentación de auditores.

- 2- ¿Cuentan con Indicadores de Desempeño de la UAIs? Si ___ No ___
En caso afirmativo, enumerar:
 -
 -
 -
 -

- 3- ¿Considera contributivo a las Buenas Prácticas que con posterioridad al cambio de gestión la SIGEN realice la Evaluación del Desempeño del Auditor Interno Titular y de su Informe de Cierre? Si ___ No ___

- 4- Al Cierre de una Gestión: ¿estima que sería necesaria la realización de reuniones del Comité de Control? Si ___ No ___

- 5- Detalle que documentación consideraría importante incluir en los “*Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs*”:
 - Visión y Misión del organismo.
 - Estructura del organismo.
 - Estructura de la UAI.
 - Código de Ética.
 - Manual de Normas y Procedimientos de la UAI.

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- Digesto Normativo, Manuales y funciones.
 - Legajo Permanente de la UAI.
 - Plan Anual de Trabajo del año en curso.
 - Plan Anual de Trabajo del año anterior.
 - Reportes de Ejecución de los dos últimos planes anuales de auditoría.
 - Último Reporte Mensual UAI-SIGEN (Acumulativo).
 - Informes de Evaluación de Control Interno de la SIGEN.
 - Acta de la última reunión del Comité de Control.
 - Certificación de Calidad - Referencial N° 13 o 15.
 - Informes que dieron origen a Sumarios.
 - Informes que dieron origen a Denuncias Judiciales.
 - Reportes de los informes emitidos por la UAI en el Ciclo de Auditoría.
 - Indicadores de desempeño del organismo.
 - Indicadores de desempeño de la UAI.
 - Reportes de Observaciones clasificadas por Impacto y Estado.
 - Informe de evaluación de la UAI del Control Interno del organismo.
 - Informes de Auditorías Externas de los últimos dos años.
 - Detalle de los Sistemas Informáticos del organismo y su utilidad.
 - Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año anterior.
 - Presupuesto Anual del organismo y ejecución del año en curso.
 - Inventario patrimonial de los bienes muebles de la UAI.
 - Detalle de las especificaciones del equipamiento informático.
 - Otros:
- 6- Conforme su experiencia, ¿Los traspasos de titularidad se realizan en forma colaborativa? Si ____ No ____
- 7- En líneas generales, ante cambios de gestión se verifica:
- Una continuidad del Ciclo de Auditoría.
 - La reformulación del Ciclo de Auditoría.
 - La ejecución del Plan Anual de Trabajo presentado por el Auditor anterior.
 - La reformulación del Plan Anual de Trabajo.
- 8- ¿Qué efectos tiene en la labor de la SIGEN la falta de continuidad de los Ciclos de Auditoría y/o las debilidades en el proceso de transición propio de los cambios de gestión?

“Lineamientos para el Traspaso de Titularidad en las UAIs”

- 9- ¿Aproximadamente cuantos profesionales constan en el Registro de Postulantes a Auditores Internos?
- De 0 a 20
 - Entre 21 y 40
 - Más de 41
- 10- ¿Cuántas UAIs por cada nivel de complejidad se encuentran bajo su órbita?
- 11- ¿La mayoría de los postulantes tienen experiencia como Auditores Internos Titulares? Si _____ No _____
- 12- ¿Se dictaron Cursos de Capacitación relativos a Buenas Prácticas ante Cambios de Gestión en las UAIs? Si _____ No _____
- En caso afirmativo, detalle la experiencia:
 - En caso negativo, detalle si se tiene planificado o previsto planificar por considerarlo de utilidad:
- 13- Desarrolle a continuación sus sugerencias y/o propuestas en relación a lo que considera serían Buenas Prácticas en el Traspaso de Gestión entre Auditores Internos que resultarían contributivas a la mejora continua:

La presente forma parte de una serie de entrevistas a realizar a profesionales con experiencia en Auditorías Gubernamentales. Asimismo, en el desarrollo de la investigación se llevará a cabo un relevamiento normativo y bibliográfico de la materia, y se integrarán con la información obtenida en las citadas entrevistas. A priori se estima que creación de valor a partir de la cooperación entre el Auditor designado y su antecesor, y la definición y aplicación de Buenas Prácticas en el Traspaso de Gestión, coadyuvará a fortalecer el Control Interno en los organismos a través de una mejora continua en la labor de las UAIs. ¡Muchas Gracias por su colaboración!