



GOBERNANZA PÚBLICA Y EL ROL ESTRATÉGICO DEL DIRECTOR DE AUDITORÍA

Junio 2025

Alejandro Diaz
Anibal Kohlhuber

El Rol Estratégico del Director de Auditoría Interna en los Comités de Supervisión

I. Gobernanza, control y el nuevo lugar de la auditoría interna

En el universo del control gubernamental y empresarial, el rol del director o gerente de auditoría interna ha cobrado una relevancia creciente. Mientras que en organizaciones con fines comerciales o industriales se lo reconoce como un actor clave en el diseño y aplicación de los controles, en el sector público argentino esta figura suele tomar el nombre de titular de la Unidad de Auditoría Interna (UAI).

Más allá de la denominación, lo central es su **papel estratégico dentro del sistema de gobernanza**, especialmente en su vínculo con los comités de auditoría que exigen las normativas de control. Estas instancias funcionan como espacios de supervisión, evaluación y fortalecimiento de la gestión organizacional, y requieren de una auditoría interna no solo eficaz, sino también proactiva, profesional y alineada con los objetivos institucionales.

La auditoría interna moderna ha dejado de ser un área meramente técnica para convertirse en un actor **estratégico**. Su aporte se enfoca cada vez más en tres dimensiones centrales:

- Asegurar la confiabilidad de la información financiera
- Promover el cumplimiento normativo
- Contribuir a la eficiencia operativa

Todo esto implica **detectar riesgos, recomendar mejoras preventivas** y, sobre todo, generar valor agregado. En este sentido, el director de auditoría interna deja de ser solo un ejecutor de controles y se transforma en un **interlocutor clave de la alta dirección**, con un rol activo en la toma de decisiones.

II. Normativa, comités y desafíos en el sector público

En el sector público, el marco normativo que regula la interacción entre auditoría interna y los comités de auditoría es amplio. Incluye la Ley General de Sociedades, normas de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), y regulaciones específicas de entes como la Comisión Nacional de Valores, la Superintendencia de Seguros o el Banco Central de la República Argentina.

Este entramado normativo busca asegurar que la información fluya de manera objetiva, técnica y oportuna. No obstante, siempre debe preservarse la **independencia operativa** del área de auditoría interna, incluso cuando ejerce funciones de asesoramiento.

Un hito importante fue la **Resolución SIGEN N° 37/2006**, que otorgó a los comités competencias significativas: desde la supervisión del control interno y los sistemas administrativos-contables, hasta el tratamiento de conflictos de interés, normas éticas, operaciones con partes relacionadas, políticas de gestión de riesgos, retribuciones y más. Su implementación, sin embargo, encontró serios obstáculos. En muchos casos, no se lograba conformar los comités porque:

- No se reunía una mayoría de integrantes independientes, como exigía la norma
- Los directorios eran demasiado reducidos para permitir una integración conforme

Frente a este escenario, en 2022 se dictó la **Resolución SIGEN N° 206**, con el objetivo de facilitar la creación de comités, incluso permitiendo la participación de gerentes en lugar de directores. Esta flexibilización permitió resolver los problemas de integración, pero a costa de **debilitar el espíritu original** del órgano de control.

Además, la nueva norma **omitió competencias claves**, como la supervisión del accionar de los auditores externos y la vigilancia del cumplimiento de normas éticas e integridad institucional. Esta exclusión no es menor: pone en riesgo pilares básicos de la buena gobernanza.

III. Auditoría, ética e integridad: una deuda normativa

Una de las consecuencias más preocupantes de esta omisión normativa es la pérdida de supervisión sobre el proceso de contratación, rotación y evaluación de auditores externos. Este control resulta fundamental para garantizar la **confiabilidad de la información financiera**, uno de los objetivos centrales de cualquier marco de control interno.

El comité de auditoría debería asegurar que los auditores externos cuenten con independencia, acceso a evidencias válidas, y apliquen criterios objetivos y profesionales. Esta garantía se debilita si se excluye al comité de esa función.

Por otro lado, el segundo punto omitido, el control de las reglas de conducta, afecta directamente a la **ética pública**. En las Empresas con Participación Estatal Mayoritaria (EPEs), el personal y los directivos están sujetos a normas de ética pública, aun cuando estén contratados bajo la modalidad del derecho privado. La sanción de la Ley N° 27.401 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas refuerza esta exigencia, al promover la implementación de **Programas de Integridad** como atenuante legal.

En este sentido, el **director de auditoría interna** debe asumir un doble rol: asesorar al comité en estos temas y también realizar auditorías específicas sobre el diseño, implementación y funcionamiento de dichos programas.

“No podemos concebir una buena gobernanza sin una cultura ética de calidad.”

La **OCDE**, en sus Directrices de Gobierno Corporativo para Empresas Estatales (actualizadas en 2024), refuerza esta línea al establecer que las empresas públicas deben estar sujetas a los **mismos estándares de transparencia, divulgación, integridad y auditoría** que las sociedades que cotizan en bolsa. La auditoría de alta calidad y los estándares éticos no son una recomendación: son una obligación global.

IV. Buenas prácticas y desafíos: hacia una gobernanza más madura

Pese a las limitaciones normativas, existen experiencias alentadoras. La empresa **Nucleoeléctrica Argentina S.A.**, 100% estatal, logró consolidar un comité de auditoría robusto y activo, impulsado desde su gerencia de auditoría interna. Entre sus logros se destacan:

- Incorporación del seguimiento del Programa de Integridad
- Supervisión de metas estratégicas y operativas
- Evaluación de la confiabilidad de la información para diversos grupos de interés

Estas prácticas trascienden lo previsto por la normativa actual y demuestran que es posible avanzar hacia una gobernanza más moderna. A su vez, muestran **puntos de contacto** con las funciones que hoy desarrollan los comités de control interno en otras entidades del Estado.

Es posible, y deseable, que estas instancias avancen también hacia niveles de madurez más altos. Algunas líneas de trabajo podrían incluir:

- Revisión de las políticas estratégicas y evaluación de resultados
- Seguimiento del presupuesto y su alineación con los objetivos institucionales
- Supervisión de riesgos y de los Programas de Integridad
- Control de las observaciones de auditoría interna

Además, la normativa actual exige reuniones anuales del comité con la presencia del Síndico General de la Nación, en sintonía con las reuniones semestrales de comités de control interno del Sector Público Nacional no empresario. Estos encuentros, más que un requisito formal, deben convertirse en **espacios de análisis y mejora**, donde se aborden informes de gestión, riesgos institucionales y cumplimiento de metas.

V. Conclusiones y Próximos Pasos

La figura del director de auditoría interna debe ser fortalecida como **pieza estratégica del sistema de gobernanza**. Su participación activa en los comités no solo aporta conocimiento técnico, sino también perspectiva institucional, ética y preventiva.

Para avanzar hacia modelos de gestión pública más eficaces, modernos y transparentes, es necesario que las **normativas acompañen** esta evolución y no la limiten. La ciudadanía, con su voto, expresa de manera clara su exigencia de mejores prácticas. Pero independientemente de quién dirija los destinos del Estado, el reclamo persiste. Y con razón.

“La mejora de la gestión pública es una deuda pendiente que ya no admite postergaciones.”

Lic. Alejandro DÍAZ

Lic. Anibal KOHLHUBER