

EL "MODELO" DE CONTROL INTERNO DE LA LEY 24.156. SEGUNDA PARTE

PTS 04

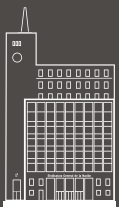
SINDICATURA GENERAL DE LA NACION
P U B L I C A C I O N E S
T E C N I C A S

Publicaciones
Técnicas
SIGEN

PTS 04



EL MODELO
DE CONTROL INTERNO
DE LA LEY
24.156
SEGUNDA PARTE



Sindicatura General de la Nación
Presidencia de la Nación

Av. Corrientes 389 / C1043AAD / Ciudad Autónoma de Buenos Aires / República Argentina
Tel.: (54+11) 4312 8111/18 - Fax: (54+11) 4317 2828 / www.siggen.gov.ar

S I G E N

CONTENIDO

1. Introducción	Pág. 2
2. El modelo en la práctica	
2.1 La conexión riesgos-control	Pág. 2
2.2 Las operaciones sustantivas	Pág. 3
2.3 Operaciones según la perspectiva orgánica	Pág. 3
2.4 Operaciones sobre el aspecto material	Pág. 4
3. A modo de conclusión	Pág. 5
4. ANEXOS	Pág. 6

1. Introducción

Esta segunda parte del trabajo considera el funcionamiento del "modelo" de control interno establecido por la ley N° 24.156,⁽¹⁾ a la luz del esquema conceptual propuesto en la primera parte;⁽²⁾ es decir, con apoyo en la relación riesgos-control y en la distinción entre los aspectos *orgánico* y *material* del control interno.

Más específicamente, mediante la aplicación de dicho esquema al abordaje de las cuestiones operacionales intentamos explorar si tal conceptualización, además de servir como clave interpretativa del "modelo", puede ser útil en la gestión del control interno, desde la perspectiva del órgano rector. Centramos para ello el foco en la actividad de la SIGEN sobre el conjunto de jurisdicciones y entidades del sector público nacional y sus respectivas unidades de auditoría interna.⁽³⁾

El trabajo presenta inicialmente una breve referencia al modo en que la SIGEN aborda el análisis de riesgos del sector público nacional; luego ensaya el empleo de la distinción orgánico/material como criterio para explicar las acciones u operaciones que desarrolla el órgano rector del control interno, y esboza finalmente algunos comentarios sobre la posible utilidad del enfoque expuesto en relación con el planeamiento y la evaluación del desempeño.

2. El modelo en la práctica

2.1 La conexión riesgos-control

En la primera parte del trabajo, al comentar los principales aspectos normativos y metodológicos atinentes a la relación riesgos-control, destacamos que la idea de control presupone la existencia de riesgos y que el control existe para lograr seguridad razonable respecto del logro de objetivos. La identificación y evaluación de riesgos es así un pre-requisito del diseño e implementación de estrategias y sistemas de control y condición previa de la definición de prioridades en materia de supervisión. Interesa entonces, antes de pasar a considerar los aspectos operacionales, hacer referencia al modo en que la SIGEN implementa esta prescripción esencial del modelo de control.

El Organismo encara la identificación y evaluación de riesgos -en el nivel de análisis "macro"- mediante la elaboración anual del mapa de riesgos del sector público nacional. El mapa se conforma por una matriz que expone los niveles de riesgo asociados a las funciones de gobierno definidas en la clasificación presupuestaria de la Secretaría de Hacienda⁽⁴⁾ y por los resultados de estudios complementarios efectuados sobre aspectos de especial significatividad. Los niveles de exposición por finalidad y función se determinan mediante la apreciación del impacto del incumplimiento de los respectivos objetivos y la estimación de la probabilidad, asociada ésta a la calidad del sistema de control interno de cada entidad.

El 'mapeado' de los riesgos busca administrarlos de modo de maximizar el logro de objetivos de gobierno, adecuando la *respuesta* mediante una lectura comparada⁽⁵⁾ que permita establecer prioridades y asignar los recursos de control con mayor eficiencia que la alcanzable mediante enfoques del tipo "plan ciclo" -particularmente cuando se trata de materias de carácter sustantivo.⁽⁶⁾

1) Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156; en adelante, la *ley*.

2) Véase *PTS 01 / Publicaciones Técnicas Sigén, Sindicatura General de la Nación*, Enero 2010.

3) El artículo 98 de la *ley*, establece: "Es materia de su competencia el control interno de las jurisdicciones que componen el Poder Ejecutivo Nacional y los organismos descentralizados y empresas y sociedades del Estado que dependan del mismo, sus métodos y procedimientos de trabajo, normas orientativas y estructura orgánica." Este campo de acción -el así llamado "universo de control"- suele reseñarse con la enumeración de los ministerios, organismos y empresas comprendidos, a cuya nómina la SIGEN asocia el diseño y la descripción de su propia estructura de organización, en cuanto se refiere a las áreas que desarrollan actividades de supervisión.

4) Secretaría de Hacienda, *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional, Quinta Edición*, 2003.

5) Complementada mediante las evaluaciones específicas que efectúan las gerencias de supervisión del Organismo y los correspondientes síndicos jurisdiccionales y de empresa.

2.2 Las operaciones sustantivas

Destacamos en la primera parte que así como la relación riesgos-control resulta clave para poner en perspectiva el objeto del control, para abordar el tema del funcionamiento de "modelo" importa distinguir -siguiendo la orientación de los doctores C. García y O. Otheguy- la dimensión 'orgánica' de la dimensión 'material'. Cabe citar en detalle ese criterio acerca del esquema de control interno adoptado por la ley:

"De acuerdo con nuestro criterio, daría claridad al tema entender que el control interno comprende un aspecto material y otro orgánico."

En lo material incluimos a los instrumentos de control previo y posterior, a los principios y las normas técnicas desarrollados por la Ciencia de la Administración en lo relativo al control interno, incorporados en los planes de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada organismo y la auditoría interna (...) En el aspecto orgánico, en el orden nacional el control interno comprende a la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y a la Unidad de Auditoría Interna (UAI) que se crea en cada jurisdicción y entidad".⁽⁷⁾

Esta diferenciación es particularmente relevante como criterio para describir el modo de acción de la SIGEN sobre las principales áreas de políticas y estrategias de control que administra: el campo de la coordinación y supervisión de la red de unidades de auditoría interna; y el campo del apoyo técnico y normativo a los organismos en todo cuanto se vincula con el diseño, implementación y operación de sus respectivos sistemas de control interno, y la correspondiente supervisión.⁽⁸⁾

Antes de examinar según ese criterio las operaciones del Organismo, resulta de interés pasar

revista a la variedad de actividades que desarrolla -considerando en particular las inherentes a procesos sustantivos, vale decir, aquellas orientadas al cumplimiento de los objetivos fundamentales. A tal efecto se incluye como Anexo del presente documento el Clasificador de Actividades utilizado para elaborar el Plan SIGEN anual.⁽⁹⁾

2.3 Operaciones según la perspectiva orgánica

Desde la perspectiva 'orgánica', se observa que funcionan en cada jurisdicción o entidad la sindicatura jurisdiccional o la comisión fiscalizadora -por la SIGEN- y la unidad de auditoría interna. Los síndicos jurisdiccionales así como los síndicos integrantes de comisiones fiscalizadoras son coordinados por sus respectivas gerencias de supervisión; los auditores internos actúan bajo dependencia jerárquica directa de las máximas autoridades de cada jurisdicción, empresa o entidad, y dependencia técnica del órgano rector. Se conforma de ese modo la red actores del sistema SIGEN-UAI que cubre la totalidad del sector público nacional.

Entre las principales operaciones de la SIGEN dirigidas al funcionamiento del sistema que conforma con las unidades de auditoría interna, cabe mencionar:

- La formulación y comunicación de pautas generales y específicas para la labor de las UAI, mediante *Lineamientos* que emite anualmente con base en los objetivos estratégicos del Organismo y el mapeo de riesgos;
- El proceso de generación y aprobación de los planes anuales de trabajo de las UAI,⁽¹⁰⁾ de modo coherente con el planeamiento de la actividad propia pautado asimismo mediante *Lineamientos*;

6) Creemos asimismo, que al encarar el "universo de control" desde la perspectiva de las funciones de gobierno, surgen ventajas respecto de la aproximación por organismo/entidad, ya que se facilita el abordaje transversal en la supervisión de determinados procesos. Por otra parte, las buenas prácticas en materia de planes de auditoría recomiendan actualmente reemplazar el enfoque basado en inventarios de áreas por el enfoque basado en los riesgos.

7) García, Cándido E. y Otheguy, Osvaldo O., "Reflexiones sobre el sistema de control integral e integrado en la ley 24.156, con particular referencia a una de sus partes: la legitimidad". Memoria del Segundo Congreso Internacional de Auditoría Interna, Buenos Aires, 1996, pp. 656-661.

8) Cabe acotar que el énfasis sobre la utilidad de la distinción conceptual entre los aspectos orgánico y material del control interno -como clave interpretativa del "modelo" y por su potencial como criterio organizador de la estrategia de gestión del órgano rector- no implica desconocer que en la práctica ambas dimensiones se entrelazan. Gran parte de las actividades y "productos" de la SIGEN evidencian esa articulación.

9) El Clasificador distingue tres categorías de procesos o actividades: de conducción, sustantivas y de apoyo. Entre las actividades sustantivas figura un conjunto de tareas -agrupadas bajo la denominación de "otras competencias"- que tienen origen en diversas responsabilidades asignadas al Organismo por normas específicas. Comprenden actividades en materia de: Consolidación de Deuda Pública; Perjuicio Fiscal y Seguimiento del Recupero Patrimonial; Precios Testigo; Renegociación de Contratos de Servicios Públicos; y Redeterminación de Precios de Obras Públicas.

10) Para cuya homogeneización estableció el Clasificador de Actividades UAI, coherente con el Clasificador de Actividades SIGEN.

- La consolidación del planeamiento del sistema en el Plan SIGEN anual, que comprende las principales actividades previstas para el período por la Sindicatura General y las UAI;
- La interacción permanente entre síndicos y auditores internos en cada entidad y mediante jornadas de trabajo multi-jurisdiccionales;⁽¹¹⁾
- La supervisión de la labor de las UAI, a través de los síndicos jurisdiccionales y de comisiones fiscalizadoras que efectúan el seguimiento de la ejecución de sus planes anuales de trabajo; y
- La intervención en el proceso de designación de titulares de UAI, en el marco de la Resolución N° 17/2006, que aprueba el "Perfil del Auditor Interno Titular".⁽¹²⁾

2.4 Operaciones sobre el aspecto material

La dimensión 'material' del control interno -tal como se expuso en la primera parte del trabajo- se manifiesta en cada jurisdicción y entidad a través de un proceso esencialmente preventivo, integral, e integrado al proceso decisional, de cuya aplicación es responsable directo la autoridad superior correspondiente.

La SIGEN opera respecto de esos sistemas de control interno mediante su actividad normativa, de supervisión y de asesoramiento. Cabe destacar:

- Normas Generales de Control Interno (Resolución N° 107/98 - SGN);
- Normas Generales de Control Interno para Tecnología de la Información (Resolución N° 48/2005 - SGN);
- Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado (Resolución N° 37/2006 - SGN);
- Programa de Regularización del Ambiente de Control (establecido por la Resolución N° 114/2004 - SGN);⁽¹³⁾
- Metodología de Autoevaluación del Control Interno (Resolución N° 95/2006 - SGN);⁽¹⁴⁾ y
- Buena práctica de control interno para las autoridades superiores de las jurisdicciones o entidades del Sector Público Nacional dependientes del Poder Ejecutivo Nacional. Contenidos sugeridos de los Informes de Control Interno y Gestión (Resolución N° 96/2006 - SGN).

También deben mencionarse, entre las acciones de la SIGEN vinculadas con el aspecto material del control, las auditorías dirigidas a supervisar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno,⁽¹⁵⁾ y la interacción de la alta conducción del órgano rector con las autoridades superiores de los organismos, en función de asesoramiento o mediante la formulación de recomendaciones ante determinados riesgos o desvíos.⁽¹⁶⁾

11) Debemos destacar al respecto que, mediante la Resolución N° 6/2010 - SGN, se ha creado el Consejo Consultivo del Sistema de Control Interno, con el objeto de coadyuvar a la integración de los actores que componen el sistema y generar propuestas para la mejora continua y la calidad del control interno. En su art. 2 la resolución establece que el Consejo se conforma con "...los Gerentes y/o Subgerentes de Supervisión, el Gerente de Normativa y Técnica, Síndicos Jurisdiccionales, Síndicos de las Comisiones Fiscalizadoras y titulares de las Unidades de Auditoría Interna, los que serán convocados de acuerdo al temario a tratar en cada oportunidad."

12) Las autoridades superiores de los entes deben solicitar a la SIGEN, antes de la designación del auditor interno titular, la opinión técnica prevista en el Decreto N° 971/93, prescripción receptada por el Decreto N° 1344/2007 que ha unificado y actualizado la reglamentación de la ley N° 24.156.

13) Dirigido a establecer acuerdos entre las autoridades superiores de las jurisdicciones y entidades y la SIGEN, para el seguimiento de recomendaciones significativas y la efectiva aplicación de medidas correctivas.

14) Busca promover la autoevaluación de la madurez del sistema de control interno por parte de los responsables de los procesos de gestión. Dispuso la prueba de una metodología para la autoevaluación de la eficacia de los procesos sustantivos y la madurez de los sistemas de control interno de los organismos, con la finalidad, entre otros objetivos, de:

- Contribuir a la adopción de enfoques de gestión orientados a resultados y de administración basada en procesos;
- Inducir la adopción de la gestión de riesgos como buena práctica gerencial (en la metodología planteada, a cada nivel de madurez corresponde un grado de riesgo);
- Contribuir a despertar en los responsables de la gestión, interés en el control como ayuda para mejorar el desempeño y lograr los objetivos de la organización;
- Coadyuvar a delimitar procesos y a la identificación y operacionalización de los objetivos de cada proceso;
- Identificar con claridad los riesgos inaceptables, de modo de encarar las medidas necesarias para su tratamiento;
- Permitir a las autoridades superiores conocer el nivel de madurez del sistema de control interno y los niveles de riesgo en la totalidad de las áreas de su organización, e ir introduciendo las mejoras necesarias.

15) Pautadas mediante la Resolución N° 152/02-SGN, que aprobó las Normas de Auditoría Interna Gubernamental.

16) En cumplimiento de las funciones establecidas por el art. 104, incisos i), j) y k), de la ley.

3. A modo de conclusión

En la primera parte del trabajo se intentó una aproximación a la conceptualización del "modelo" de control interno establecido por la ley N° 24.156, mediante un sucinto examen del texto legal y su reglamentación. Se aclaró en esa oportunidad que empleábamos el término 'conceptualización' entendido según lo define la metodología de la investigación, es decir, como un proceso que identifica -en términos de conceptos y variables- cuáles particularidades del problema bajo estudio deben examinarse, y construye un modo de interpretar y clasificar aquello que se observa.

El esquema básico de conceptualización planteado reconoce que:

- Debido a su carácter esencialmente preventivo, el control interno está determinado por la relación riesgos-control; y
- El modelo de control interno vigente presenta un aspecto orgánico -el sistema conformado por la SIGEN y la red de unidades de auditoría interna- y un aspecto material cuya expresión concreta son los sistemas de control interno que deben implementar y mantener en cada organismo las respectivas autoridades superiores, con sujeción a las normas de control interno dictadas por la SIGEN.

En esta segunda parte, aplicamos ese esquema -a modo de ensayo- para examinar y clasificar algunos procesos y productos de la gestión de la SIGEN, buscando contrastar de modo empírico la utilidad del enfoque planteado.

Ahora bien; en el caso de una investigación, la conceptualización del problema da lugar a la *operacionalización* de los conceptos o variables relevantes. En esta fase de los procesos de investigación se elaboran *definiciones operacionales*, es decir, un conjunto completo de instrucciones respecto de qué observar y cómo medir cada variable o concepto.

Análogamente, cabe pensar que el esquema de conceptualización esbozado puede ser útil en la tarea de planeamiento del órgano rector del sistema y en el diseño de mecanismos de evaluación, mediante su empleo en las actividades vinculadas con la identificación de *objetivos* -generales y específicos-, la definición de *procesos* y *productos* asociados al logro de esos objetivos, y con la elaboración de *indicadores de gestión*. Podría asimismo explorarse su utilidad en el diseño de procedimientos para evaluar los riesgos y el desempeño del Organismo, y los resultados globales del sistema SIGEN-UAI.

La SIGEN ha venido explorando herramientas en ese sentido. Tal es el caso del denominado Tablero Balanceado SIGEN, la ya mencionada metodología de autoevaluación, y los trabajos dirigidos a diseñar un método para el análisis de los riesgos del Organismo.⁽¹⁷⁾

17) El Tablero Balanceado ha sido planteado en el documento *Indicadores: Sistema de Control Interno del Sector Público Nacional y SIGEN*, (GeDt 16-2009), Sindicatura General de la Nación, Gerencia de Estudios, enero 2009. Con respecto a la evaluación de riesgos propios, en 2006 la entonces Gerencia de Estudios por requerimiento del Síndico General desarrolló una propuesta metodológica en el trabajo *Análisis de Riesgos - Sindicatura General de la Nación, Borrador Preliminar*, que incluye los resultados de su aplicación a los riesgos de las actividades sustantivas de SIGEN.

ANEXO CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES SIGEN

ACTIVIDAD	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	
		AGREGACIÓN PARA PLAN SIGEN	CLASIFICACIÓN DESAGREGADA	
CONDUCCIÓN		CONDUCCIÓN SUPERIOR	CONDUCCIÓN	
			GESTIÓN DE LA CALIDAD - SIGEN	
		ASESORAMIENTO AL SÍNDICO GENERAL	ASESORAMIENTO AL SÍNDICO GENERAL	
			ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO SIGEN	
		PLANEAMIENTO SIGEN	LINEAMIENTOS Y ESTUDIOS	
			SEGUIMIENTO DEL PLANEAMIENTO SIGEN	
AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA INTERNA SIGEN PROYECTOS DE AUDITORÍA			
SUSTANTIVAS	NORMATIVA	PROYECTOS DE NORMAS	PROYECTOS DE NORMAS DE CONTROL INTERNO	
			PROYECTOS DE NORMAS DE AUDITORÍA INTERNA	
			PROYECTOS DE NORMAS INTERNAS SIGEN	
	PROYECTOS DE PROCEDIMIENTOS	PROYECTOS DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS SIGEN		
		PROYECTOS DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SPN		
	EVALUACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA NORMATIVA	EVALUACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA NORMATIVA		
	SUPERVISIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO		ELABORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	ELABORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
			EMISIÓN Y SEGUIMIENTO DE INFORMES Y RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL	PROGRAMA DE REGULARIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANISMOS RES. N° 114/04 SGN
				SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
				ADMINISTRACIÓN SISIO
			DENUNCIAS, REQUERIMIENTOS DEL PODER JUDICIAL Y OTROS ÓRGANOS	ANÁLISIS DE DENUNCIAS
				ATENCIÓN REQUERIMIENTOS DEL PODER JUDICIAL Y DE OTROS ORGANISMOS
			OTRAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN DEL SCI	COMITÉ DE CONTROL
	CUMPLIMIENTO DE CIRCULARES / INSTRUCTIVOS SIGEN			
	CUENTA DE INVERSIÓN DE CADA ORGANISMO			

ACTIVIDAD	TIPO	NIVEL I	NIVEL II
		AGREGACIÓN PARA PLAN SIGEN	CLASIFICACIÓN DESAGREGADA
SUSTANTIVAS	SUPERVISIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	OTRAS ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN DEL SCI	GESTIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONAL UAIS Y ORGANISMOS
			OTRAS TAREAS DE SUPERVISIÓN DEL SCI
	SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN UAI	SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN UAI	ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL PLAN DE TRABAJOS UAI
			SUPERVISIÓN EJECUCIÓN PLAN DE TRABAJOS UAI
			SUPERVISIÓN TRABAJOS UAI
			COORDINACIÓN PROYECTOS HORIZONTALES Y TRANSVERSALES
	FISCALIZACIÓN	FISCALIZACIÓN, EMPRESAS, ENTIDADES Y SOCIEDADES DEL ESTADO	FISCALIZACIÓN
			INFORMES COMISIÓN FISCALIZADORA
			EVALUACIÓN DE SITUACIÓN EMPRESARIA
	AUDITORÍA, ASESORAMIENTO Y CONTROL	AUDITORÍA	AUDITORÍA SOBRE ACTIVIDADES SUSTANTIVAS
		PROYECTOS ESPECIALES DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA	AUDITORÍA SOBRE ACTIVIDADES DE APOYO
		RED FEDERAL DE CONTROL PÚBLICO	PROYECTOS ESPECIALES DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA
	OTRAS COMPETENCIAS	CONSOLIDACIÓN DEUDA PÚBLICA	RED FEDERAL DE CONTROL PÚBLICO
		PERJUICIO FISCAL	CONSOLIDACIÓN DEUDA PÚBLICA
		PRECIOS TESTIGO	EVALUACIÓN DEL PERJUICIO FISCAL (DEC. N° 467/99, RES. N° 28/06 SGN)
		RENEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE SERVICIOS PÚBLICOS (UNIREN)	RECUPERO PATRIMONIAL. INFORMES TRIMESTRALES (DEC. N° 1154/97, ES. 192/02 SGN)
		REDETERMINACIÓN DE PRECIOS DE OBRAS PÚBLICAS	PRECIOS TESTIGO
			RENEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE SERVICIOS PÚBLICOS (UNIREN)
			REDETERMINACIÓN DE PRECIOS DE OBRAS PÚBLICAS

ACTIVIDAD	TIPO	NIVEL I	NIVEL II
		AGREGACIÓN PARA PLAN SIGEN	CLASIFICACIÓN DESAGREGADA
APOYO		ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
			RELACIONES LABORALES
			GABINETE DE ASESORÍA PSICOLABORAL
			SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL
			SELECCIÓN DE PERSONAL
			ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
		ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	INFORMÁTICA - GESTIÓN GENERAL
			INFORMÁTICA - DESARROLLO MANTENIMIENTO DE SISTEMAS
			INFORMÁTICA - PROCESAMIENTO Y SOPORTE
		ADMINISTRACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO
			CAPTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS
			EMISIÓN DE ESTADOS CONTABLES E INFORMACION FINANCIERA
		GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES
			FACTURACIÓN Y LIQUIDACIÓN A CLIENTES Y PROVEEDORES
			LIQUIDACIÓN DE HABERES DEL PERSONAL
			ADMINISTRACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO
		APOYO ADMINISTRATIVO	APOYO ADMINISTRATIVO
ASESORAMIENTO JURÍDICO	DICTÁMENES DE ASESORÍA JURÍDICA		
	DICTÁMENES DE CONTROL DE LEGALIDAD SOBRE AUDITORÍAS		
	ATENCIÓN CAUSAS JUDICIALES DE SIGEN		
GESTIÓN BIBLIOTECA	GESTIÓN BIBLIOTECA		
GESTIÓN DOCUMENTACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTACIÓN		
SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES		
ACTIVIDADES Y PROYECTOS NO PLANIFICADOS		HORAS PARA IMPREVISTOS (% SOBRE EL TOTAL DE HORAS DISPONIBLES O PROGRAMADAS)	
HORAS NO ASIGNABLES A ACTIVIDADES		ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN	
		LICENCIAS DE PERSONAL	

Buenos Aires, septiembre de 2010.

SINDICATURA GENERAL DE LA NACION

Documento elaborado por el Ing. Arturo Abriani,
Asesor del Sr. Síndico General de la Nación.

septiembre 2010