

# REVISTA de AUDITORES DEL ESTADO

DICIEMBRE 2025

REVISTA SOBRE ESTADO, INSTITUCIONES DE GOBIERNO, CONTROL PÚBLICO  
Y AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.



**SINDICATURA GENERAL DE  
LA CIUDAD DE BUENOS  
AIRES**

AV. MARTÍN GARCIA 346, 6TO PISO



**VOLUMEN 9-NÚMERO 2**

ISSN 2718- 6784

# EN ESTA EDICIÓN

---

- |    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 03 | <b>Política de Acceso Abierto</b>  | 20 | <b>Artículo de opinión por Marianela Barberis y Joaquín Pinotti:</b> La auditoría gubernamental y el derecho ciudadano a saber |
| 04 | <b>Nota Editorial por la Síndica General de la Ciudad de Buenos Aires, Cdora. Mónica Freda</b>   |    |  |
| 05 | <b>Entrevista a Miguel de Luca, Director de la Carrera de Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires</b>                       | 25 | <b>Capacitación continua</b>   |
| 10 | <b>Artículo Académico por María Luján Azcurra y Juan Martín Codino:</b><br>Transformación digital del Estado e Inteligencia Artificial | 29 | <b>V Congreso Argentino de Control Interno</b>   |

[buenosaires.gob.ar/revista-de-auditores-del-estado](https://buenosaires.gob.ar/revista-de-auditores-del-estado)

# COMITÉ

---

## **DIRECTORA EDITORIAL**

Cdora. Mónica Freda, Síndica General de la Ciudad de Buenos Aires

## **DIRECTORA ACADÉMICA**

Lic. Lucía Rivero, Gerente Operativa de Relaciones Institucionales de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires

## **DIRECTOR EJECUTIVO**

Mg. Carlos Maza, Gerente General Técnico, Administrativo y Legal de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires

## **COMITÉ EDITORIAL**

Lic. Samanta Schmidt  
Lic. Jesica Rajovitzky  
Sr. Facundo Sandoval  
Dr. Diego Bellón  
Lic. Mariana Ibañez

## **DISEÑO EDITORIAL**


Lic. Ana Gabriela García  
Srta. Luna Salazar


---

## **CONTACTO**

[institucionales@buenosaires.gob.ar](mailto:institucionales@buenosaires.gob.ar)

[www.buenosaires.gob.ar/sindicatura](http://www.buenosaires.gob.ar/sindicatura)

 [Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires](#)

 [Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires](#)

La Revista de Auditores del Estado fue creada mediante la Resolución N° 31-SGCBA/17 y está dirigida a reflexionar y analizar sobre diferentes temáticas relativas a Estado; Control Público; Auditoría Gubernamental; Instituciones de Gobierno; Organismos y Normas Internacionales de Control y Auditoría; y Rendición de Cuentas a niveles local, provincial, nacional e internacional.

Con la creación de la Editorial de Auditores del Estado, establecida por la Resolución N° 93-SGCBA/18, se fortalece el compromiso de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires (SGCBA) con la generación y difusión de publicaciones académicas de alta calidad, no solo para beneficio interno, sino también para aquellas jurisdicciones y entidades que requieran de esta valiosa contribución.

La Revista de Auditores del Estado y la Editorial de Auditores del Estado representan un importante pilar en la promoción del conocimiento, la investigación y la excelencia en el ámbito de la auditoría y el control gubernamental, reafirmando el compromiso de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires con la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

## POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

---

El autor se compromete a la cesión no exclusiva de los derechos patrimoniales en favor del editor, quien permite la reutilización, luego de su edición (postprint), bajo Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

En este sentido, se puede compartir, copiar, distribuir, alterar, transformar, generar una obra derivada, ejecutar y comunicar públicamente la obra, siempre que: 1) se cite la autoría y la fuente original de su publicación (revista, editorial y URL de la obra); 2) no se usen para fines comerciales; y 3) se mantengan los mismos términos de la licencia.

La Revista de Auditores del Estado promueve y apoya el movimiento de acceso abierto a la literatura científica-académica, por lo tanto, sus ediciones no tienen cargos para el autor ni para el lector, e incentiva a los autores a depositar sus trabajos y contribuciones en todas sus categorías en otros repositorios institucionales, académicos y temáticos.

**La responsabilidad por los contenidos de las contribuciones es exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente la visión u opinión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires ni de la Revista de Auditores del Estado.**



# NOTA EDITORIAL

Estimados lectores,

Es un gran placer presentarles esta nueva edición de la Revista de Auditores del Estado.

Esta publicación se ha consolidado como un vehículo esencial que reafirma el compromiso de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires con la transparencia y la excelencia en la gestión pública.

Los temas abordados en este volumen, como la Transformación digital del Estado y la Inteligencia Artificial, reflejan los grandes desafíos que hemos priorizado a lo largo del año. Analizar nuevos riesgos, oportunidades y dilemas éticos es fundamental para que el control siga siendo un factor clave en un contexto de constante cambio y avances tecnológicos.

Agradezco a los autores, entrevistados, a los miembros de nuestro Comité Editorial y a todo el equipo de la Sindicatura por su dedicación y profesionalismo a lo largo de este año. Su esfuerzo constante es el motor de la calidad que buscamos imprimir en cada una de nuestras tareas.



Finalmente, al acercarnos a las Fiestas de Fin de Año, quiero enviarles un mensaje de prosperidad, salud y éxitos. Que el próximo año 2026 nos encuentre con renovadas energías para seguir trabajando, como siempre, en beneficio de los vecinos de nuestra Ciudad. ●

**Cidora. Mónica Freda**

Síndica General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

# ENTREVISTA A MIGUEL DE LUCA

*Reflexiones a 40 años de la creación de la Carrera de Ciencia Política en la Universidad de Buenos Aires*



Miguel De Luca es Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Florencia y Director de la Carrera de Ciencia Política en la Universidad de Buenos Aires

## **1. A 40 años de la fundación de la carrera de Ciencia Política en la Universidad de Buenos Aires, ¿qué balance realiza de este recorrido en términos académicos y profesionales?**

La creación de Ciencia Política en la UBA fue una idea ambiciosa. A cuarenta años, sus resultados superaron con creces los objetivos fundacionales.

El balance es extraordinario. En estos cuarenta años la carrera formó a varias generaciones de académicos, con decenas destacándose en las mejores universidades de Estados Unidos, Europa y América Latina. Menciono apenas algunos ejemplos: Victoria Murillo en la Universidad de Columbia (Nueva York, Estados Unidos), Ernesto Calvo en la Universidad de Maryland (Maryland, Estados Unidos), Sebastián Saiegh en la Universidad de California (California, Estados Unidos), Andrés Malamud en la Universidad de Lisboa (Lisboa, Portugal), Ana Dinerstein en la Universidad de

Bath (Bath, Reino Unido), Virginia Oliveros en la Universidad de Tulane (Louisiana, Estados Unidos), Juan Pablo Micozzi en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (Ciudad de México, México), Juan Cruz Olmeda en El Colegio de México (Ciudad de México, México) y Julieta Suárez Cao en la Pontificia Universidad Católica de Chile (Santiago, Chile). Otros integran el plantel de profesores de la propia Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires, Argentina) o de otras universidades del país, o son investigadores de carrera en el CONICET.

Pero también se graduaron en la UBA varios profesionales que sobresalen en los medios masivos de comunicación, como María O'Donnell, conductora en Urbana Play, Cenital y Radio Con Vos; Ignacio Miri, Secretario de Redacción en Clarín; Gabriel Ziblat, director de El Observador y columnista en América 24; o Gabriel Sued, conductor en El Destape Radio y Futurock.

Al mismo tiempo, existen egresados de la carrera que se destacan, ya sea en la dirección editorial, este es el caso José Natanson, director del periódico Le Monde Diplomatique en su edición Cono Sur y de la editorial Clave Intelectual, como en la presidencia o dirección de organizaciones no gubernamentales. Podemos nombrar en este rol a Julia Pomares, que fue directora ejecutiva de CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento); Laura Alonso, ex directora ejecutiva de la Fundación Poder Ciudadano; o Martín D'Alessandro, hoy presidente de esta fundación.

En la carrera se graduaron un número importante de dirigentes políticos, pertenecientes a todo el arco partidario. Menciono solamente una selección de ejemplos. Dos jefes de gabinetes de ministros (Juan Manuel Abal Medina y Santiago Cafiero), ministros (Daniel Arroyo), senadores nacionales (Gladys González), diputados nacionales (Silvia Lospennato, Leandro Santoro, Mercedes de Mendieta, Dolores Martínez), intendentes (Lucas Ghi, Gustavo Trankels), legisladores provinciales (Manuela Thourte, Sebastián Galmarini, Christian Gribaudo), concejales (Xana Rodríguez, Analía Zappulla, Gonzalo Diez, Carlos Jurina).

Finalmente, una buena cantidad de licenciados en ciencia política en la Universidad de Buenos Aires se dedica profesionalmente a la consultoría política, al estudio de la opinión pública, al asesoramiento para la decisión en instituciones ejecutivas o legislativas, a las relaciones institucionales en sindicatos y empresas o integra el cuerpo diplomático del país.

**2. ¿Qué rol ocupa la profesión del politólogo en la formación de profesionales de la administración pública? ¿Qué aporte**

**pueden hacer estos profesionales en la gestión de gobierno y el diseño de políticas públicas?**

En Argentina, la ciencia política cuenta con un gran maestro en esta área: Oscar Oszlak. Sus libros y artículos son esenciales para comprender el proceso de formación del Estado, los límites y principales defectos de nuestra administración pública, la importancia de la formación de una burocracia de alto nivel. Precisamente, Oscar Oszlak fue, por ejemplo, uno de los impulsores de la creación del programa de administradores gubernamentales, un cuerpo de funcionarios de carrera con experiencia en la gestión pública encargados de la planificación y ejecución de políticas públicas de alta prioridad.

En resumen, la ciencia política puede brindar un aporte muy valioso no solamente para explicar cómo funciona el Estado, sino cómo podría funcionar de un modo más efectivo. El campo de acción abarca desde el propio formato del aparato estatal al diseño, la planificación, la ejecución y la evaluación de políticas públicas.

**3. ¿Cuáles son hoy los principales desafíos de la disciplina frente a un contexto político, social y tecnológico en constante transformación? En un mundo donde convivimos con la inteligencia artificial, los algoritmos, las redes sociales y la *big data*, ¿cómo debería adaptarse la enseñanza universitaria?**

La ciencia política tiene el desafío de actualizarse, de incorporar a sus programas de enseñanza y en sus herramientas de investigación el conocimiento y las tecnologías de avanzada. Las carreras de grado disponen de opciones y de instrumentos aptos para enfrentar este reto. Por ejemplo, en la última

reforma del plan de estudios de la carrera en la UBA (2018) se fijó un recorrido de asignaturas propicias para recibir novedades: los seminarios y los talleres de formación. Sin embargo, y más allá de la encomiable atención y preocupación por modernizarse, no deben soslayarse las grandes preguntas de la ciencia política, los problemas que nos plantearon los clásicos, los interrogantes sobre el poder, el Estado, la democracia.

#### **4. ¿Cómo evalúa la democracia en la Argentina?**

En la evaluación de la democracia argentina distingo dos grandes asignaturas: una, las elecciones, y la otra, el funcionamiento de las instituciones políticas y los controles entre poderes. En la primera asignatura, mi nota es destacada, sobresaliente: 9 puntos en la escala de 0 a 10. Cumplimos un inédito ciclo de cuatro décadas ininterrumpidas de celebración regular de elecciones libres y limpias, sin candidatos ni partidos políticos proscriptos. Cuarenta años durante los cuales, a pesar de mandatos presidenciales truncos, alzamientos militares y estampidas inflacionarias, una amplísima mayoría de la ciudadanía, de la dirigencia política y de las organizaciones de interés, ha reconocido a las elecciones como el único mecanismo legítimo para acceder al poder y para cambiar a quienes gobiernan. Una etapa con una participación en las urnas que promedia el 80 por ciento del padrón y que, aunque declinante en los últimos tiempos, no bajó del 70 por ciento (siempre para elecciones nacionales). A diferencia de otras etapas del país, los resultados de estas votaciones no fueron cuestionados por los perdedores ni anulados por las fuerzas armadas; y produjeron cuatro traspasos de mando entre presidentes de distinto color político. Alternancia entre oficialismo y oposición: un fenómeno desconocido en el país desde la

inauguración de la política de masas en 1912.

Pero la democracia no consiste solamente en comicios periódicos. Y así es como llegamos a la segunda asignatura: el funcionamiento de las instituciones políticas y los controles entre poderes. En esta materia mi nota es regular, no alcanza para aprobar: 4 puntos en la escala de 0 a 10. Y para fundamentar mi calificación, repaso una selección de desempeños deficientes y deudas pendientes. El Congreso apenas si controla a la presidencia en cuestiones fundamentales. Los presidentes pueden saltar al Congreso vía Decretos de Necesidad y Urgencia amparándose en una ley regulatoria que desconoce a la propia Constitución Nacional y cuya modificación está empantanada por las especulaciones entre gobierno y oposición. La Auditoría General de la Nación está paralizada porque el Congreso no logra acuerdo para designar a los reemplazantes de los auditores con mandato vencido. Desde diciembre de 2024, la Corte Suprema de Justicia de la Nación funciona con tres de los cinco miembros previstos. Casi doscientos cargos de jueces vacantes en juzgados, tribunales orales y cámaras nacionales y federales de todo el país. La Defensoría del Pueblo, institución incorporada en la reforma constitucional de 1994, está vacante desde hace dieciséis años. En resumen, Argentina tiene un déficit importante en lo que respecta al control entre poderes y a la rendición de cuentas. Y mientras persista será imposible mejorar la calidad de nuestra democracia.

#### **5. Varios politólogos observan un declive en el apoyo a la democracia y una crisis de confianza hacia las instituciones de gobierno a nivel global. ¿Comparte este diagnóstico? ¿Por qué?**

La tercera ola democratizadora comenzó en

Portugal, cuando militares del Movimiento de las Fuerzas Armadas (MFA) ejecutaron un golpe de Estado que puso fin a una dictadura de 48 años. Esto permitió la restauración de la democracia en el país y abrió un período de transición de regímenes autoritarios a democráticos de dimensiones internacionales. La ola abarcó sucesivamente a países de la Europa mediterránea, América Latina y Europa del Este. La caída del Muro de Berlín en 1989 potenció una perspectiva optimista sobre la democratización a nivel global: la democracia parecía no tener alternativas que la desafiaran y el mundo transitaba hacia su plena afirmación.

En estos últimos años, por el contrario, la democracia está en retroceso. Los estudios que registran este cambio de ciclo son numerosos, la evidencia empírica es abundante y las investigaciones forman parte de la agenda temática que los especialistas denominan “autocratización” o “erosión democrática”. Los casos más notorios de esta regresión: Venezuela, Nicaragua, El Salvador, Hungría, Polonia, India.

Las causas de este declive son varias. Las instituciones de las democracias actuales fueron creadas en sociedades mucho más simples, donde los cambios económicos, sociales y tecnológicos se daban en forma más lenta y el debate y la información política tenían lugar en los recintos parlamentarios y en la prensa escrita. No existían la televisión, los teléfonos celulares, las redes sociales.

En consecuencia, las demandas de la ciudadanía y la capacidad de respuesta de los gobiernos democráticos hoy operan en velocidades diferentes, provocando una insatisfacción creciente. La mayoría de los procesos gubernamentales que son propios de la democracia son considerados por una parte significativa de los votantes como

“trabas” para la resolución de problemas y aumenta la demanda por medidas rápidas.

Por otra parte, las generaciones más jóvenes han nacido y crecido en democracia. No conocen en carne propia la experiencia del autoritarismo. Entonces, una buena parte de esos jóvenes juzga a la democracia por lo que considera que son resultados poco satisfactorios, pero ese juicio carece de perspectiva histórica.

En este marco, es moneda corriente el surgimiento de líderes políticos personalistas, que proponen recetas simples para problemas muy complejos y remedios con mejoras inmediatas. Habitualmente, estos liderazgos promueven la intolerancia e inflaman la descalificación de los adversarios políticos. Esta combinación corroe las bases institucionales y los valores de un régimen abierto y plural como la democracia.

**6. Por último, ¿qué otro tema de actualidad le resulta relevante en la agenda de la transparencia y la ética pública? ¿Qué buenas prácticas o experiencias considera valiosas para una agenda de reformas? ¿Conoce experiencias o casos que puedan servir como referencia?**

En los últimos veinte años, varios de los escándalos políticos más resonantes en el país están relacionados directa o indirectamente con el financiamiento de la política. ¿Qué hacer con la influencia del dinero en política?, ¿cómo controlar el financiamiento de los partidos?, ¿cómo regular eficazmente las campañas electorales? Van algunos argumentos orientadores. La democracia es un sistema de gobierno basado en la idea de que a los políticos los controla el voto de la ciudadanía, no el dinero. Pero la política cuesta. ¿Cómo financiarla? En una democracia es deseable y necesario regular quién paga la política y



cuánto se gasta. Sin financiamiento público la política queda reservada a unos pocos, a los que pueden pagársela. A quienes proponen eliminar el financiamiento público les recomiendo leer a Max Weber y su distinción “vivir para/de la política” en el ensayo “La política como vocación”. Por otra parte, si no hay límites y controles a los aportes privados para los partidos, las empresas y los grupos de interés (y también el crimen organizado) pueden convertirse en dueños de candidatos y representantes electos. A campañas más caras, mayor probabilidad de corrupción política, mayor asimetría entre partidos/candidatos y mayor la creencia de que el dinero y no el voto controla a los políticos. Por lo tanto, resulta fundamental el tope a gastos de campaña y evitar abuso y derroche de recursos públicos. Espacios gratuitos en medios masivos y prohibición de contratar espacios en ellos mejoran las condiciones de competencia entre candidatos y reducen los costos de la política. Con campañas más baratas, menor influencia del dinero en política. Es clave evitar el *qualunquismo*<sup>[1]</sup> reformista. ●

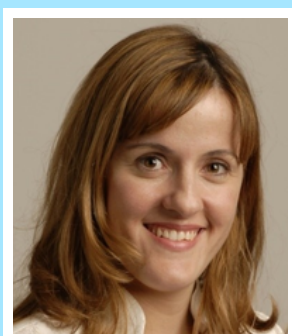
---

<sup>[1]</sup> El término *qualunquismo* proviene del Frente del Hombre Común o Frente del Hombre Cualquiera, un partido político italiano que existió entre 1946 y 1949. Su ideología populista y demagógica dio origen a la idea del *qualunquismo* como forma de expresión de un profundo desinterés y cinismo hacia la política tradicional basada en el rechazo de todos los políticos en su conjunto, tachándolos como iguales y corruptos.

# ARTÍCULO ACADÉMICO

## Transformación digital del Estado e Inteligencia Artificial

**POR MARÍA LUJAN AZCURRA Y JUAN MANUEL CODINO**



María Luján Azcurra es Abogada y Titular de la Unidad de Auditoría Interna de la Agencia de Protección Ambiental (APRA) de la Ciudad de Buenos Aires



Juan Martín Codino es Abogado y Magister en Políticas Públicas. Prosecretario Letrado del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires

### Introducción

La transformación digital del Estado ha dado lugar a nuevas formas de interacción entre tecnología, política pública y sistemas de control. En este proceso, las herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) están comenzando a ocupar un rol estratégico en áreas tradicionalmente regidas por procedimientos manuales o decisiones basadas en la experiencia. Este fenómeno, aunque prometedor en términos de eficiencia y capacidad analítica, plantea también interrogantes éticos, jurídicos y operativos de enorme relevancia.

En este marco, resulta indispensable que los auditores del sector público adquiramos nuevas competencias técnicas, pero también que reafirmemos nuestra función como garantes del interés general.

No se trata simplemente de auditar lo que hacen las personas con la tecnología, sino también de auditar cómo funciona esa tecnología, a quién sirve y bajo qué principios opera. La IA, si no es adecuadamente gobernada, puede amplificar sesgos, generar opacidad institucional o desplazar sin control la toma de decisiones.

Este artículo propone un análisis técnico-estratégico sobre cómo la auditoría interna puede fortalecerse al incorporar herramientas de inteligencia artificial sin perder su anclaje en los valores de legalidad, equidad, trazabilidad y transparencia.

A lo largo de las siguientes secciones se analizarán los modelos multimodales, la explicabilidad, los sesgos algorítmicos y la gobernanza de datos integrando la perspectiva del control interno, la economía del comportamiento y la ética pública.

## 1. Modelos multimodales y datos no estructurados: desafíos para el control interno

Uno de los avances más significativos en el campo de la inteligencia artificial es el desarrollo de modelos multimodales, capaces de procesar y combinar distintos tipos de datos —como texto, imágenes, audio, sensores o mapas geoespaciales— para realizar inferencias complejas.

Por ejemplo, en el ámbito de la auditoría ambiental, donde los fenómenos a monitorear suelen ser multicausales, territoriales y dinámicos, esta capacidad es especialmente valiosa. Un sistema basado en IA multimodal puede analizar en paralelo imágenes satelitales para identificar cambios en la cobertura vegetal, registros sonoros de sensores ambientales para detectar contaminación acústica y reportes textuales provenientes de inspecciones o denuncias ciudadanas. Esta combinación de fuentes ofrece una visión más integral del riesgo ambiental, permitiendo anticipar eventos críticos como incendios, derrames o alteraciones en ecosistemas protegidos.

Desde la perspectiva del control interno, la utilización de estos modelos supone una oportunidad para fortalecer los sistemas de alerta temprana, reducir la dependencia exclusiva de inspecciones presenciales y priorizar recursos en función de análisis preventivos. No obstante, plantea también una serie de desafíos técnicos, normativos y organizacionales que deben ser abordados desde el control interno.

En primer lugar, muchos de los insumos utilizados por los modelos multimodales corresponden a lo que se conoce como datos no estructurados. A diferencia de los datos

tabulares, que tienen formato fijo (como planillas o bases SQL), los datos no estructurados —imágenes, textos libres, sonidos— requieren procesos de pretratamiento y limpieza específicos. Esto implica revisar cómo se recolectan, clasifican y almacenan estos datos, asegurando su integridad, trazabilidad y adecuación a la finalidad pública prevista.

En segundo lugar, la validación de los modelos multimodales es más compleja que en los sistemas tradicionales. Evaluar el rendimiento de un algoritmo que cruza múltiples tipos de datos exige métricas especializadas y un entendimiento más profundo del contexto. Por ello, los equipos de auditoría informática deberían incorporar conocimientos sobre procesamiento de lenguaje natural (PLN), visión computacional y análisis acústico (por dar un ejemplo), incluso si la ejecución técnica está tercerizada.

Además, desde el punto de vista jurídico y ético, estos modelos deben estar sometidos a los mismos estándares que cualquier procedimiento administrativo público. Esto significa que sus resultados deben poder ser auditables, explicables y refutables. Por ejemplo, si un sistema detecta una presunta infracción ambiental a partir de una imagen satelital y esa inferencia lleva a una sanción, debe poder demostrarse cuál fue la fuente de datos, qué lógica aplicó el modelo y por qué se descartaron otras hipótesis.

Finalmente, la adopción de modelos multimodales debe contemplar un enfoque escalonado y participativo. Las áreas técnicas deben ser capacitadas, los sistemas deben pilotarse antes de su uso masivo y debe garantizarse la intervención humana significativa en la toma de decisiones. El rol de la auditoría interna es acompañar este

proceso, verificando que se respeten las condiciones de legalidad, equidad y eficacia operativa.

En resumen, los modelos multimodales y el uso de datos no estructurados representan una oportunidad transformadora para el control interno, pero requieren un enfoque de auditoría inteligente, interdisciplinario y ético. Integrar estos desarrollos al ecosistema del control gubernamental no significa renunciar a los principios que lo sustentan, sino reafirmarlos en un nuevo lenguaje: el lenguaje de los algoritmos.

## **2. Inteligencia artificial y economía del comportamiento: una alianza estratégica**

La integración de la inteligencia artificial (IA) con la economía del comportamiento representa una alianza estratégica para el rediseño institucional en el sector público. Mientras la IA aporta la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos y generar predicciones automatizadas, la economía conductual ofrece un marco para comprender cómo toman decisiones las personas dentro de las organizaciones, incluyendo los sesgos, heurísticas y limitaciones cognitivas que afectan dichas decisiones.

Según los aportes de la economía del comportamiento, el razonamiento y la reflexión humana, a menudo, no se ajustan a los principios de la lógica, el cálculo probabilístico y la plausibilidad. El juicio, la toma de decisiones y la conducta de los seres humanos se ve constantemente influido por disposiciones o inclinaciones cognitivas sistémicas del razonamiento llamados sesgos cognitivos. En la dinámica de las organizaciones, estos sesgos pueden guiar la reproducción de errores sistemáticos y repercutir en las decisiones y acciones

institucionales.

La intersección entre IA y economía conductual en el ámbito del control interno permite detectar no solo los errores sistemáticos que puede cometer un modelo, sino también los errores humanos que pueden surgir al interpretar o aplicar las recomendaciones generadas por sistemas inteligentes. Lejos de tratarse de una mera sofisticación técnica, esta combinación habilita intervenciones más eficaces, más humanas y, sobre todo, más ajustadas a la realidad del sector público.

Un ejemplo concreto puede encontrarse en el diseño de tableros de control inteligentes para el monitoreo ambiental. Tradicionalmente, los paneles de indicadores priorizan las alertas por nivel de gravedad objetiva. Sin embargo, desde una perspectiva conductual, ciertos riesgos —como la contaminación visual (lumínica) o sonora— tienden a ser subestimados por la administración, ya sea por habituación o por falta de presión política. Al mismo tiempo, es natural que los individuos establezcan la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno según la facilidad con la que su memoria puede acceder a la información. Por esta razón, en muchas ocasiones, quedan “anclados” a los datos que recuerdan con mayor facilidad. Esta disposición cognitiva es conocida como sesgo de disponibilidad o efecto ancla. El uso de técnicas de IA entrenadas sobre datos históricos y enriquecidas con criterios conductuales, puede permitir el rediseño de estos tableros para destacar aquellas alertas que suelen ser ignoradas o relegadas por sesgos cognitivos, como el sesgo de disponibilidad.

Los algoritmos pueden ser utilizados para identificar patrones de comportamiento organizacional ineficiente.

Por ejemplo, si una dependencia tiende a postergar sistemáticamente ciertos tipos de inspección o resolución de expedientes, un sistema puede advertir esa conducta, generar alertas tempranas y sugerir nudges administrativos para corregirla (pequeños “empujones” o incentivos que impulsen a los individuos a tomar mejores decisiones y generar mayores beneficios). Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que contribuye a la mejora continua del control interno.

La economía del comportamiento también permite auditar mejor las interacciones humano-algoritmo. En lugar de asumir que los funcionarios aceptan o rechazan las recomendaciones algorítmicas con total racionalidad, se investiga cómo el *framing* (como organizamos la realidad en marcos de referencia propios para darle sentido al mundo), la carga cognitiva o la confianza en la tecnología (efecto de automatización acrítica) influyen en las decisiones finales. Así, desde la auditoría, se puede evaluar si los sistemas están siendo utilizados correctamente o si están generando dependencia ciega, fatiga de decisión o sesgos de confirmación.

Además, la IA puede colaborar en la segmentación de auditorías y en el diseño de intervenciones diferenciadas. Basándose en perfiles conductuales de oficinas o comunas, se pueden personalizar estrategias de capacitación, refuerzo o inspección. Por ejemplo, un área que muestra alta rotación de personal y bajo cumplimiento histórico puede recibir más supervisión y apoyo, mientras que otra con historial confiable podría operar con mayor autonomía, generando gobierno basado en datos y confianza progresiva. No obstante, esta combinación exige nuevos estándares éticos. El uso de IA para inducir comportamientos deseables en el sector

público debe guiarse por principios de transparencia, proporcionalidad y consentimiento informado, evitando la manipulación encubierta o la vigilancia injustificada. En este sentido, la auditoría debe también evaluar la legitimidad de los incentivos conductuales incorporados en los sistemas automatizados.

En síntesis, al incorporar herramientas de IA con enfoque conductual, la auditoría interna puede convertirse en un motor de rediseño institucional basado en evidencia, combinando rigor técnico con comprensión humana.

### **3. Explicabilidad y trazabilidad: condiciones para la legitimidad algorítmica**

En el ecosistema digital del Estado, la explicabilidad y la trazabilidad se han convertido en condiciones esenciales para la legitimidad de los sistemas algorítmicos. A diferencia de los procedimientos administrativos tradicionales —que pueden ser reconstruidos y revisados a través de expedientes—, las decisiones tomadas por modelos de inteligencia artificial muchas veces operan como cajas negras: complejas, opacas y, en ocasiones, inaccesibles para quienes deben controlarlas.

La explicabilidad algorítmica implica la capacidad de un sistema de IA para justificar, en términos comprensibles para los humanos, por qué se tomó una determinada decisión o emitió cierta recomendación.

Este principio no solo es un imperativo técnico, sino una garantía jurídica y ética, especialmente cuando la IA interviene en ámbitos sensibles como el otorgamiento de habilitaciones, la priorización de inspecciones o la generación de alertas ambientales.



Este principio no solo es un imperativo técnico, sino una garantía jurídica y ética, especialmente cuando la IA interviene en ámbitos sensibles como el otorgamiento de habilitaciones, la priorización de inspecciones o la generación de alertas ambientales.

En la práctica, esta explicabilidad se puede lograr mediante técnicas específicas. Dos de las más utilizadas y aplicables en contextos públicos internacionales son:

- LIME (*Local Interpretable Model-agnostic Explanations*): genera modelos lineales interpretables en torno a una predicción puntual, permitiendo entender qué variables fueron más relevantes en un caso individual;
- SHAP (*SHapley Additive exPlanations*): construye explicaciones globales y locales basadas en teoría de juegos, asignando un valor de importancia a cada característica de entrada en relación con su contribución al resultado.

Estas herramientas permiten que tanto los técnicos como los auditores comprendan el comportamiento del modelo, identifiquen posibles sesgos y justifiquen sus decisiones frente a otros actores institucionales.

En relación a los riesgos de la aplicación de inteligencia artificial en el sector público, uno de los más notorios es la posibilidad de que los modelos algorítmicos reproduzcan o amplifiquen desigualdades preexistentes en lugar de corregirlas. Este fenómeno, conocido como sesgo algorítmico, se produce cuando los datos utilizados para entrenar un modelo no son neutrales, sino que reflejan decisiones humanas previas atravesadas por limitaciones, asimetrías o prejuicios.

Un ejemplo ilustrativo puede surgir al imaginar un sistema de IA que se entrena sobre registros históricos de inspecciones realizadas en determinadas comunas o barrios —sin considerar los motivos estructurales detrás de esa distribución—, el modelo tenderá a recomendar futuras inspecciones en los mismos lugares, perpetuando una fiscalización asimétrica. Esta dinámica puede generar zonas “hipercontroladas” y otras “invisibilizadas”, afectando no solo la equidad territorial sino también la eficacia del control.

Desde la perspectiva del control interno, el análisis de sesgos debe formar parte integral de la auditoría de sistemas inteligentes. No alcanza con verificar la precisión de un modelo; es indispensable evaluar su impacto distributivo mediante métricas avanzadas.

Asimismo, resulta útil incorporar testeos de sensibilidad e intervención simulada, donde se generan casos sintéticos para comprobar cómo responde el modelo ante variaciones en variables clave (por ejemplo, cambiar el barrio o el tipo de denuncia manteniendo todo lo demás constante).

Un aspecto fundamental en esta tarea es comprender que los sesgos pueden no provenir únicamente de los datos, sino también de las decisiones de modelado: cómo se seleccionan las variables, qué umbrales se fijan, qué pesos se asignan o cómo se formula el objetivo de optimización. Todo esto debe ser documentado, versionado y, cuando sea posible, auditado externamente.

Otro riesgo a tener en cuenta es el sesgo de retroalimentación o *feedback loop*. Esto ocurre cuando las decisiones basadas en IA alimentan nuevos datos que refuerzan las mismas tendencias originales, creando un círculo vicioso de confirmación.

Por ejemplo, si el sistema solo recomienda inspeccionar zonas previamente fiscalizadas, se genera un sesgo institucional que refuerza la focalización original sin considerar cambios en la realidad de otros barrios.

Desde el control interno, es posible mitigar estos riesgos mediante:

- La inclusión de evaluaciones de impacto algorítmico (EIA);
- La implementación de comités de gobernanza intersectoriales que revisen periódicamente el funcionamiento de los modelos;
- El establecimiento de criterios normativos de equidad algorítmica compatibles con los principios constitucionales de igualdad ante la ley y no discriminación.

En definitiva, los sesgos algorítmicos no son errores marginales, sino un campo crítico para el control interno en el siglo XXI. Detectarlos, medirlos y corregirlos no es solo un deber técnico, sino un acto de razonabilidad institucional.

En este sentido se comprende que la explicabilidad algorítmica por sí sola no basta. Es necesario garantizar también la trazabilidad del ciclo de vida algorítmico. Esto implica que cada etapa del desarrollo y uso del modelo esté debidamente documentada.

Desde la auditoría informática, esto se traduce en revisar la existencia y el funcionamiento de los siguientes elementos:

- Registros de *logs* con las decisiones tomadas por el sistema y sus justificaciones;

- Versionado de modelos, que permita saber qué versión estaba activa en qué momento y con qué resultados;
- Documentación de procesos de entrenamiento, ajuste y evaluación;
- Controles de acceso y modificación sobre los modelos y datos.

Además, debe existir una correspondencia clara entre los resultados del modelo y las acciones administrativas derivadas. Esto es especialmente importante para evitar escenarios donde una recomendación algorítmica se ejecute automáticamente sin revisión humana, o donde no pueda establecerse una cadena de responsabilidad clara.

La trazabilidad también es clave en términos de rendición de cuentas y defensa jurídica. Si una persona o empresa es afectada por una decisión automatizada, tiene derecho a saber cómo fue tomada, quién la supervisó y bajo qué parámetros operó el sistema. Este principio de *accountability*, es decir, propio de esa obligación de las instituciones y agentes públicos de ser responsables y rendir cuentas de sus acciones y decisiones ante la ciudadanía, es central tanto desde el derecho administrativo como desde los marcos de gobernanza algorítmica internacionales.

En resumen, la explicabilidad y la trazabilidad no son simples atributos deseables de los sistemas de IA en el Estado. Son condiciones necesarias para su legitimidad, su auditabilidad y su alineación con los principios del Estado de Derecho. Como auditores internos, debemos garantizar que estos atributos estén presentes desde el diseño hasta la implementación de los sistemas, y que su ausencia no se convierta en un nuevo

punto ciego del control institucional.

## 5. Gobernanza de datos: límites jurídicos y buenas prácticas

La gobernanza de datos es el conjunto de políticas, normas, procesos y estructuras que garantizan el uso responsable, seguro y legal de los datos dentro de una organización. En el sector público, esta gobernanza adquiere un peso institucional adicional, dado que los datos procesados suelen involucrar información personal, sensible o estratégica para la ciudadanía. Cuando esos datos son utilizados para entrenar, alimentar o validar modelos de inteligencia artificial (IA), los riesgos se amplifican: mal manejo, opacidad o sesgos pueden afectar derechos fundamentales y socavar la legitimidad de las decisiones estatales.

El marco normativo argentino, con la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales como columna vertebral, establece principios esenciales como:

- Legalidad: los datos deben ser recolectados de manera lícita;
- Finalidad: deben ser usados exclusivamente para el fin con el que fueron recopilados;
- Calidad de los datos: deben ser exactos, pertinentes y actualizados;
- Seguridad: deben estar protegidos contra pérdida, acceso no autorizado o uso indebido.

Pero el cumplimiento formal de esta normativa, aunque necesario, no es suficiente. Desde la perspectiva del control interno público, se requiere una gobernanza de datos

activa, orientada a garantizar no sólo que se cumpla la ley, sino que se promuevan buenas prácticas institucionales basadas en la ética pública, la transparencia y la trazabilidad.

En el caso de los sistemas de IA utilizados en auditoría interna gubernamental, debe verificarse:

- El origen y la calidad de los datos usados para entrenar los modelos;
- La legalidad de su uso, es decir, si existe una base normativa o contractual válida que autorice el procesamiento;
- Las condiciones de anonimización o seudonimización, especialmente cuando los datos corresponden a personas físicas;
- La existencia de políticas claras de retención, destrucción y acceso a los datos, asegurando que no sean conservados indefinidamente ni accedidos por perfiles no autorizados.

También es crucial auditar si existen mecanismos institucionales de control cruzado sobre las bases de datos. En sistemas complejos, donde intervienen múltiples áreas o niveles de gobierno, es frecuente que se produzca fragmentación, duplicación o superposición de datos sin lineamientos comunes. Esto genera inconsistencias técnicas y riesgos legales, sobre todo si un mismo dato es usado por distintos sistemas con lógicas opuestas o contradictorias.

Una buena práctica es la implementación de catálogos de datos institucionales, que permitan conocer qué información existe, quién la administra, con qué frecuencia se actualiza, bajo qué normas se gestiona y quién puede auditarla. Además, deben incluirse

políticas de versionado y control de cambios sobre las bases, para garantizar la trazabilidad y la rendición de cuentas.

Desde una mirada más estratégica, la gobernanza de datos también exige una reflexión sobre los valores que se priorizan. ¿Qué datos decidimos recolectar? ¿Qué fenómenos medimos y cuáles no? ¿Cómo influyen esas decisiones en la construcción del conocimiento público? En muchos casos, los datos disponibles son el reflejo de lo que las instituciones decidieron —consciente o inconscientemente— mirar, medir o registrar, dejando fuera una parte sustantiva de la realidad. Esta “ceguera institucional”, trasladada a los modelos de IA, puede derivar en decisiones incompletas o injustas.

Finalmente, la auditoría debe desempeñar un rol preventivo y educativo en materia de gobernanza de datos. No se trata solo de sancionar incumplimientos, sino de construir capacidad institucional, promover estándares, capacitar a los equipos técnicos y fomentar una cultura de responsabilidad en el uso de la información.

En suma, gobernar datos en el Estado no es una tarea meramente técnica. Es un acto de soberanía informacional y de ética institucional. Asegurar su integridad, legalidad y trazabilidad es condición indispensable para que los sistemas de IA operen bajo los principios del buen gobierno, la transparencia y el control democrático.

## **8. Reflexión ética y profesional: el auditor en la era del algoritmo**

La digitalización del Estado no es un fenómeno neutro. Modifica estructuras de decisión, redefine vínculos de poder y transforma las condiciones bajo las cuales se

ejerce el control institucional.

En este contexto, el auditor gubernamental se enfrenta a una doble exigencia: por un lado, adquirir las competencias técnicas necesarias para entender cómo operan los sistemas de inteligencia artificial (IA); por otro, mantener viva la brújula ética que orienta su rol como garante de la legalidad, la transparencia y la equidad en la gestión pública.

En la era del algoritmo, la responsabilidad profesional del auditor se amplía. Ya no alcanza con verificar si una normativa fue cumplida, un procedimiento fue respetado o un gasto fue justificado. Es necesario preguntarse cómo funcionan los sistemas automatizados que toman decisiones en nombre del Estado y si esas decisiones respetan los principios constitucionales, los valores republicanos y los derechos fundamentales.

La equidad algorítmica, entendida como la capacidad de los sistemas de IA para no reproducir ni amplificar desigualdades estructurales, se convierte en un nuevo mandato ético. El auditor debe asegurarse de que los modelos no discriminen, que sus efectos sean distribuidos de manera justa y que sus errores no recaigan sistemáticamente sobre los sectores más vulnerables. Esta tarea implica más que auditar resultados: implica auditar intenciones, diseños y consecuencias.

Además, frente a la opacidad inherente de muchos modelos (especialmente los basados en redes neuronales profundas o sistemas de aprendizaje no supervisado), el auditor debe reivindicar el principio de inteligibilidad de la administración pública. La ciudadanía tiene derecho a comprender cómo se toman las decisiones que la afectan. Y si el Estado decide delegar parte de esa función en sistemas

automatizados, debe asegurarse de que esos sistemas sean explicables, auditables y sujetos a una revisión humana significativa.

Esta postura ética exige un nuevo perfil de auditor: interdisciplinario, sensible, crítico y estratégico. Un profesional que entienda de algoritmos, pero también de derecho público. Que conozca métricas de validación, pero también teorías de la justicia. Que domine herramientas técnicas, pero también prácticas de deliberación democrática. En definitiva, un auditor que combine precisión con sensibilidad, eficiencia con prudencia y control con confianza.

También es necesario reconocer que el avance de la IA puede generar zonas de despersonalización y deshumanización en la toma de decisiones públicas. El auditor debe ser consciente de estos riesgos y trabajar activamente para contrarrestarlos. Esto incluye promover instancias de participación ciudadana en el diseño de sistemas automatizados, fomentar la diversidad en los equipos técnicos, e incorporar variables cualitativas, contextuales y humanas en la evaluación de desempeño institucional.

En este sentido, la auditoría del futuro no será solo un campo técnico. Será un campo ético-político, donde se disputará el sentido de la inteligencia artificial en el Estado. ¿Será una herramienta de inclusión o un mecanismo de exclusión silenciosa? ¿Servirá para ampliar derechos o para eficientizar restricciones? ¿Reforzará la autonomía ciudadana o la sustituirá?

Frente a estas preguntas, el auditor no puede mantenerse neutral. Su rol no es solo medir, sino también advertir, prevenir, proponer. Su función no es solamente verificar el cumplimiento de normas, sino garantizar que

la innovación tecnológica no desplace los principios de justicia, equidad y responsabilidad pública.

En resumen, el auditor en la era del algoritmo debe transformarse sin renunciar a su esencia. Debe aprender nuevas lenguas sin olvidar la que le da sentido: la del compromiso con lo público. Y debe recordar que, incluso en un mundo gobernado por datos y sistemas inteligentes, la inteligencia ética y la mirada crítica seguirán siendo insustituibles. ●

#### BIBLIOGRAFÍA

- Binns, R. (2018). *Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy*. Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAT\*).
- Bommasani, R. et al. (2022). *On the Opportunities and Risks of Foundation Models*. Stanford Center for Research on Foundation Models (CRFM).
- Doshi-Velez, F., & Kim, B. (2017). *Towards a Rigorous Science of Interpretable Machine Learning*. arXiv:1702.08608.
- European Commission (2021). *Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). *A Unified Framework of Five Principles for AI in Society*. Harvard Data Science Review.
- Global Forest Watch (2023). *Real-time data monitoring on deforestation and environmental degradation*. <https://www.globalforestwatch.org>
- IDB FairLAC (2023). *Hub de inteligencia artificial y ética pública*. Recuperado de: <https://fairlac.iadb.org>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*. PublicAffairs.
- Raji, I. D., & Buolamwini, J. (2019). *Actionable Auditing: Investigating the Impact of Publicly Naming Biased Performance Results of Commercial AI Products*. AIES '19: Proceedings of the 2019 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society.
- Selbst, A. D., & Barocas, S. (2018). *The Intuitive Appeal of Explainable Machines*. *Fordham Law Review*, 87(3), 1085–1139.
- Siless, V. (2024). *Presentaciones del módulo "AI y Casos de Uso I-VI"*. Escuela de Gobierno, Universidad



Torcuato Di Tella.

Stanford CRFM (2022). *Governance and Accountability in AI Systems*. <https://crfm.stanford.edu>

Thaler, R. & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

---

#### ANEXO NORMATIVO

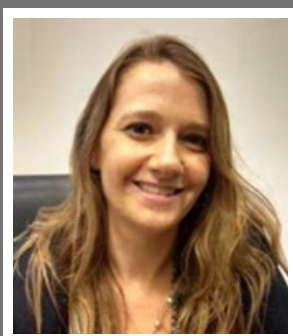
##### 1) Normativa Nacional:

Ley N° 25.326 (Boletín Oficial de la República Argentina N° 29.517). Sobre la protección de los datos personales.

# NOTA DE OPINIÓN

## La auditoría gubernamental y el derecho ciudadano a saber

**POR MARIANELA BARBERIS Y JOAQUIN PINOTTI**



Marianela Barberis es Magíster en Auditoría Gubernamental y Auditora Interna en la Administración General del Poder Judicial de la Provincia de Neuquén



Joaquín Pinotti es Magíster en Administración y Políticas Públicas y Magíster en Derecho Administrativo. Es Auditor Interno Titular en el Instituto Nacional de la Música

La democracia se asienta sobre pilares concretos. Uno de ellos, acaso de los más fundamentales, es la rendición de cuentas. Sin ella, la representación se desdibuja, el control se erosiona y la ciudadanía pierde su vínculo con el poder que se supone le pertenece. En este marco, el acceso a la información pública no es un lujo ni una concesión: es un derecho humano, reconocido por instrumentos internacionales como la Convención Americana sobre Derechos Humanos (art. 13.1) y la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (art. 4).

La auditoría gubernamental, entendida como el examen técnico y profesional de las cuentas, decisiones y resultados del sector público, cumple un rol esencial en esta arquitectura. No solo evalúa legalidad y eficiencia en la gestión de los recursos, sino que, cuando se ejerce con verdadera publicidad, ofrece a la sociedad información valiosa sobre el rumbo del Estado. Pero ¿qué ocurre cuando las propias normas que regulan el control gubernamental colocan un cerrojo sobre esa información? ¿puede mantenerse ese equilibrio entre confidencialidad y transparencia en el contexto actual?

## Una tensión sin resolver

Argentina cuenta desde hace más de tres décadas con un sistema moderno de control fundado en la Ley N° 24.156. Esta norma sustituyó el Tribunal de Cuentas por dos grandes pilares: la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), como órgano de control interno dependiente del Poder Ejecutivo, y la Auditoría General de la Nación (AGN), como organismo de control externo adjunto al Poder Legislativo.

Ambas instituciones cumplen funciones clave, pero sus regulaciones internas siguen priorizando la confidencialidad. Mientras tanto, la Ley N° 27.275 de Acceso a la Información Pública (LAIP) obliga a publicar activamente los informes de auditoría interna y externa. Esta contradicción es el corazón de una tensión no resuelta entre dos principios que deberían complementarse: el deber de confidencialidad propio de la actividad de auditoría y la transparencia pública, intrínseca a la forma republicana y democrática de gobierno.

En este escenario, los auditores se ven empujados a una posición incómoda: custodios de información técnica vital, cuya divulgación puede estar sujeta a condicionamientos administrativos que exceden su voluntad. Esto genera un riesgo institucional: los informes pueden llegar tarde, poseer inconsistencias, información faltante o simplemente no estar disponibles públicamente.

## Transparencia sin herramientas

La Ley N° 27.275 fue un avance significativo. Estableció —a nuestro entender— el principio de “máxima divulgación”: toda información en poder del Estado es pública, salvo que una ley expresamente indique lo contrario.

Sin embargo, su implementación aún presenta desafíos. Un ejemplo claro es el artículo 32 inciso i), que ordena la publicación de forma completa y actualizada de los informes de auditoría. En el segundo semestre de 2024, apenas el 41,3% de los organismos nacionales obligados cumplía con esta disposición (Dirección Nacional de Evaluación de Políticas de Transparencia, 2025). Sin perjuicio de ello, también debemos resaltar que es una de las pocas jurisdicciones que presenta de manera abierta y accesible reportes periódicos sobre el cumplimiento de la norma en materia de transparencia; facilitando el control ciudadano sobre ello.

En materia de control interno, la publicación efectiva de los informes de las Unidades de Auditoría Interna (UAIs) depende, muchas veces, de la autorización dentro del organismo auditado. Esta dinámica, puede generar tensiones institucionales con el derecho a saber, al trasladar a los auditados una parte de la decisión sobre qué se publica y cuándo. Por su parte, las Entidades Fiscalizadoras Superiores nacionales han hecho avances, publicando información sobre los informes finales emitidos. Sin embargo, mantienen bajo reserva los documentos de trabajo e informes preliminares, una práctica que merece ser revisada.

En otras palabras, el mandato legal existe, pero las herramientas para su cumplimiento pleno siguen siendo frágiles. No alcanza con normar la transparencia: hay que institucionalizarla, dotarla de mecanismos claros, plazos definidos, capacidades institucionales y alineamiento entre marcos regulatorios.

## Una transparencia centrada en el ciudadano

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) lo ha expresado con claridad: la transparencia no es

solo una condición administrativa, sino un componente esencial de la calidad y credibilidad de la auditoría pública. Las ISSAI son las normas internacionales de referencia para la auditoría del sector público emitidas por la INTOSAI. En las ISSAI 20 (INTOSAI, 2019) y la GUID 9040 (INTOSAI, 2019) —ex ISSAI 21— se promueven principios como la publicidad de informes, la apertura institucional y la accesibilidad de los procesos de fiscalización.

En la misma línea, la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) impulsa una visión de “transparencia centrada en el ciudadano”: no basta con que la información esté disponible; debe ser útil, comprensible y accesible (OLACEFS, 2024). Incluso avanza hacia la idea de informes de auditoría redactados en un estilo claro y simple, despojándolos de tecnicismos propios de la profesión que fomentan la opacidad. La transparencia, en este sentido, deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en una herramienta de participación ciudadana, de control social y de calidad institucional.

Esto se relaciona con el concepto de “rendición de cuentas diagonal”, que articula mecanismos de participación activa de la ciudadanía y de las organizaciones sociales en la evaluación del desempeño público. En otras palabras, la auditoría pública no debe quedarse en un acto técnico cerrado. Debe generar insumos que empoderen a los ciudadanos, fortalezcan el diálogo democrático y generen presión para corregir desvíos.

### **Ni el auditor ni los auditados son los dueños de la información**

Una confusión persistente es suponer que la que la información producida por los auditores

pertenece a los órganos de control o a los entes auditados. Nada más alejado del espíritu republicano. El auditor es un servidor público. Su función es examinar, evaluar y reportar.

Pero el producto de esa función —el informe— es patrimonio público.

Así lo reconocen fallos de la Corte Suprema de Justicia de la Nación como *Giustiniani* (CSJN, Fallos 340:88, 2017), *CIPPEC* (CSJN, Fallos 337:256, 2014) y *Asociación Derechos Civiles c/ PAMI* (CSJN, Fallos 335:2393, 2012), donde se consagra el carácter fundamental del derecho de acceso a la información y se limita la posibilidad del Estado de oponerse a ese acceso mediante argumentos formales o estructuras jurídicas. Incluso empresas como YPF, parcialmente privadas, han sido obligadas a rendir cuentas por su vinculación al interés público.

También en el plano internacional, el fallo *Claude Reyes vs. Chile* de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2006) sienta el principio de que la transparencia no es una opción política, sino un deber jurídico del Estado.

En el reciente fallo Zaracho (Cámara Contencioso Administrativo Federal, Expediente N.º 14341/2024, 2025) se dispuso la publicidad de los papeles de trabajo o preparatorios de un informe de auditoría. Este logro de la transparencia pasiva se debió al fortuito hecho de haber incoado la demanda cuatro días antes de la vigencia del Decreto N.º 780/24, cuya definición de documento público de su artículo 3º, excluye expresamente las deliberaciones preparatorias y papeles de trabajo.

Esto no solo nos lleva a preguntarnos: si en otros procedimientos administrativos

particulares, tales como el de contratación pública, se publica los documentos e informes intermedios —ej. cuadro comparativo de ofertas— previos al resultado final —la adjudicación— ¿Por qué en la auditoría sería distinto? Si la motivación —como exteriorización de los antecedentes de hecho y derecho que justifican las decisiones administrativas— es un elemento constitutivo del derecho a la buena administración ¿la publicidad de los papeles de trabajo no sería una manera adecuada de dar a conocer las razones que justifican el contexto y contenido de los informes de auditoría?

Las entidades de fiscalización deben actuar no solo como guardianes técnicos de la legalidad, sino como actores institucionales que alimentan el vínculo entre el Estado y la ciudadanía.

### **Reformar para cumplir**

Ante este panorama, resulta indispensable avanzar hacia una reforma normativa integral que armonice el marco ético del auditor con las exigencias del Estado abierto. Ello implicaría:

- Reglamentar los marcos normativos existentes a fin de garantizar que tanto los informes finales como los informes preliminares, papeles de trabajo, metodologías y planes de auditoría sean públicos.
- Incorporar el cumplimiento del deber de transparencia como un criterio de evaluación de las UAI.
- Sancionar a los organismos que incumplan los deberes de transparencia activa.

La experiencia provincial muestra que es posible el desarrollo de portales de transparencia más robustos, avanzando en la dirección planteada.

Pero también nos advierte que los mandatos legales son necesarios, pero no suficientes: se necesita un compromiso institucional profundo.

Más aún, la publicación proactiva de los informes debe ser incorporada en los manuales de control o auditoría gubernamental como paso indispensable de la comunicación de los informes de auditoría a las partes interesadas; siendo la ciudadanía una de ellas.

### **Una nueva ética del control**

No se trata de debilitar la función del auditor. Se trata de redefinirla. La confidencialidad, en su justa medida, es necesaria para proteger datos personales o estratégicos. Pero cuando se convierte en un escudo opaco, termina traicionando la misión ética del control público.

La confidencialidad y la transparencia no son valores excluyentes. Pueden y deben convivir, siempre que se establezcan criterios claros que prioricen el interés público. La auditoría más eficaz no es solo la que detecta irregularidades, sino también la que comunica sus hallazgos de manera clara y accesible, fortaleciendo el vínculo entre el Estado y la ciudadanía.

La auditoría gubernamental del siglo XXI no puede ser un espacio reservado para especialistas que escriben informes que nadie lee. Debe ser una función estratégica de la democracia, donde cada hallazgo sea también una oportunidad para mejorar, corregir y rendir cuentas.

La transparencia debe dejar de ser retórica para convertirse en una práctica viva, cotidiana y estructural. No hay buena administración sin publicidad de sus actos. No hay control real si



el controlado es el único que conoce el resultado del examen. No hay ética profesional sin compromiso con el interés público. Argentina necesita instituciones de control sólidas, técnicas y confiables, pero también abiertas, dialogantes y comprometidas con el derecho ciudadano a saber. La transparencia ya no es una aspiración: es el estándar mínimo para recuperar la confianza pública y construir un Estado más justo, eficiente y democrático.

En definitiva, el informe de auditoría no pertenece al auditor, ni al auditado. Pertenece a la ciudadanía. Y es hora de actuar en consecuencia. ●

---

#### BIBLIOGRAFÍA

- Dirección Nacional de Evaluación de Políticas de Transparencia. (2025). *Informe Semestral de Resultados del segundo semestre 2024*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2025-02-12\\_2do\\_semestre.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2025-02-12_2do_semestre.pdf)
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2019). *INTOSAI P-20. Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas*. [www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-20-Principios-de-Transparencia-y-Rendicion-de-Cuentas.pdf](http://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-20-Principios-de-Transparencia-y-Rendicion-de-Cuentas.pdf)
- Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2019). *GUID 9040. Buenas Prácticas Relacionadas a la Transparencia de las EFS*. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-9040-Buenas-Practicas-Relacionadas-a-la-Transparencia-de-las-EFS.pdf>
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2024). *Buenas prácticas comunicacionales para la vinculación con la ciudadanía con enfoque en la gestión de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de la OLACEFS*. [GUIA-OLACEFS-BUENAS-PRACTICAS-2024.pdf](http://GUIA-OLACEFS-BUENAS-PRACTICAS-2024.pdf)

---

#### ANEXO NORMATIVO

##### 1) Tratados y Convenciones internacionales:

- Convención Americana sobre Derechos Humanos [CADH]. Artículo 13.1. 22 de noviembre de 1969.
- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. Artículo 4. 2 de mayo de 1948.

##### 2) Normativa nacional:

- Ley N° 24.156
- Ley N° 27.275

---

#### ANEXO DE JURISPRUDENCIA

##### 1) Jurisprudencia Internacional:

- Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2006). *Caso Claude Reyes y otros Vs. Chile* (Sentencia de 19 de septiembre de 2006)

##### 2) Jurisprudencia Nacional:

- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2017). *Giustiniani, Rubén Héctor Y Otros C/ Ministerio De Energía Y Minería De La Nación Y Otros S/Amparo Colectivo*, Fallos 340:88.
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2017). *Cippec C/ En M° Desarrollo Social Dto. 1172/03 S/Amparo Ley 16986*, Fallos 337: 256.
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2012). *Asociación Derechos Civiles C/ En Pami Dto. 1172/03 S/Amparo Ley 16986*, Fallos 335:2393.
- Cámara Contencioso Administrativo Federal. (2025). Sala I, *Zaracho, Natalia Beatriz C/ En-M Capital Humano-Ley 27275*, Expediente 14341/2024.

# FORMACIÓN CONTINUA

La formación continua de nuestros agentes es elemental para garantizar la eficiencia, la transparencia y la integridad en la gestión pública.

En este contexto, la capacitación se convierte en el pilar fundamental para que nuestros auditores adquieran y actualicen constantemente sus conocimientos y habilidades, manteniéndose al día con las mejores prácticas, innovaciones tecnológicas y cambios normativos.

## Capacitaciones autogestionadas

En el mes de julio, se brindaron dos capacitaciones autogestionadas: *Auditorías Internas de Calidad - ISO* que contó con un total 236 participantes aprobados, y *Sistema de Control Integral de Gestión de Control Interno (SIGECI)*, donde 233 personas lograron aprobar esta instancia formativa.

Ambas capacitaciones fueron confeccionadas por docentes propios de la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires.

### Autoevaluación de la capacitación "Auditorías Internas de Calidad - ISO"

Fecha de realización: 17/07/2025

Tendrá UN (1) SOLO INTENTO y contará con 60 MINUTOS para realizarlo.  
Para la aprobación se requiere un resultado de la autoevaluación MAYOR O IGUAL al 70/100.

### Autoevaluación de capacitación: Sistema Integral de Gestión de Control Interno (SIGECI)

Fecha de realización: del 28/07 al 06/08.

Tendrá UN (1) SOLO INTENTO y contará con 60 MINUTOS para realizarlo.  
Para la aprobación se requiere un resultado de la autoevaluación MAYOR O IGUAL al 70/100.  
En caso de realizar la autoevaluación en reiteradas oportunidades, SOLO se tomará el PRIMER intento.



## *Jornada de Actualización Profesional de la Escuela de Auditores del Estado*

El día martes 23 de septiembre se llevó a cabo, en el marco de la Escuela de Auditores del Estado, la Primera Jornada de Actualización Profesional, un espacio destinado a fortalecer las competencias de los equipos de trabajo de la Sindicatura General y las Unidades de Auditoría Interna de la Ciudad de Buenos Aires.

El encuentro se realizó de forma híbrida y contó con 216 asistentes.

Durante la jornada se desarrollaron dos ejes temáticos de capacitación:

### **Procrastinación. La Psicología del No Hacer**

A cargo de Ernesto Pradines, Docente de la Fundación Logosófica y Director de Epradines & Asociados, que presentó un análisis logosófico sobre la dinámica interna que impulsa las conductas dilatorias.



### **Programación Neurolingüística**

Con la exposición de Leandro Andrés Bombicino, Subgerente Operativo Fiscalización Espacio Público e Higiene Urbana de la Sindicatura General, orientada a destacar el valor de esta herramienta para potenciar la comunicación y desarrollar habilidades claves en el terreno profesional.

Estas actividades de formación son elementales para la mejora continua de las organizaciones y constituyen un motor para impulsar la innovación en la gestión pública.







## Capacitación

**ANTI**

## Comunicación



El día viernes 28 de noviembre se llevó a cabo la capacitación *ANTI Comunicación*, brindada por el equipo del *Programa de Especialistas Profesionales (PEP)* integrado por la Dra. Laura Botache, la Dra. Alejandra Ruggeri y la Dra. María Florencia Vilche, agentes de la Sindicatura General de la Ciudad.

El encuentro se realizó de forma presencial y contamos con 15 asistentes en total.

Durante la capacitación se trataron las buenas prácticas de comunicación interna del Organismo, se brindaron recomendaciones y se trabajó la guía enviada por el equipo del PEP.



## Segunda Jornada de Actualización Profesional de la Escuela de Auditores del Estado: Enlace Verde



El día jueves 4 de diciembre se llevó a cabo, en el marco de la Escuela de Auditores del Estado, la **Segunda Jornada de Actualización Profesional** en la Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires, bajo el sello de Enlace Verde.

El encuentro se realizó de forma híbrida y contó con un total de 84 asistentes.

La jornada estuvo dedicada a reflexionar sobre el futuro sustentable de la Ciudad y contó con la participación de profesionales del Gobierno porteño, con la moderación de Leandro Andrés Bombicino, Subgerente Operativo Fiscalización Espacio Público e Higiene Urbana de la Sindicatura General.

Durante el encuentro se profundizaron tres ejes temáticos:

- Patricia Himschoot, Directora de Asuntos Científicos de Fundación R21 y Gerente de Cambio Climático del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, presentó los principios y avances del Plan de Acción Climática 2050 y el compromiso de construir una Ciudad carbono neutral, resiliente e inclusiva.
- Andrea Visciglio, Gerente Operativa de Gestión Energética de la Subsecretaría de Ambiente, expuso sobre el uso eficiente de la energía, las iniciativas que impulsa la Ciudad y las estrategias para promover energías renovables.
- Ignacio Díaz y Ariel Maintenu Araujo Alpuy, responsables de la Gerencia Operativa de Riesgos de la Dirección General de Defensa Civil, brindaron una capacitación sobre el Plan Director de Emergencias, el Sistema de Comando de Incidentes y la prevención ante eventos extremos. ●







En el Auditorio De La Casa De La Ciudad Autónoma De Buenos Aires, se llevó a cabo el V Congreso Argentino de Control Interno (V CACI), un espacio de reflexión y aprendizaje que reunió a más de 500 personas de la Comunidad de Control Interno, tanto del ámbito público como del privado, en formato presencial y virtual.

A lo largo de la jornada, especialistas expusieron en paneles sobre:

- Control Interno Gubernamental (con aportes de funcionarios de diferentes administraciones del país).
- Sistemas de gestión de calidad, Ética y Auditorías ASG.

- Nuevas tecnologías y los desafíos de auditar en la era de la Inteligencia Artificial (IA).

Este evento, organizado junto al **IRAM** - Instituto Argentino de Normalización y Certificación y el **IAIA** - Instituto de Auditores Internos de Argentina, fue transmitido por Zoom para todo el país, dando lugar a un verdadero intercambio federal.

El Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, **Jorge Macri**, destacó la importancia del Control Interno para promover la eficiencia y la eficacia en la Gestión Pública.







La apertura del evento estuvo a cargo del Jefe de Gabinete de Ministros de la Ciudad, **Gabriel Sánchez Zinny**, quien dio la bienvenida a los participantes del evento.

En el fin de la jornada, la Síndica General de la Ciudad de Buenos Aires, **Mónica Freda**, subrayó el valor de estos encuentros como espacios de actualización profesional y fortalecimiento de la auditoría interna en Argentina, haciendo hincapié en la importancia de consolidar instancias de diálogo entre profesionales de todo el país. ●

Agradecemos a todos los que fueron parte de este V Congreso Argentino de Control Interno, que simboliza un paso hacia adelante en la construcción de Sistemas de Control Interno más sólidos, modernos y orientados al ciudadano.



## A Modo de Cierre

Queremos invitar a aquellos que nos leen a compartir sugerencias, propuestas o comentarios que consideren enriquecedores para el desarrollo de este espacio de reflexión y análisis que constituye la *Revista de Auditores del Estado*.

Pueden contactarnos a partir de nuestros principales canales de comunicación:

 [www.buenosaires.gob.ar/sindicatura](http://www.buenosaires.gob.ar/sindicatura)

 [institucionales@buenosaires.gob.ar](mailto:institucionales@buenosaires.gob.ar)

 [Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires](#)

 [Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires](#)

***¡Los esperamos en el IX Coloquio Metropolitano de Control Interno y VIII Encuentro Nacional de la Calidad Gubernamental!***

Próximamente, más información. ●