

C2005

ADRIANA VAAMONDE

Cod. 1502 / 0426

EL GOBIERNO CORPORATIVO

LA AUSENCIA DE CONTROL DE RIESGO
EN PROGRAMAS SUSTANTIVOS

NOVIEMBRE 2006

4129 1729 TRABAJO
156528 3391
4861 2890

AVAMONDE@ME.GOV.AR

INDICE

INDICE	1
INTRODUCCIÓN	3
HIPOTESIS	11
CAPÍTULO I: El Gobierno Corporativo	13
CAPÍTULO II: El Gobierno Corporativo de la Ley Sarbanes Oxley y el Sistema de Control Interno de nuestra Administración Nacional	22
CAPÍTULO III: El Gobierno Corporativo en los organismos que integran la Administración Nacional	28
CAPÍTULO IV: El Gobierno Corporativo-Su incidencia en el ciudadano	36
CAPITULO V: Control estatal sobre títulos universitarios correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad de educación a distancia: <i>Un ejemplo de "como la falta de adecuación de los recursos hacia la cultura del Gobierno Corporativo, impacta en los ciudadanos"</i>	42
CAPITULO VI: Demostración de la hipótesis a través del caso de estudio	57
CONCLUSIÓN	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO	76

INTRODUCCIÓN

Objetivo

El objetivo de este trabajo es mostrar que las debilidades en el Sistema de Control Interno de nuestra Administración Nacional, se originan en parte, por una ausencia de "cultura del Gobierno Corporativo", manifiesta en los Programas Sustantivos que integran los organismos que la conforman.

Justificación

Cuando los recursos públicos no son utilizados para disminuir los riesgos de los ciudadanos, el Estado termina siendo ineficiente en su uso e ineficaz en el cumplimiento de sus objetivos, por eso, focalizar, en los Programas Sustantivos, los recursos, en función de la administración de esos riesgos, a través de la implementación de actividades de control interno permanentes, no es una tarea sino un cambio de "cultura organizacional".

Con este trabajo, intento mostrar que, priorizar los riesgos, y, destinar parte de los recursos, a la gestión de aquéllos significativos, en lugar de afectarlos enteramente a la realización de las tareas de rutina, genera un control en tiempo real de los mismos, situación que, acompañada de un proceso oportuno de toma de decisiones correctivas, torna eficientes y eficaces las gestiones de los Programas Sustantivos a la vez que beneficia a los ciudadanos.

Asimismo y a modo de deseo, espero generar, en los funcionarios responsables de los Programas Sustantivos de los organismos, la conciencia de la implementación de actividades de control de los riesgos que la consecución de los objetivos a ellos asignados posee sobre el ciudadano, complementando el servicio que les ofrece la Unidad de Auditoría Interna del organismo, y con independencia que exista una norma que así lo exija.

Marco de referencia teórico

Existe en la actualidad un amplio universo de instituciones universitarias que ofrecen en sus programas, carreras a cursar bajo la modalidad a distancia (no presencial). Este mercado se encuentra implementado tanto en instituciones

universitarias nacionales como privadas, alcanzando las carreras de grado, posgrado y pregrado.

La Ley de Educación Superior¹ otorga al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación la facultad de conceder reconocimiento oficial, con el efecto consecuente de su validez nacional, a los títulos que expidan estas instituciones.

Tanto la Ley de Educación Superior como el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación prohíben, el inicio de actividades académicas, antes de la obtención del reconocimiento oficial de los títulos respectivos por parte del mencionado Organismo.

Pese a ello, la Unidad de Auditoría Interna detectó, un universo significativo de instituciones universitarias, que se encuentran ofreciendo en la actualidad, en sus páginas web, el cursado de carreras a distancia cuyos títulos no cuentan con reconocimiento oficial. La carencia de este requisito, impide la certificación de la formación académica impartida y la consecuente habilitación para el ejercicio profesional respectivo en el territorio nacional.

Esta situación coloca en riesgo a los ciudadanos que cursen esas carreras, cuyos títulos no cumplen con el requisito de contar con validez nacional, viéndose damnificados moral, y, económicamente por tratarse de carreras onerosas. Además, maximiza el riesgo de impacto negativo que sus consecuencias pueden generar sobre la gestión de la Administración Nacional y del organismo público responsable de llevar a cabo la gestión de control, el mencionado Ministerio, de acuerdo a la Ley de Educación Superior, su Decreto Reglamentario y Normas Complementarias.

Al respecto, debe tenerse en cuenta que existen numerosas instituciones universitarias que cumplen el proceso de la Ley de Educación Superior, esto es, los títulos universitarios que expiden, cuentan con reconocimiento oficial del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación. En consecuencia, el hecho de existir otras instituciones que ofrecen carreras cuyos títulos no cumplen con ese requisito, coloca en pie de desigualdad a los graduados. Por ello el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, como órgano de aplicación de la Ley de Educación Superior, su Decreto Reglamentario y Normas Complementarias, debiera controlar

¹ LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR: N° 24.521 sancionada el 20 de Julio de 1995.

esta situación a fin de garantizar a los graduados, el completo goce de los derechos que les concede la normativa vigente.

Al indagar los recursos puestos a disposición en el Ministerio, para la evaluación de carreras a distancia y el control del reconocimiento oficial de los títulos respectivos, previo el inicio de actividades académicas, se observa que a pesar que el Programa Sustantivo encargado de evaluar y coordinar el sistema de educación a distancia universitaria: la Secretaría de Políticas Universitarias a través de su Dirección Nacional de Gestión Universitaria, cuenta con recursos, los mismos no han sido conducidos para llevar a cabo la política de control estatal sobre los títulos otorgados por las instituciones universitarias, establecida en la normativa, evidenciando una carencia de evaluación de riesgos e implementación de actividades de control interno acordes.

Lo descripto, resulta discordante con el concepto actual de control interno a nivel mundial, donde la tendencia a fortalecer en las organizaciones, el Sistema de Control Interno desde las Gerencias Operativas (Programas Sustantivos en la Administración Nacional), es cada vez más creciente.

El hito más reciente, se produce en el año 2002, con el dictado por parte del Gobierno de los Estados Unidos de la Ley Sarbanes-Oxley². Esta ley incorpora en su Sección 302 el concepto de "Gobierno Corporativo", o "Responsabilidad Corporativa en los Procesos de Control Interno de la organización", que implica la asignación de la responsabilidad de dichos procesos, no sólo al máximo responsable de la organización y a la auditoría interna sino también a cada uno de los responsables de las distintas áreas que la conforman. Asimismo, en su Sección 404 exige una evaluación gerencial de los controles internos, estableciendo la presentación de un informe sobre la efectividad de la estructura y procedimientos de control interno de cada área, junto con el informe financiero.

² Ley Sarbanes-Oxley. www.kpmg.com/ca/services/services_corp_gov_sarbanes.htm link Ley Sarbanes-Oxley PDF 205kb - ley completa, Estados Unidos, 31 de enero de 2002.

Marco de referencia conceptual

Glosario:

Gobierno Corporativo: Aquella organización en la cual existe entorno de control en toda la entidad siendo responsables por el sistema de control interno no sólo el directorio y la auditoría interna, sino también los gerentes de cada una de las áreas que la conforman.

Programa Sustantivo: Unidades Ejecutoras que integran los organismos de la Administración Nacional (Secretarías / Subsecretarías / Direcciones Nacionales y/o Generales)

Control Interno: Proceso, medio utilizado para la consecución de un fin (no un fin en sí mismo), llevado a cabo por las personas en todos los niveles de la organización. No se trata solamente de normas, políticas y procedimientos formales. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y la alta gerencia (no la seguridad total). Está pensado para facilitar la consecución de objetivos. La búsqueda de la calidad está directamente vinculada con la forma en que se gestionen y controlen los procesos. Sin control interno no puede haber calidad en los procesos. El objetivo final de un sistema de Control Interno es permitir a la organización alcanzar sus objetivos.

Riesgo: contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto negativo en los objetivos.

Gestión del Riesgo: Adecuación del uso de los recursos hacia la implementación de actividades de control permanente sobre los riesgos significativos.

La idea de la gestión del riesgo no es establecer una estructura de control sobre el cien por cien de las operaciones, sino, adecuar los esfuerzos del control hacia aquéllos de alto y medio impacto cuyo efecto no puede trasladarse a terceros (ej. Compañías de seguros).

En el primer capítulo de este trabajo explicaré el concepto de "Gobierno Corporativo", nacido a partir del Informe COSO de Control Interno y nuevamente implementado con la Ley Sarbanes Oxley en los Estados Unidos.

En el segundo capítulo intentaré una comparación del llamado "Gobierno Corporativo" de la Ley Sarbanes Oxley y el Sistema de Control Interno en el Sector Público Argentino, con el fin de identificar sus diferencias y su incidencia en el control de riesgos que el Estado debe garantizar a los ciudadanos. Son mis objetivos específicos en este capítulo:

1. Identificar las características del Gobierno Corporativo de la Ley Sarbanes Oxley.
2. Describir el Sistema de Control Interno en el Sector Público Argentino de acuerdo a la normativa vigente que lo regula, identificando las características que lo diferencian del Sistema de Control Interno expuesto en 1.

En el tercer capítulo intentaré una demostración de cómo funcionaría un Gobierno Corporativo en los organismos que integran la Administración Nacional. Para ello realizaré una relación entre los conductores principales de cada uno de los componentes del Informe COSO en una empresa privada y en la Administración Nacional.

En el cuarto capítulo identificaré la incidencia que tendría en el ciudadano la cultura del Gobierno Corporativo en los organismos de la Administración Nacional. Para ello, expondré los efectos de la implementación del control de riesgos en los Programas Sustantivos de los organismos.

En el quinto capítulo expondré el estudio de caso: Control estatal sobre títulos universitarios correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad de educación a distancia, a fin de ejemplificar "como la falta de adecuación de los recursos hacia la cultura del Gobierno Corporativo, impacta en los ciudadanos". Con este caso demostraré la hipótesis del trabajo y, el hecho que más allá de encontrarse regulado o no el sistema de control interno en los Programas Sustantivos, muchas veces, si bien éstos cuentan con recursos para controlar los riesgos, los mismos son utilizados sólo

para el cumplimiento de tareas de rutina en lugar de también adecuar su uso, a la gestión de riesgos de impacto en el ciudadano.

Son mis objetivos específicos en este capítulo:

- ✓ Definir Educación a Distancia
- ✓ Individualizar la normativa que regula el proceso.
- ✓ Identificar los mecanismos de control establecidos normativamente.
- ✓ Relevar el proceso de reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad de educación a distancia, en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación.
- ✓ Relevar la conformación del Área responsable de la evaluación de este tipo de carreras y del control de los títulos respectivos expedidos por las instituciones universitarias.
- ✓ Identificar la presencia de mecanismos de control en el área: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sobre las instituciones universitarias en materia de control y evaluación de títulos correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad a distancia.
- ✓ Identificar las debilidades y fortalezas del proceso relacionadas con los riesgos propios del mismo, vinculados con cada componente del Informe COSO.

En dicho contexto, el tipo de investigación que desarrollaré en el presente, es un Estudio de Caso, por ello, en este capítulo expondré los resultados (diagnóstico) de los siguientes procedimientos:

- ✓ Relevamiento practicado en el Área
- ✓ Detección de títulos sin reconocimiento oficial correspondientes a carreras a distancia ofrecidas en portales universitarios en la Web en el mes de enero de 2006.
- ✓ Análisis del proceso de evaluación de carreras por parte de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria perteneciente a la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, de acuerdo a una muestra de expedientes resueltos en el período 2004-2005.
- ✓ Análisis de la suficiencia de recursos del área para llevar a cabo los objetivos de control a ella asignados.

En el sexto capítulo de este trabajo, intentaré la demostración de la hipótesis a través del caso de estudio, proponiendo recomendaciones al respecto. Para ello,

identificaré los beneficios que, la readecuación de la afectación de los recursos del Programa Sustantivo, a la cultura del Gobierno Corporativo, en el proceso de reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad de Educación Universitaria a Distancia generaría sobre los ciudadanos y sobre la gestión de la Administración Nacional.

Cabe aclarar que el trabajo de campo se desarrolló entre el 16/01/06 y el 11/03/06. El mismo se llevó a cabo en la Dirección Nacional de Gestión Universitaria dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación. Fue iniciado en la Unidad de Auditoría Interna del mencionado Ministerio, donde me desempeñé como auditora, a raíz de una investigación (de la que fui partícipe) originada en las denuncias periodísticas sobre irregularidades en los títulos universitarios otorgados por algunas instituciones universitarias, publicadas en los medios masivos de comunicación entre diciembre de 2005 y enero de 2006.

HIPOTESIS



La carencia de implementación de procedimientos de control de riesgos, en los Programas Sustantivos que integran los organismos públicos

(siendo que son una herramienta fundamental para la efectividad en el control estatal sobre los servicios y/o productos ofrecidos a los ciudadanos por organizaciones privadas o estatales)

no se produce tanto, por la escasez de normas reglamentarias al respecto, sino, por una carencia de “cultura organizacional del control corporativo”, cultura que consiste en adecuar la afectación de los recursos en los Programas Sustantivos, de acuerdo a una priorización y gestión de riesgos en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia, en lugar de concentrarlos íntegramente a la realización y control, de todas sus operaciones de rutina.



Características de una organización conformada como un**“GOBIERNO CORPORATIVO”³**

(Secciones 302 del Título III y 404 del Título IV Ley Sarbanes-Oxley)

EXISTE ENTORNO DE CONTROL EN TODA LA ENTIDAD

- ✓ **EL DIRECTORIO ES EL RESPONSABLE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

- ✓ **LAS GERENCIAS TIENEN SU PROPIA OPINIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO VIGENTE EN SU ÁREA**

- ✓ **LA AUDITORÍA INTERNA MONITOREA LA ACTITUD DE LAS GERENCIAS FRENTE A LAS RECOMENDACIONES QUE SE LES HACEN LLEGAR.**

³ Guillermo Martínez, presidente del Instituto Argentino de Auditores Internos (IAIA) “ Conferencia Chicago II” punto d) y e) Gobierno Corporativo www.iaa.org.ar link: el auditor interno; link: números anteriores: link: número 7 Agosto de 2005; link: Conferencia Chicago II.

El 23 de enero de 2002, se promulga en los Estados Unidos la Ley Sarbanes Oxley⁴, con el objeto de restaurar la confianza en los informes financieros corporativos después de las principales bancarrotas producidas en ese país: WorldCom por 107 millones de dólares en el 2002; Enron en el 2001 por 63,4 millones de dólares; Global Crossing en el 2002 por 25,5 millones de dólares.

Las compañías norteamericanas tuvieron que cumplir con la Sarbanes Oxley a partir del año 2004, y las extranjeras a partir de este año.

La Ley se estructura en 10 títulos y 1107 secciones. Si bien propone un Sistema de Control Interno para dar confiabilidad a los balances financieros de las compañías privadas y públicas que cotizan en bolsa (Informe COSO⁵), sus Secciones 302 del Título III: Responsabilidad Corporativa por informes financieros y 404 del Título IV: Evaluación Gerencial de los controles internos, establecen innovaciones en materia de control interno, que no sería ambicioso extraer y tratar de llevarlas al Sistema de Control Interno de la Administración Nacional, toda vez que introducen el concepto del Gobierno Corporativo, y, con él, el objetivo de asignar la responsabilidad del Control Interno a todos los responsables de una organización (no limitando la misma sólo a la máxima autoridad organizacional y a la auditoría interna).

Para conformar un Gobierno Corporativo, de acuerdo a la Ley Sarbanes Oxley es necesario contar con un marco general de control interno que entregue criterios objetivos para que sean medidos y evaluados.

El marco más utilizado por las empresas y recomendado por la SEC⁶, es el Informe COSO. La Ley recomienda la implementación del Informe COSO⁷ debido a que el mismo *“establece una definición común de control interno que cubre las necesidades no solamente, para evaluar los sistemas de control, sino también para*

⁴ Ley Sarbanes-Oxley www.fpmg.com.co/services/services_corp_gov_sarbanes.htm link Ley Sarbanes-Oxley PDF 205kb – ley completa. Estados Unidos, 31 de enero de 2002.

⁵ COMITÉ OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISIÓN (Instituto Americano de Contadores Públicos, Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Auditores Internos); Informe COSO de control interno-Estados Unidos 1992 www.coso.org/publications.htm

⁶ SEC: U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION; Agency responsible for administering federal securities laws in the US

⁷ COMITÉ OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISIÓN (Instituto Americano de Contadores Públicos, Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Auditores Internos); informe COSO de control interno-Estados Unidos 1992 www.coso.org/publications.htm

CAPÍTULO I:
El Gobierno Corporativo

determinar cómo se puede mejorarlos.⁸Sus componentes identifican claramente los controles operativos, que se transformarán en críticos para la evaluación precisa y la exposición de todos los temas sujetos a análisis de acuerdo a las normas, ya sean de naturaleza económica financieros como operacionales”.

En orden de lo expuesto, el marco COSO resulta el más adecuado para la conformación del Gobierno Corporativo propuesto en la Sarbanes Oxley.

CONTROL INTERNO SEGÚN EL INFORME COSO

PROCESO EFECTUADO POR EL DIRECTORIO DE UNA ENTIDAD, POR SUS GERENCIAS Y DEMAS PERSONAL DESIGNADO, PARA PROVEER RAZONABLE ASEGURAMIENTO RELACIONADO CON EL LOGRO DE OBJETIVOS EN LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS:

- EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES
- CONFIABILIDAD EN LA INFORMACIÓN ECONOMICO FINANCIERA
- ADECUADO CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y REGULACIONES APLICABLES

⁸ Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar/link/ai/auditor_interno+numeros anteriores+numero 5: abril de 2005+Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del iceberg del cumplimiento página 2 de 7.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO



- **Ambiente de control**
 Establece el ambiente de control de una organización, el cual influye en la conciencia de control del personal
- **Evaluación de riesgo**
 Evaluación de los riesgos internos y externos que afectan la entidad y sus actividades.
- **Actividades de control**
 Las políticas y procedimientos que permitan a la Administración asegurarse sobre el cumplimiento de sus objetivos.
- **Información y Comunicación**
 Comunicación de la información en forma oportuna que afecte los componentes de control.
- **Monitoreo**
 Proceso de supervisión de la calidad del desempeño de los controles.

El Gobierno Corporativo y la Gestión del Riesgo ⁹

Riesgo es la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto negativo en los objetivos. En toda oportunidad existe un riesgo. En toda inacción no existe riesgo pero, no hay eficacia.

El hecho de establecer un Gobierno Corporativo, no significa implementar una estructura de control para el cien por cien de las operaciones, sino, gestionar el riesgo desde todas las áreas de la organización, focalizándose en aquéllos más significativos y no en la individualidad de todas las transacciones.

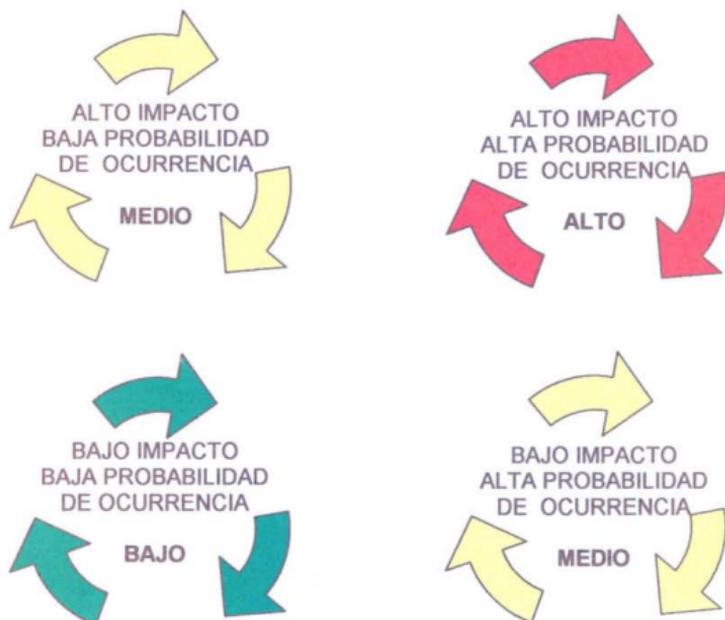
Por ello, para la gestión del riesgo resulta fundamental definir por Area (Programa Sustantivo) una matriz de riesgos. Esta es una herramienta que simplifica y facilita el proceso de medición y priorización de los mismos.

En dicha matriz se priorizan los riesgos midiéndolos según su importancia en: **altos**, **medios** y **bajos**. La clasificación surge de una ponderación que se realiza de combinar dos variables: la severidad del impacto del riesgo y su probabilidad de ocurrencia.

$$\begin{array}{c} \text{SEVERIDAD DEL IMPACTO DEL} \\ \text{RIESGO} \\ \times \\ \text{PROBABILIDAD DE OCURRENCIA} \\ \text{DEL RIESGO} \\ = \\ \text{MEDIDA DEL RIESGO} \end{array}$$

⁹ "Análisis de Riesgo y Simplificación de los Procedimientos de Supervisión de Operaciones" para proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Jornada ofrecida por el BID para el personal de los programas, las unidades de control (internas y externas y aquellas áreas del Gobierno Nacional que participan de Programas financiados por el BID Buenos Aires, 20 de octubre de 2006.

MATRIZ DE RIESGOS



Los riesgos de color verde, esto es los que se encuentran en el gráfico, abajo a la izquierda, se consideran bajos puesto que, su baja probabilidad de ocurrencia sumada a su bajo impacto generan que se acepten dentro del nivel de "tolerancia al riesgo" que toda organización debe poseer¹⁰.

Los riesgos de color amarillo, son medios. En este caso se presentan dos tipos de riesgos:

¹⁰ Al respecto vale recordar que pensar que el riesgo puede ser nulo es utópico. La única acción que no genera riesgo es la inacción, pero la inacción genera ineficacia. Debemos tener en cuenta la "tolerancia del riesgo", esto es, definir hasta que punto estamos dispuestos a hacer frente a los efectos de los riesgos.

- ✓ aquéllos cuya probabilidad de ocurrencia es baja pero el impacto que poseen cuando ocurren es alto. Este es el tipo de riesgo que a toda organización le conviene transferir a un tercero para cubrir su impacto, por ejemplo una compañía de seguros.
- ✓ Aquéllos cuyo impacto si bien es bajo, su probabilidad de ocurrencia es habitual. Este tipo de riesgos no se puede asegurar porque seguramente el costo propuesto por cualquier compañía de seguros sería muy alto. Este es uno de los riesgos cuya gestión debe encarar la organización.

Los riesgos de color rojo son aquéllos en los que convergen dos características de suma atención: una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto. Este es otro de los riesgos cuya gestión debe encarar la organización.

Para gestionar el riesgo, la organización debe asignar recursos focalizados al control de aquéllos de Alta Probabilidad de ocurrencia, delegando la gestión de los que tienen baja probabilidad de ocurrencia en un tercero o en su propia pérdida.

Debe tenerse en cuenta que la matriz no es estática. El hecho que a un momento determinado, se mida un riesgo como de bajo impacto, no significa que siempre será así. Por eso es fundamental su monitoreo regular, por cada una de las Areas o Programas Sustantivos y la Auditoría Interna.

En orden de lo expuesto, para que una organización sea exitosa, resulta fundamental logre gestionar los riesgos que pudieran afectar sus objetivos, en forma corporativa, para lo cual, entonces:

- ✓ Hay que identificar los objetivos de cada área.
- ✓ Definir los riesgos que el cumplimiento de esos objetivos genera.
- ✓ Medirlos de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- ✓ Priorizarlos
- ✓ Implementar en cada área, procedimientos permanentes de gestión de los riesgos medidos como altos y medios, estableciendo actividades de control y monitoreo permanentes sobre los mismos, facilitando la toma de decisiones correctivas a tiempo.
- ✓ Revisar periódicamente los objetivos y medición de los riesgos ya definidos y medidos, a fin de readecuar las actividades de control. Esta actividad, debe ser

llevada a cabo por parte de las áreas con la evaluación periódica por parte de la auditoría interna.

Hablar en términos tangibles del Gobierno Corporativo, es hablar del Sistema de Control Interno existente en todas las áreas de una organización.

Para que exista un Gobierno Corporativo se debe lograr que dicho sistema asegure por lo menos, eficacia y eficiencia de las operaciones, información contable confiable, cumplimiento de normas y disposiciones. Tanto estos tres objetivos del Informe COSO, como sus componentes del control interno forman un sistema.

Los estados contables son un resumen que dicen mucho de los que ha ocurrido durante un ejercicio financiero, pero, si durante el año, el sistema de control no permitió detectar o corregir errores, ineficiencias, fraudes, los estados financieros no los reflejan y el riesgo para la organización y todos los involucrados a ella (tanto clientes internos como externos), continúa latente y no controlado.

Por ello deben destinarse recursos a lograr un sistema de control sano, integrado, económico y asignado a la responsabilidad de todos los miembros de la organización, esa es la idea central del Gobierno Corporativo.

CAPÍTULO II:

El Gobierno Corporativo de la Ley Sarbanes Oxley¹¹ y el Sistema de Control Interno de nuestra Administración Nacional

¹¹ Ley Sarbanes-Oxley, Estados Unidos, 31 de enero de 2002 www.kpmg.com.co/services/services_corp_gov_sarbanes.htm
link Ley Sarbanes-Oxley PDF 205kb – ley completa

Hoy en día, el Sector Público Nacional, ofrece una diversidad de productos y servicios, que podría decirse, no lo diferencian de una empresa privada. En virtud de ello, visto desde la perspectiva de una empresa productora de servicios podríamos decir que la Administración Nacional es un gran grupo empresario, integrado por organismos con objetivos propios a cumplimentar dentro de los objetivos de la Administración Nacional. A su vez cada organismo, cuenta con una estructura formada por Programas Sustantivos, que actúan como unidades ejecutoras individuales con objetivos propios a cumplimentar, dentro de los objetivos del organismo al que pertenecen. En todos los casos, con excepción de las áreas de administración internas, los objetivos son productos o servicios cuyo destinatario final es el ciudadano.

En orden de lo expuesto, y comparando el Sector Público con el Privado, podríamos inferir que en la **Administración Nacional cada Programa Sustantivo es una filial de la casa matriz "Organismo"**. La Ley Sarbanes Oxley¹² en relación al Gobierno Corporativo, establece en su Sección 302 la "Responsabilidad Corporativa". En tal sentido **exige, tanto para la casa matriz como para sus filiales** *"La implementación de controles internos que aseguren que la información es procesada registrada y relevada de acuerdo a la normativa vigente"*, *asimismo establece que* **"cada Gerente es responsable de establecer y mantener los controles y procedimientos de relevación de su área y de diseñarlos de manera que asegure que la información importante sea revelada para el período en curso. Es asimismo, responsable de evaluar la eficacia de esos controles"**.

En nuestro país a partir de 1993, entra en vigencia en el Sector Público, la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, adoptando para el Sistema de Control Interno, el Informe Coso¹³. Al respecto, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), como órgano rector del Sistema de Control Interno, emite en el año 2002, las Normas de Auditoría Interna

¹² Ley Sarbanes-Oxley www.kpmg.com.co/services/services_corp_gov_sarbanes.htm link Ley Sarbanes-Oxley PDF 205kb – ley completa. Estados Unidos, 31 de enero de 2002.

¹³ COMITÉ OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISIÓN (Instituto Americano de Contadores Públicos, Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Auditores Internos). Informe COSO de control interno-Estados Unidos 1992 www.coso.org/publications.htm

Gubernamental¹⁴. Estas normas, toman algunos de los conceptos del Informe Coso, estableciendo ciertos requisitos de control interno en él considerados: la evaluación del cumplimiento normativo; de la protección de activos; de la eficacia de los controles establecidos para evitar la ocurrencia de irregularidades. Sin embargo, no se verifica, a nivel de los Programas Sustantivos de los organismos, el ejercicio de la evaluación de riesgos, ni la implementación de actividades de control tendientes a administrarlos, siendo que, el informe COSO considera que los riesgos, externos como internos que afecten tanto a la entidad como a sus actividades, deben ser administrados por toda la organización.

Generalmente, los Programas Sustantivos “descansan” a nivel del Control Interno, en las Unidades de Auditoría Interna del organismo al que pertenecen, sin adecuar sus recursos entorno a una exacta definición de riesgos que de acuerdo a sus objetivos como área pudieran impactar en el ciudadano, ni implementar actividades de control permanentes sobre los mismos.

Esta situación, sin embargo no es menor, puesto que si bien no impide a los Programas Sustantivos llevar a cabo los objetivos asignados, incide negativamente en la eficacia de la consecución de los mismos ante un riesgo no controlado, impactando negativamente en su gestión, en la gestión del organismo al que pertenecen, en la gestión del Estado y, sobre todo, en el ciudadano quien resulta damnificado cuando no operan a tiempo los controles estatales.

Es común ver en la actualidad que muchas veces los controles del Sector Público, operan ex post, esto es, como respuesta a denuncias y no, como consecuencia de una política de análisis y control de riesgos, en forma previa a la consecución de hechos donde el ciudadano resulta damnificado. Si bien lo descripto, hay que reconocer que, muchas veces, existen elementos normativos para llevar a cabo una gestión de control

¹⁴ Normas de Auditoría Interna Gubernamental: Resolución SIGEN N° 152/02

estatal sobre aquellos organismos públicos o entidades privadas cuyos servicios o productos consumen los ciudadanos, sin embargo, los organismos no logran ser efectivos en su aplicación, por no contar con Programas Sustantivos conformados bajo un adecuado Sistema de Control Interno, que permita llevar a la práctica la letra escrita de las normas de control.

La Ley N° 24.156¹⁵ establece en su Art. 101° que *“la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo Nacional será responsable del mantenimiento de un adecuado Sistema de Control Interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada organismo y la auditoría interna.”*

De un análisis comparativo entre la Ley Sarbanes-Oxley y la 24.156, se desprende que en ambas normas el máximo responsable del organismo o entidad es el responsable junto con la auditoría interna, del Sistema de Control Interno.

SIN EMBARGO, LA SARBANES-OXLEY A LA VEZ, ASIGNA A LOS GERENTES, LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO EN SUS ÁREAS, SITUACIÓN NO PREVISTA EN LA LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL.

Los titulares a cargo de los Programas Sustantivos que integran los organismos (Secretarios, Subsecretarios, Directores Generales / Nacionales), son responsables exclusivamente del cumplimiento de los objetivos a ellos asignados. Estos funcionarios (que cumplirían la función de los Gerentes de la Ley Sarbanes-Oxley) no poseen la responsabilidad del Sistema de Control Interno. Esa función, en el Administración Nacional, se encuentra reservada, conforme la Ley N° 24.156, al Ministro o autoridad superior del organismo al que pertenecen.

¹⁵ Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

Así es como el Sistema de Control Interno del Sector Público Argentino, no logra configurarse como un Sistema de Control Interno propio de un Gobierno Corporativo. Si bien el objetivo de las Unidades de Auditoría Internas es evaluar la eficacia del proceso de control interno, y contribuir con sus recomendaciones a su mejora continua y, en consecuencia, a la mejora continua del proceso de cumplimiento de los objetivos del organismo al que pertenecen, al no abocar los Programas Sustantivos sus recursos, a la implementación de procesos de control interno y evaluación y administración de los riesgos que su propia actividad genera, las Unidades de Auditoría Interna terminan detectando desvíos o irregularidades cuyo impacto negativo ya se consumó en los ciudadanos y en el presupuesto público, por inexistencia de aquéllos, en lugar de evaluar la eficacia de mecanismos ya implementados.

La situación descripta no es menor, sobre todo si se tiene en cuenta que origina la carencia de un control permanente sobre los riesgos, toda vez que dicho proceso queda librado a los tiempos de ejecución de la planificación de la Unidad de Auditoría Interna, cuando en realidad los responsables de los Programas Sustantivos, quienes conocen exactamente los riesgos que afectan su actividad, debieran implementar un sistema de actividades de control a fin de administrar razonablemente los mismos en forma permanente y regular.

EN LA PRÁCTICA, EL MÁXIMO RESPONSABLE DEL ORGANISMO
DEFINE LOS OBJETIVOS MINISTERIALES A CUMPLIMENTAR,

HABILITA A LOS FUNCIONARIOS DE LÍNEA (RESPONSABLES DE LOS
PROGRAMAS SUSTANTIVOS) A EJECUTAR TODAS AQUÉLLAS
ACCIONES CONSIDEREN NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE
ESOS OBJETIVOS (INCLUSIVE DELEGA, SUJETA, A LÍMITES
MONETARIOS, LA TOMA DE DECISIONES),

PERO, CONSERVA EN UN CIENTO POR CIENTO LA
RESPONSABILIDAD DEL MANTENIMIENTO DE UN ADECUADO
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ORGANISMO A SU CARGO.
SIN ASIGNAR RESPONSABILIDAD AL RESPECTO AL TITULAR DE
CADA PROGRAMA SUSTANTIVO.

ESTA SITUACIÓN GENERA QUE NO SE VERIFIQUEN EN LOS
PROGRAMAS SUSTANTIVOS ACTIVIDADES PERMANENTES DE
EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS, DELEGÁNDOSE DICHOS
PROCEDIMIENTOS, A LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA Y, EN
CONSECUENCIA, SUSTITUYENDO EL CARÁCTER DE "PERMANENTE"
QUE DEBIERAN POSEER LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE
RIESGOS, POR UNA EVALUACIÓN PRACTICADA EN LOS TIEMPOS
DE PLANIFICACIÓN Y ROTACIÓN DE ÁREAS A AUDITAR DE LAS
UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA
(PROCESOS QUE DEBIERAN SER COMPLEMENTARIOS).

CAPÍTULO III:

**El Gobierno Corporativo en los organismos que
integran la Administración Nacional**

El Informe COSO propone a través de la implementación de Actividades de Control, Evaluación de Riesgos y el Monitoreo de ambos por parte de todos los responsables de las distintas áreas que conforman una organización, un Sistema de Control Interno que implica la idea del Gobierno Corporativo, al englobar a toda la Organización en el mismo, **no limitando su responsabilidad sólo a la máxima autoridad** (como sucede en nuestra Administración Nacional), y, otorgando al control de riesgos la posibilidad de efectuarlo en tiempo real.

Con el marco COSO se desvanecen dos ideas:

- A) que el control interno es función sólo de la auditoría interna y del máximo responsable de la organización**
- B) que el control es esporádico y estático.**

En épocas del Presupuesto Participativo, y de ciudadanos que exigen una participación eficaz del Estado Nacional, un Gobierno Corporativo, a nivel del Sector Público, sería aquél que cuenta con mecanismos capaces de detectar, medir y controlar razonablemente y en tiempo real, la ocurrencia de riesgos que pueden afectar negativamente al ciudadano. La implementación de dichos mecanismos, se traduce en la existencia de adecuados Sistemas de Control Interno y de asignación de responsables por su efectividad en todos los Programas Sustantivos que conforman cada organismo.

La Ley Sarbanes Oxley recomienda la implementación del Marco COSO de Control Interno para la conformación de un Gobierno Corporativo a nivel organizacional.

Veamos a continuación los conductores principales de cada uno de sus componentes en una empresa privada, y una relación con quienes debieran ser los conductores principales de cada componente, en la Administración Nacional:

(Los conductores que se escriben en rojo son aquéllos que en este momento no poseen asignada la función de responsables del Sistema de Control Interno en la Administración Nacional)

AMBIENTE DE CONTROL	
CONDUCTORES PRINCIPALES	SECTOR PRIVADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio • CEO¹⁶
	SECTOR PUBLICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Poder Ejecutivo / Poder Legislativo • Autoridad Máxima de cada Organismo

*“El ambiente de control establece el tono de la organización, **influencia la conciencia del control de su gente**, y sirve como fundamento disciplinario y estructural para todos los otros componentes del control interno. **Los factores claves en ese ambiente incluyen la integridad, los valores éticos, y la competencia de sus empleados**; la filosofía de la gerencia y su estilo operativo; la manera en que la gerencia asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección que les brinda el Directorio. **Un enfoque mucho más prudente sería reconocer que, dado que el control interno es responsabilidad del management, debe ser activamente ejercido por todas las personas relacionadas con la organización.** Este tono debería ser reflejado en las declaraciones de la*

¹⁶ CEO: Chief Executive Officer; Oficial Ejecutivo en Jefe (Máximo responsable ejecutivo)

misión, las políticas de ética, las pautas para la revelación de eventos, y para la mesa directiva, los comités de auditoría y los estatutos de auditoría interna”¹⁷.

EVALUACION DE RIESGOS	
CONDUCTORES PRINCIPALES	SECTOR PRIVADO
	<ul style="list-style-type: none"> • CEO¹⁸ • Gerencias Operativas • Auditoría Interna
	SECTOR PUBLICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Máxima de cada Organismo • Responsables de los Programas Sustantivos de cada Organismo • UAI - SIGEN

“Cada entidad enfrenta riesgos internos y externos que deben ser cuidadosamente investigados. Una precondition para una evaluación de riesgos efectiva, es establecer objetivos que estén relacionados en los diferentes niveles, y que sean internamente consistentes.

La evaluación de riesgos identifica y analiza riesgos que pueden afectar el logro de dichos objetivos. También provee una base para determinar cómo los riesgos deben ser manejados.

¹⁷ Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar link el auditor interno+ números anteriores+ número 5: abril de 2005+ “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento” página 3 a 5

¹⁸ CEO: Chief Executive Officer; Oficial Ejecutivo en Jefe (Máximo responsable ejecutivo)

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legales y operativas están siempre sujetas a cambios constantes, se necesitan mecanismos para identificar y manejar los riesgos especiales asociados con esos cambios”

ACTIVIDADES DE CONTROL	
CONDUCTORES PRINCIPALES	SECTOR PRIVADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias Operativas
	SECTOR PUBLICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de los Programas Sustantivos de cada Organismo

“Las ACTIVIDADES DE CONTROL son las políticas y procedimientos que expresan las directivas de la gerencia.

Ellas aseguran que se tomen las acciones necesarias para mitigar los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

*Las actividades de control ocurren en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones”*¹⁹.

¹⁹ Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar link el auditor interno+numeros anteriores+numero 5: abril de 2005+“Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento” página 3 a 5

INFORMACION Y COMUNICACION	
CONDUCTORES PRINCIPALES	SECTOR PRIVADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias Operativas
	SECTOR PUBLICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de los Programas Sustantivos de cada Organismo

“La información pertinente debe ser identificada, capturada, y comunicada en una forma y dentro de un plazo que anime a la gente a llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información generan reportes sobre temas operacionales, financieros y relacionados con el proceso de cumplimiento, que hacen posible tener en marcha y controlar al negocio. La comunicación efectiva también debe ocurrir en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo ancho y hacia arriba en la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta gerencia que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. Los trabajadores deben entender no sólo su propio rol en el sistema de control interno, sino cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los otros. Ellos deben tener un medio para comunicar información significativa hacia arriba.

También necesitan ser efectivos en la comunicación con terceros como clientes, proveedores, entes regulatorios y accionistas.

Es necesario evaluar la efectividad de sus sistemas de comunicación internos, con un énfasis en cómo estos sistemas aseguran que la información es comunicada, procesada y transmitida en una forma eficiente y oportuna”²⁰.

²⁰ Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar link el auditor interno+numeros anteriores+numero 5: abril de 2005+“Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento” página 3 a 5

MONITOREO	
CONDUCTORES PRINCIPALES	SECTOR PRIVADO
	<ul style="list-style-type: none"> • CEO²¹ • Gerencias Operativas • Auditoría Interna • Auditoría Externa
	SECTOR PUBLICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Máxima de cada Organismo • Responsables de los Programas Sustantivos de cada Organismo • UAI – SIGEN • AGN

“Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados a través de un proceso que asegure la calidad de cada sistema a lo largo del tiempo. El proceso debe incorporar actividades de monitoreo constantes, evaluaciones independientes, o una combinación de ambas.

El monitoreo constante ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de supervisión, junto con otras acciones que el personal toma mientras desarrolla sus tareas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependerán primariamente de la evaluación de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias de control interno deberán ser reportadas inmediatamente, y los problemas serios reportados a la alta gerencia y a la Mesa Directiva^{m22}

²¹ CEO: Chief Executive Officer: Oficial Ejecutivo en Jefe (Máximo responsable ejecutivo)

²² Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar link el auditor interno+numeros anteriores+numero 5: abril de 2005+“Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento” página 3 a 5

“El factor de éxito más significativo en una organización para lograr el Gobierno Corporativo con un marco de control COSO, es la habilidad para medir la profundidad y consistencia del cumplimiento, con los controles individuales de la organización.

Por ello, y en oposición al monitoreo estático y esporádico que se hacía en el pasado, es necesario que los sistemas provean a la gerencia, la confianza en que el monitoreo en tiempo real está ocurriendo en todos los controles claves de cada proceso.²³

LA IDEA ACTUAL DEL CONTROL INTERNO²⁴, ES COMBINAR, EL MONITOREO PERMANENTE DE SUS ACTIVIDADES POR PARTE DE CADA ÁREA DEL ORGANISMO, CON LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE ESE MONITOREO POR PARTE DE LA AUDITORÍA INTERNA”.

²³ Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar link el auditor interno+numeros anteriores+numero 5; abril de 2005+“Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del iceberg del cumplimiento” página 3 a 5

²⁴ The IIA Research Foundation “Sarbanes-Oxley Section 404 Work: Looking at the Benefits”, Enero de 2005 Pag. 8. Trabajo presentado por el Institute of Internal Auditors: www.theiia.org/download.cfm?file=343

CAPÍTULO IV:

El Gobierno Corporativo-Su incidencia en el ciudadano

“GOBIERNO CORPORATIVO
 ES EL CONJUNTO DE MECANISMOS QUE ASEGURAN
 A LOS PROVEEDORES DE RECURSOS FINANCIEROS
 UN JUSTO RETORNO DE SU INVERSIÓN”²⁵

Enfocando esta definición al presupuesto público,
 podríamos decir que

GOBIERNO CORPORATIVO

ES EL CONJUNTO DE MECANISMOS QUE ASEGURAN

A LOS PROVEEDORES DE RECURSOS FINANCIEROS:



UN JUSTO RETORNO DE SU INVERSIÓN:



EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS
 DELEGADOS AL ESTADO POR LOS CIUDADANOS

²⁵ “Ley Sarbanes en Chile y su impacto en los Gobiernos Corporativos”, documento producido por el estudio KPMG de Chile 28 de octubre de 2003 www.kpmg.cl/documentos/psa.pdf



PARA ELLO RESULTA FUNDAMENTAL LA AFECTACIÓN DE RECURSOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS QUE ASEGUREN RAZONABLEMENTE EL CONTROL REGULAR DE LOS RIESGOS SIGNIFICATIVOS QUE ESA PRESTACIÓN GENERA

¿Cómo incidiría en el ciudadano la cultura del Gobierno Corporativo en los Organismos de la Administración Nacional?

De acuerdo a los cuadros expuestos en el capítulo anterior, pudimos ver que un Gobierno Corporativo, significa básicamente, entorno y ambiente de control de riesgos en toda la organización. Que a su vez el marco más recomendado para lograr dicho entorno de control es el Informe COSO.

Con el fin, que el riesgo de impactos negativos que pudieran afectar al ciudadano por errores u omisiones, se encuentre razonablemente controlado en forma permanente y regular, permitiendo la toma de decisiones correctivas a tiempo, este Informe introduce una modificación al concepto de control interno existente en nuestra Administración Nacional, asignando la responsabilidad del mismo también a los **responsables de los Programas Sustantivos que integran los Organismos**. Así es que:

la evaluación de riesgos
las actividades de control
la información y comunicación
el monitoreo



Incluye a los Responsables de los Programas Sustantivos de cada Organismo (*)

(*) Gerentes operativos

""Si bien el cumplimiento de los procesos de control interno no debe convertirse en un objetivo final para la organización, sino el inicio a partir del cual pueda mejorar sus procesos, y, el medio y desafío para que el ambiente de control sea un valor en la

cultura de la organización, debemos tener en cuenta que cuando el sistema de control está realmente entrelazado con las actividades operativas de la entidad, es decir, está incorporado en su infraestructura y forma parte de su esencia, logra:

- **mayor efectividad**
- fomenta la calidad en el trabajo
- contribuye a una mejor y más ordenada delegación de poderes
- evita gastos innecesarios
- **permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes”””²⁶**

La cultura del Gobierno Corporativo se inicia con un adecuado ambiente de control en los Programas Sustantivos que consiste en:

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas, objetivos organizativos y funciones operativas
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo
- El número de personas adecuado, teniendo en cuenta el tamaño del Programa, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas

Con el Gobierno Corporativo se asigna a través del control interno, la responsabilidad de las Actividades de Control y de la Evaluación de Riesgos a los Responsables de los Programas Sustantivos, con el fin que éstos, en contacto con el cumplimiento de sus objetivos, definan los riesgos propios de su área, los prioricen y establezcan e implementen Actividades de Control y Monitoreo de esos riesgos en forma permanente (Gestión del Riesgo). De esta forma el riesgo de impacto negativo sobre los ciudadanos se encuentra no neutralizado, pero sí, razonablemente controlado²⁷.

La Unidad de Auditoría Interna, en ese contexto, realiza entonces su función real: evaluar la eficacia, tanto en la definición de los riesgos por cada Programa

²⁶ CICLO INFORME COSO: ERM-NUEVO ENFOQUE DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS Curso dictado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disertante: Doctor Carlos Fernando Rozen BDO-Becher Liechtenstein & Asoc. Buenos Aires, Argentina, Septiembre 2004.

²⁷ Al respecto vale recordar que pensar que el riesgo puede ser nulo es utópico. La única acción que no genera riesgo es la inacción, pero la inacción genera ineficacia. Debemos tener en cuenta la “tolerancia del riesgo”, esto es, definir hasta que punto estamos dispuestos a hacer frente a los efectos de los riesgos.

Sustantivo del organismo al que pertenece como, en la gestión de esos riesgos, esto es, las actividades de control y el monitoreo puesto a disposición del Programa Sustantivo (Gerencias) para el razonable control de los mismos.

En orden de lo explicado, el control se encuentra enfocado a los procesos del organismo y su responsabilidad es de todos los involucrados y no de un área en particular ni de una persona en particular. Así, el organismo como organización, se encuentra conformado como un Gobierno Corporativo, capaz de poseer actividades de control que engloban, a todos los procesos que debe llevar a cabo para el cumplimiento de sus objetivos, y, a los riesgos sobre el ciudadano que el cumplimiento de esos objetivos genera.

Una Administración Nacional conformada por organismos integrados como Gobiernos Corporativos, logra anticiparse a los efectos que los riesgos podrían causar sobre el cumplimiento de sus objetivos y en consecuencia sobre el ciudadano, toda vez que la gestión del riesgo a través de su monitoreo permanente por parte de todos los Programas que los integran, acompañado de la supervisión de la Unidad de Auditoría Interna, logra adecuar el uso de los recursos públicos a la detección de desvíos y a la toma de decisiones correctivas a tiempo, respondiendo así con su gestión, al ciudadano, quien se ve respaldado por un Estado Nacional que responde eficazmente, a la función de control de productos o servicios, que él mismo le delegó, a través de sus legisladores.



“El manejo del riesgo, primariamente exclusivo de los auditores internos, ha tomado un rol clave en toda la organización.

En efecto, más y más corporaciones están tomando conciencia de su importancia estratégica a través de la designación de un Ejecutivo de Manejo de Riesgos (CRO – Chief Risk Officer). Irónicamente, muchos gerentes operacionales se han enfrentado por primera vez a políticas de evaluación de riesgos, y rápidamente descubren lo poco que queda de sus responsabilidades previas involucrando la consideración del componente “qué pasa si”.

Y AÚN, COMO MUCHOS INMEDIATAMENTE RECONOCEN, SÓLO UNA EVALUACIÓN REALISTA DEL POTENCIAL IMPACTO DE UN RESULTADO NEGATIVO, PUEDE LLEVAR, A UN CLARÓ ENTENDIMIENTO DE LOS PASOS NECESARIOS PARA MITIGAR ESE RIESGO.

Las condiciones siempre cambiantes del mundo hacen de la evaluación de riesgos una actividad dinámica y permanente. Requiere de la implementación de un proceso definido para guiar a la organización a través de la definición de áreas claves de riesgo, puntualizar riesgos específicos en esas áreas, evaluar la probabilidad y severidad de cada riesgo, e identificar los recursos que se requieren para mitigarlos a un nivel aceptable.

Ahora más que nunca, las realidades de una comunidad global generan la habilidad para controlar todos **los riesgos significativos**, esencial para el éxito de una organización”²⁸



²⁸ Dwayne Jorgensen director de servicios de Sarbanes Oxley para CTG: Compañía Internacional de tecnología de la información y empleos. “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento”, Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina en abril de 2005 www.iaia.org.ar link el auditor interno+ números anteriores+ número 5: abril de 2005+ “Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento” página 4

CAPITULO V:

**Control estatal sobre títulos universitarios
correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad
de educación a distancia:**

*Un ejemplo de “como la falta de adecuación de los recursos
hacia la cultura del Gobierno Corporativo, impacta en los
ciudadanos”*

¿Qué es la Educación a Distancia Universitaria?

De acuerdo a la Resolución N° 1717/2004-MECyT²⁹, el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, define Educación a Distancia "a la modalidad educativa no presencial, que propone formas específicas de mediación de la relación educativa entre los actores del proceso de enseñanza y de aprendizaje, con referencia a determinado modelo pedagógico.

Dicha mediatización se realiza con la utilización de una gran variedad de recursos, especialmente, de las tecnologías de la información y redes de comunicación, junto con la producción de materiales de estudio, poniendo énfasis en el desarrollo de estrategias de interacción.

Se comprende por Educación a Distancia a las propuestas frecuentemente identificadas también como educación o enseñanza semipresencial, no presencial, abierta, educación asistida, flexible, aprendizaje electrónico (e-learning), aprendizaje combinado (b-learning), educación virtual, aprendizaje en red (network learning), aprendizaje o comunicación mediada por computadora (CMC), cibereducación, teleformación y otras que reúnan las características mencionadas precedentemente."

¿Cuál es la normativa que regula el proceso de reconocimiento oficial de títulos universitarios correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad a Distancia?

La Ley de Educación Superior³⁰ establece pautas para el proceso de reconocimiento oficial de títulos en general. Al respecto, en su Capítulo 2 Art. 29° inc. f, determina que las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional que, comprende básicamente, entre otras atribuciones la de "otorgar grados académicos y títulos habilitantes conforme a las condiciones que se establecen en la presente Ley". Asimismo establece en su artículo 40°: "Corresponde exclusivamente a las instituciones universitarias otorgar el título de grado de licenciado y títulos profesionales equivalentes, así como los títulos de posgrado de magíster y doctor".

A pesar de lo expuesto, agrega en sus Artículos 41° y 42° que "el reconocimiento oficial de los títulos que expidan las instituciones universitarias

²⁹ Resolución Ministerial N° 1717/2004-MECyT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación). Buenos Aires, 29 de diciembre de 2004

³⁰ LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR: N° 24.521 sancionada el 20 de Julio de 1995.

*será otorgado por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación. Los planes de estudio correspondientes a esos títulos deberán respetar la carga horaria mínima que para ello fije el mencionado Ministerio en acuerdo con el Consejo de Universidades*³¹.

Asimismo, en particular, dictamina en sus Art. 39° y Art. 43°, que *“las carreras de posgrado sean especialización, maestría o doctorado, deberán además ser acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Organismo Descentralizado del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación), así como aquellas carreras correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, seguridad, derechos, bienes o formación de los habitantes*”³².

En relación específicamente al reconocimiento oficial de títulos de carreras universitarias, dictadas bajo la modalidad a distancia, el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, mediante la Resolución N° 1717/2004-MECyT³¹ (sustentada en la Ley de Educación Superior³² y su Decreto Reglamentario³³), establece pautas para regular particularmente el proceso.

¿Qué significa que un título tenga Reconocimiento Oficial por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación?

El hecho que se tramite el reconocimiento oficial de un título en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación implica someter la carrera relacionada, a un proceso de evaluación que *“mide los alcances del título y su no colisión con otras profesiones*”³⁴.

De acuerdo al Art. 41³⁵ y 42³⁶ de la Ley de Educación Superior, los títulos oficialmente reconocidos por el mencionado Ministerio, tendrán validez nacional. El

³¹ Resolución Ministerial N° 1717/2004-MECyT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación). Buenos Aires, 29 de diciembre de 2004

³² LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR: N° 24.521 sancionada el 20 de Julio de 1995.

³³ DECRETO N° 576/96. Reglamentario de la LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR N° 24.521. Buenos Aires, 30 de mayo de 1996

³⁴ *“Actualmente, todos los títulos universitarios deben tramitar su reconocimiento oficial en la cartera educativa, que mide los alcances del título y su no colisión con otras profesiones”* según el Contador Oscar Reali (Director Nacional de Gestión Universitaria del MECyT). Art. Publicado en el diario la nación el lunes 7 de Agosto de 2006. Título: “Pocos Controles: Cada año se crean unos 200 títulos de grado”, www.lanacion.com.ar/herramientas/printfriendly/printfriendly.asp?nota_id=829500

³⁵ LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR: N° 24.521, Artículo N° 41°: “El reconocimiento oficial de los títulos que expidan las instituciones universitarias será otorgado por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación. Los títulos oficialmente reconocidos tendrán validez nacional”.

reconocimiento oficial certificará la formación académica recibida y la habilitación para el ejercicio profesional respectivo en todo el territorio nacional.

El procedimiento de acreditación de carreras, implica someter las mismas a una evaluación acorde con estándares que garantizan razonablemente su sustento y calidad académicos.

¿Qué mecanismos de control prevé la normativa?

El Art. 19° del Decreto Reglamentario de la Ley de Educación Superior³⁷ establece que las Instituciones Universitarias:

“deberán comunicar al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación la creación de nuevas facultades, escuelas, institutos, departamentos, carreras, grados o títulos, y además deberán dar cumplimiento a lo previsto en los artículos 41°, 42° y 43°³⁸ de la Ley 24.521 en cuanto a la oficialización de títulos y acreditación de las carreras respectivas ante el mencionado Organismo y la Coneau, antes de comenzar las actividades académicas respectivas”.

Por otra parte, la Resolución N° 1717/2004-MECyT³⁹ establece las características que deberá poseer toda institución que se proponga desarrollar ofertas educativas a distancia, características que son sometidas a evaluación por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, en el proceso de reconocimiento oficial de los títulos respectivos.

En tal sentido, “deberán asegurar una organización académica de seguimiento, gestión y evaluación específicas, que permita tanto identificar la demanda, realizar la

³⁶ LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR: N° 24.521, Artículo 42° “Los títulos con reconocimiento oficial certificarán la formación académica recibida y habilitarán para el ejercicio profesional respectivo en todo el territorio nacional, sin perjuicio del poder de policía sobre las profesiones que corresponde a las provincias. Los conocimientos y capacidades que tales títulos certifican, así como las actividades para las que tienen competencia sus poseedores, serán fijados y dados a conocer por las instituciones universitarias, debiendo los respectivos planes de estudio respetar la carga horaria mínima que para ello fije el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación en acuerdo con el Consejo de Universidades”.

³⁷ DECRETO N° 576/96, Reglamentario de la LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR N° 24.521. Buenos Aires, 30 de mayo de 1996

³⁸ LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR: N° 24.521, Artículo 43°: “cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, seguridad, derechos, bienes o formación de los habitantes, se requerirá que se respeten, la carga horaria a la que hace referencia el artículo 42°, y que las carreras respectivas sean acreditadas periódicamente por la Comisión Nacional de Evaluación Acreditación Universitaria.”

³⁹ Resolución Ministerial N° 1717/2004-MECyT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación), Buenos Aires, 29 de diciembre de 2004

oferta y consecuentemente implementar la enseñanza, cuanto acompañar pedagógicamente el desempeño de los alumnos y evaluar el proceso y los resultados, en forma flexible, superando las barreras de espacio y tiempo”.

La norma plantea que, “en el proceso de diseño y ejecución de una propuesta, deberán tenerse en cuenta las posibilidades que la institución ofrece el programa, la capacitación de sus recursos humanos para implementar modernas metodologías, el adecuado manejo de las nuevas tecnologías, así como la efectiva disponibilidad de los elementos necesarios por parte de los destinatarios”.

En pos de verificar las características enunciadas, la norma adjunta un anexo en donde se detallan los lineamientos para la presentación y evaluación de programas y carreras bajo la modalidad de Educación a Distancia, en cuanto al reconocimiento oficial de sus títulos respectivos.

A su vez estipula una serie de componentes y requisitos mínimos que un proyecto de este tipo debe poseer.

Asimismo, dispone en el Artículo 4°:

“En ningún caso el reconocimiento oficial y validez nacional otorgados hasta el presente o que se otorguen en el futuro a un título que prevea su desarrollo mediante la modalidad presencial, implicará el reconocimiento y validez del mismo si la carrera se cursara mediante la modalidad a distancia. A ESTE EFECTO DEBERÁ TRAMITARSE EL CORRESPONDIENTE RECONOCIMIENTO OFICIAL Y CONSECUENTE VALIDEZ NACIONAL, NO PUDIENDO INICIARSE ACTIVIDADES ACADÉMICAS ANTES DE LA OBTENCIÓN DE DICHO RECONOCIMIENTO OFICIAL”.

¿Cómo lleva a cabo el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación el proceso de evaluación de carreras y de control de títulos correspondientes a carreras a distancia expedidos por las instituciones universitarias?

La Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, es el Programa Sustantivo, encargado de evaluar a través de su Dirección Nacional de Gestión Universitaria, las carreras a dictar bajo la modalidad de educación a distancia, para el reconocimiento oficial de sus títulos respectivos. En relación, debe tenerse en cuenta, que la validez nacional y reconocimiento oficial de

títulos otorgados por institutos terciarios no se encuentra dentro de la órbita de la Secretaría mencionada, y no son objeto de este trabajo. En tal sentido, la Secretaría de Políticas Universitarias es la encargada de evaluar todas aquellas carreras de pregrado, grado o posgrado dictadas únicamente por universidades o institutos universitarios. La evaluación es realizada, en interacción, con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), en aquellos casos que corresponde la respectiva acreditación exigida por la Ley de Educación Superior⁴⁰. En tal sentido la acreditación, es un proceso incluido en la evaluación que realiza la Secretaría de Políticas Universitarias.

La Dirección Nacional de Gestión Universitaria cuenta con un área denominada Educación a Distancia, con dependencia directa del Director Nacional. El trámite de reconocimiento oficial de títulos se inicia en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, donde se caratula la presentación efectuada por las instituciones universitarias, como expediente, e ingresa a la mencionada Dirección Nacional para su trámite.

Concluida la evaluación, la validez nacional y el reconocimiento oficial de los títulos son otorgados mediante Resolución Ministerial, previa intervención de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Políticas Universitarias, del Secretario de Políticas Universitarias y del Señor Ministro de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación.

⁴⁰ Carreras Reguladas por el Estado conforme al Art. 43° y carreras de posgrado conforme al Art. 39°, ambos de la Ley N° 24521 de Educación Superior

Veamos a continuación las fortalezas y debilidades del proceso, en relación a los componentes del Informe COSO que propone la Ley Sarbanes Oxley para la conformación de un Gobierno Corporativo a nivel del control interno.

Fortalezas del proceso

COMPONENTE COSO:

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

AREA DONDE SE VERIFICA (Parcialmente):

PROGRAMA SUSTANTIVO⁴¹

(Gerencia Operativa en el Sector Privado)

✓ La Secretaría de Políticas Universitarias cuenta con un Registro en su página web⁴², de todos los títulos oficiales existentes en el mercado, actualizado al día de la fecha, clasificado por institución universitaria, con indicación de la Resolución Ministerial de reconocimiento oficial.

COMPONENTE COSO:

AMBIENTE DE CONTROL

AREA DONDE SE VERIFICA:

MAXIMO RESPONSABLE DEL ORGANISMO⁴³

(Ceo⁴⁴ en el Sector Privado)

✓ Como se explicara anteriormente, y si bien en general, la Ley de Educación Superior y su Decreto Reglamentario establecen pautas de control por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación sobre los títulos expedidos por las instituciones universitarias, en particular, el 29 de diciembre de 2004, el Ministro de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, considerando:

⁴¹ SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS - DIRECCION NACIONAL DE GESTION UNIVERSITARIA (MINISTERIO DE EDUCACION CIENCIA Y TECNOLOGIA DE LA NACION)

⁴² www.ses.me.gov.ar link títulos oficiales.

⁴³ MINISTERIO DE EDUCACION CIENCIA Y TECNOLOGIA DE LA NACION

⁴⁴ CEO: CHIEF EXECUTIVE OFFICER: Oficial Ejecutivo en Jefe (Máximo Responsable Ejecutivo)

“que la denominada Educación a Distancia en las instituciones de gestión pública o privada se encuentra en pleno proceso de expansión por efecto de la globalización”;

“que este fenómeno involucra la generalización de la introducción de tecnologías de la información y redes de comunicación, los avances en propuestas metodológicas innovadoras y el interés y necesidad en ampliar y diversificar las ofertas educativas”;

“que estas ofertas, respondiendo a demandas de la sociedad comprenden programas de formación de pregrado (tecnicaturas o similares), grado y posgrado”;

“que el artículo 41° de la Ley N° 24.521 delega en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación la facultad de otorgar el reconocimiento oficial de los títulos que expidan las instituciones universitarias, con el efecto consecuente de su validez nacional”;

Concluye que:

“resulta necesario contar con normas y pautas actualizadas que permitan garantizar un desarrollo ordenado de dicha modalidad, a fin de que alcance niveles académicos de calidad acordes con los establecidos en la Ley de Educación Superior, tanto si coexiste con la modalidad presencial en una misma institución cuanto si se crean instituciones exclusivamente de educación a distancia”⁴⁵.

Al efecto emite, la Resolución N° 1.717/2004-MECyT, a fin de ordenar el proceso, estableciendo nuevas pautas de control sobre las carreras universitarias dictadas bajo la modalidad a distancia y sus títulos respectivos.

Esta situación pone de manifiesto, una política de control (ambiente de control) por parte del Organismo tendiente a cubrir el riesgo de existencia de títulos en el mercado que no cumplan con las pautas establecidas por la Ley de Educación Superior y su Decreto Reglamentario, en cuanto a su oficialización, evaluación y acreditación de las carreras respectivas, previo al inicio de actividades académicas.

⁴⁵ Considerandos de la Resolución Ministerial N° 1717/2004-MECyT

Debilidades del proceso**COMPONENTE COSO:****EVALUACION DE RIESGOS / ACTIVIDADES DE CONTROL****AREA DONDE NO SE VERIFICAN:****PROGRAMA SUSTANTIVO⁴⁵***(Gerencia Operativa en el Sector Privado)*

✓ La Dirección Nacional de Gestión Universitaria no ha adecuado su estructura orgánica a los nuevos objetivos ministeriales de control implementados a partir del año 2004 con el dictado de la Resolución Ministerial N° 1.717/04-MECyT, por lo cual enfrenta dificultades para llevar a cabo en forma eficaz el control sobre las actividades de las instituciones universitarias que dictan carreras bajo la modalidad de educación a distancia.

Si bien, como se explicara más arriba, ciertas pautas de control ya estaban asignadas al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación por la Ley de Educación Superior, el mercado de la educación universitaria a distancia, no se encontraba anteriormente tan específicamente regulado a nivel ministerial como el presencial. El proceso se regía por la Resolución Ministerial N° 1716/98-MECyT, que establecía en cuatro artículos pautas generales para la evaluación de las propuestas, pero no estipulaba normas de control tan específicas ni detalladas como su sucesora, la Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT. Hay que reconocer, que el mercado de la educación a distancia universitaria no poseía el desarrollo de hoy día.

El avance de las herramientas informáticas experimentado en los últimos años en nuestro país, ha dado énfasis a un crecimiento acelerado del mercado de la educación universitaria a distancia. Por ello, con el objeto de acotar posibles irregularidades, a partir de diciembre de 2004 el Organismo decidió rever el proceso, estableciendo pautas más específicas para el control sobre los títulos y carreras universitarias, ofrecidas bajo la modalidad a distancia, exigiendo la tramitación del reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras dictadas bajo esta modalidad con independencia del reconocimiento oficial que tuvieran los mismos, si la carrera ya fuera dictada en modalidad presencial; reafirmando, lo establecido en el Decreto Reglamentario de la Ley de Educación Superior en relación a la prohibición de inicio

⁴⁵ SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS-DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
(Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación)

de clases antes de la oficialización de los títulos respectivos, a la necesidad de acreditación de las carreras de posgrado, maestrías y aquéllas de grado del Art. 43° de la Ley y, pautando además, nuevos controles sobre el proceso de evaluación de las carreras presentadas para el reconocimiento de sus títulos respectivos. En tal sentido, se incorporaron nuevos aspectos a evaluar tales como: la tecnología de los soportes, la calidad y capacitación del plantel docente, el sustento económico de los proyectos y la efectiva disponibilidad de los elementos informáticos necesarios por parte de los destinatarios.

A pesar de estos cambios que incrementaron el riesgo de control por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, la Dirección Nacional de Gestión Universitaria no introdujo modificaciones en su anterior estructura. Al respecto, contaba históricamente y cuenta en la actualidad, con un área de educación a distancia conformada de manera informal por un Coordinador con dependencia directa del Director Nacional y dos profesionales licenciados en educación, quienes conforman el grupo de evaluadores. Esta dotación de evaluadores, sólo permite cubrir el aspecto pedagógico de la evaluación integral de las carreras a distancia, omitiendo los controles previstos en el Artículo 6° de la Resolución Ministerial N° 1.717/04-MECyT, sobre el sustento económico del proyecto (inciso "m"⁴⁷), y sobre las características tecnológicas que lo soportan (incisos "e", "f" y "g")⁴⁸, para los cuales se requieren los servicios de profesionales en ciencias económicas e informática, faltantes en el área. Vale aclarar que los dos evaluadores especialistas en educación sólo realizan una evaluación sobre la información presentada en el Ministerio, no llevando a cabo procesos de verificación en las Instituciones Universitarias, de los

⁴⁷ Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT, Art. 6° ""Para implementar la modalidad de educación a distancia, en carreras de pregrado, grado y posgrado, cuyos títulos cuenten previamente con reconocimiento oficial para ser cursadas mediante la modalidad presencial, la institución universitaria deberá solicitar y obtener el reconocimiento oficial y la consecuente validez nacional, acompañando la siguiente información: inc. m) Explicación de la sustentabilidad económica del programa o carrera: presupuesto del emprendimiento, modo de financiamiento y porcentajes aplicados a los diferentes componentes"".

⁴⁸ Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT, Art. 6° ""Para implementar la modalidad de educación a distancia, en carreras de pregrado, grado y posgrado, cuyos títulos cuenten previamente con reconocimiento oficial para ser cursadas mediante la modalidad presencial, la institución universitaria deberá solicitar y obtener el reconocimiento oficial y la consecuente validez nacional, acompañando la siguiente información: inc. e) Descripción de la infraestructura y el equipamiento disponibles en la institución, y los aplicables con exclusividad al programa de educación a distancia, especialmente las tecnologías de la información y redes de comunicación. Se debe incluir, además, la descripción de los perfiles, funciones y antecedentes del personal a cargo del área.
inc. f) Descripción de las características tecnológicas de los soportes puestos a disposición del programa, sus niveles de operación y confiabilidad, los modos de garantizar las funcionalidades técnicas de los soportes para dar cauce a las diversas formas de interactividad y la explicitación de los perfiles de los administradores de tecnología y su capacitación en aspectos educativos.
inc. g) Producción y evaluación de materiales: características pedagógicas de los diferentes materiales, formales, diseño, soportes y funciones; los perfiles, experiencia y antecedentes de los autores y otros profesionales participantes de tareas de diseño y realización; justificación de los derechos sobre los materiales bibliografía y medios de acceso provistos a los estudiantes"".

docentes informados, del personal asistente al programa a distancia, ni de la información relacionada presentada.

Por otra parte, tampoco cuenta con un servicio de abogados para llevar a cabo un control de legalidad de los convenios suscriptos por las instituciones, vinculados con el dictado de las carreras⁴⁹ fuera de sus sedes centrales.

La situación descripta origina que de la lectura de los informes de evaluación correspondientes a una muestra de expedientes seleccionada al efecto⁵⁰, surge que, los controles realizados por la Dirección Nacional de Gestión Universitaria se limitan a los aspectos formales contenidos en los Artículos 4° a 7° de la Resolución Ministerial N° 1.717/2004-MECyT, omitiendo expedirse sobre el cumplimiento de las pautas contenidas en el Artículo 3°. Dicho artículo requiere que las instituciones que se propongan desarrollar ofertas educativas a distancia aseguren *“una organización académica de seguimiento, gestión y evaluación específicas, que permita tanto identificar la demanda, realizar la oferta, implementar la enseñanza, acompañar pedagógicamente el desempeño de los alumnos y evaluar el proceso y los resultados”*. Requiere asimismo que se tengan en cuenta *“las posibilidades que la institución ofrece el programa, la capacitación de sus recursos humanos para implementar modernas tecnologías, el adecuado manejo de las nuevas tecnologías, así como la efectiva disponibilidad de los elementos necesarios por parte de los destinatarios”*.

La falta de una opinión expresa del Área en el informe de evaluación, respecto del cumplimiento de estos requisitos esenciales contenidos en el Artículo 3° de la norma, dificulta la evaluación de la capacidad de las instituciones solicitantes para llevar adelante las ofertas educativas a distancia ofrecidas.

⁴⁹ Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT. Art. 6° “Para implementar la modalidad de educación a distancia, la institución universitaria deberá solicitar y obtener el reconocimiento oficial y la consecuente validez nacional acompañando la siguiente documentación inc. l) Centros de apoyo distantes de la institución central, en caso de corresponder: su ubicación geográfica, convenios o cartas de intención con instituciones locales de perfil educativo. Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT. Art. 7° “Juntamente con la solicitud de reconocimiento oficial deberá presentarse inc. d) Copia auténtica d los convenios o cartas de intención mencionadas en el Art. 6°”.

⁵⁰ Muestra: A los efectos de la revisión, se realizó un muestreo de los expedientes de carreras cuyos títulos fueron oficializados en los años 2004 y 2005. El criterio de selección de la muestra fue al azar, estratificada en tres niveles de habilitación profesional del título (pre-grado, grado y posgrado), y compuesta por tres (3) expedientes sobre un total de cinco (5) con proyecto de Resolución Ministerial de oficialización, y nueve (9) expedientes sobre cuarenta y ocho (48) casos con Resolución Ministerial emitida.

COMPONENTE COSO:

ACTIVIDADES DE CONTROL / MONITOREO

AREA DONDE NO SE VERIFICA:

PROGRAMA SUSTANTIVO⁵¹

(Gerencia Operativa en el Sector Privado)

✓ No han sido implementados instructivos o manuales de procedimientos para la presentación y evaluación de programas y carreras, los cuales debieron ser dictados, de acuerdo a la normativa vigente, por la Secretaría de Políticas Universitarias⁵².

COMPONENTE COSO:

ACTIVIDADES DE CONTROL / MONITOREO

AREA DONDE NO SE VERIFICA:

PROGRAMA SUSTANTIVO⁵³

(Gerencia Operativa en el Sector Privado)

✓ La Dirección Nacional, no realiza verificaciones "in situ" en las instituciones universitarias, con el objeto de validar la información que éstas presentan en la solicitud de evaluación de carreras y consecuente reconocimiento oficial de títulos a distancia. En orden de lo explicado, se omite un procedimiento de control tendiente a otorgar un mayor respaldo al proceso de evaluación de las carreras respectivas, cuyo dictamen constituye el soporte del acto administrativo por el cual se otorga el reconocimiento oficial.

La causa radica, según el Coordinador del Área de Educación a Distancia, en la reducida dotación de profesionales con que cuenta el área para llevar a cabo las evaluaciones. La carencia de especialistas en informática impide llevar a cabo un procedimiento de constatación en las instituciones universitarias, de la información presentada en lo concerniente a la "infraestructura y equipamiento disponible en la institución aplicables con exclusividad al programa, tecnologías de la información y

⁵¹ SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS-DIRECCION NACIONAL DE GESTION UNIVERSITARIA (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación)

⁵² Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT. Art. 11º "La Secretaría de Políticas Universitarias dictará los instructivos o manuales de procedimientos que sean necesarios para la debida aplicación de la presente Resolución, particularmente para la presentación y evaluación de programas y carreras en lo que hace a la materia de su competencia. Dichos instructivos serán periódicamente actualizados".

⁵³ SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS-DIRECCION NACIONAL DE GESTION UNIVERSITARIA (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación)

redes de comunicación⁵⁴. Al respecto la norma establece que las instituciones universitarias presentarán en la solicitud de oficialización, una descripción de los mismos y de las características tecnológicas de los soportes puestos a disposición del programa, sus niveles de operación y confiabilidad⁵⁴. Las instituciones universitarias despliegan en sus solicitudes de reconocimiento oficial esta información, en forma descriptiva a través de textos y cuadros explicativos. Pero la carencia de verificación "in situ" por parte de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, no permite asegurar razonablemente la operabilidad de la infraestructura informática, la confiabilidad de los soportes, ni tampoco la disponibilidad de los recursos a los alumnos a lo largo de la carrera. En un mercado como la Educación a Distancia donde, por su modalidad de dictado, las características y disponibilidad de las herramientas informáticas son indispensables a lo largo de toda la carrera, la carencia de verificación "in situ" de las mismas, quita seguridad a la evaluación practicada, generando un riesgo de ineficiencia en el procedimiento de reconocimiento oficial de títulos por parte del organismo, si el análisis se efectuara sobre información falaz.

COMPONENTES COSO:

ACTIVIDADES DE CONTROL / EVALUACION DE RIESGOS / MONITOREO

AREA DONDE NO SE VERIFICA:

PROGRAMA SUSTANTIVO⁵⁵

(Gerencia Operativa en el Sector Privado)

✓ Siendo que la normativa vigente prohíbe el inicio de actividades académicas de las carreras a distancia, previo al reconocimiento oficial del título respectivo por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, la Dirección Nacional de Gestión Universitaria no lleva a cabo controles sobre los títulos ofrecidos en el mercado, por las instituciones universitarias, a no ser que se manifieste una posible irregularidad por denuncias presentadas ante el organismo. En tal sentido la Dirección Nacional, no realiza actividades de control de los títulos ofrecidos en la publicidad en los medios masivos de comunicación (diarios, Web) por las instituciones universitarias.

⁵⁴ Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT, Art. 6° ""Para implementar la modalidad de educación a distancia, en carreras de pregrado, grado y posgrado, cuyos títulos cuenten previamente con reconocimiento oficial para ser cursadas mediante la modalidad presencial, la institución universitaria deberá solicitar y obtener el reconocimiento oficial y la consecuente validez nacional, acompañando la siguiente información:

inc. f) Descripción de las características tecnológicas de los soportes puestos a disposición del programa, sus niveles de operación y confiabilidad, los modos de garantizar las funcionalidades técnicas de los soportes para dar cauce a las diversas formas de interactividad y la explicitación de los perfiles de los administradores de tecnología y su capacitación en aspectos educativos"".

⁵⁵ SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS-DIRECCION NACIONAL DE GESTION UNIVERSITARIA (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación)

Consecuencia de ello, y como resultado de un relevamiento realizado en la web, la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación detectó 91 (noventa y un) carreras ofrecidas por 19 (diecinueve) Instituciones Universitarias, cuyos títulos no se encontraban reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación ni en consecuencia acreditadas por la Coneau (en los casos de aquellas carreras que la normativa lo requiere (esta última situación se manifestó sobre todo en posgrados)). Vale aclarar que una sola institución hacía mención a la carencia del reconocimiento oficial del título ofertado en su página Web. **(Ver Anexo).**

Cabe mencionar que esta publicidad constaba en los portales de las instituciones universitarias y en general abarcaba aspectos tales como el período de dictado de las carreras, fechas de inscripción en el ciclo lectivo 2006, duración, planes de estudios, aranceles, modalidad de dictado, configurando una serie de elementos que permitían deducir que estas instituciones universitarias habían dado comienzo a actividades académicas, pese a no contar con el previo reconocimiento oficial que otorgue la validez nacional de los títulos, incumpliendo de tal manera con lo establecido en el Artículo 4º de la Resolución Ministerial N° 1.717/04-MECyT y el Artículo 19º del Decreto Reglamentario de la Ley.

Al respecto, la Resolución Ministerial N° 206/1997-MECyT, "a fin de instrumentar mecanismos que permitan evitar la publicidad engañosa o poco clara de ofertas educativas que pudieran sorprender la buena fe de los particulares", establece en su Artículo 4º que "ninguna institución universitaria habilitada legalmente podrá instrumentar o publicitar ofertas educativas sin haber cumplimentado en su totalidad las exigencias y requisitos que las disposiciones legales impongan para el caso de que se trate, no siendo suficiente la aclaración de que su autorización se encuentra en trámite". Asimismo, en su Artículo 5º establece que "Toda publicidad de oferta educativa de tipo universitario deberá contener las precisiones necesarias, en forma visible y destacada, para evitar confusiones sobre sus reales alcances, su naturaleza y la certificación que se otorgará. Sin perjuicio de las sanciones o responsabilidades que pudieren corresponder, la Dirección Nacional de Gestión Universitaria deberá ordenar el cese de la publicidad que no contenga las precisiones aludidas, o pudiera generar equívocas interpretaciones". En su título II, dispone las sanciones que aplicará al respecto la Dirección Nacional (que son expuestas en el Capítulo VI de este trabajo).

COMPONENTE COSO:
INFORMACION Y COMUNICACION
AREA DONDE NO SE VERIFICA:
PROGRAMA SUSTANTIVO⁵⁶
(Gerencia Operativa en el Sector Privado)

✓ No es comunicado al público en general, en los medios masivos de comunicación, la prohibición de dar inicio a las actividades académicas de las carreras dictadas bajo la modalidad de educación a distancia que opera, sobre las instituciones universitarias que no cuenten con el reconocimiento oficial previo de los títulos respectivos por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, y, la acreditación Coneau (de corresponder).

✓ Tampoco, es puesto en conocimiento del público en los medios masivos de comunicación, la existencia de la base de títulos oficiales que la Secretaría de Políticas Universitarias posee en su página Web⁵⁷ (mencionada más arriba en "fortalezas del proceso"), para que los ciudadanos conozcan su existencia para su consulta.

De acuerdo a lo expuesto en este capítulo, cabe concluir que los procedimientos que aplica la Dirección Nacional de Gestión Universitaria no resultan suficientes para asegurar la eficacia del control sobre los títulos ofrecidos por las instituciones universitarias que imparten carreras a distancia, verificándose ciertos incumplimientos de la normativa vigente, que afectan la eficacia del proceso de evaluación y de reconocimiento oficial de títulos correspondientes.

El origen de esta deficiencia se encuentra en la falta de adecuación de los recursos del Programa Sustantivo: Secretaría de Políticas Universitarias-Dirección Nacional de Gestión Universitaria, a los objetivos de control establecidos por la normativa vigente, y a la implementación de actividades de control tendientes a administrar razonablemente el impacto negativo sobre los ciudadanos que dichos incumplimientos pudieran generar.

⁵⁶ SECRETARIA DE POLITICAS UNIVERSITARIAS-DIRECCION NACIONAL DE GESTION UNIVERSITARIA (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación)

⁵⁷ www.ses.me.gov.ar link títulos oficiales.

CAPITULO VI:

Demostración de la hipótesis a través del caso de estudio

Hipótesis: la carencia de implementación de procedimientos de control de riesgos, en los Programas Sustantivos que integran los organismos públicos (siendo que son una herramienta fundamental, para la efectividad en el control estatal sobre los servicios y/o productos ofrecidos a los ciudadanos por organizaciones privadas o estatales) no se produce tanto, por la escasez de normas reglamentarias al respecto, sino, por una carencia de "cultura organizacional del control corporativo", cultura que consiste en adecuar la afectación de los recursos en los Programas Sustantivos, de acuerdo a una priorización y gestión de riesgos en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia, en lugar de concentrarlos íntegramente a la realización y control, del ciento por ciento de sus operaciones de rutina.

Demostración:

En el caso de estudio, el control estatal sobre títulos correspondientes a carreras universitarias dictadas bajo la modalidad de educación a distancia, se ve claramente que, desde el organismo, Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, se manifiesta una voluntad de establecer un ambiente de control, toda vez que como se explicó, existe normativa actualizada para controlar el riesgo de impacto negativo sobre los ciudadanos que la existencia de títulos universitarios inválidos podría generar, normativa que resalta el procedimiento establecido por el legislador en la Ley de Educación Superior.

Sin embargo, el Programa Sustantivo, no adecuó el uso y asignación de recursos a establecer actividades de control tendientes a gerenciar los riesgos generan los nuevos objetivos de control establecidos, tanto por la Ley de Educación Superior como por el mismo organismo a través de la Resolución Ministerial N° 1771/04-MECyT, y la Resolución Ministerial N° 206/97-MECyT, y, a fin de que, el control de los riesgos significativos del proceso, se encuentren razonablemente controlados, en forma permanente.

En orden a ello, el Programa Sustantivo abocó los recursos con que contaba, a las tareas de rutina, quedando el control de riesgos del proceso que pudieran afectar al ciudadano, en cabeza sólo de la Unidad de Auditoría Interna, detectándose desvíos consumados, que ya estaban colocándolo en situación de riesgo.

Esta situación evidencia, que el organismo no se conformó corporativamente para "gobernar" los riesgos de este proceso, en forma permanente y oportuna, desde el Programa Sustantivo ejecutor, con el monitoreo complementario de la Unidad de Auditoría Interna.

La implementación de procedimientos de gestión de riesgos en los Programas Sustantivos, comienza con la readecuación de funciones y recursos de forma tal, que en el cumplimiento de las tareas, se gestionen los riesgos de alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia, en lugar de abocarlos, sólo a la realización de las tareas de rutina, distinguiendo para ello las operaciones de riesgo inferior, o cuyo riesgo se podría "tolerar".

En particular, el mercado de la educación a distancia posee dos características de alto riesgo: es relativamente nuevo y se encuentra en un vertiginoso camino de expansión.

En acuerdo a ello, tanto la evaluación de las carreras como el control sobre los títulos ofrecidos en el mercado, resultan prioritarios, toda vez que los riesgos de ofrecimiento de carreras que no cumplan con el requisito de acreditación y reconocimiento oficial de sus títulos respectivos o, que sean ofrecidas por instituciones que no poseen la capacidad legal, económica, docente y/o de estructura informática, necesarias para garantizar a los alumnos el dictado y la disponibilidad de los recursos a lo largo de toda la carrera, son **de alto impacto y de alta probabilidad de ocurrencia (de color rojo)**, de acuerdo a la matriz de riesgos graficada en el Capítulo I del presente trabajo. Alto impacto, puesto que se trata de carreras onerosas que, ante la falta de información del ciudadano, si se viera damnificado al momento de recibirse, el efecto negativo individual del riesgo no controlado recaería no sólo, sobre la institución universitaria vinculada, sino que también sería inmediatamente trasladado al Programa Sustantivo, al organismo y al mismo Estado Nacional con demandas tanto del ciudadano como de las organizaciones de Defensa al Consumidor. Alta probabilidad de ocurrencia debido a que es un nicho del mercado universitario en creciente y veloz expansión, prácticamente, sin regulación específica por parte del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, hasta la reciente Resolución Ministerial N° 1717/2004-MECyT.

A continuación se exponen los recursos con que cuenta el Programa Sustantivo⁵⁸ abocados a la realización de sus tareas de rutina pero no afectados a la gestión de esos riesgos de alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia arriba mencionados. Al respecto se proponen recomendaciones para su afectación a la gestión de ambos riesgos, sugiriéndose asimismo, la incorporación de recursos faltantes al respecto.

⁵⁸ Secretaría de Políticas Universitarias-Dirección Nacional de Gestión Universitaria (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación.)

A)

Riesgo:

Oferta de carreras a cursar bajo la modalidad de educación a distancia, por parte de las instituciones universitarias, cuyos títulos no se encuentran reconocidos oficialmente.

Efecto:

Ciudadanos damnificados moral y económicamente con la cursada de carreras cuyos títulos no fueran válidos.

Demandas al estado nacional, debido a que la normativa vigente asigna al Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, el control al respecto.

Recursos con que cuenta el Programa:

- Base de títulos oficiales en la web de la Secretaría de Políticas Universitarias⁵⁹ actualizada al día de la fecha.
- Personal administrativo.
- Normativa ministerial para la aplicación de sanciones:
Resolución N° 206/97-MECyT: ""Ninguna institución universitaria habilitada legalmente podrá instrumentar o publicitar ofertas educativas sin haber cumplimentado en su totalidad las exigencias y requisitos que las disposiciones legales impongan, no siendo suficiente la aclaración de su autorización se encuentre en trámite"" (Art. 4°). ""Si la presunta infracción resultara de una publicación periodística o de algún otro medio de difusión masiva, la Secretaría de Políticas Universitarias emplazará a los responsables de haber ordenado su emisión para que de inmediato hagan cesar provisoriamente la publicidad y efectúen, en el término de cinco días, el descargo que estimaren pertinente"" (Art. 14°). ""...concluido el procedimiento establecido en los Art. 11° y 12°... se ordenará el cese inmediato y definitivo de la actividad irregular"".

Afectación actual de los recursos:

- La Base sólo utiliza para agregar los títulos que día a día se van evaluando y oficializando.

⁵⁹ www.ses.me.gov.ar link títulos oficiales

- El personal administrativo se encuentra abocado a la respuesta de consultas realizadas por los ciudadanos, las instituciones universitarias, o las organizaciones de defensa al consumidor.
- La Secretaría de Políticas Universitarias no aplica sanciones a las instituciones universitarias, puesto que no realiza conforme se expuso en este trabajo, la fiscalización del estado de los títulos ofrecidos en la publicidad en lo relativo a su reconocimiento oficial.

Recomendaciones para la afectación de los recursos a la gestión del riesgo:

Se recomienda:

- ✓ Publicar en los diarios de mayor circulación (Vg. en el suplemento educación) la existencia de la base de títulos oficiales, con el fin que los ciudadanos tomen conocimiento de la existencia de un medio de control y puedan beneficiarse con su uso. Dicha situación beneficiaría al ciudadano y a la gestión del Programa y del organismo, puesto que, el servicio, ayudaría a acotar el riesgo de consumo de carreras cuyos títulos fueran irregulares, por control del ciudadano consumidor.
- ✓ Publicar en los medios masivos de comunicación (Vg. en el suplemento educación) la prohibición de inicio de actividades académicas si la carrera no contara con la debida acreditación y reconocimiento oficial del título, que opera sobre las instituciones universitarias conforme la normativa vigente. Esta situación en cierta medida "involucra" al ciudadano en el control. Si bien no quita al organismo la responsabilidad del control, el hecho de informar al ciudadano la prohibición, es una forma de mostrar que el Estado lo advierte del riesgo y en cierta manera lo protege de verse damnificado de la situación, acotando en consecuencia el riesgo.
- ✓ Afectar una persona con funciones administrativas, para que realice un control sistemático y periódico, de la publicidad en los medios de comunicación, (diarios/web/otros), de carreras a cursar bajo la modalidad de educación a distancia, ofrecidas por las instituciones universitarias, efectuando un control cruzado con la base de títulos de la Secretaría de Políticas Universitarias, a fin de verificar el correspondiente reconocimiento oficial del título ofrecido (conforme lo establecen la Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT- y la Resolución Ministerial N° 206/97-MECyT).

✓ Establecer procedimientos para que, de acuerdo a las observaciones detectadas en el punto anterior, se intime a la Institución Universitaria que estuviera ofreciendo carreras cuyos títulos no se encontraran reconocidos oficialmente, la obligación de suspender el dictado de la misma hasta tanto regularice la situación conforme lo establece la RM N° 206/1997.

B)

Riesgo:

Ofrecimiento de carreras que, evaluadas y reconocidos sus títulos por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, no contarán las instituciones que las ofrecen, con la sustentabilidad económica, legal, docente y de infraestructura informática necesarias, para el dictado de una carrera de modalidad a distancia.

Efecto:

Demandas al Estado Nacional y al organismo, por parte del ciudadano (daño moral y económico) que no pudiera terminar el cursado de una carrera con título oficialmente reconocido por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, por no contar la institución universitaria con la capacidad económica, legal, docente y/o de infraestructura informática, que requiere el dictado de carreras a distancia.

Téngase en cuenta que más allá de existir normativa (Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT), que asigna el ejercicio de la evaluación a la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación, el hecho de encontrarse el título reconocido oficialmente por el mencionado Ministerio, compromete, ante el ciudadano, su intervención previa como organismo evaluador, en consecuencia, más allá de que se trate de un título expedido por una institución universitaria y que el ciudadano tenga la posibilidad de ejercer su derecho de demanda contra ella, la responsabilidad del Organismo como evaluador previo, existe en la conciencia del ciudadano y de las organizaciones defensoras de los derechos del consumidor, por asignación de tal función por el mismo legislador a través de la Ley de Educación Superior, su Decreto Reglamentario (Artículos 41° y 19° respectivamente), y Normas Complementarias.

Recursos con que cuenta el Programa:

- Dos evaluadores con especialización en educación para evaluar la estructura docente, legal, económica e informática de las solicitudes presentadas sobre reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras a dictar bajo la

modalidad de educación a distancia. Estos evaluadores también se encuentran afectados a la respuesta de consultas, denuncias y otros.

- La Dirección Nacional de Gestión Universitaria, cuenta con profesionales abogados, licenciados en educación y economistas, afectados a la evaluación de otro tipo de proyectos.

Afectación actual de los recursos:

Los evaluadores analizan la documentación presentada por las instituciones universitarias con las limitaciones manifestadas en el Capítulo V de este trabajo como "debilidades del proceso". No se verifica "in situ" en las instituciones universitarias la existencia de los recursos informados en las solicitudes de reconocimiento oficial presentadas.

Recomendaciones para la afectación de los recursos a la gestión del riesgo:

Se recomienda:

En relación con el personal evaluador:

- ✓ Evaluar la conveniencia de asignar a los profesionales abogados, licenciados en educación y economistas, afectados a la evaluación de otro tipo de proyectos, también la evaluación de la viabilidad legal, económica y el respaldo de la propuesta pedagógica de las solicitudes vinculadas con educación a distancia, o, seleccionar personal profesional nuevo para cubrir las vacantes.
- ✓ Dotar a la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, de personal capacitado en informática, necesario para la evaluación de los recursos y la infraestructura informática puesta a disposición de las carreras, por parte de las instituciones universitarias, solicitantes del reconocimiento oficial de los títulos respectivos.

Debe considerarse que:

- Los evaluadores en el Área de Educación a Distancia de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, debieran ser suficientes como para lograr conformar una evaluación económica, legal, pedagógica e informática de la información presentada, en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación junto con una comprobación "in situ" de la misma, en las instituciones universitarias, (al respecto, en los ejercicios 2004 y 2005 la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, recibió en promedio, 30 expedientes por año relacionados con solicitudes de evaluación de carreras a dictar bajo la modalidad de educación a distancia, para el reconocimiento oficial de sus títulos respectivos).

- Es preciso que la Dirección Nacional defina los perfiles profesionales de los evaluadores de acuerdo a los ítems a evaluar establecidos en la Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT. En tal sentido, vale recordar que, desde el Marco COSO de Control Interno, resulta fundamental definir, previamente, las descripciones de puestos de trabajo y los perfiles de quienes deben ocupar los mismos.

Por otra parte, a fin de reglamentar el proceso de evaluación de carreras universitarias a distancia, se recomienda:

- ✓ Que la Secretaría de Políticas Universitarias, implemente los Manuales de Procedimientos exigidos por la Resolución Ministerial N° 1717/04-MECyT, a fin que los involucrados en el proceso cuenten con un instrumento que les permita una estandarización de las actividades y además un mayor conocimiento de los procedimientos que corresponde aplicar, con el objeto de lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y con independencia de quien esté a cargo de las mismas.
- ✓ Que sea establecido, como procedimiento incluido en el proceso de evaluación, y, a los efectos de disminuir el riesgo de evaluación ineficaz, la verificación "in situ" en las Instituciones universitarias por parte de la Dirección Nacional, de la documentación presentada por las primeras, al solicitar el reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras a dictar bajo la modalidad de educación a distancia.
- ✓ Que la Dirección Nacional de Gestión Universitaria diseñe e implemente listados de chequeo estandarizados, a efectos de su utilización en las verificaciones y en la evaluación de la información, a fin de dotar al personal evaluador, de un marco de criterios mínimos.

Tanto la verificación "in situ", como la evaluación de cada uno de los ítems, por profesionales especialistas en cada tema, acota el riesgo de una evaluación ineficaz: esto es, el riesgo de dictado de carreras a distancia en instituciones no habilitadas al efecto (verificación de la legalidad de los convenios); el riesgo de inexistencia o de no disponibilidad de la infraestructura informática y los materiales a lo largo de toda la carrera; y el riesgo de insuficiente sustentabilidad económica de la carrera por parte de la institución universitaria (tengamos en cuenta que son carreras que la institución debe garantizar a los alumnos, no sólo la cursada, sino la infraestructura informática, docente, y de personal asistente, a lo largo de la misma, con lo cual, debiera

comprobarse que se trate de instituciones con ingresos respaldatorios suficientes más allá de la matrícula propia de la carrera, toda vez que de lo contrario la conformación de dicha matrícula condicionaría la cursada).

Las recomendaciones efectuadas tienden a mostrar una utilización y asignación posible de recursos de la Secretaría de Políticas Universitarias (Programa Sustantivo), a la implementación de procesos para la gestión de los riesgos significativos que puedan afectar al ciudadano y al Estado Nacional, en cuanto al reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras dictadas bajo la modalidad de educación a distancia expedidos por instituciones universitarias, contexto en el cual, una vez implementados por el Programa Sustantivo, la Unidad de Auditoría Interna, evaluaría la eficacia de los mismos, la toma de decisiones oportunas para la corrección de desvíos y la efectividad de los controles realizados.

De este modo, los riesgos que el proceso de evaluación de carreras universitarias a distancia y el control del reconocimiento oficial de sus títulos respectivos generan, serían gestionados en forma permanente por parte del Programa Sustantivo, con el monitoreo de la Unidad de Auditoría Interna, quedando, en consecuencia, el organismo, **corporativamente organizado para gobernar los riesgos que este proceso genera.**

Puede verse, que, más allá de la existencia de normas que lo establezcan, no es imposible volcar el uso de los recursos en los Programas Sustantivos a la Gestión de los Riesgos que impactan en el ciudadano, es más, muchas veces, como en el caso expuesto, los recursos están disponibles sólo que, al no existir la "cultura del Gobierno Corporativo" no se asignan a la gestión de riesgos, tal vez por considerar que el control es potestad de las Unidades de Auditoría Interna. Por otra parte, y en relación a los recursos faltantes, la viabilidad de su incorporación debe evaluarse en relación al beneficio que su costo genera sobre el control de un riesgo de impacto negativo (relación costo del recurso destinado a controlar el impacto del riesgo / costo del impacto del riesgo).

Si las incorporaciones de personal son realizadas de acuerdo a un relevamiento de la necesidad real; si los gastos en viáticos y publicidad son realizados con el fin específico que se propuso; si los recursos son utilizados para el control de riesgos; si el proceso va acompañado de una toma de decisiones correctivas oportunas; la ejecución del presupuesto público se vuelve eficiente, "el gasto se vuelve eficiente", porque la Administración Nacional deja de ser sólo una oficina de trámite y pase, para transformarse en un organización exitosa, capaz de gestionar razonablemente y en forma oportuna los riesgos, anticipándose a su efecto sobre el ciudadano (proveedor de los recursos económicos que permiten su funcionamiento).

CONCLUSIÓN

La responsabilidad por el control interno de riesgos no se encuentra actualmente asignada en nuestra Ley de Administración Financiera a los responsables de los Programas Sustantivos (Secretarios, Subsecretarios, Directores Nacionales y/o Generales). De acuerdo a su Art. 101°, esta es sólo responsabilidad de la máxima autoridad de cada organismo. Sin embargo, los Programas Sustantivos, que integran los organismos, son las unidades ejecutoras de los objetivos de estos últimos, y, el cumplimiento de esos objetivos posee riesgos que de no encontrarse permanentemente controlados, pueden producir un impacto negativo con incidencia directa en el ciudadano. Al respecto, hay que recordar que dicha situación configura el máximo riesgo para el Estado Nacional y para cualquier funcionario responsable de la gestión de un Programa Sustantivo o de un organismo. En definitiva el ciudadano es quien delega en la Administración Nacional el cumplimiento de objetivos, proveyendo con sus recursos al Presupuesto Público.

En orden de lo expuesto, responsabilizar por el control de riesgos solamente a la máxima autoridad de un organismo, es asignarle una función difícil de llevar a cabo en forma eficaz, sin un gerenciamiento permanente de los riesgos, desde cada uno de los Programas Sustantivos bajo su órbita. Si analizamos la estructura de la Administración Nacional, y la dimensión de los organismos que la conforman, veremos que cada uno de ellos se encuentra integrado por Programas Sustantivos que ellos mismos son si se quiere una organización de grandes dimensiones, por el presupuesto con el que cuentan, y, porque, sobre todo, dichos Programas poseen OBJETIVOS propios a cumplimentar (que hacen a la política del Organismo al que pertenecen), objetivos que generan riesgos, cuyo mal gerenciamiento por parte de uno solo de ellos, impacta automáticamente en los ciudadanos y en la gestión del organismo al que pertenecen, aún cuando el resto de las áreas o Programas del organismo funcionen en condiciones óptimas (de eficacia y eficiencia).

El Coordinador Ejecutivo de la Maestría en Auditoría Gubernamental de la Escuela en Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín expuso en su trabajo "Gestión por Resultados y Sistemas de Control, Auditoría y Evaluación"⁶⁰, algunos factores que han incidido sobre las instituciones de las democracias avanzadas que han logrado mejorar significativamente en el control como Canadá, Países Bajos, Nueva Zelanda, Australia, Gran Bretaña o Irlanda. Veamos a

⁶⁰ Guillermo F. F. Schweinheim, "Gestión por Resultados y Sistemas de Control, Auditoría y Evaluación", trabajo publicado por la ASAP; Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública, Revista del XIX Seminario Nacional de Presupuesto Público Argentina después del Default Gestión por Resultados - 21 al 25 de noviembre de 2005- Villa La Angostura Provincia de Neuquén, publicación; Abril de 2006 Pág. 143 Capítulo V.

continuación algunos de ellos, centrándonos en cómo esos países asignaron responsabilidad por los resultados (esto es, control y gestión de riesgos) también a las Gerencias (Programas Sustantivos), conformando, así organizaciones que responden al esquema del Gobierno Corporativo a nivel del control:

- *La institucionalización de principios y prácticas (premios y sanciones) de responsabilidad política y gerencial.*
- *La progresiva implantación de modelos de gestión por resultados.*
- *Una mayor propensión de los gobernantes, alta gerencia pública y funcionariado de carrera al accountability⁶¹, la auditabilidad y la evaluabilidad de la gestión pública.*
- *Una mayor propensión a los controles horizontales.*
- *Una cultura política y administrativa propensa al debate sobre la base de información producida en procesos de evaluación y control.*
- *Una mayor orientación a fomentar la información a la ciudadanía y la participación ciudadana.*
- *La autonomía relativa de las estructuras permanentes de la administración frente a los gobiernos democráticos.*
- *La estabilidad relativa de la gerencia pública.*

En acuerdo con estas manifestaciones, vale aclarar que esta situación, lamentablemente refleja las debilidades que aún presenta nuestra Administración Nacional en la conformación de una estructura del control, toda vez que ellas resultan falencias todavía no resueltas en nuestro Estado Nacional.

Si bien sería totalmente feliz algún día se produjera la materialización de estos factores a nivel "macro", esto es, a nivel de toda la Administración Nacional, y, con un proceso normado legalmente, podríamos intentar cambiar la "cultura del control", comenzando desde lo "micro", esto es, desde los Programas Sustantivos, que son las unidades ejecutoras de los objetivos de la Administración Nacional.

A pesar de las debilidades mencionadas y más allá de la existencia de normativa que exija su aplicación en el ámbito de la Administración Nacional (que repito, ojalá algún día los legisladores recapaciten sobre su necesidad), podríamos intentar ver el control de riesgos, no como un proceso "ex post" sino como un proceso

⁶¹ ACCOUNTABILITY: obligación para el gobernante o administrador público de informar sobre los resultados obtenidos a partir de la disposición de recursos presupuestarios y otros recursos en el marco de un mandato. Guillermo F. F. Schweinheim, "Gestión por Resultados y Sistemas de Control, Auditoría y Evaluación", trabajo publicado por la ASAP: Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública, Revista del XIX Seminario Nacional de Presupuesto Público Argentina después del Default Gestión por Resultados – 21 al 25 de noviembre de 2005- Villa La Angostura Provincia de Neuquén, publicación: Abril de 2006 Pág. 133-

"in itinere", nacido desde los Programas Sustantivos, priorizando los riesgos de acuerdo a su impacto y su probabilidad de ocurrencia en cada uno de ellos, y, adecuando el uso de los recursos disponibles, a la gestión de aquéllos significativos, en lugar de sólo afectarlos a la realización y control de tareas rutinarias.

Es cuestión que los funcionarios conciban la idea del Gobierno Corporativo como una cultura, comenzando cada uno desde su Programa, solicitando la asistencia de la Auditoría Interna si fuera necesario, teniendo en cuenta que las gestiones no son eficaces sólo por tramitar "1000 expedientes" y que, un riesgo de impacto negativo en el ciudadano, no controlado, una vez materializado, desestima en un ciento por ciento, el sacrificio que pudo haberse hecho al tratar esos 1000 expedientes.

La asignación de recursos a la gestión de los riesgos significativos sobre el ciudadano, provoca inevitablemente, una anticipación en su detección y una consecuente toma de decisiones correctivas.

Por supuesto, ambos, son procesos voluntarios de los funcionarios: la voluntad de asignar recursos al control de riesgos, y la voluntad, de aprobar decisiones correctivas ante situaciones de riesgo detectadas por cada Programa. Pero, si el organismo, se encuentra inmerso en la cultura del Gobierno Corporativo, el proceso se produce per se, beneficiándose el ciudadano y también la gestión del Estado.

Por ello, los funcionarios de los Programas Sustantivos debieran forjar, como grupo de unidades ejecutoras que integran un organismo, y con la fuerza que todo movimiento en grupo genera, el proceso del Gobierno Corporativo, desde ellos hacia arriba (desde ellos hacia la máxima autoridad), en forma inversa ya se encuentra generado, pero solo, no es oportuno ni en consecuencia eficaz, porque el control de riesgos del ciudadano necesita de un proceso que involucre a todo el organismo en forma envolvente, de arriba hacia abajo y viceversa. Pero, para ello, es importante que los responsables de los Programas Sustantivos otorguen al control de **riesgos** (con independencia de una norma que así se los exija), la misma importancia que al cumplimiento de sus **objetivos**, toda vez que estos últimos se pueden ver afectados severamente por una gestión ineficaz de los primeros, y esto, debiera ser parte de su cultura, de su conformación como profesionales, como la ética, debiera ser un valor incorporado en su conducta, toda vez que los objetivos que cumplen, los ejecutan en el marco de un mandato y con recursos delegados por el ciudadano.

La gestión de riesgos que pudieran impactar negativamente a ese ciudadano, es su responsabilidad, tanto como la rendición de cuentas y el cumplimiento del mandato, y, esto, considerando funcionarios no solo al máximo responsable del organismo y al responsable de la auditoría interna, sino también, a todos los responsables de los Programas Sustantivos.

De esta manera, comenzaríamos a construir el camino conducente a la conformación de organismos organizados ante el control de riesgos, como Gobiernos Corporativos, y, en consecuencia, a la integración de una Administración Nacional capaz de responder exitosamente ante el ciudadano, con una gestión eficaz, eficiente y oportuna.

*"... Es preciso que sigáis un camino oblicuo
y que procuréis solucionar las cosas con vuestras propias fuerzas
y, si no podéis realizar todo el bien, procurad, por lo menos,
disminuir el mal,
puesto no es probable que todas las cosas vayan perfectamente,
a no ser que los hombres sean todos buenos,
lo que no creo que ocurra, hasta dentro de mucho tiempo"*¹²

TOMÁS MORO

¹² MORO, Tomás; UTOPIA; Editorial Bureau Editor; Buenos Aires, Argentina; 2000 "Libro Primero"

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**LEY SARBANES-OXLEY.**

De los sistemas de control corporativos.

Estados Unidos

31 de enero de 2002

www.kpmg.com.co/services/services_corp_gov_sarbanes.htm

link Ley Sarbanes-Oxley PDF 205kb – ley completa

LEY N° 24.156

de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

Buenos Aires, Argentina

Sancionada: 30 de septiembre de 1992

LEY N° 24.521

de Educación Superior

Buenos Aires, Argentina

Sancionada el 20 de Julio de 1995

DECRETO N° 576/1996

Reglamentario de la Ley de Educación Superior

Buenos Aires, Argentina

30 de mayo de 1996

RESOLUCIÓN N° 1717/2004 MECYT

Procedimientos para la evaluación de carreras y reconocimiento oficial de títulos correspondientes a carreras universitarias a distancia

Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación

Buenos Aires, Argentina

29 de diciembre de 2004

RESOLUCIÓN SIGEN N° 152/2002

Normas de Auditoría Interna Gubernamental

Buenos Aires, Argentina

2002

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**RESOLUCIÓN N° 206/1997 MECYT**

Educación Superior, infracciones y sanciones.

Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación

Buenos Aires, Argentina

21 de febrero de 1997

INFORME COSO DE CONTROL INTERNO

Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión

(Instituto Americano de Contadores Públicos, Asociación Americana de Contabilidad,

Instituto de Auditores Internos)

Estados Unidos - 1992

www.coso.org/publications.htm

“LEY SARBANES EN CHILE Y SU IMPACTO EN LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS”

documento producido por el estudio KPMG

Chile - 28 de octubre de 2003

www.kpmg.cl/documentos/pso.pdf

“SARBANES-OXLEY SECTION 404 WORK, LOOKING AT THE BENEFITS”

Autor: Ph. D. Larry E. Rittenberg y Patricia K. Miller

Trabajo publicado por la The IIA research foundation (Instituto de Auditores Internos)

Estados Unidos - Enero 2005

www.theiia.org

link: publications+link: research reports+link: chronological listing of all research repors+2005 Sarbanes Oxley Section 404 Work .Looking at the Benefits (PDF).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**"CONFERENCIA CHICAGO II" GOBIERNO CORPORATIVO**

autor Guillermo Martínez

presidente del Instituto Argentino de Auditores Internos (IAIA)

Buenos Aires, Argentina

Agosto 2005

www.iaaa.org.ar

link: el auditor interno; link: números anteriores: link: número 7 Agosto de 2005; link: Conferencia Chicago II.

"SARBANES OXLEY SECCIÓN 404-LA PUNTA DEL ICEBERG DEL CUMPLIMIENTO"

Autor: Dwayne Jorgensen

Artículo publicado en la página del Instituto de Auditores Internos de Argentina

Buenos Aires, Argentina

Abril de 2005.

www.iaia.org.ar

link el auditor interno+números anteriores+número 5: abril de 2005+"Sarbanes Oxley Sección 404-La punta del Iceberg del cumplimiento".

"GESTIÓN POR RESULTADOS Y SISTEMAS DE CONTROL, AUDITORÍA Y EVALUACIÓN"

Autor: Guillermo F. F. Schweinheim

trabajo publicado por la ASAP: Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Revista del XIX Seminario Nacional de Presupuesto Público Argentina después del Default Gestión por Resultados, 21 al 25 de noviembre de 2005- Villa La Angostura,

Provincia de Neuquén

Buenos Aires, Argentina

Abril de 2006.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

UTOPIÁ

MORO, Tomás

Editorial Bureau Editor

Buenos Aires, Argentina

2000

"Libro Primero"

**CICLO INFORME COSO: ERM-NUEVO ENFOQUE DE CONTROL INTERNO Y
GESTIÓN DE RIESGOS**

Curso dictado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Disertante: Doctor Carlos Fernando Rozen

BDO-Becher Liechtenstein & Asoc

Buenos Aires, Argentina

Septiembre 2004

**ANÁLISIS DE RIESGO Y SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE
SUPERVISIÓN DE OPERACIONES PARA PROYECTOS FINANCIADOS POR EL
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)**

Jornada ofrecida por el BID para el personal de los programas sustantivos, las
unidades de control (internas y externas) y aquellas áreas del Gobierno Nacional que
participan de Programas financiados por el Banco.

Buenos Aires, Argentina.

20 de octubre de 2006.

ANEXO

Carreras universitarias a cursar bajo la modalidad de educación a distancia, ofrecidas en la Web al 31/01/2006, cuyos títulos no se encontraban reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación ni acreditadas por la Coneau (esto último, en el caso de corresponder)

SIN TRAMITE DE RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL TITULO			
UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Nacional del Litoral (UNL)	Bachiller Universitario en Ciencias Económicas	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Bachiller Universitario en Historia	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Bachiller Universitario en Matemáticas	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Bachillerato Universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UN del Litoral
	Bachillerato Universitario en Geografía	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Bachillerato Universitario en Letras	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL UNL
	Tecnicatura en Alimentación de Ganado Vacuno	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Tecnicatura Informática aplicada al Diseño Multimedial y de Sitios Web	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Tecnicatura Informática aplicada a la Gráfica Animación Digital	www.universia.com.ar www.unl.edu.ar	Universia UNL
	Tecnicatura en Gestión y Administración de la Cultura	www.unl.edu.ar www.universia.com.ar	UNL Universia
	Tecnicatura en Prevención de Desastres	www.unl.edu.ar www.universia.com.ar	UNL Universia
	Tecnicatura en Seguridad contra Incendios	www.unl.edu.ar www.universia.com.ar	UNL Universia

UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Nacional del Litoral (UNL)	Tecnatura en Diseño Editorial	www.unl.edu.ar	UNL
		www.universia.com.ar	Universia
	Tecnatura en Diseño de Mobiliario	www.unl.edu.ar	UNL
		www.universia.com.ar	Universia
	Tecnatura en Estadísticas de Salud	www.unl.edu.ar	UNL
		www.universia.com.ar	Universia
	Tecnatura en Control y Auditoría Gubernamental	www.unl.edu.ar	UNL
	Tecnatura en alimentadores de Ganado Vacuno	www.universia.com.ar	Universia
	Tecnatura en documentación Archivística y Digital	www.universia.com.ar	Universia
	Programa de formación Profesional en Asistencia técnica y mantenimiento de computadoras	www.universia.com.ar	Universia
	Programa de formación profesional en Informática educativa	www.universia.com.ar	Universia
Docencia para profesionales	www.universia.com.ar	Universia	
Nacional de Río Cuarto (UNRC)	Contador Público	www.universia.com.ar	Universia
		www.unrc.edu.ar	UNRC
		www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
	Licenciado en Administración de empresas	www.universia.com.ar	Universia
		www.unrc.edu.ar	UNRC
		www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
	Licenciado en Economía	www.universia.com.ar	Universia
www.unrc.edu.ar		UNRC	
www.portalbioceanico.com		Portal Bioceánico	
Católica de Santiago del Estero (UCSE)	Abogado	www.universia.com.ar	Universia
		www.ucse.edu.ar	UCSE
		www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
	Contador Público	www.universia.com.ar	Universia
		www.ucse.edu.ar	UCSE
	Profesorado en Ciencias de la Educación	www.ucse.edu.ar	UCSE

UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Católica de Santiago del Estero (UCSE)	Licenciatura en Ciencias de la Educación	www.universia.com.ar	Universia
		www.ucse.edu.ar	UCSE
	Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas	www.universia.com.ar	Universia
		www.ucse.edu.ar	UCSE
Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)	Licenciatura en Historia	www.utn.edu.ar	Universidad Tecnológica Nacional (UTN)
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Licenciatura en Filosofía	www.utn.edu.ar	UTN
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Licenciatura en Gestión Educativa	www.utn.edu.ar	UTN
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Licenciatura en Resolución de Conflictos y Mediación	www.utn.edu.ar	UTN
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Licenciado en Política y Administración de la Cultura	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Tecnicatura para Docentes de Nivel Inicial o Primario	www.utn.edu.ar	UTN
	Tecnicatura en Gestión de Emprendimientos Sociales y Culturales	www.utn.edu.ar	UTN
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Técnico Universitario en Desarrollo Curricular	www.universia.com.ar	Universia
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Tecnicatura en Gestión Parlamentaria	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
Técnico Universitario en Organización de Inst. Educativas	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF	
Tecnicatura en administración y gestión de políticas sociales	www.universia.com.ar	Universia	
Nacional de Entre Ríos (UNER)	Carrera de Profesionalización de Auxiliares de Enfermería	www.uner.edu.ar	UNER
		www.universia.com.ar	Universia
		www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
	Tecnicatura en Gestión Municipal	www.uner.edu.ar	UNER
	Licenciatura Binacional en Turismo	www.uner.edu.ar	UNER
www.portalbioceanico.com		Portal Bioceánico	

UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Nacional del Centro de la Pcia. Bs. As.	Licenciatura en Turismo sustentable	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as
	Licenciatura en Geografía	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as
		www.universia.com.ar	Universia
	Licenciatura en Historia	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as
		www.universia.com.ar	Universia
	Licenciatura en Gestión Ambiental	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as
		www.universia.com.ar	Universia
	Licenciatura en Educación Inicial	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as
		www.universia.com.ar	Universia
Licenciatura en Ciencias de la Educación	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as	
	www.universia.com.ar	Universia	
Licenciatura de Articulación de Educación Física	www.universia.com.ar	Universia	
	Licenciatura de articulación en trabajo social	www.universia.com.ar	Universia
Nacional de Mar del Plata (UNMDP)	Abogacía (primer tramo)	www.universia.com.ar	Universia
	Licenciado en historia	www.universia.com.ar	Universia
Instituto Tecnológico de Bs. As. (ITBA)	Especialista en Gestión de las Telecomunicaciones	www.dednet.net/institucion/itba	ITBA
SIN TRAMITE DE RECONOCIMIENTO OFICIAL DEL TITULO NI DE ACREDITACION ANTE LA CONEAU			
UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)	Maestría en Tecnología Educativa	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Maestría en Epistemología e Historia de las Ciencias	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
		www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Maestría en Historia	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Posgrado en Economía Social	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Posgrado Formación de Formadores en Entornos Virtuales	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
	Posgrado en Gobierno Digital y Sociedad del Conocimiento	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF
Posgrado en Diseño, Gestión y Evaluación de Proy. Educativos Virtuales	www.untrefvirtual.edu.ar	UNTREF	

UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Nacional de Entre Ríos	Magíster Scientiae en metodología de la Investigación	www.universia.com.ar	Universia
Católica de Salta (UCASAL)	Posgrado en Oncología Clínica	www.ucasal.net	UCASAL
	Posgrado en Enfermedades Tropicales	www.ucasal.net	UCASAL
	Diplomatura Superior en Gestión de las Relaciones Humanas	www.ucasal.net	UCASAL
		www.universia.com.ar	Universia
Nacional de Catamarca	Especialización en Tecnologías de la Información y Comunicación	www.educ.ar	Educar
Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)	Diploma Superior en Género y Políticas Públicas	www.flacso.org.ar	FLACSO
	Maestría Virtual en Género, Sociedad y Política	www.flacso.org.ar	FLACSO
	Posgrado en Gestión Cultural y Comunicación	www.flacso.org.ar	FLACSO
Nacional de la Patagonia San Juan Bosco	Posgrado en Cirugía y Traumatología bucomaxilofacial	www.universia.com.ar	Universia
Maimónides	Magíster en Relaciones Institucionales	www.maimonides.edu	Maimónides
	Magíster en Ciencias políticas	www.maimonides.edu	Maimónides
	Magíster en Estrategia	www.maimonides.edu	Maimónides
Católica de la Plata	Especialización en gestión de la calidad en los servicios de salud	www.universia.com.ar	Universia
Nacional de Mar del plata	Maestría en comercio y finanzas internacionales	www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
	Maestría en filosofía práctica	www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
	Maestría en Psicología Social	www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
Nacional de Quilmes	Maestría en Ciencia, tecnología y Social	www.virtual.unq.edu.ar	Universidad de Quilmes
Bilas Pascal (UBP)	Magíster en Informática Educativa	www.ubp.edu.ar	UBP
	Magíster en Educación a Distancia	www.ubp.edu.ar	UBP
	Diplomado en control de Vectores Urbanos	www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
Nacional del Pcia. Bs. As.	Maestría en Educación	www.humanasvirtual.edu.ar	Uncpbs as

UNIVERSIDAD	CARRERA	PORTAL	DOMINIO
Instituto Tecnológico de Bs. As. (ITBA)	Especialista en Tecnologías de Explotación de Información	www.itba.edu.ar	ITBA
	Especialización en Informática Educativa	www.itba.edu.ar	ITBA
Nacional del Rosario	Posgrado en Tecnología de las Telecomunicaciones (dictado a través del ITU)	www.itba.edu.ar	ITBA
	Postítulo Universitario en educación p/el desarrollo sustentable	www.universia.com.ar	Universia
Nacional de Córdoba (UNC)	Posgrado de Estadística Aplicada a la Investigación	www.portal.eco.unc.edu.ar	UNC Ftad. Cs. económicas
	Maestría en comercio y finanzas internacionales	www.universia.com.ar	Universia
de Buenos Aires (UBA)	Maestría en negocios de la economía digital	www.universia.com.ar	Universia
	Posgrado de Alta dirección en turismo rural	www.agro.uba.ar	UBA Agronomía
	Posgrado en alta Dirección en Agronegocios y Alimentos	www.portalbioceanico.com	Portal Bioceánico
		www.universia.com.ar	Universia
: 19	CARRERAS: 91	PORTALES: 20	Portal Bioceánico

*Dedico esta tesina a mi hijo Guido
para que cuando él crezca y la lea, pueda decirse:
"cómo ha avanzado el Estado Nacional en materia de control interno",
para que cuando él crezca y la lea, pueda decirme yo:
"esto no era una utopía".*