



Conocé Más

GASTÓN FONTANINI

Auditoría de la Gestión **Estatal**

Un Mecanismos para el Control

Práctica + Emisión de Informes
+ Etapas + Aportes de la gestión

ediciones
innovación profesional

dyd

Fontanini, Gastón

Auditoría de la gestión estatal: un mecanismo para el control /
Gastón Fontanini. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
DyD, 2026.

272 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-631-6694-36-2

1. Auditoría Gubernamental. I. Título.

CDD 657.45



CONOCÉ MÁS

© 2026 – **EDICIONES D&D S.R.L.**

Lavalle 1300 – CABA

Buenos Aires – Argentina

Tel.: (011) 5350-2333



www.edicionesdyd.com.ar



info@edicionesdyd.com.ar



[instagram/edicionesdyd](https://www.instagram.com/edicionesdyd)



[facebook.com/edicionesdyd](https://www.facebook.com/edicionesdyd)

Queda prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio de impresión,
en forma idéntica, extractada o modificada; en castellano o en cualquier otro idioma.
Las ideas y posiciones expresadas por los autores en sus obras pertenecen
exclusivamente a ellos y no siempre son compartidas por la Editorial, por lo que
esta no se hace responsable.

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Primera edición.

Esta edición se terminó de imprimir en el mes de marzo del año 2026 por Gráfica La
Imprenta Ya.

*A todos quienes laboran en la concreción de sus sueños y
anhelan día a día trascender.*

Gastón.

ÍNDICE

Siglas.....	11
Prólogo	13

CAPÍTULO I

APROXIMACIONES AL CONTROL ESTATAL: LA ACCOUNTABILITY.

1.1. Definiciones generales de control y principales razones de su existencia.....	17
1.2. Delimitación e importancia del control en el ámbito público.....	19
1.3. La Accountability como elemento fundante del control público.....	28
1.4. Principales caracteres del Sistema de control estatal Argentino.	33

CAPÍTULO II

LA AUDITORÍA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL.

2.1. Conceptualizando la auditoría. Principales requisitos y objetivos.....	53
2.2. La Auditoría pública y sus particularidades. Una visión superadora: la Auditoría Contributiva.....	58
2.3. Metodología de la auditoría pública: sus Fases o Etapas.....	77
2.4. Marco normativo de las auditorías públicas. Normas nacionales e internacionales.	113
2.5. La Red Federal de Control Público (RFCP), un trabajo colaborativo a nivel nacional.	134

CAPÍTULO III

LOS INFORMES DE AUDITORÍA.

3.1. El Informe de auditoría y su importancia.	139
3.2. Variedad de Informes de auditoría pública conforme el sujeto y el objeto. Sus partes.....	141
3.2.1. Informes de auditorías públicas sobre estados presupuestarios, financieros y contables.....	142

3.2.2. Informes de auditorías gubernamentales de cumplimiento y/o de gestión (sobre objetos específicos):	152
3.3. Previsiones importantes sobre los Informes de Auditoría.	161

CAPÍTULO IV

UN BONUS IRRENUNCIABLE: “AUDITORÍA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA”.

4.1. Importancia de la participación ciudadana en Democracia.....	165
4.2. Participación ciudadana en el control: Control Social y Accountability Diagonal.....	176
4.3. Acciones a desarrollar para la incorporación de la participación ciudadana como soporte de las tareas de control.....	182

CAPÍTULO V

¿CÓMO DARLE RELEVANCIA, AMPLITUD Y APERTURA A LAS AUDITORÍAS PÚBLICAS?

5.1. El “ANTES”: Más y Mejor Planificación.	192
5.2. El “DURANTE”: “Más y mejores auditorías”.....	200
5.3. El “DESPUÉS”: Mayor amplitud a la comunicación de los Informes de Auditoría: las Audiencias públicas.	208

ANEXO

ANEXO I: Partes componentes de la nueva resolución técnica N.º 37 y principales modificaciones introducidas por resolución N.º 53 (FACPCE)	215
ANEXO II: Principales NIAS aplicables, en orden a las diferentes etapas de una auditoría financiera:	218
ANEXO III: Ejemplo práctico etapas auditoría y papeles de trabajo “contrataciones públicas ministerio de bienestar”.....	219
Bibliografía.....	241;

SIGLAS

AGN: Auditoría General de la Nación.
CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
CNV: Comisión Nacional de Valores.
CPCE: Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
CTPBG: Comisión Técnica Prácticas Buena Gobernanza de OLACEFS.
EECC: Estados Contables Anuales.
EF: Estados Financieros.
EFS: Entidades de Fiscalización Superior.
FACPCE: Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
IAASB: Accounting Standards Board - Junta de Normas Internacionales de Contabilidad.
IESBA: Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores.
IETEI: Instituto de Estudios Técnicos e Investigaciones.
IFAC: International Federation of Accountants - Federación Internacional de Contadores.
INAP: Instituto Nacional de Administración Pública.
INTOSAI: Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
ISSAI: Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.
ISO: Organización Internacional de Normalización.
NIAs: Normas Internacionales de Auditoría.
NICC: Normas Internacionales de Control de Calidad.
NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
OCE: Organismos de Control Estatal.
OLACEFS: Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
ONU: Organización de Naciones Unidas.
SIGEN: Sindicatura General de la Nación.
SIGEP: Sindicatura General de la Provincia de Santa Fe.
SPTCRA: Secretariado Permanente de Tribunales de Cuenta de la República Argentina.
RFCP: Red Federal de Control Público.
RT: Resolución Técnica de la FACPCE.
UAI: Unidades de auditoría interna.

PRÓLOGO

¿QUÉ PRETENDEMOS OFRECER EN ESTA PRODUCCIÓN?

En estas líneas iniciales buscaremos dejar claramente expuesto aquello que el lector podrá encontrar en esta obra como así también aquello que no.

Así es que partiendo de una idea que siempre está presente en nuestro devenir diario, y que es el manejo de los recursos públicos, de los fondos que son de “todos”; incorporaremos algunas herramientas que consideramos fundamentales para el control y la mejora de su gestión, con las consecuentes repercusiones que ello implicará en el nivel de vida de todos los habitantes.

El erario ha sido desde siempre una preocupación, que es progresivamente creciente para la sociedad organizada y que hoy se encuentra en el centro de la escena en todos los niveles del Estado. Existe una creencia, aunque lastimosamente convertida en realidad, de que el desempeño estatal es sumamente ineficiente; lo cual tiene incidencia directa en el desarrollo y sin lugar a dudas afecta en mayor medida a los sectores más vulnerables, generando grandes desigualdades sociales.

Quienes resultan más afectados son “los nadie” en los términos del icónico y más que nunca actual poema de Galeano (2010)¹; donde el propio funcionamiento del Estado genera lo que está llamado a mitigar: la desigualdad y la falta de oportunidades.

Un “mejor”² Estado requiere que aquellos que lo gobiernan y laboran en el

1. “Los Nadies” de Eduardo Galeano:

Sueñan las pulgas con comprarse un perro y sueñan los nadies con salir de pobres, que algún mágico día llueva de pronto la buena suerte, que llueva a cántaros la buena suerte; pero la buena suerte no llueve ayer, ni hoy, ni mañana, ni nunca, ni en lloviznita cae del cielo la buena suerte, por mucho que los nadies la llamen y aunque les pique la mano izquierda, o se levanten con el pie derecho, o empiecen el año cambiando de escoba.

Los nadies : los hijos de nadie, los dueños de nada.

Los nadies : los ningunos, los ninguneados, corriendo la Liebre, muriendo la vida, jodidos, rejodidos:

Que no son, aunque sean.

Que no hablan idiomas, sino dialectos.

Que no hacen arte, sino artesanía.

Que no practican cultura, sino folklore.

Que no son seres humanos, sino recursos humanos.

Que no tienen cara, sino brazos.

Que no tienen nombre, sino número.

Que no figuran en la historia universal, sino en la crónica Roja de la prensa local.

Los nadies, que cuestan menos que la bala que los mata.

2 No es parte de nuestro desarrollo debatir sobre si es necesario un Estado más grande o más pequeño, tal tesitura excede nuestro abordaje. Lo que sí estamos convencidos es que

mismo, respondan con eficiencia, eficacia y oportunidad tanto a las demandas crecientes y justificadas de la sociedad como a las exigencias que plantea la estabilidad macroeconómica y la globalización de los mercados (Blutman, 1999).

Aparece la premisa de un gobierno que medie, concerte, laude, regule y cree igualdad de oportunidades bajo las exigencias del bien común; ante una nueva cultura social marcada por el interés de la ciudadanía por ser partícipe, tanto individual como colectivamente, en los asuntos públicos, implicando ello una exigencia más activa en la demanda de servicios públicos de mayor calidad, un uso más eficiente de los recursos administrados por las instituciones gubernamentales y una gestión pública transparente e inmersa en procesos efectivos de rendición de cuenta (Cunill Grau; 2007).

En este contexto, estamos convencidos del papel primordial que deben desempeñar los Organismos de Control Estatal (OCE), en cumplimiento de su cometido de custodios de los bienes y derechos de todos. En dicho afán, la auditoría gubernamental se configura como “la herramienta” pertinente, dentro de las que están dotados los OCE, para el cumplimiento de este objetivo, y la misma se sustenta no solo en las competencias que tienen los OCE, sino también en la accountability³, como expresión de la obligación del funcionario público y del burócrata de rendir cuentas de sus acciones y justificar sus decisiones y desempeños.

La administración pública requiere de un elemento retroalimentador de información acerca de todo su desenvolvimiento, y este es la auditoría; la cual debe permitir generar cambios en los procedimientos y prácticas actuales, por otras más eficientes, efectivas y económicas, y por ende más humanas e igualitarias. En este sentido hemos propuesto el concepto de auditorías contributivas como el medio de obtener información y retroalimentar la acción del Estado en procura de su mejor desenvolvimiento.

Tales tareas de auditoría deben incrementarse, profesionalizarse y ser realizadas con un verdadero compromiso por parte de los OCE, obteniendo y comunicando adecuadamente sus resultados como garantías del ciudadano. Si ello no fuera así, dichos trabajos serían más parte del problema que de la solución, teniendo solo una faceta figurativa que, lejos de contribuir a mitigar la realidad de los Estados distantes, consagren la idea de que “el camino al infierno está lleno de buenas intenciones”⁴.

cualquiera sea su dimensión, siempre tiene que ser eficiente.

- 3 La accountability o rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas, es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.
- 4 San Francisco de Sales, santo francés del siglo XVII, patrón de los periodistas, atribuyó la frase que titula esta entrada: “El camino del infierno está empedrado de buenas intenciones” a otro santo, también francés pero del siglo XII, llamado San Bernardo de Claraval.

La evidencia de falencias (por culpa o dolo) en la utilización de recursos públicos (Madariaga Gorocica, 2004), sigue manteniéndose en la palestra de la gestión gubernamental, y continúan con un desmejoramiento significativo sobre la labor social a causa de la desviación de recursos importantes que podrían dedicarse a ese objetivo; en tal razón, (Saucedo Venegas, 2018), la auditoría a los procesos gubernamentales se muestra como uno de los pocos mecanismos que podrían atenuar estas circunstancias, a través del levantamiento de evidencia plena, informes de mejora y por supuesto determinación de responsabilidades que reparen integralmente el daño causado a la colectividad (Contraloría General del Estado, 2018).

El generar una revisión permanente sobre el aparataje público, posibilita de forma razonablemente segura, que los recursos limitados y correspondientes a todo el pueblo, se utilicen obedeciendo los distintos estándares normativos, que para el efecto, se han establecido (Tapia Iturriaga, Rueda de León y Silva Villavicencio, 2017).

Ante ello, todos los mecanismos de control estatal tienen por objeto el análisis de una actividad compleja en todo su desarrollo, en donde se exige cada vez una mejor administración de los recursos públicos, conllevando a un desarrollo humano sostenible y redundando en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y de la calidad institucional del Estado (Oszlak; 2003a).

Respecto de las auditorías públicas desandaremos sus particulares connotaciones respecto de similares tareas en el ámbito privado, analizaremos las limitaciones que hoy en día existen y que exigen urgente abordaje, así como el marco normativo existente, en donde se verá claramente la necesidad de homogeneizar, armonizar y actualizar las normas que utiliza cada OCE, sobre la base de los principios y normas internacionales actualmente vigentes. Ello resulta fundamental a los fines de asegurar la realización de fiscalizaciones de calidad que resulten apropiadas a las progresivamente mayores exigencias técnicas que se formulan a los OCE y a la creciente demanda del ejercicio de un eficaz control de la actividad económico-financiera de los respectivos sectores públicos sometidos a su función fiscalizadora.

Ahora bien, en la actividad de auditoría estimamos que los OCE deben encontrar un aliado esencial para el fortalecimiento de la misma: el ciudadano. En la actualidad se está impulsando este escenario que propicia una nueva manera de entender y asumir las responsabilidades inherentes a la gestión y control de la función pública. Por lo tanto, los agentes públicos y los ciudadanos, están llamados a participar más activamente en el empleo de conocimientos, en el diseño de planes, y en la gestión y control de los gobiernos, en sus distintos niveles y modalidades.

Hablar de la ansiada meta de eficiencia para la acción del gobierno, impone sin lugar a dudas, poner el ojo en el receptor de las tareas a desarrollar, en su especificidad, en sus deseos y sus expectativas. Como expresa Con-

teras (2010), la incorporación de estándares en la gestión pública estatal implica involucrar al aparato público en un proceso de cambio en la gestión que supone mayor reconocimiento social. Construir un verdadero “control estatal participativo”, debe ser una meta propugnada por parte de los OCE o llamados en el ámbito internacional de OLACEF Entidades de Fiscalización Superior (EFS⁵) como vía de acercar su accionar al pueblo y entablar estrategias de colaboración, donde sea el ciudadano no solo un receptor de los resultados del control sino también un artífice del mismo (Rivera, 2007).

Las características del contexto marcado por una gran circulación de información y por una ciudadanía demandante que pregona por ejercer un control social para poder incidir en el mejoramiento de la gestión y resultados del sector público hace imprescindible que desde los OCE se facilite ese lugar al ciudadano y se propenda al ejercicio de dicho control.

Ya no es viable que quienes dirigen las organizaciones públicas del Estado lo hagan sin el constante monitoreo, seguimiento, control y evaluación de sus actuaciones, por parte de los beneficiarios de su gestión.

Esta ambición no resulta sencilla de materializar; pero en el caso que nos convoca, tenemos la convicción de que ello se facilitará ya que abordamos una problemática que a todos, de una forma u otra, nos golpea la puerta de nuestras vidas cotidianas.

Es así que cualquiera sea la bandera política que erijamos, o nuestras ideologías e incluso nuestro posicionamiento teórico; todos bregamos por vivir del mejor modo posible y además queremos que ello no sea privativo para nadie e incluso que tal realidad sea sostenible en el tiempo.

Conducente a todo lo expresado, abordaremos en nuestra obra, el desarrollo de una propuesta de lo que nos hemos permitido llamar los “tres momentos de las auditorías participativas” (antes-durante-después), en donde cada uno de ellos se propone como receptor de una adecuada participación ciudadana; así surgirán y se desarrollarán mecanismos como ser: las auditorías visibles, la promoción y atención de denuncias ciudadanas, los papeles de trabajo digitales, las auditorías de gestión y las audiencias públicas, entre otros.

Consideramos que un fortalecimiento de las tareas de auditoría, con un adecuado sustento normativo y profesional, y además con la incorporación del ciudadano como engranaje clave, resulta ser el futuro y el presente de los OCE, siendo un camino obligado incluso para su subsistencia y la del propio Estado.

5 Las Entidades Fiscalizadoras Superiores son órganos públicos encargados de fiscalizar la regularidad de las cuentas y la gestión financiera pública. Por lo general se incluyen solo a los OCE externo dentro de dicho concepto. Constituyen las principales entidades de auditoría y control del sector público, centradas en la rendición de cuentas y la transparencia de los fondos públicos, gozan de una posición única para contribuir en el desarrollo y mantenimiento de mecanismos de rendición de cuentas más sólidos y eficaces entre los gobiernos y sus ciudadanos (en <http://www.olacefs.com> consultado el 28/08/2022).



Ediciones DyD SRL
Lavalle 1300 - CABA

(011) 5350-2333
www.edicionesdyd.com.ar
info@edicionesdyd.com.ar

¡Buscanos en las redes sociales!
facebook.com/edicionesdyd
instagram: [@edicionesdyd](https://instagram.com/edicionesdyd)