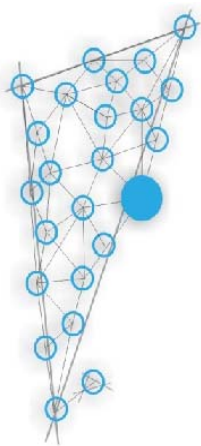


Area III:

Auditoría y Control



Mar del Plata, Pcia de Bs Aires

28 y 29 de Noviembre de 2013

**I Jornadas Nacionales  
de Profesionales  
en Ciencias Económicas  
de Municipios y Comunas  
de la República Argentina**

*El rol de la Consultoría  
en el Sector Público:  
La Función Asesora  
ejercida por el Organo  
de Control Externo*

**Autor: Marta Amelia Martinez**

## Indice General:

Introducción.....	4
Parte I: La Función Asesora: Aspectos e importancia de su implementación .....	5
El rol del Organo de Control Externo.....	5
¿Qué es asesorar? .....	7
Conceptualización del Asesoramiento.....	7
1-Definición según la Real Academia Española .....	7
2-Asesoramiento y Comunicación: su relación .....	8
3-Deficiencias del Proceso de Comunicación .....	8
La Colaboración como aporte a la Función Asesora.....	9
Perfil del Relator-Asesor, actitudes a tener en cuenta .....	10
Personal al Servicio del Organo de Control, su composición .....	11
Oportunidades de Capacitación del Relator-Asesor.....	11
Parte II: Una Función de Asesoramiento Eficaz: buenas prácticas para su perfeccionamiento .....	14
1-Organización y coordinación de Jornadas-Taller para la mejora de sistemas renditivos .....	14
2-Elaboración, exposición y publicación de Manuales de Procedimiento .....	15
3-Coordinación de Comisiones de Servicio de Agentes Relatores-Asesores .....	15
4-Capacitaciones organizadas y coordinadas por el propio Organo de Control Externo	16
5-Diseño y actualización de Plataforma On-Line (Sitio Web o Página Oficial del Organo de Control Externo) .....	16
6-Desarrollo, coordinación e Implantación de Sistemas Informáticos .....	17
7-Atención de responsables y comunidad en general .....	18
Parte III: A modo de Conclusión.....	20
Bibliografía:.....	22

## **Resumen:**

En el presente documento se abordará la conceptualización e implementación de la Función Asesora que desarrollan los relatores, abocados a realizar las tareas de fiscalización de las rendiciones de cuentas, en el Organo de Control Externo. Esta Función Asesora tiene por objeto aclarar determinadas situaciones en torno a operaciones financiero-patrimoniales que realizan los Administradores de Bienes y Caudales Públicos para llevar adelante su gestión.

El enfoque tiene por substancia vislumbrar un equilibrio entre relator y entes fiscalizados, a través del proceso de comunicación, de un ideal de colaboración, de coordinación y de trabajo en equipo. Concatenando cada uno para el logro de una función de asesoramiento eficaz, a fin de contribuir en una mejora de la calidad de las cuentas públicas y teniendo muy presente las capacitaciones en torno a la figura del relator en el Organo de Control Externo.

El documento consta de tres secciones para el estudio de la Función Asesora, que el autor define:

Parte I, se describen conceptos afines a la Función Asesora,

Parte II, se mencionan sugerencias para el logro de una función de asesoramiento eficaz, y finalmente

Parte III, se arriba a conclusiones de tipo general aplicables al Organo de Control Externo.

## Introducción

En los tiempos que vivimos, con cambios vertiginosos y adaptaciones rápidas a situaciones del contexto que nos rodea, enmarcando la misión de funcionarios y agentes de la administración pública, la Función Asesora que brindan los Organos de Control Externo, refleja una necesidad creciente de quienes son partícipes del sistema de rendición de cuentas públicas. Esta solicitud de asesoramiento pone de manifiesto en quienes llevan adelante las funciones de control una gran responsabilidad para con sus asesorados, con la finalidad de lograr gestiones públicas que cumplan con su propósito y obviamente, prime sobre estas, la transparencia.

Por lo tanto, contar con administradores públicos que alcancen una capacitación suficiente y se sientan identificados con la visión y misión de una gerencia pública que asegure un buen gobierno, es un desafío en torno al desempeño de las funciones que realiza el Organo de Control Externo, entre ellas, la función específica de asesorar en temas de rendición de cuentas de entes sujetos a su fiscalización.

La función principal que desarrollan los Organos de Control Externo es la fiscalización, se hace referencia a la Función Asesora, como función conexas a su principal, a fin de cumplir con el objetivo primordial de mejorar la calidad y bienestar de nuestra comunidad, a través de una dedicada capacitación de quienes llevan adelante su gestión, administrando bienes y caudales públicos.

Se describen aspectos teóricos de la Función Asesora, desde un enfoque de colaboración y vinculado al puesto de Relator, específicamente en el Control Posterior.

Se Propone el estudio de la Función Asesora como necesidad, acompañando el cargo de relator, a través de una buena comunicación en cada grupo de trabajo y darle la relevancia en la tarea de control tendiendo a un ideal de colaboración, coordinación y trabajo en equipo. Logrando un compromiso intenso entre relator y entes fiscalizados, dando un marco de mayor eficacia a la labor realizada.

Se buscará un común denominador, un nexo, un objetivo, el cual, posibilite lograr un equilibrio entre la tarea desarrollada por el Organo de Control Externo y los entes u organismos sujetos a la elaboración de la rendición de cuentas de su gestión.

## **Parte I: La Función Asesora: Aspectos e importancia de su implementación**

### **El rol del Organo de Control Externo**

Dentro de las funciones que realiza el Organo de Control Externo, la función de fiscalización es la principal, la imprescindible y la que le da significado en el estado democrático y de derecho. Esto no es obstáculo para que pueda llevar a cabo otras acciones que contribuyan a la mejora de la gestión económico-financieras del Sector Público, como por ejemplo la recopilación y distribución de la información contable, el asesoramiento contable a los organismos sujetos a su fiscalización, el asesoramiento parlamentario y gubernamental en materia presupuestaria, o la realización de determinadas actuaciones de carácter estrictamente jurídico o jurisdiccional. <sup>(1)</sup>

Al abocarnos al estudio de la Función Asesora, desde la óptica que más adelante se detalla, como es el sentido de colaboración, y al compararla con la función principal –la de fiscalización, que por naturaleza poseen todos los Organos de Control-, podemos expresar que ambas, tanto la fiscalización como la asesora, son de distinta naturaleza, pero se complementan mutuamente, y tienen por objeto, en forma conjunta, controlar y velar por la buena gestión de los caudales públicos, cerrando así el círculo del control contable con la exigencia de responsabilidad. <sup>(2)</sup>

Es importante resaltar, respecto a la función asesora, que la misma, no resulta vinculante a los hechos que con posterioridad ejecuten los responsables de llevar a cabo la rendición de las cuentas públicas. A diferencia de lo que ocurre con la aplicación de los procesos de fiscalización o control, en los cuales los informes que surgen de su ejecución, son vinculantes a la rendición de cuentas de la gestión de los entes fiscalizados.

El reconocimiento de funciones consultivas al Organo de Control, constituye una innovación frente a la concepción tradicional de las competencias que se han reservado a tales órganos. La referida novedad, no es una propuesta improvisada, sino que por el contrario, se trata de una exigencia que reclaman las Entidades Fiscalizadoras Superiores con la finalidad de actuar con eficacia y revitalizar el potencial de las entidades fiscalizadas. <sup>(3)</sup>

---

<sup>1</sup> (□) Vallès Vives, Francesc. "Control Externo del Gasto Público y Estado Constitucional". Pág. 228. Barcelona. 2002.

<sup>2</sup> (□) de la Fuente y de la Calle, María José. "Hacia una Función Consultiva del tribunal de Cuentas de España". Revista Española de Control Externo. Pág. 141. Vol. 3, Nº 8, Año 2001.

<sup>3</sup> (□) de la Fuente y de la Calle, María José. "Hacia una Función Consultiva del tribunal de Cuentas de España". Revista Española de Control Externo. Pág. 157. Vol. 3, Nº 8, Año 2001.

Confirmando lo expresado en el párrafo anterior y contando con bases sólidas de antecedentes a seguir en la aplicación de la función bajo estudio, como lo es, la “Declaración de Lima sobre Líneas Básicas de Fiscalización” de 1977, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI-, quien aconseja para las entidades que llevan a cabo el control, funciones asesoras. En su Artículo 12 se establece al respecto: “Las Entidades Fiscalizadoras Superiores pueden, en asuntos importantes, poner a disposición del Parlamento y de la Administración sus conocimientos técnicos en forma de dictámenes, incluso su opinión sobre proyectos de ley u otras disposiciones sobre cuestiones financieras”. (4)

Para describir en tono muy breve y encuadrar la actividad desarrollada por el relator en su entorno laboral, se puede expresar, que a través de la normativa vigente en cuanto a las tareas que realiza en su puesto de trabajo, son las autoridades de cada Organo de Control quienes enmarcan su labor. En esta labor, también se contempla el asesoramiento que, con esmerada dedicación, lleva a cabo en su operatoria diaria, enmarcando esta tarea en el Control Posterior.

Entonces, para esquematizar y cumplir con el precepto establecido en el párrafo anterior, se define *qué se entiende por “Control Posterior”*. El Control Posterior, es una etapa del contralor de la administración pública, en la cual, a través de la tarea que realiza el Organo de Control Externo-haciendo hincapié en la fiscalización-, con el cuerpo de relatores, estos analizan, estudian, verifican y solicitan información o encuadres de las contrataciones -por medio de las rendiciones de cuentas- que llevan a cabo los Administradores de Bienes y Caudales Públicos, en lo referente a su legalidad, constituyendo el marco regulatorio de cada acto administrativo, dispuesto por la normativa aplicable para tal fin. En el mismo sentido se puede describir al Control Posterior como aquel que “se efectúa a través de un Juicio de Cuentas, que es un proceso jurisdiccional por medio del cual se fiscaliza la adecuación a la legalidad vigente de las rendiciones presentadas por los cuentadantes durante cada ejercicio económico-financiero”. (5)

Para cerrar este acápite, traigo a colación, lo enunciado por la Declaración de Lima sobre Líneas Básicas de Fiscalización. En su artículo 1°, alude a la finalidad del control, estableciendo: “... El control no representa un fin en sí mismo, sino una parte imprescindible de un mecanismo regulador que debe señalar, oportunamente, las desviaciones normativas y las infracciones a los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y racionalidad de las operaciones financieras...”(6). Con todo lo descrito, es menester resaltar, no solo la importancia de realizar un buena Función Asesora, sino también, la aplicación de un control de excelencia en la gestión de nuestros administradores públicos.

---

<sup>4</sup> (4) Declaración de Lima sobre Líneas Básicas de Fiscalización de 1977, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI- <http://www.intosai.org>, fecha de consulta 12-07-2013.

<sup>5</sup> (5) Sitio web del Tribunal de Cuentas de la Provincia de La Pampa [www.tcuentaslp.gob.ar](http://www.tcuentaslp.gob.ar), Fecha de consulta Julio 2013.

<sup>6</sup> (6) Declaración de Lima sobre Líneas Básicas de Fiscalización de 1977, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI- <http://www.intosai.org>, fecha de consulta 12-07-2013.

Por ello, planteo este interrogante... ¿Qué tan importante es asesorar?

A lo cual, les expreso, *“definitivamente es muy importante, ya que permite evitar posteriores falencias, tales como anomalías o insuficiencias en la documentación presentada al Organismo de Control Externo que, mediante la aplicación oportuna de acciones correctivas por parte de sus funcionarios, reorientan y direccionan la gestión de las Administraciones Públicas”*.<sup>(7)</sup>

### ¿Qué es asesorar?

Detallado el contexto en que desarrolla su labor cada relator del Organismo de Control Externo, se comenzará a definir la conceptualización y entorno de la Función Asesora.

La Función Asesora consiste en la capacidad para resolver las consultas que, en materia de contabilidad pública y de gestión económico-financiera, le puedan solicitar tanto cualquiera de los entes y sujetos públicos sometidos a su control como del órgano del cual depende. Con ella los Organismos de Control Externo están desarrollando una función de naturaleza distinta a la fiscalizadora, pero muy útil para poder alcanzar el ejercicio completo de esta última. Una solicitud de utilización intensa de esta función por parte de los órganos sometidos a su fiscalización pública, o lo que es lo mismo, en la utilización por estos órganos del asesoramiento jurídico y contable de los técnicos y expertos al servicio del Organismo de Control Externo, contribuye, sin lugar a dudas a mejorar la gestión de los recursos públicos y la corrección de la contabilidad pública que deben efectuar, sobre todo, aquellos entes que forman parte de la Administración Pública.<sup>(8)</sup>

El proceso de asesoramiento posibilita una mejora de las capacidades para gestionar de los funcionarios públicos, disminuyendo la inseguridad e incertidumbre y dando la oportunidad de medir los riesgos. Permite comprender mejor el hoy -en base al pasado- dándonos la posibilidad de imaginar el mañana -ó sea el futuro próximo-. Facilita la anticipación de cambio, ayudando a cambiar modelos mentales para una mejor toma de las decisiones.

La labor asesora no tiene porque ser la única en el ámbito de la función consultiva; esta lleva aparejada una innegable carga de actividad pedagógica en materia jurídico-contable y presupuestaria. Es por esto que los Organismos de Control Externo son también muy útiles para coordinar los centros de formación y capacitación de los sujetos y responsables administrativos que tienen a su cargo el uso de fondos públicos. De forma adicional, algunos Organismos de Control Externo también ostentan la función de implantación, coordinación y desarrollo de los sistemas de información financieros estatales.

---

<sup>7</sup> (□) Letra cursiva y comillas, pertenecen al autor

<sup>8</sup> (□) Vallès Vives, Francesc. “Control Externo del Gasto Público y Estado Constitucional”.

## Conceptualización del Asesoramiento

### 1-Definición según la Real Academia Española

El significado de términos afines a la palabra asesoramiento, según el Diccionario de la Real Academia Española;

**Asesorar:** dar alguien consejo o información sobre asuntos de su competencia. Tomar consejo de alguien competente.

**Asesoramiento:** Acción y efecto de asesorar o asesorarse.

**Asesor:** Consejero, guía, mentor, monitor, supervisor, adiestrador, rector, director.

### 2-Asesoramiento y Comunicación: su relación

Otra forma de referenciar al término asesoramiento, es relacionarlo al de comunicación, así se puede describir al término, como la comunicación con las instituciones a fin de obtener del oyente -precisamente del responsable de rendir cuentas- esa retroalimentación con base en la tarea realizada.

Por lo tanto, asesorar es un proceso de comunicación enriquecida. Es importante destacar que la comunicación con nuestros clientes, los entes a los que fiscalizamos, debe gestarse en un escenario propicio para el que es conveniente tomar algunos recaudos como:

- Crear un clima de comprensión
- Tender a aclarar las cosas
- Formular o establecer necesidades
- Sensibilizar y persuadir para conseguir cambios
- Transmitir formación e información
- Mantener una actitud de posible revisión <sup>(9)</sup>

Podemos expresar con base en lo descripto, que no es lo mismo asesorar que informar; la tarea de informar se percibe como una labor en donde un ente emite datos y cifras y el otro ente los recibe incorporándolos y asimilándolos para sí.

Es así, que la tarea de asesorar, manifestada por el relator en su trabajo diario, debe contemplar necesariamente una esmerada comunicación con sus pares y con los entes a los que fiscaliza, teniendo en cuenta los recaudos detallados anteriormente, y sin dudas muy presentes las interferencias que se describen a continuación.

---

<sup>9</sup> (□) Carrazzoni, Carlos. "Curso de Marketing Profesional I". Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa. Mayo 2012.



### 3-Deficiencias del Proceso de Comunicación

En el proceso de comunicación suelen aparecer interferencias, entendiendo a las mismas como aquellas deficiencias que forman parte misma de la comunicación, y debiendo procurar que no interrumpen en nuestro dialogo, ni nos alejen la atención que depositamos en el oyente.

Nuestro futuro como Organismo de Control Externo y el de los entes fiscalizados va a depender de la capacidad de generar nuestras propias ideas. Cada ente necesitará transformarse en una “usina de ideas que circulen con fluidez por sus canales de comunicación y que a la vez lleguen en forma clara y precisa a quienes la necesiten” <sup>(10)</sup>. Desde este punto de vista es que es tan importante que “aprendamos a escucharnos” <sup>(11)</sup>, y de esta manera poder llegar en forma efectiva al otro y que el ente fiscalizado pueda hacer lo mismo con el Organismo de Control Externo.

Avanzando en uno de los pilares de la función bajo estudio, e internándonos en el proceso de comunicación podemos ampliar y describir aquellas interferencias que perturban al dialogo fluido. Estas pueden ocasionarse por:

1- Barreras que suelen interponerse en la comunicación con nuestros asesorados, allí encontramos:

- ✓ Educación
- ✓ Edad
- ✓ Formación
- ✓ Inteligencia
- ✓ Lenguajes
- ✓ Necesidades
- ✓ Ocupación
- ✓ Personalidad
- ✓ Salud
- ✓ Sexo

2- Deficiencias en las interpretaciones: en el diálogo con nuestros asesorados –sean del propio Organismo de Control o entes fiscalizados- debemos tener en cuenta que por abrumador que sea un razonamiento no podremos convencer de algo si no existe una voluntad de recibir el mensaje y disposición para alterar los propios puntos de vista.

La Función Asesora no queda limitada solo a instruir a las personas que requieran nuestro servicio, sino también a la forma de expresarnos en ese asesoramiento, los modismos que utilizamos y nuestros gestos influyen en la persona que escucha atentamente.

### La Colaboración como aporte a la Función Asesora

---

<sup>10</sup> (□) Fusillo, Nora, “El plus Personal en la Empresa” Pág. 28. Buenos Aires. Editorial Osmar D. Buyatti 2000.

<sup>11</sup> (□) Fusillo, Nora, “El plus Personal en la Empresa” Pág. 28. Buenos Aires. Editorial Osmar D. Buyatti 2000.

Se estudia a la Función Asesora desde un enfoque distinto. Precisamente, este enfoque, basado en el sentido propio de colaboración, complementando la labor del relator en el ámbito en que despliega su rol.

Aquí, logramos una visión tomada en base a la contribución, a la asistencia del Organo de Control Externo en referencia a los entes fiscalizados. Logrando como simple objetivo que la colaboración se transforme así en una herramienta muy útil que proporciona un mejor rendimiento y mayor eficacia en el trabajo realizado. A su vez proporcionar a los entes fiscalizados más seguridad en relación con las tareas desempeñadas para cumplir con las normativas establecidas por el Organo de Control Externo.

Es de destacar que en relación a este enfoque de colaboración, la Declaración de México sobre Independencia de Entidades Fiscalizadoras Superiores, menciona en su Principio N° 3 "...Las EFS deben tener plenas facultades discrecionales para cumplir con sus responsabilidades, deben cooperar con los gobiernos o instituciones públicas que procuran mejorar la utilización y la gestión de los fondos públicos...". (12)

El rol que desempeña el Relator-Asesor de aquellas personas responsables de rendir cuentas puede convertirse en una tarea de colaboración o mejor dicho, ocupar un rol de colaborador en la capacitación de los entes fiscalizados. En muchos casos provoca en la persona del Relator-Asesor un gran desafío en sus capacidades y un gran compromiso dentro del cargo ocupado en el Organo de Control Externo.

Es así que, el Relator-Asesor, además de actuar con un rol de colaborador, se desenvuelve con un sentimiento propio de docencia, capacitando en los aspectos necesarios a fin de lograr en los funcionarios, que administran bienes y caudales públicos, evidencias suficientes que permitan aclarar situaciones confusas o falencias, con una tendencia clara a disminuirlas, y porque no, eliminarlas, mediante las acciones correctivas de anomalías o ilícitos, antes de que ocurran realmente. Dando, de esta forma, una oportunidad a los funcionarios de lograr que su función sea más transparente, eficiente y eficaz hacia la comunidad.

## **Perfil del Relator-Asesor, actitudes a tener en cuenta**

Las actitudes del Relator-Asesor frente a los responsables de rendir cuentas, deben ponderarse como positivas, algunas a tener en cuenta son:

- ✓ Mantener actitud abierta
- ✓ Pensar en el que habla y que es lo que trata de decir
- ✓ Mostrarse interesado, mirándolo a los ojos con atención, asintiendo con la cabeza o con expresión de comprensión
- ✓ Escuchar
- ✓ Dejar que la otra persona termine
- ✓ Para no interrumpir tomar nota
- ✓ Tener en cuenta el nivel de conocimiento de quien solicita el asesoramiento

---

<sup>12</sup> (12) Declaración de México sobre Independencia de Entidades Fiscalizadoras Superiores de 2007, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores- INTOSAI- <http://www.intosai.org>, fecha de consulta 12-07-2013.

- ✓ No utilizar lenguaje técnico que el responsable de rendir cuentas no conozca.<sup>(13)</sup>

Todo asesoramiento tiene como finalidad el logro del objetivo fundamental de los entes fiscalizados, el cual está unido a su responsabilidad y a poner énfasis en un punto en el cual confluyen eficacia y eficiencia de la rendición de las cuentas públicas.

El relator Asesor debe mostrarse objetivo frente a las consultas que le sean requeridas por cada ente fiscalizado. En este sentido, la Declaración de México sobre Independencia de Entidades Fiscalizadoras Superiores, es suficientemente clara respecto a la objetividad, que debe desempeñar en su labor, el organismo auditor. Textualmente la Declaración esboza en su Principio N° 3: "... Las EFS deben asegurar que su personal no desarrolle una relación demasiado estrecha con las organizaciones que audita, de modo de ser y parecer objetivas...".<sup>(14)</sup>

### **Personal al Servicio del Organo de Control, su composición**

La composición de la nómina de agentes de los Organos de Control Externo, entendida en términos numéricos, en el sentido de su conformación, como también de su formación académica y profesional, es determinada en cada caso en función de las competencias atribuidas y las funciones a realizar. "La disponibilidad de personal necesario es indispensable para que el Organo de Control pueda ejercer en forma efectiva sus atribuciones".<sup>(15)</sup>

Respecto al número total de agentes necesario para que el Organo de Control Externo pueda realizar de forma eficaz sus atribuciones encomendadas por la norma legal, no puede exponerse afirmación alguna en términos absolutos. Esta depende tanto del volumen y dimensiones del Sector Público sobre el que se efectúa la fiscalización, como así también de las funciones que debe realizar, ya que estas no son uniformes en cada Estado Provincial.

Como correlato a lo anteriormente descripto, y a modo de ejemplo, en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de la Pampa, el Control Posterior se encuentra dividido en Salas-Sala I y Sala II-, de acuerdo a la normativa vigente. Ambas Salas están a cargo de un Jefe y un Subjefe de Sala, que a su vez tienen a su cargo a un Cuerpo de Relatores-en cada una- que llevan a cabo el control de las rendiciones confeccionadas por los funcionarios de cada uno de los Sectores de la Administración Pública Provincial.

### **Oportunidades de Capacitación del Relator-Asesor**

---

<sup>13</sup> (□) Carrazzoni, Carlos. "Curso de Marketing Profesional I". Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa. Mayo 2012.

<sup>14</sup> (□) Declaración de México sobre Independencia de Entidades Fiscalizadoras Superiores de 2007, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI- <http://www.intosai.org>, fecha de consulta 12-07-2013.

<sup>15</sup> (□) Vallès Vives, Francesc. "Control Externo del Gasto Público y Estado Constitucional". Pág. 371. Barcelona. 2002.

Con referencia al tema bajo análisis, actualmente el personal abocado al estudio de las Rendiciones de Cuentas, que desarrollan la tarea encomendada por el Organo de Control Externo, poseen una oferta más que suficiente respecto a las incumbencias que les sean de interés, sobre las que se requiera profundizar con capacitación.

Se describen a continuación medios por los cuales los agentes que, conforman el Organo de Control Externo, pueden hacer uso con la finalidad de incrementar sus habilidades y capacidades para el desarrollo de sus tareas cotidianas:

a) A nivel local, podemos mencionar, la oferta educativa tanto pública como privada de institutos de nivel terciario y universidades, resaltando las propuestas de la Universidad Nacional de La Pampa, desde carreras afines a la administración pública hasta cursos de capacitación para graduados, cursos de posgrado y maestrías. También en el ámbito local contamos con cursos de capacitación brindados por los Colegios o Consejos de graduados, quienes agrupan profesionales de distintas ramas, que forman parte del plantel de agentes abocados a la fiscalización en el Organo de Control.

b) Una modalidad muy utilizada en la actualidad, que permite una autogestión y un autoaprendizaje de su interesado, es la posibilidad de realizar una *educación a distancia*. En este sentido, obtener formación profesional en cursos de grado, carreras universitarias o cursos de posgrados, de acuerdo a la oferta académica -de cada universidad con modalidad a distancia-, sin restricciones de edad y desde cualquier localidad que cuente con conexión a internet. El estudio con esta particularidad, permite formar personas de acuerdo a sus tiempos, posibilidades y sin tener que asistir a clases presenciales.

c) Ya habiendo definido la educación a distancia, otra modalidad muy utilizada en nuestro medio son las video-conferencias on-line, que nos brindan la posibilidad de realizar capacitaciones a distancia mediante la utilización de la Web. Estas permiten, en el interior del país y en cualquier lugar donde haya un equipo de computación con acceso a internet, formar expertos en temas que son de interés al Organo de Control, o sea, relativos a la Administración de la Gestión Pública.

d) Siguiendo con el abordaje del tema, otra forma de capacitación de la que pueden optar los agentes, que forman parte del Organo de Control Externo, está vinculada a los Congresos Nacionales para profesionales en ciencias económicas y a las Jornadas Nacionales de Sector Público para profesionales en ciencias económicas, organizadas en forma mancomunada por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de cada provincia y la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Estos eventos, dispuestos en distintos puntos de nuestro país, cuya finalidad es mantener una *capacitación y jerarquización de los profesionales en Ciencias Económicas abocados a desarrollar sus tareas en la Administración Pública.*<sup>(16)</sup>

---

<sup>16</sup> (16) Teniendo en cuenta a los agentes-profesionales en las Ciencias Económicas-, que son parte de cada Organo de Control Externo, estos caen bajo la órbita de agentes que desarrollan sus tareas en la administración pública-sea nacional, provincial o municipal -, y por cuanto pueden acceder a capacitaciones que se desarrollan en Congresos Nacionales-diagramados cada 2 años- específicamente en el área Sector Público o en las Jornadas Nacionales de Sector Público, también programadas cada 2 años, ósea intercalándose

e) Capacitaciones que lleva adelante SIGEN-Sindicatura General de la Nación-. La SIGEN y la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación organizan, en el ámbito del Auditorio de SIGEN-para quienes pueden presenciarlo- y a través de la modalidad video-conferencia -para quienes están en el interior del país-, jornadas que tienen por finalidad capacitaciones orientadas a funcionarios y agentes que forman parte de SIGEN, de las Unidades de Auditoría Interna, de las Areas de Gestión del Sector Público Nacional, de las Areas de Gestión y Control de las Universidades Nacionales y a los integrantes de los Tribunales de Cuentas de todo el país.<sup>(17)</sup>

También en el ámbito de SIGEN, otras propuestas de capacitación, son dadas a través de la Red Federal de Control Público, constituida por órganos de control que representan a todas las provincias de nuestro país, órganos de control municipales, unidades de auditorías y demás organismos afines al control. Estas propuestas tienen por finalidad transmitir conocimientos y experiencias en torno a auditorías de programas sociales. Un claro ejemplo lo constituyen las Jornadas Técnicas de la Red Federal de Control Público diagramadas con una frecuencia anual.

Asimismo, en nuestro medio podemos acceder a capacitaciones brindadas por el Instituto Superior de Control de la Gestión Pública-en el ámbito de la SIGEN-, quien ofrece alternativas de capacitación a distancia, con la modalidad de video-conferencias on-line, instruyendo en variados temas relacionados a la función que los agentes realizan a diario en cada Organo de Control Externo.

g) Una capacitación constante, que merece ser destacada en el ámbito de los Organos de Control, es el estudio de Normas de Gestión de Calidad, colaborando en los procesos cotidianos de cada Organo de Control Externo. El estudio de las Normas de Gestión de Calidad brinda un máximo beneficio en el aprovechamiento de tiempos y procesos para llevar a cabo el trabajo habitual de cada agente -focalizando nuestro estudio en el relator-, a fin de cumplir con el objetivo de las instrucciones de trabajo y procesos documentados con la finalidad de lograr mayor eficacia en la labor realizada.

h) Y para finalizar con el tema propuesto de capacitación, cabe mencionar las capacitaciones organizadas y coordinadas por el Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas, Organos y Organismos Públicos de Control Externo de la República Argentina conjuntamente con el Instituto de Estudios Técnicos y de Investigación-I.E.T.E.I., este último dependiente del primero-. Estas capacitaciones se llevan a cabo mediante Congresos o Jornadas de actualización doctrinaria, alternándose en uno y uno, por año calendario. Dando la posibilidad de debatir la problemática de actualidad entre funcionarios y agentes asistentes a los cuales el Organo de Control Externo le dio la oportunidad de participar e incluso de realizar trabajos de investigación que, si son aprobados por el comité evaluador del I.E.T.E.I., se exponen en estos eventos.

---

congreso con jornada. Cada Profesional puede participar de los eventos mencionados elaborando trabajos con bases científicas, que siendo aprobados, se publican en el compendio de trabajos de los Congresos o Jornadas-según sea- y además con la posible exposición durante el desarrollo de estos eventos.

<sup>17</sup> (□) Sitio Web de SIGEN: [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar) consulta realizada en setiembre 2012

Todos los medios de capacitación descritos, de los que a criterio del autor, pueden extenderse en más, convergen a una sola finalidad: *“lograr capacidades individuales, que unidas potencian las capacidades de cada grupo de trabajo para contribuir, dentro de cada Organo de Control, a un dedicado asesoramiento a funcionarios y agentes de las administraciones públicas, con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento de bienes y recursos del estado”*.<sup>(18)</sup>

## **Parte II: Una Función de Asesoramiento Eficaz: buenas prácticas para su perfeccionamiento**

En esta breve reseña me abocaré a describir y estudiar la Función Asesora del Organo de Control Externo con posibles sugerencias, referidas a la aplicación de procedimientos, para llevar a cabo la tarea encomendada por el relator.

Antes de pasar a describir cada sugerencia, es necesario resaltar en la persona del relator-asesor ciertas cualidades y habilidades, que debe mostrar para desarrollar estas buenas prácticas, en su Función Asesora. Se detallan en la siguiente expresión:

$$RA = I + C + A + Ca + Co$$

Donde:

RA: Relator-asesor dispuesto a realizar su labor

I: Individuo (agente) que forma parte del Organo de Control Externo

C: Colaboración, contribución del agente en su puesto de trabajo

A: Aptitudes, habilidades y capacidades que demuestra el agente en el desarrollo de las tareas cotidianas

Ca: Capacitaciones a las que puede acceder en el ámbito del Organo de Control

Co: Comunicación fluida, con utilización de lenguaje apropiado a cada requerimiento del asesoramiento solicitado

Aquí vemos que en la persona del relator-asesor confluyen las cualidades de agente para desarrollar la tarea asesora en temas afines a la administración de servicios públicos, obviamente, además de la tarea de fiscalización encomendada como principal de acuerdo a la normativa vigente en cada Organo de Control.

Definida simbólicamente la figura del relator-asesor, pasamos a enumerar en forma específica algunas sugerencias a tener en cuenta para el desarrollo de una Función Asesora de excelencia:

### **1-Organización y coordinación de Jornadas-Taller para la mejora de sistemas renditivos**

El objetivo principal de las Jornadas-Taller debe tender a unificar criterios en las interpretaciones de Normas Legales y Contables vigentes, a fin de alcanzar por sus interesados, una buena gestión en la rendición de sus cuentas públicas.

Se sugiere la organización y coordinación, por el Organo de Control Externo, de estas Jornadas-Taller. Además, que cuenten con asistencia de responsables y funcionarios de los servicios públicos, autoridades del Órgano

de Control Externo y agentes relatores-asesores que realicen la fiscalización de las rendiciones de cuentas.

Se propone que, en dichas Jornadas-Taller, se plasme a través de los agentes que realizan la fiscalización, una exposición pormenorizada del contenido de la normativa vigente a aplicar para la confección de las rendiciones de cuentas a presentar y de normativa vigente a tener en cuenta para la operatoria diaria a seguir por los funcionarios a cargo de los servicios públicos a fiscalizar.

## **2-Elaboración, exposición y publicación de *Manuales de Procedimiento***

El Manual de Procedimientos tiene como fin principal, unificar criterios en las interpretaciones de Normas Legales y Contables vigentes con el fin de lograr una Rendición de Cuentas más ordenada y análisis de la normativa vigente.

¿Quiénes participan en la elaboración del Manual de Procedimiento?

Podemos inferir que mediante un gran trabajo en equipo de los agentes que tienen a cargo la fiscalización de las rendiciones presentadas al Órgano de Control Externo, se elabore un Manual de Procedimiento para establecer las pautas que deben seguir las contrataciones y la confección de la rendición de cuentas a efectuar por los responsables y funcionarios de los servicios públicos. Es importante destacar que dicho Manual debe contar con la revisión y autorización de las autoridades de cada Órgano de Control Externo para poder ser difundido a sus interesados por los medios que el Órgano de Control crea conveniente.

Dicho Manual de Procedimientos puede darse a conocer a través de las Jornadas-Taller-descriptas anteriormente, Item 1- en los encuentros que corresponda de acuerdo a la temática que abarque en su contenido.

Otra forma de poner a disposición de los entes fiscalizados el material que forma parte de los Manuales de Procedimientos, puede ser mediante su exposición en la Plataforma On-Line-ver Item 5- que posea cada Órgano de Control Externo -se hace referencia a su Sitio Web o Pagina Oficial del Órgano de Control Externo-.

Cabe destacar, y se sugiere, que la exposición del Manual de Procedimientos sea de forma clara y precisa permitiendo a sus interesados efectuar consultas sobre situaciones que a diario le producen dificultades. Esta importante herramienta posibilita a los responsables llevar a cabo su gestión en forma más práctica y sencilla.

## **3-Coordinación de Comisiones de Servicio de Agentes Relatores-Asesores**



Las comisiones de servicio son una importante herramienta en manos de los Organos de Control, que posibilitan la comunicación en forma personal entre los agentes relatores-asesores y los entes a los que se les realizan fiscalizaciones, dando la posibilidad de soluciones más próximas o instruyendo en normativa aplicable a los procesos bajo estudio.

Para el caso en que los entes fiscalizados se encuentren en el interior de una provincia, se sugiere, dar la posibilidad a relatores-asesores encargados del estudio y verificación de cada una de las rendiciones, realicen asiduamente y por encargo de las autoridades del Organo de Control Externo comisiones de servicio, con la finalidad de asesorar en cuestiones que tengan que ver con las rendiciones de cuentas a presentar. Esta sugerencia toma más fuerza en aquellos entes fiscalizados, donde se han encontrado falencias para proceder a instruir a sus responsables, evitando consecuencias y anomalías mayores que puedan surgir de la documentación fiscalizada.

En estas comisiones de servicios se utiliza el tiempo, además de lo indicado en los párrafos anteriores, para realizar intervenciones del tipo *in situ*, proporcionando muy buenos resultados; también rever situaciones alertadas con anterioridad para realizar su estudio y constatar la aplicación de la normativa vigente.

#### **4-Capacitaciones organizadas y coordinadas por el propio Organo de Control Externo**

Este tipo de capacitaciones, dirigidas por las autoridades del Organo de Control Externo, con el apoyo del personal que forma parte del mismo, tiene por finalidad aportar conocimientos tanto a los agentes que forman parte del Organo de Control, como también a funcionarios, responsables y administrativos que despliegan su potencial a diario en las actividades de su incumbencia al servicio de la Administración Pública.

Estas capacitaciones pueden versar sobre variados temas, desde aquellos referidos al control y responsabilidad del funcionario público, orientado a quienes ejercen su actividad dentro de la Administración Pública Nacional, Provincial y Municipal, hasta temas vinculados a la transparencia pública y el combate contra la corrupción. Todo un conglomerado, a fin de instruir en mecanismos apropiados para desarrollar en los servidores públicos un buen gobierno de los recursos y caudales públicos.

Esta sugerencia, nos brinda un gran aporte, el fortalecimiento a nivel institucional del Órgano de Control Externo, ya que estos eventos al ser organizados por autoridades y personal que forma parte del órgano fiscalizador, producen un efecto de confianza y unión, formando equipos de trabajo con una sola finalidad: el éxito de la capacitación. O sea, estas capacitaciones, tienen su fundamentación en el trabajo en equipo bien coordinado y en una comunicación fluida para poder optimizar la finalidad indicada.

## **5-Diseño y actualización de Plataforma On-Line (Sitio Web o Página Oficial del Organo de Control Externo)**

La tecnología avanza día a día, uno de los medios que por sus características, produce un avance sustancial en comunicación, al servicio de la comunidad, es el diseño de una Plataforma On-Line, Sitio Web o Página Web, como comúnmente se lo denomina. En dicha página, las consultas pueden versar sobre variados temas; desde instructivos para realizar rendición de viáticos, rendición de subsidios, auditorias, régimen de facturación, cronograma de vencimientos para la presentación de rendiciones de cuentas, hasta instructivos para llevar a cabo una rendición de cuentas de un ente público. Al mismo tiempo, esta página web muestra comunicaciones con relación a información y actualización de las actividades desarrolladas por directivos y agentes del Organo de Control en el desarrollo cotidiano de sus tareas.

Se propone, para cumplir de forma eficaz con el objetivo propuesto por este trabajo, tener en cuenta una actualización de forma periódica en la Pagina Web de cada Organo de Control Externo, siendo de esta manera un gran soporte para los servidores públicos y la comunidad en general.

Además, por este valioso medio informático se puede tener acceso al Digesto o Compendio que comprenda toda la normativa vigente a aplicar en materia de control -leyes, decretos, resoluciones, disposiciones-, que establezca el Marco Regulatorio de cada Organo de Control Externo y de sus entes fiscalizados, en cuanto responda a los lineamientos establecidos para la rendición de cuentas.

Podemos inferir que la utilización de la Página Web, es una herramienta que permite la gestión del conocimiento orientada a la enseñanza y al aprendizaje a través de internet, con el objetivo de tener un óptimo desarrollo de la capacitación respecto a temas de Control y su normativa vigente. Dicha herramienta es de fácil acceso para la comunidad, ya que, donde exista una computadora con acceso a internet, se podrá ingresar de manera inmediata.

## **6-Desarrollo, coordinación e Implantación de Sistemas Informáticos**

Con respecto al postulado que se hace mención, el Organo de Control Externo, en función de la autoridad que le es competente y de acuerdo a la conformación de su personal puede gestar, desarrollar, coordinar e implantar sistemas a través de los cuales, los entes fiscalizados, utilicen en su beneficio para fortalecer y agilizar los procedimientos de rendición de las cuentas públicas.

Tales sistemas apuntan a optimizar el tiempo empleado en la organización y confección de la rendición de cuentas para cumplir con la responsabilidad que tienen los funcionarios públicos de rendir cuentas de su gestión.

Algunos ejemplos de los sistemas antes descriptos, que desarrollados son de gran ayuda a los entes fiscalizados pueden basarse en:

- a) Sistema para el armado de rendiciones de cuentas. Herramienta de suma utilidad, ya que los entes bajo la órbita del control deben realizar la carga de las operaciones que a diario van sucediendo y al cabo del período, se generan la planillas que son el soporte de la rendición de cuentas.
- b) Sistema de registración de Bienes Inventariables. Mediante la utilización de este sistema, se puede tener fácil acceso al registro de todos los bienes que ingresan al patrimonio del ente fiscalizado, que cumplan con la característica de registrables, a fin de tener una herramienta de carga, consulta y baja de dichos bienes, el que es auditado por los relatores a cargo de la fiscalización del ente público.

Respecto a la sugerencia detallada, el Organo de Control Externo, aparte de gestar, desarrollar e implantar un sistema de información con las referencias enunciadas, puede coordinar sistemas implantados en los entes bajo la esfera del control. Ello le da la posibilidad de mantener una comunicación más fluida y verificar determinadas operaciones a medida que se van generando, teniendo al alcance la facilidad de detectar inconvenientes o anomalías, antes de que concluyan los procedimientos de las contrataciones efectuadas por los responsables de los Servicios Públicos.

Dentro de la presente sugerencia debería contemplarse la asistencia del Organo de Control Externo en forma on-line respecto de sus entes fiscalizados. Esta importante herramienta brinda a sus usuarios agilidad y transparencia de su gestión, con la finalidad última de fortalecerse institucionalmente, aparte de afianzar su imagen frente a la comunidad y por sobre todo, brindar mejor calidad en servicios y recursos destinados a vuestra comunidad.

## **7-Atención de responsables y comunidad en general**

A diario los agentes relatores-asesores que forman parte de la plantilla de personal abocados a la fiscalización, contribuyen con asesoramiento en cuestiones de índole contable-presupuestario a los responsables de rendir cuentas que lo solicitan, tanto personalmente como en forma telefónica o a través de consultas vía mail.

Todos los medios a través de los que se realizan las consultas resultan de suma utilidad para los responsables de rendir cuentas, es decir, contar con asesoramientos oportunos a fin de que determinadas falencias o inconvenientes no lleguen a producirse, dando una excelente herramienta para la solución o reparación del imprevisto.

Para esquematizar y describir este destacable instrumento de comunicación, es que haré referencia a distintos tipos de atención. Es así, que ésta puede ser:

-Personal: la atención personalizada, conlleva una relación directa con nuestro ente fiscalizado y el agente relator-asesor. Para ello, se pueden disponer, en la recepción de cada Organo de Control Externo, pequeños box, donde se puedan realizar las consultas por cada uno de los responsables.

-Teléfono: La vía telefónica es sumamente importante ya que permite hacer consultas instantáneas con dispositivos telefónicos que hacen accesible su uso por los relatores-asesores.

-Mail: al mencionar la vía mail, es rescatable resaltar que es un medio ágil, dinámico y efectivo, para las consultas personalizadas e instantáneo, posibilita una revolución tecnológica sustancial para llevar a cabo la función diaria.

Es de destacar que los medios de atención producen un “efecto contenedor” en las personas responsables sujetas a la fiscalización. El evacuar en forma instantánea las dudas y consultas de los cuentadantes, conlleva un inmenso valor, evitando que posteriores operaciones resulten ser observadas por el Organo de Control Externo (<sup>19</sup>), además de contribuir a un buena comunicación entre las partes intervinientes afines al control público.

El propósito de la aplicación de estas buenas prácticas, que surgen de la necesidad de contar con funcionarios capacitados, participes de una administración pujante y comprometida con el desempeño de sus fines, hacen a un fortalecimiento de conocimientos dedicados a la gestión pública en beneficio de la comunidad.

---

<sup>19</sup> (□) Martínez, Marta A., “Comunicación y Trabajo en Equipo: Un Enfoque Diferente del Control Posterior”, Aprobado y Publicado en X Jornadas Nacionales de Sector Público, Salta, Mayo 2013, Ed. Buyatti, Pág. 265.

### Parte III: A modo de Conclusión

La Función Asesora, encuadrada dentro de una de las funciones que realiza el Organismo de Control Externo, es una función conexas a su principal, la fiscalización. Es así que, a través de la redacción de este trabajo se propone, en forma genérica, brindar un aporte en cuanto a conceptos inherentes a la Función Asesora, su vinculación con el proceso de comunicación y su relación directa con el sentido de colaboración propio de cada agente. Al mismo tiempo transitar ésta Función Asesora hasta proporcionar un enfoque de su aplicación a una de las etapas de la fiscalización. Aquí, se hace mención, específicamente, al control realizado una vez cumplido el acto administrativo, ó sea referida al Control Posterior, al Control Ex Post.

El servicio de asesoramiento e información permanente brindado por los Organismos de Control Externo tiene por objeto el apoyo a las entidades que conforman el Sector Público, en la gestión diaria de sus competencias y atribuciones, mediante la emisión de opinión experta sobre cuestiones de índole jurídica y contable-presupuestaria que se originan en sus diversos ámbitos.

Esta función asesora, *no* resulta *vinculante* directo, al acto administrativo a ejecutar por el responsable, pero evita, si es tomada en cuenta que, el órgano receptor o solicitante, emita un acto administrativo que con posterioridad sea *observado* o generado un *cargo* por su ejecución.

Es necesario resaltar, respecto al dedicado asesoramiento que lleva a cabo el relator, propender siempre a un modo de ver y parecer objetivo de su labor, para no desarrollar una relación demasiado estrecha con los organismos sujetos a su fiscalización.

Un ideal de colaboración es el que concilia al relator con el responsable de rendir cuentas, dando un marco de equilibrio entre quien controla y el ente fiscalizado, llegando a concretar una comunicación enriquecida, un diálogo fluido, y de esta forma, lograr en conjunto un gran trabajo en equipo.

Desde este enfoque de colaboración, puede visualizarse el rol del relator-asesor que, con su capacidad y valorando el gran aporte en su labor pedagógica, posibilita el logro de beneficios y potencialidades que pueden repercutir en un mejor funcionamiento de la Administración Pública. En definitiva, lograr una gestión más eficaz de los bienes y caudales públicos. <sup>(20)</sup>

En una primera etapa de consolidación democrática, el desarrollo y la potenciación de la función pedagógica en materia jurídico-contable por parte de los Organismos de Control Externo es vital, ya que, estableciendo y fortaleciendo los mecanismos de control externo y de gestión pública, en los organismos de la administración a todos los niveles, se podrá pasar con suficientes garantías de éxito en la gestión. Y en una segunda fase, el ejercicio de un verdadero

---

<sup>20</sup> (□) Vallès Vives, Francesc. "Control Externo del Gasto Público y Estado Constitucional"

control de racionalidad en el gasto, contribuyendo con el logro del gran objetivo de los administradores públicos. <sup>(21)</sup>

Del mismo modo hago referencia a buenas prácticas para el logro de una función de asesoramiento eficaz. Estas sugerencias tienen por finalidad aportar herramientas con el propósito de mejorar el desarrollo de la gestión administrativa pública. Contando para ello, con el perfeccionamiento y actualización permanente de sus agentes que hacen a un fortalecimiento del Sector Público en sus distintos ámbitos, sea este, nacional, provincial o municipal, en cuanto respondan a sus incumbencias.

Al comenzar este trabajo, mencioné un objetivo, un común denominador a alcanzar. El mismo es posible lograr, a través de un equilibrio conjunto, inmerso en un escenario, descrito como consecuencia de una ardua tarea entre el Organo de Control Externo -con sus misionarios, los agentes relatores-asesores, abocados al control posterior- y sus entes fiscalizados. Esta referencia es precisamente al sentido de colaboración desarrollado en un ámbito de constante capacitación de quienes desempeñan a diario su actividad para la mejora en la calidad de las cuentas públicas que, a su vez, redundan en una prestación y ejecución de bienes y servicios, más eficaz y eficiente, hacia vuestra comunidad. El desarrollo del mencionado escenario, fomentado por las autoridades de cada Organo de Control Externo y de su normativa dispuesta para tal fin, depende en gran medida de las capacitaciones -medios y herramientas- al alcance de los relatores-asesores para cumplir y desarrollar, la tan preciada, *función asesora* hacia el ente solicitante.

Antes de dar punto final a este trabajo, merece importancia destacar una reflexión final, como aporte a nuestra profesión y a nuestra sociedad.

*“Invito a cada uno de los lectores a desarrollar y aplicar estas buenas prácticas, una comunicación fluida con sus pares, además de un sentido de colaboración amplio, en cada uno de sus grupos de trabajo, sea tanto en lo público como en lo privado”.*<sup>(22)</sup>

En esta reflexión, no se hace distinción entre un relator, un profesional o agente público, este documento es un aporte que se focaliza en cultivar técnicas y herramientas para poder instituir en nuestras administraciones la posible formación de grupos de trabajo con la finalidad de revalorizar la calidad de nuestros conocimientos, además de enriquecer al grupo de trabajo en que estamos inmersos.

Como profesionales en las Ciencias Económicas, y en nuestra labor cotidiana desplegamos conocimientos, adquiridos y desarrollados, hacia quienes solicitan de nuestros servicios, aquí la propuesta es brindar una Función Asesora de excelencia. No solo en lo relativo al Sector Público, sino también en el entorno en el que, despliega su potencial, el profesional independiente asesorando a sus clientes y colegas, y además, si forma parte de un grupo de profesionales asociados, aplicar las recomendaciones en torno a la formación de equipos de trabajo apostando a una buena comunicación y un sentido de colaboración amplio.

---

<sup>21</sup> (□) Vallès Vives, Francesc. “Control Externo del Gasto Público y Estado Constitucional” Pág. 269. Barcelona. 2002.

<sup>22</sup> (□) Letra cursiva y comillas, pertenecen al autor.



## **Bibliografía:**

-Carrazzoni, Carlos. "Curso de Marketing Profesional I". Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Pampa. Mayo 2012.

-de la Fuente y de la Calle, María José. "Hacia una Función Consultiva del Tribunal de Cuentas de España". Revista Española de Control Externo. Vol. 3, Nº 8, Año 2001.

-Fusillo, Nora. "El plus Personal en la Empresa". Buenos Aires. Editorial Buyatti. 2000.

-INTOSAI. Declaración de Lima sobre Líneas Básicas de Fiscalización de 1977, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores- <http://www.intosai.org>.

-INTOSAI. Declaración de México sobre Independencia de Entidades Fiscalizadoras Superiores de 2007, dictada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores- <http://www.intosai.org>

-Martinez, Marta A., "Comunicación y Trabajo en Equipo: Un Enfoque Diferente del Control Posterior", aprobado y publicado en X Jornadas Nacionales de Sector Público, Salta, Mayo 2013.

-Martinez, Marta A., "Desafíos en el Control Posterior: La Función de Asesoramiento", aprobado, publicado y expuesto en XXII Jornadas Nacionales de Actualización Doctrinaria de Tribunales de Cuentas, Organos y Organismos Públicos de Control Externo de la República Argentina, Salta, Setiembre 2012.

-Sitio Web de SIGEN: [www.sigen.gov.ar](http://www.sigen.gov.ar)

-Sitio Web del Tribunal de Cuentas de la Provincia de La Pampa [www.tcuentaslp.gob.ar](http://www.tcuentaslp.gob.ar)

-Vallès Vives, Francesc. "Control Externo del Gasto Público y Estado Constitucional". Barcelona. 2002.