



# DOSIER SOBRE DERECHO ADMINISTRATIVO



**ISCGP**

Instituto Superior de Control  
de la Gestión Pública



# Dossier sobre Derecho Administrativo

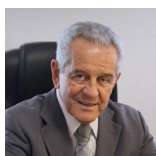
---

## AUTORIDADES NACIONALES



**Presidente de la Nación**  
Dr. Javier Milei

---



**Síndico General de la Nación**  
Cr. Miguel Carlos Blanco

---



**Síndico General Adjunto de la Nación**  
Dr. Santiago Juan Manuel Herrera

---



**Síndico General Adjunto de la Nación**  
Cr. Marcelo Oscar Bailo

---

## AUTORIDADES DEL ISCGP

**Presidente del Comité Académico**  
Cr. Miguel Carlos Blanco  
Síndico General de la Nación



**Secretaria Académica del ISCGP**  
Lic. Silvana Parodi

---



---

Cuando comencé la gestión, a fines de diciembre de 2023, me encontré con un organismo técnico, con profesionales sumamente capacitados y con la experiencia necesaria para asumir los nuevos cambios y las transformaciones que debe afrontar nuestro país.

Liderar un organismo de control como SIGEN es un desafío muy grande que requiere darle valor a la formación y a la capacitación de los agentes, convocando a docentes de excelencia académica que puedan brindar conocimientos profundos y actualizados en materia de control y de los procesos vinculados a la fiscalización dentro del Estado nacional.

Este dossier forma parte del registro académico de las actividades de nuestro Instituto Superior de Control de la Gestión Pública que acompaña y fortalece el dominio técnico de nuestra institución, al tiempo que aporta un saber especializado necesario para la mejora de la gestión y el control gubernamental.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Miguel Blanco'.

**Miguel Blanco**  
Síndico General de la Nación

# ÍNDICE

---

Prólogo

Página

5

Entrevistas

---

**Miriam Ivanega:**

“El control tiene que facilitar la construcción de una gestión eficiente que responda a las necesidades sociales”

Página

6

---

**Mariana Basualdo:**

“El rol de SIGEN es transversal a las entidades que están sujetas a su órbita de control y permite tener un panorama de lo que ocurre en toda la gestión”

Página

10

---

**Hebe Cereseto:**

“El control interno es una herramienta de la gestión y, como tal, da lugar a una administración pública eficaz de los recursos del Estado”

Página

13

---

**Héctor Pérez:**

“La SIGEN es el mejor ejemplo de cómo la cultura organizacional es importante en una institución”

Página

17

---

**Santiago Herrera:**

“El control de la SIGEN integra la visión jurídica y la contable”

Página

22

# PRÓLOGO



En el ámbito de las actividades que organiza el Instituto Superior de Control de la Gestión Pública de la SIGEN (ISCGP), destinadas a capacitar a los agentes que forman parte del Sector Público Nacional, tuvo lugar el curso **Nociones de derecho administrativo y su relación con el control interno** con el fin de favorecer los procesos de gestión y control interno dentro de la organización, a partir del conocimiento y la implementación adecuada de la normativa en esta materia.

El derecho administrativo tiene por objeto de estudio las normas y principios que regulan el ejercicio de la función administrativa y, por ello, rige diversos procesos de la Administración Pública Nacional, entre los que se encuentran aquellos que aplica la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), como órgano rector del sistema de control interno, y las Unidades de Auditoría Interna (UAI).

Las instituciones necesitan contar con profesionales que tengan conocimientos actualizados en derecho administrativo que les permitan desenvolverse en su actividad laboral conforme lo establece la normativa en la materia, al tiempo que promuevan un buen desempeño en el ejercicio de la auditoría.

En este dossier compartimos las entrevistas realizadas a los docentes Miriam Ivanega, Mariana Basualdo, Hebe Cereseto, Héctor Pérez y Santiago Herrera, quienes acompañaron la formación brindando conocimientos de excelencia, calidad y compromiso con nuestra institución.

# MIRIAM IVANEGA

---

**“ El control tiene que facilitar la construcción de una gestión eficiente que responda a las necesidades sociales ”**



## Miriam Ivanega

Doctora en Derecho y Ciencias Sociales de la Facultad Nacional de Córdoba. Magíster en Derecho Administrativo de la Universidad Austral. Abogada por la Universidad de Buenos Aires. Directora Ejecutiva de la Maestría en Derecho Administrativo de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral.

### ¿De qué manera se relaciona el derecho administrativo con las buenas prácticas en el sector público?

Las denominadas “buenas prácticas” de la gestión pública pueden ser identificadas con los principios generales que fueron -y son- objeto de estudio por parte del derecho administrativo: eficacia, razonabilidad, transparencia, ética e integridad, debido proceso, son algunos de los ejemplos.

En realidad, se trata de principios generales aplicables al procedimiento y actos administrativos, a la contratación pública, a las prestaciones de servicios públicos, a la responsabilidad del Estado, a la estructura y organización del sector público.

### ¿Cuáles son esos principios?

Identificarlos nos lleva a recurrir a la noción de buena administración contenida en la *Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública*.

De acuerdo a dicho instrumento internacional la buena administración pública tiene una triple funcionalidad: principio general de aplicación a la administración pública y al derecho administrativo; obligación de toda administración pública que se deriva de la definición del Estado social y democrático de derecho y, desde la perspectiva de la persona, genuino y auténtico derecho fundamental del que se derivan una serie de derechos concretos, derechos componentes que definen el estatuto del ciudadano en su relación con las administraciones públicas, dirigidos a subrayar la dignidad humana.





Me parece importante destacar el principio de servir con objetividad al interés general, que implica actuar con pleno sometimiento a las leyes y al derecho, especialmente en sus relaciones con los ciudadanos. Derivo su relevancia del propio texto de la *Carta Iberoamericana*, en la que se expresa que aquel se proyecta a todas las actuaciones administrativas (expresas, tácitas, presuntas, materiales incluso por omisión o inactividad) de sus agentes, funcionarios y demás personas vinculadas a la administración pública. En otras palabras, implica estar a disposición de los ciudadanos para atender los asuntos de interés general de forma objetiva, equitativa y en plazo razonable.

Tal servicio objetivo se refleja en la realización de otros como la tutela administrativa efectiva, racionalidad, universalidad, asequibilidad y calidad de los servicios públicos y de interés general, eficacia, eficiencia, ética, participación, verdad material, imparcialidad, independencia y responsabilidad de las autoridades públicas y de los servidores públicos, la motivación de los actos administrativos.

## **¿Cómo ves el trabajo de la SIGEN y cuáles son los desafíos que tenemos por delante?**

La SIGEN cuenta con personal capacitado y experimentado y tales condiciones son esenciales para que el control interno cumpla con sus objetivos.

Estamos ante un tipo de control que debe evaluar la aplicación de buenas prácticas a quienes gestionan los bienes y recursos públicos, sin dejar de considerar la importancia de que las implemente en su propia organización y procedimientos.

En el primer aspecto, específicamente, a través de la auditoría interna se podrán detectar los factores, las causas que no permiten cumplir con tales prácticas, aspectos que ponen en evidencia que ese control constituye un insumo de primer orden para corregir los procesos ineficaces e ineficientes.

Es cierto que no existe gestión ni modalidad de control perfectas, pero ello no puede ser un obstáculo para volver a generar la confianza social perdida en los controles públicos, cruel realidad que nos impide responder preguntas vinculadas a la falta de transparencia y a los graves perjuicios producidos por los altos niveles de corrupción, ¿Dónde estaba el control?

Por eso, debe acudir a un verdadero control constructivo y educativo, condiciones que no implica desmerecer su efectividad pues, por el contrario, suministra información trascendental de los procesos de gestión. De ahí que, será fundamental la “oportunidad” del control, incluso el posterior.

Es un equilibrio el que debe perseguirse porque se trata de construir una gestión eficaz, eficiente, ética, de forma tal que, ejerciendo la competencia asignada, se observen los desvíos producidos, denuncien las irregularidades e insten a las investigaciones de conductas que correspondan. Este es un verdadero desafío para la SIGEN, que estoy segura que podrá afrontar acudiendo a la profesionalización de sus integrantes, con procesos de control adecuados y transparentes y con la mirada puesta en el destinatario de toda la actividad administrativa: la persona humana y sus derechos.

En definitiva, como siempre sostengo, al ser humano no le gusta ser controlado, pero sí controlar; esta realidad ha llevado a fustigar, indiscriminadamente, los fines democráticos de los controles públicos.

# MARIANA BASUALDO

---

**“ El rol de SIGEN es transversal a las entidades que están sujetas a su órbita de control y permite tener un panorama de lo que ocurre en toda la gestión ”**



# Mariana Basualdo

Abogada, egresada de la Universidad Nacional de Rosario; Magíster en Derecho Administrativo y tiene una Especialización en Derecho Tributario de la Universidad Austral. Actualmente se desempeña como Secretaria de Normativa e Innovación de la SIGEN.

## ¿Cuál es la importancia del acceso a la información pública para la ciudadanía?

Principalmente hablamos del acceso a la información pública como un derecho de reciente reconocimiento y que tiene la particularidad, a su vez, de proporcionar el acceso a otros derechos. Cuando históricamente pensamos en los derechos quizás se nos vienen a la mente aquellos relacionados con algo material como, por ejemplo, el derecho a la propiedad. Sin embargo el acceso a la información pública es un derecho inmaterial que, al mismo tiempo, sirve para poder ejercer otros, entre ellos, la publicidad de los actos de gobierno, el control ciudadano, la participación ciudadana, etc. El acceso a la información es hoy una vía de entrada al ejercicio de otros derechos.

Estamos recibiendo muchos pedidos de acceso a la información por parte de periodistas que quieren conocer qué es lo que SIGEN controla en empresas y entidades públicas, como los informes de la auditoría de corte que se hicieron recientemente ante el cambio de gestión.

Además, es de destacar la relevancia de la transparencia activa que es otro de los institutos que reconoce la Ley de Derecho de Acceso a la Información Pública. Durante la capacitación hablamos de cómo se llegó hasta ella, dimos cuenta de los antecedentes, de cómo la jurisprudencia nacional e internacional fue delineando su perfil y, fundamentalmente, de las dos figuras que trata: la información pública y la transparencia activa, y, con ello, la importancia de que el ciudadano pueda acceder a la información que la ley detalla sin necesidad de tener que pedirla.

## ¿Por qué es importante que el ciudadano esté informado?

Básicamente para poder ejercer sus derechos, es lo que hace a nuestra forma republicana de gobierno, de acuerdo a la impronta que elegimos y sobre la cual nos construimos como sociedad. El ciudadano tiene derecho a participar, a elegir y a desarrollarse.

## ¿Cuál es el rol que cumple SIGEN en el acceso a la información?

Hoy en día el rol de la Sindicatura General de la Nación en esta materia es importantísimo porque a través de lo que reflejan los informes de auditoría tiene un panorama de lo que hacen los demás organismos. El papel de SIGEN es transversal a las entidades que están sujetas a su órbita de control y permite tener un panorama de lo que ocurre en toda la gestión. Desde su lugar de controlador del que gestiona, SIGEN permite obtener una información que transversaliza a todos los sujetos de control que integran la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

## ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir el ciudadano para solicitar información?

El acceso a la información se puede solicitar por distintas vías, entre ellas por TAD (Trámites a Distancia), email, notas y, a partir de que se inste este procedimiento, el organismo requerido tiene unos plazos bastante breves para contestar. Existen una serie de excepciones por las cuales no está autorizado a brindar información y, en los casos en los que los organismos consideren que hay que rechazar ese pedido, éste debe venir por parte de la máxima autoridad.

Todo es procedimental, quien controla al organismo requerido es la Agencia de Acceso a la Información Pública, que sigue los procedimientos que establece la norma para poder gestionar ese eventual rechazo.

Hoy lo más relevante es hacer hincapié en el concepto de **transparencia activa**, no solamente ayuda a que el ciudadano tenga una información directa, sino que además facilita la labor que tiene el organismo requerido ante los distintos pedidos de los ciudadanos.



# HEBE CERESETO

---

**“ El control interno es una herramienta de la gestión y, como tal, da lugar a una administración pública eficaz de los recursos del Estado ”**



## Hebe Cereseto

Abogada, egresada de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Magíster en Derecho Empresario Económico de la Universidad Católica Argentina (UCA); Especialista en Derecho Administrativo Económico de la Universidad Católica Argentina (UCA) y Certificación Internacional en Ética y Compliance de la Universidad del CEMA (UCEMA). Actualmente se desempeña como Síndica de Empresas del Grupo Aerolíneas y de Nucleoeléctrica Argentina.

### ¿Cuál es el origen del control interno en el sector público en Argentina?

El control interno del sector público tiene un origen incipiente en el período colonial y, en el devenir de nuestra historia, fue creada la Contaduría General de la Nación cuando se comenzó a manejar el concepto de la hacienda pública y la necesidad de su fiscalización de manera profesionalizada. Sin embargo, no es hasta más avanzada nuestra historia que surge la conceptualización del control interno como lo conocemos actualmente.

En el año 1992 con el dictado de la Ley 24.156 se crea la Sindicatura General de la Nación –con autarquía administrativa y financiera- como organismo rector del sistema de control interno, y se establecieron las normas generales de control interno, basadas en el marco COSO (Modelo de referencia internacional para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su eficacia).

La SIGEN ejerce su competencia en el Sector Público Nacional, aplicando un modelo integral e integrado, abarcando los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones, el que está fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia (arts. 3 y 4 inciso d ii y 103 de la Ley 24.156).

Integran el sistema de control interno las Unidades de Auditoría Interna en cada jurisdicción o entidad, que actúan coordinadas técnicamente por la Sindicatura General de la Nación y sus titulares son nombrados por el Síndico General de la Nación.

## ¿Qué le aporta el control interno a la gestión?

El marco COSO antes indicado, define el control interno como un proceso dinámico e integrado que lleva a cabo la administración, dirección y demás personal de una entidad. Su objetivo es proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Es fundamental tener presente que el control interno es una herramienta de la gestión y, como tal, da lugar a una administración pública eficaz de los recursos del Estado, a una administración transparente; es una tarea preventiva que permite a las jurisdicciones y entidades evitar, detectar y corregir oportunamente ineficiencias o desvíos y propender al logro de los objetivos, mejorar la rendición de cuentas y ajustarse por ende a la normativa aplicable.

Mejora la eficiencia y eficacia de la gestión, aumenta la confiabilidad de la información financiera, genera una cultura del control.

En síntesis, es una herramienta para que la gestión de las jurisdicciones y entidades sea eficaz y transparente.

## ¿En qué momento se lleva a cabo el control interno?

El control interno es un proceso que consta de los siguientes componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo. Dentro de estas últimas podemos encontrar la auditoría.

El control interno se lleva a cabo de modo anterior, concomitante y posterior a la gestión.

## ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del control interno gubernamental en Argentina?

### Fortalezas:

En primer término hay que destacar que se aplica un marco regulatorio moderno, normas de control interno emitidas por un organismo especializado como la Sindicatura General de la Nación, que cuenta con personal altamente calificado para supervisar sus competencias y con amplia experiencia en las materias a tratar; a lo que se suman las mejores prácticas internacionales. En suma, aplica normativa y procedimientos en constante evolución tendiendo a un trabajo de mejora continua, que comprende además la constante capacitación del personal.

Comienza a generarse una cultura de control donde se va advirtiendo la importancia de la oportuna gestión de riesgos.

Todo ello da lugar a tender a una administración pública eficaz de los recursos estatales, de modo transparente y cuya responsabilidad recae sobre la máxima autoridad de cada jurisdicción o entidad.





Asimismo, se recuerda que se llevan a cabo en las jurisdicciones los comités de control y en las entidades los comités de auditoría anuales con la presencia de las máximas autoridades del sistema de control interno y de la jurisdicción o entidad, donde se da exhaustivo tratamiento a la temática que nos ocupa.

En síntesis, está basado en una estructura moderna, con un fundamento jurídico sólido, y ha adoptado algunas normas internacionales relevantes. Su monitoreo ha evolucionado durante el tiempo propendiendo a una descentralización del control en las unidades ejecutoras.

## Debilidades:

Considerando el componente ambiente de control, existe una inapropiada internalización de parte de las autoridades de sus responsabilidades en relación al control interno que hace que el *tone at the top* (clima ético que se ejecuta desde el ámbito más importante y jerárquico de una organización) no funcione adecuadamente.

La gestión de riesgos en el sector público tiene un desarrollo incipiente que se traduce en bajo logro de objetivos debido al impacto de los riesgos no evaluados.

En cuanto al componente de actividades de control e información y comunicación, se presenta una baja sistematización de las funciones, mientras que los avances tecnológicos plantean nuevos desafíos frente a los cuales es difícil mantenerse al día. Y en cuanto a la comunicación de las rendiciones de cuentas públicas, ésta resulta de difícil comprensión para la ciudadanía en varios casos.

En lo que hace al componente del monitoreo del sistema de control interno, todo aquel que se dedique a la actividad, léase desde la Sindicatura General de la Nación como desde las UAI, no debe perder jamás su independencia, caso contrario su falta importaría otra debilidad.

# HÉCTOR PÉREZ

---

**“ La SIGEN es el mejor ejemplo de cómo la cultura organizacional es importante en una institución ”**



# Héctor Pérez

Abogado, egresado de la Universidad de Buenos Aires; Magíster en Abogacía del Estado en la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado (ECAE) de la Procuración del Tesoro de la Nación y tiene una Especialización en Planificación Estratégica Local. Integra la planta permanente de SIGEN. Actualmente se desempeña como Director General de Asuntos Jurídicos de la Subsecretaría de Asuntos Legales de la Secretaría Legal y Técnica de la Presidencia de la Nación.

## ¿Cuáles son las fuentes destacadas del derecho administrativo?

Tenemos las fuentes tradicionales del derecho en general que las dividimos en formales y materiales. En lo que respecta al derecho administrativo su gran fuente son los reglamentos administrativos, que son básicamente las disposiciones que dicta la administración pública y que dividimos en su denominación de acuerdo a la autoridad que le da origen. En ese sentido, cuando se trata del Poder Ejecutivo Nacional tenemos los decretos, luego de la Jefatura de Gabinete de Ministros emanan las decisiones administrativas y, sin que esto sea estrictamente así, casi por usos y costumbres, podemos decir que cuando se trata de decisiones que adoptan autoridades políticas (ministros, secretarios, subsecretarios, síndicos generales, autoridades de entes autárquicos y de entes descentralizados) tenemos las que se denominan resoluciones.

Igualmente hablamos de disposiciones cuando son dictadas por los que serían los funcionarios de planta permanente con responsabilidades administrativas, llámese un director general, un director nacional, un gerente, aunque también se pueden encontrar resoluciones firmadas por un gerente o dictadas por una autoridad política. Estas son las principales fuentes que tenemos en el derecho administrativo.

Además de las fuentes tradicionales del derecho administrativo, en las que encontramos la doctrina, la jurisprudencia, y todo un debate acerca de si son fuentes formales, también están las otras: la Constitución Nacional, por un lado, y la cultura por el otro.

El derecho constitucional vendría a ser la rama del derecho que es el derecho de la libertad, mientras que el derecho administrativo representa la rama del derecho del poder. Hay ciertas rispideces. Ya de por sí es un poco difícil concebir al poder queriendo tener una rama que le explique cómo tiene que ejercerlo. Esto es algo que al poder mucho de por sí no le gusta.

Y hay que tener en cuenta otra cuestión: el derecho constitucional es el que orienta y es superior al derecho administrativo. Y mucho más ahora que tenemos que considerar la incor-

poración, a partir del año 1994, de los tratados internacionales de derechos humanos. Esto nos trae el control de convencionalidad de todos los compromisos internacionales adoptados por el Estado argentino en el marco de los tratados internacionales de derechos humanos.

Si antes ya teníamos de por sí el deber de control de constitucionalidad de la administración pública, respecto de sus propios actos, le sumamos ahora el deber del control de convencionalidad, dado que los tratados internacionales, a decir de nuestra Corte Suprema, están en el mismo rango de la Constitución en el sentido de que forman parte de ella. Por tanto cuando los funcionarios públicos juran sobre la Constitución también están jurando por los compromisos establecidos en los tratados internacionales de los derechos humanos.

Y la otra fuente del derecho administrativo, muchas veces perdida y olvidada en el tiempo, es la cultura. Hay una cuestión, sin exagerar, que dice que somos un pueblo que no tiene precisamente un apego a las normas. Pero ocurre también que a veces las normas no se ajustan al pueblo. Nosotros hemos tenido una tradición jurídica y un derecho positivo muy inspirados en el modelo anglosajón (me refiero exclusivamente al derecho público) que es un poco el origen de nuestro sistema constitucional. Esto implicó la ruptura de nuestras tradiciones e instituciones jurídicas. Es muy difícil romper con la tradición cultural que muchas veces inspira también a las instituciones.

Hay costumbres que forman parte de nuestro acervo cultural con una perspectiva histórica que no podemos dejar de considerar y no se pueden romper de la nada. Por ejemplo, hay distintos criterios sobre el concepto de liderazgo, en ese sentido los franceses, los ingleses,



los norteamericanos, los italianos, los españoles no tienen las mismas ideas sobre la autoridad. Por cierto, nosotros tenemos cierta tradición española, la que a su vez tiene un cierto origen e influencia de los sistemas de liderazgo de los árabes (la península ibérica tiene más años de musulmana que de cristiana).

Muchas de las formas de actuar de los líderes árabes se impregnaron en los usos y costumbres de los españoles. No había tantos límites fronterizos y se daban naturalmente los intercambios culturales. Y estos mismos usos y costumbres replicaron en el continente americano. Cuando repasamos la historia vemos que en América los grandes líderes no fueron los que tenían los títulos (Pedro de Mendoza, Álvar Nuñez Cabeza de Vaca, entre otros), por el contrario, eran los caudillos (Garay, Pizarro, Cortés). De ahí sale ese concepto de caudillo como figura de liderazgo y responsabilidad, y que quien instruye la justicia es el que tiene la responsabilidad administrativa, en nuestro sistema jurídico.

Todas las culturas son correctas, no es que haya algunas que son buenas y otras que son malas. En definitiva, son procesos históricos. Lo que es malo es que las instituciones no se adapten correctamente a los procesos culturales de un pueblo. Y yo considero que el aspecto cultural, muchas veces despreciado, tiene que ser tenido en cuenta cuando se proyectan y redactan las normas.

### **¿De qué forma relaciona la actividad del control que ejerce la SIGEN con estos usos y costumbres y el respeto por las normas que implica el derecho administrativo?**

Yo tengo un corazoncito en la SIGEN, por lo que mi respuesta está nublada por el afecto. Creo que la SIGEN es el mejor ejemplo de cómo la cultura organizacional es importante en una institución. Una de las cuestiones que el organismo puede presentar como valor intangible es justamente su cultura.

La cultura de valores de la SIGEN (de formación, de superación personal) es un compromiso con el estado de derecho a partir del ejercicio del control pero, fundamentalmente, es una cuestión de profesar el valor de las cosas hechas profesionalmente con responsabilidad y dedicación.

Y ese es un valor intangible de toda la organización, donde quienes pertenecen a la institución aportan su granito de arena y, además, son en parte responsables de su mantenimiento. Y ese conjunto, uno puede decirlo orgullosamente, es un producto mayor que la suma de sus partes. Ese valor de sinergia que crean todos los trabajadores de SIGEN, además de los valores propios de la institución, generan otro muy importante que es el reconocimiento externo.

Sin entrar en comparaciones odiosas, simplemente quedándonos dentro de nuestra organización, no sé cuántos organismos del Estado pueden decir que tenemos el orgullo de ser parte de una institución que es vista como necesaria, responsable y valorada por la sociedad. En

definitiva tenemos la satisfacción de saber que hemos cumplido y seguiremos cumpliendo con los objetivos.

Toda persona de SIGEN se percibe a sí misma como “sigeniana” y con ello nos referimos a un montón de actitudes y aptitudes. Y quiero remarcar eso: en SIGEN las aptitudes individuales y colectivas son una preocupación desde siempre, expresada en cada uno de sus integrantes pero que forma parte de una contención colectiva. En ese marco, la creación del Instituto Superior de Control de la Gestión Pública (ISCGP) es un elemento fundamental en la construcción de esta cultura, en la que día a día se respira ese compromiso por parte de los trabajadores de SIGEN.

## **¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la SIGEN en relación al ejercicio del control público?**

Son los desafíos propios de una dinámica permanente de cambio en general en el mundo y que se ve mucho más en el Estado argentino. Sabemos que vivimos en un contexto inestable, endémico de nuestro país, con todo lo que tiene que ver con las instituciones pero que se está dando también a nivel mundial.

Como toda la humanidad en su historia, vivimos en una extraordinaria época de cambios. Actualmente estamos en medio de una revolución que el mundo va a llevar adelante y que el tiempo dirá en qué consistirá. Hoy la vemos como una revolución de las comunicaciones y de la informática y, en ese contexto, la SIGEN está preparada para enfrentar este momento.

Vamos camino a una administración pública y a los sistemas de control dominados por la capacidad de interactuar con la inteligencia artificial. Esto claramente aparece como una situación de cambio. Y tómenlo como un comentario signado por el afecto hacia SIGEN, pero tengo una confianza ciega de que todo el personal de la entidad va a estar a la altura de este nuevo desafío.

# SANTIAGO HERRERA

---

**“ El control de la SIGEN integra la  
visión jurídica y la contable ”**



## Santiago Herrera

Abogado, egresado de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Magíster en Derecho Administrativo de la Universidad Austral y Doctor en Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como Síndico General Adjunto de la Nación.

### ¿Qué importancia tiene el derecho administrativo en el control interno?

El derecho administrativo regula todas las acciones del Estado. Está presente cuando uno utiliza la SUBE en el colectivo, cuando prendemos la perilla de la luz y se disparan cinco regulaciones del mercado energético, etc. El derecho administrativo nos atraviesa, al igual que el derecho constitucional, es uno de los más importantes. Su importancia en el control interno viene dada porque regula fondo y forma de los actos administrativos, es decir, procedimientos, admisibilidad y procedencia.

Tanto el conocimiento como los años de experiencia permiten notar desviaciones, no sólo en los procedimientos sino también en las fundamentaciones o vicios en los actos administrativos.

El derecho administrativo hoy tiene un rol preponderante. Cabe mencionar que los profesionales que ha convocado esta gestión en la materia son todos de primera línea, encabezados por el Dr. Rodolfo Barra, a quien admiro y de cuya cátedra universitaria de Derecho Administrativo tengo el honor de formar parte.

### ¿De qué manera concibe el control gubernamental?

Todos conocemos el funcionamiento del control gubernamental hoy, como una función *ex post*, cuando el hecho está consumado, que nos permite sugerir recomendaciones para endezar ese curso o las acciones para el deslinde de responsabilidades.

La Ley Bases da un rol preponderante a la institución en materia de renegociaciones contractuales y de los procesos de privatizaciones y en ambos casos está prevista la intervención de la SIGEN en forma previa. De allí que deviene esencial la actividad de la institución para el control gubernamental.



El control gubernamental es una herramienta fundamental para evitar desvíos en la administración pública y desearía que fuese un control concomitante para evitar estos desvíos y no tomar intervención cuando el hecho ya está consumado. El control de la SIGEN integra la visión jurídica y la contable al mismo tiempo. Ambas formas de control tanto *ex post* como concomitante son favorables.

## ¿Cuál es el lugar de la capacitación en SIGEN?

Soy docente en la Universidad de La Matanza, en el ISEN (Instituto del Servicio Exterior de la Nación) y en el Instituto Superior de Control de la Gestión Pública (ISCGP) de la SIGEN. Habrán notado que me gustan las actividades de capacitación, no solo organizarlas sino también convocarlas. El ISCGP reúne a profesionales de primer nivel como Miriam Ivanega y Julio Comadira, a quienes conozco y hemos sido compañeros en la Universidad Austral.

En ese aspecto, nos inclinamos a volcarnos en la capacitación de lleno porque sabemos que se nos aproximan dos clases de procesos para que la SIGEN controle en forma previa: renegociaciones de concesiones y las privatizaciones.

En cuanto a las renegociaciones de concesiones, sabemos que son procesos que la SIGEN por el Decreto del 2016 lleva adelante, mediante un informe previo por el cual se realiza una visión integral sobre la admisibilidad y procedencias de las renegociaciones. Esta visión en forma previa para renegociar un contrato de concesión nos motivó a Mariana Basualdo y a mí a profundizar los conocimientos en materia de renegociaciones contractuales de concesiones de cualquier tipo (aeropuertos, puertos, corredores viales, autopistas, distribuidores de energía, etc.) y analizar también cómo está el mercado hoy.

A diferencia del control jurídico, el control que hace la SIGEN en materia de concesiones es integral y va mucho más allá. Como dije anteriormente, integra la visión jurídico y contable al mismo tiempo y permite detectar si una renegociación puede ser leonina a favor del concesionario.

En relación a las privatizaciones, la SIGEN también va a tener intervención en las distintas figuras que se utilicen, ya sea la venta de activos de acciones, la liquidación de una empresa o una nueva concesión del servicio que presta. Por eso nos pareció muy válido lanzar una capacitación basada en anteriores experiencias. Por ejemplo, renegociación de contrato de concesión de autopistas en las que se habrían encontrado algunas falencias que hoy están bajo la mirada de la justicia. De modo tal que podamos entrenar el ojo crítico de nuestros auditores y síndicos, para que ellos sepan qué es lo que se debe mirar.

## En el curso también se trataron temas relativos al derecho internacional...

En el curso dado por el ISCGP se tocó el tema de la intervención del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) en las concesiones como mecanismo alternativo al tradicional de litigio en nuestro fuero Contencioso Administrativo Federal para que los accionistas de los concesionarios tengan oportunidad de reclamar por y en base a los tratados bilaterales de protección de inversiones.

En materia de concesiones, ante un incumplimiento del Estado nacional en redeterminaciones de tarifas, el concesionario puede demandar al Estado en la sede de lo Contencioso Administrativo o, a través de sus accionistas, llevar el caso al CIADI. Son figuras distintas que se suelen utilizar para defender los derechos de los clientes.

Desarrollamos un caso en particular donde se tomaba como antecedente un reclamo ante el CIADI donde eran requeridos del Estado nacional 1100 millones de dólares y se mostraba como una cuestión oportuna, meritoria y conveniente la celebración de esa renegociación.

Lo que no decía el acto administrativo era que el caso en el CIADI había sido diferido en su tratamiento por una excepción de bifurcación y que la concesionaria debía en forma previa realizar su reclamo ante la justicia local.

Esta circunstancia podría haber sido tomada en cuenta a la hora de evaluar la oportunidad. De allí que resulta de extrema importancia entrenar el ojo de nuestros auditores.



### **Producción integral:**

- Sindicatura General de la Nación.
- Coordinación de Departamento de Comunicación y Prensa - Gerencia de Relaciones Institucionales.
- Coordinación de Departamento de Diseño Gráfico y Comunicación Audiovisual - Gerencia de Tecnología Informática.
- Instituto Superior de Control de la Gestión Pública.

Fecha: octubre 2024



@sigenarg



Sindicatura General de la Nación



SIGEN