

Ramello, Ramiro Ernesto

**Mejoras en las capacidades de
gestión organizacional del
Tribunal de Cuentas, para el
control de las rendiciones de la
Municipalidad de Bialet Masse**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Especialista en Dirección de
Organizaciones Públicas**

Directora: Conrero, Sofía

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CÓRDOBA**
JESUITAS

ICDA
Escuela de Negocios

Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas.

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

“Mejoras en las capacidades de gestión organizacional del Tribunal de Cuentas, para el control de las rendiciones de la Municipalidad de Bialet Masse”. -

Mgter. Sofia Conrero

Directora del Trabajo Final de la Especialización

Especializando Ramiro Ernesto Ramello

Lic. En Administración - UNC

AÑO - 2022

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres Mario y Flora, por haberme enseñado la importancia de no bajar los brazos y que todo esfuerzo da sus frutos, a mi familia por estar acompañándome y apoyándome en todos estos años, a mi Directora del Trabajo Final de la Especialización, Sofía Conrero por la paciencia y la dedicación que me brindo desde su lugar, orientándome en el desarrollo de la presente publicación. -

INDICE

ÍNDICE	7
RESUMEN	11
SUMARY	13
1.-INTRODUCCIÓN	15
2.-MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES	19
3.-OBJETIVOS PLANTEADOS	33
4.-METODOLOGÍA	35
5.-ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	39
5.1.- Tribunal de Cuentas de la Prov. De Córdoba	39
5.2.- Tribunal de Cuentas Municipal de Bialet Masse	41
5.3.-Estructuras de Control de los Tribunales de Cuentas	43
5.4.- Análisis del Entorno Socio Político	45
5.5.- Análisis de las Habilidades Directivas	48
5.6.- Análisis de los Recursos Humanos	49
5.7.- Análisis matriz FODA de la Organización	53
6.- ESTUDIO DE DETERMINACIÓN	57
7.- PLAN ESTRATÉGICO EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS MUNICIPAL	63
7.1.- Matriz de estrategias	63
7.2.- Alternativas de solución propuestas	67
7.3.- Actividades a desarrollar	69
7.3.1.- Sistemas digitales de control y fiscalización	70
7.3.2.- Recursos Humanos	76
7.3.3.- Habilidades directivas	77
7.3.4.- Mejoras en la comunicación	80
7.3.5.- Control y evaluación	82
8.-CONCLUSIONES	85
9.-REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	89
10.-ANEXOS	95

10.1.- Modelo de encuesta al personal	99
11.-DATOS DE CONTACTO	101

RESUMEN

El motivo de estudio del presente trabajo final, es determinar la importancia y las ventajas que tiene el desarrollo por parte del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialet Masse, de un proyecto de mejora sobre sus capacidades de gestión organizacional y sus procedimientos de fiscalización permitiendo el acceso a la información pública en forma transparente, siendo una de las fases de desarrollo, un programa de gestión digital para el control de las rendiciones de cuentas a utilizar sobre la Administración Municipal. Con este proyecto, lo que se tratara de analizar es el funcionamiento, aplicación y control en los sistemas actuales utilizados, para coordinar los distintos planes de acción a realizar y lograr así, acercarse a lo planteado como su misión y visión institucional que es, ser un organismo modelo a seguir en los ámbitos provincial y nacional, en materia de control externo eficaz y eficiente de los caudales públicos, a través de la mejora continua y el fortalecimiento institucional.

Desde esa visión, este trabajo final integrador abordara la fiscalización de las rendiciones de cuentas con el objetivo de formular una propuesta de modernización y optimización de dicho control, mediante la incorporación de un procedimiento en la gestión organizacional, incluyendo lo digital, bajo los lineamientos de una auditoría gubernamental, contenidos en las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Finalmente, se espera que el presente trabajo sienta las bases para desarrollar futuras investigaciones sobre el tema y contribuya al diseño y desarrollo de políticas públicas actuales que generen sistemas de control de gestión eficientes y participativos, con el fin de garantizar a la ciudadanía el adecuado manejo de los fondos públicos por parte de los municipios y comunas de la provincia de Córdoba.

SUMMARY

The reason for the study of this final work is to determine the importance and advantages of the development by the Court of Accounts of the Municipality of Bialet Masse, of a project to improve its organizational management capabilities and its auditing procedures, allowing access to public information in a transparent manner, being one of the development phases, a digital management program for the control of the rendering of accounts to be used on the Municipal Administration. With this project, what we will try to analyze is the operation, application and control in the current systems used, to coordinate the different action plans to be carried out and thus achieve, approach what is stated as its mission and institutional vision that is, to be a model body to follow at the provincial and national levels, in terms of effective and efficient external control of public funds, through continuous improvement and institutional strengthening.

From this perspective, this thesis will address the control of accountability with the aim of formulating a proposal for modernization and optimization of said control, through the incorporation of a procedure in organizational management, including digital, under the guidelines of a government audit. , contained in the International Standards of Supreme Audit Institutions.

Finally, it is expected that this work lays the groundwork for future research on the subject and contributes to the design and development of current public policies that generate efficient and participatory management control systems, in order to guarantee citizens the proper management of public funds by the municipalities and communes of the province of Córdoba.

1.- INTRODUCCION

Desde hace algunos años, existe un movimiento global de adecuar las actuales formas de gestionar la administración pública a los nuevos intereses y necesidades que la sociedad moderna plantea, por lo que, el Estado se ha convertido en catalizador de dichas acciones de modernización y de mejora de gestión de sus recursos, diagramando su accionar a través de una gestión eficiente, basada en objetivos y orientada a la consecución de resultados. (Lezada, 2015). Bajo este precepto, el control público y la auditoría, se constituyen en pilares fundamentales a los efectos de garantizar a la ciudadanía el adecuado manejo de los fondos públicos.

Esto se refleja en uno de los principios de la Declaración de Asunción (2009) de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) donde establece que “la rendición de cuentas es la base para un buen gobierno” (OLACEFS – 2009), sintetizándose en este principio la trascendente importancia de la rendición de cuentas para la transparencia y el control del gobierno de un Estado.

En la actualidad, lo anterior se complementa por la gran demanda por parte de la ciudadanía de una mayor transparencia en la actuación de los gestores públicos y unos controles más eficientes que los que se han venido llevando a cabo, señalando que “La transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda acción política. Sólo cuando la acción de los responsables públicos se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan nuestras instituciones podremos hablar del inicio de un proceso en el que los poderes públicos comienzan a responder a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación de los poderes públicos.” (OLACEFS – 2009; Pag. 15).

Por ello, esta transparencia se ha de respetar en toda actividad pública, es decir, también se ha de dar en la actuación de los órganos constitucionales y de relevancia constitucional. Por lo que resulta necesario establecer unos adecuados controles que garanticen no sólo la debida ejecución presupuestaria, sino que su actuación cumpla con los mencionados principios constitucionales de equidad, eficiencia y economía, así como de transparencia y legalidad.

Por su parte, en Argentina, en los años noventa, y como corolario de la sanción de la Ley N° 24.156 en el año 1992 sobre “Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional” se inaugura un proceso de institucionalización de organismos de control, que irrumpe el modelo de fiscalización tradicional de los Tribunales de Cuentas, procurando su transición bajo la concepción de auditorías y control de rendiciones generales.

Esto se complementa con lo que disponen las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), que son estándares aprobados por una entidad de reconocida trayectoria en materia de auditoría gubernamental como lo es, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (en adelante INTOSAI, por sus siglas en Inglés) y la adhesión a esos estándares por parte de los organismos de control externo de nuestro país -interesados en modernizar e innovar sus funciones de fiscalización- viene cobrando cada vez más mayor importancia.

Consecuentemente, este proceso se consolidó a nivel nacional y en algunos organismos sub-nacionales, tras la conformación de la Auditoría General de la Nación (AGN), la Auditoría General de la Provincia de Salta (AGPS) y la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (AGCBA), quienes asumieron nuevas facultades, pero al costo de abandonar sus funciones jurisdiccionales. Por su parte, el resto de los órganos de fiscalización externa del país, que decidieron mantenerse bajo la efigie de “Tribunales de Cuentas”, van incorporando paulatinamente nuevas funciones, generalmente a partir de la réplica de la Ley de Administración Financiera Nacional en sus respectivas

legislaciones provinciales, aunque sin menoscabar sus funciones jurisdiccionales.

En el caso de la provincia de Córdoba, posee una legislación que regula el régimen de municipios y comunas en su jurisdicción, el cual se encuentra comprendido en la Ley Orgánica Municipal Nro. 8102, que regula a todos los órganos gubernamentales en los municipios y comunas que no posean carta orgánica propia. En dicha norma, desde los artículos 78 al 87 se refiere especialmente a los Tribunales de Cuentas, donde le otorga las facultades y obligaciones que deben ejercer en el control del gasto municipal, confiándole así el ejercicio del control hacendal técnico, externo e independiente de la gestión patrimonial, económica y financiera, como del sector público municipal. También, le permite regular sobre la conducta administrativa de los funcionarios, agentes y responsables, en resguardo de los intereses del Estado y de los puestos bajo su responsabilidad.

El objetivo de este trabajo es analizar los beneficios y requerimientos para la realización de mejoras en las capacidades organizacionales del Tribunal de Cuentas, para el control de las rendiciones de cuentas en la Municipalidad de Bialet Masse, siendo su finalidad modernizar la gestión de los procedimientos de fiscalización para mejorar los controles sobre la gestión municipal.

Para alcanzar este objetivo, se utilizó un método de tipo Exploratorio – Retrospectivo – Prospectivo, aplicado a través de las siguientes técnicas: relevamiento documental y de datos secundarios, entrevistas y una encuesta. Los datos e información obtenidos fueron analizados cuantitativa y cualitativamente, a los fines de presentar un diagnóstico, del cual se derivan los beneficios y requerimientos de las mejoras en los procedimientos de gestión organizacional del organismo, incluida la digitalización de los procesos de rendición de cuentas.

2.- MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES

Ante los cambios económicos, sociales y políticos actuales, se nos presenta el siguiente interrogante ¿Cuáles son las ventajas de realizar mejoras en la gestión organizacional del Tribunal de Cuentas para la fiscalización de las rendiciones de cuentas presentadas por la Municipalidad de Biale Masse?.

Este trabajo centra su campo de estudio y análisis en conocer específicamente cuál es la importancia de utilizar un programa de gestión integral en el control de los procedimientos administrativos, como herramienta de intervención, destinada a optimizar la fiscalización en los gastos de gestión efectuados por la Municipalidad de Biale Masse.

La justificación de lo anterior, se puede encontrar en lo mencionado por Graglia, (2017) refiere que, las políticas implementadas por un ÓRGANO PÚBLICO son públicas por dos razones importantes, la primera, más descriptiva, porque el sujeto es un Estado como responsable principal, la segunda, más prescriptiva, porque el objeto debe ser una sociedad como partícipe necesaria y primera destinataria. Además, la gobernabilidad implica representatividad y la rendición de cuentas, es decir, que los gobernantes sean elegidos por los gobernados mediante elecciones competitivas y que estos participen en las decisiones y controlen las acciones de aquellos.

Para abordar este tema, se presentan antecedentes sobre dos cuestiones relevantes como, la transparencia y el control sobre la gestión pública.

INICIOS DE LAS NORMATIVAS SOBRE LA TRANSPARENCIA EN LA GESTION PÚBLICA:

Los antecedentes datan de varios años, por parte de diversos organismos internacionales, en instrumentos de diverso tipo y alcance. Entre ellos:

La Convención Americana de Derechos Humanos (CADH, 1969) en su artículo 13 establece: Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección”.

La Organización de los Estados Americanos (OEA, 2004), en la Declaración de la cumbre de las Américas de Nuevo León, en su Resolución 2057, estableció que: El acceso a la información en poder del Estado, con el debido respeto a las normas constitucionales y legales, incluidas las de privacidad y confidencialidad, es condición indispensable para la participación ciudadana y promueve el respeto efectivo de los derechos humanos.

La Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción celebrada en el 2003, enuncia en su capítulo II medidas preventivas para sus Estados parte. En su artículo 10, recomienda “Adoptar las medidas que sean necesarias para aumentar la transparencia en su administración pública, incluso en lo relativo a su organización, funcionamiento y procesos de adopción de decisiones”.

Dicha Convención recomienda, además, tomar medidas para aumentar la transparencia en su Administración pública, en lo relativo a su organización, funcionamiento y procesos de adopción de decisiones, cuando proceda. Esas medidas podrán incluir, entre otras cosas:

a) La instauración de procedimientos o reglamentaciones que permitan al público en general obtener, cuando proceda, información sobre la organización, el funcionamiento y los procesos de adopción de decisiones de su administración pública y, con el debido respeto a la protección de la intimidad y de los datos personales, sobre las decisiones y actos jurídicos que incumban al público;

b) La simplificación de los procedimientos administrativos, cuando proceda, a fin de facilitar el acceso del público a las autoridades encargadas de la adopción de decisiones;

c) La publicación de información, lo que podrá incluir informes periódicos sobre los riesgos de corrupción en su administración pública.

Resultan importantes estas recomendaciones del año 2003, ya que involucran desde entonces, a todos los procesos de los organismos públicos, tanto en su funcionamiento en general, como en la toma de decisiones. Todo ello hace referencia, además, a la simplificación de los procesos, a fin de facilitar la comprensión por parte de la ciudadanía, sienta bases, además, para los procedimientos de solicitud de acceso a la información pública que se desarrollarán más adelante.

Hasta aquí se mencionaron dos aspectos importantes de la transparencia, por un lado, desde las instituciones públicas, y el deber de ser transparentes, de permitir ver con claridad el desarrollo de su gestión, así como el accionar de sus funcionarios. Por otro lado, el derecho que tiene la sociedad de exigir información.

INICIOS DE LOS SERVICIOS DE CONTROL Y FISCALIZACION UTILIZADOS EN LOS GOBIERNOS:

El control público y la auditoría gubernamental se remontan a una larga tradición y se fundamentan en la necesidad de la ciudadanía de ejercer un control sobre los fondos públicos que se gestionan. Y es fundamentalmente a partir de los años '90, bajo el escenario de las reformas del Estado, que se plantean las principales transformaciones bajo en paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP).

Bresser Pereira, (2011, p.: 280) define entre las principales características de la NPG las siguientes:

- a) orientación de la acción del Estado hacia el ciudadano-usuario o ciudadano-cliente;
- b) énfasis en el control de los resultados a través de los contratos de gestión (en lugar del control de procedimientos);
- c) fortalecimiento y aumento de la autonomía de la burocracia estatal, organizada en carreras o “cuerpos” de Estado, (...);
- d) separación entre las secretarías formuladoras de políticas públicas, de carácter centralizado, y las unidades descentralizadas, ejecutoras de esas mismas políticas; (...)

De acuerdo a estos principios, los gobiernos deberían instituir normas y mecanismos que sustituyan los controles de procesos por evaluaciones de resultados, así como desarrollar y difundir sistemas de información eficientes que aumenten su capacidad de anticipación, a través de procesos de planificación, seguimiento y control de gestión (Oszlack, 1999).

En este sentido, la NGP está orientada a incrementar la eficacia y la eficiencia de la Administración pública.

Ramió Matas, (2001) señala que la ausencia de eficacia y eficiencia del sector público pone en peligro su legitimidad y estabilidad y hasta puede llegar a poner en riesgo el propio sistema político, dado que, si los gobiernos no responden con eficacia a las demandas sociales, disminuyen los apoyos al sistema político.

Así pues, en los últimos años del siglo XX, recibieron un fuerte impulso las cuestiones relativas a la transparencia dentro de la administración pública, mejorando las responsabilidades de los gestores, la rendición de cuentas (accountability) y la eficiencia del sector público.

Del mismo modo, la adopción crítica del “enfoque en el cliente”, que tiene implícita la noción de accountability, requiere esquemas que permitan una participación real de todos los miembros del aparato público en el proceso de

toma de decisiones, lo que a su vez implica el servicio civil de carrera y la profesionalización de la función pública (Fernández Llera, 2009).

En este orden de ideas, Cunill Grau, (1999) advierte que al concentrar el foco en los resultados de la acción administrativa no debemos descuidar los procedimientos. Asimismo, considera que resulta crucial desarrollar modalidades innovadoras de control que faciliten tanto la influencia directa de los ciudadanos sobre la Administración Pública, como su influencia indirecta a través de sus representantes políticos. En rigor, sostiene que "(...) sin reforma política en sentido amplio no hay reforma administrativa posible de traducirse en un cambio real y sostenido a favor de la sociedad (Cunill Grau, 1999: p. 18)."

Hacia el Siglo XXI entonces, cobra vigor la idea del control público como forma de obtener resultados ciertos y económicos respecto de la acción del Estado (denominado control for value o control por el valor). De esta manera, se traslada el eje de lo legal contable hacia la gestión administrativa (eficacia) y económica (eficiencia). Incluso los propios organismos centrales de control comienzan a adaptarse a los nuevos requerimientos mediante la reforma de sus disposiciones normativas (Núñez, 2006).

En relación a la participación cada vez más activa de la sociedad, Bresser Pereira, (1999) advierte que el control social se organiza para controlar no sólo los comportamientos individuales sino también las organizaciones públicas. A su vez, el control social de las organizaciones públicas puede ejercerse de dos maneras: de abajo hacia arriba, cuando la sociedad se organiza políticamente para controlar o influir en instituciones sobre las cuáles no tiene poder formal; o de arriba hacia abajo, cuando el control social es ejercido formalmente a través de consejos directivos de instituciones públicas no estatales.

En palabras de Ramió Matas (2001, p. 3) "[l]os ciudadanos, en su acepción actual, se han convertido en 'propietarios' políticos y económicos de la Administración y le exigen resultados".

Tal como lo expresa Lerner, (1996: p. 351), “[e]l control público constituye una institución fundamental del Estado Democrático de Derecho”. En dicho Estado, el ejercicio del poder público está a cargo de diferentes órganos que se controlan entre sí, conforme las competencias que les asigna la Constitución.

Con idéntico criterio, Vallés Vives, (2001: p. 25) sostiene que “[n]o es posible imaginar un Estado constitucional y democrático sin un control eficaz de la gestión de sus fondos públicos”.

En este contexto, el control se constituye en el instrumento necesario para garantizar la adecuada administración de los fondos públicos, en concordancia con las políticas públicas aprobadas por el Parlamento, y hacer más transparente la gestión gubernamental (Lerner, 1996).

En efecto, a partir de los años ‘80, se instituyó un proceso de reinstauración de regímenes democráticos que fue acompañado con transformaciones en el rol del Estado. Gradualmente, se colocó el énfasis en la necesidad de flexibilizar el modelo y el estilo de la gestión pública, confiriendo a los funcionarios mayor poder de decisión, al tiempo que se procuró reforzar el control y la responsabilidad de los mismos. Ahora bien, a partir de esta mayor flexibilidad otorgada a los funcionarios, se tiende a evaluar los resultados sin considerar los medios y procedimientos utilizados para lograrlos, lo que dificulta el control y la detección de casos de corrupción o la falta de convocatoria a la ciudadanía (Oszlak, 2003). En rigor, la transparencia, la publicidad de los actos de gobierno y la condena a la corrupción comenzaron a ocupar un lugar importante en la agenda estatal.

A su vez, desde los años ‘90, la doctrina enmarcada en el NPM proporcionó el sustento de la nueva preocupación por la responsabilización, ya que el mayor poder delegado a los administradores exigía mayor desempeño responsable frente a los administrados, a los funcionarios electos y a las agencias de control. En efecto, recientemente, y sobre todo en América Latina,

la accountability se transformó en la cuestión central desde la óptica de la gobernabilidad y la ética pública (Oszlak,2003).

Desde un punto de vista simbólico conceptual, Prada (2009) advierte que, en la Argentina, las palabras paradigmáticas vinculadas a la idea del control han evolucionado en los últimos años, aflorando en escena los términos de “accountability”, “rendición de cuentas”, “transparencia”, “control de resultados” o de “objetivos programáticos de la gestión”, entre otros.

El control por resultados implica medir la gestión en términos de eficiencia, economía, eficacia, equidad y ecología, más allá de los controles de legalidad y financieros que deben realizarse sobre los actos de gobierno.

En relación al vocablo accountability, en opinión de Oszlak (1998), es uno de los conceptos que ha originado mayor reconocimiento y adhesión en nuestra cultura, al punto que resulta común su utilización empleando el original inglés. Este término representa para los norteamericanos lo que para nosotros significa “la obligación de rendir cuentas”. Suele confundirse con las expresiones de responsabilidad o responsabilización, pero estos últimos términos no respetan enteramente su connotación. En opinión de Oslak (1998: p.3) “[a]ccountability alude a la vigencia de reglas de juego que exigen la rendición de cuentas a terceros, ante los cuales se es responsable de un acto o de una gestión”.

El mismo autor sostiene que resulta llamativo que este vocablo no encuentre su correlato en español. En consecuencia, propone como equivalente la expresión “responsabilidad” por considerar que podría expresar mejor su sentido, en la medida que indica acción y objeto de responder, y no exigencia de hacerlo, aunque se ejerza coacción para ello (Oszlak, 2003).

Siguiendo a Núñez (2006: p. 24), la accountability es “el sistema de contabilidad a través del cual se da explicación cierta de los actos de administración de los funcionarios”.

Por su parte, Stone (1995), citado por Crunill Grau (2000: p. 7), plantea que “la accountability se refiere a la satisfacción de las legítimas expectativas acerca del uso de la discrecionalidad administrativa, o sea la legitimación de la discreción”. En efecto, no sólo implica controlar los resultados de la acción administrativa (“lo que se hace”), sino también decidir acerca de lo que se “decide hacer”, teniendo en cuenta las consecuencias para la sociedad.

Para comprender mejor la noción de accountability resulta ineludible abordar, aunque sea en forma sucinta, la perspectiva teórica de Guillermo O’Donnell (1997 : 2001), quien promovió la clasificación de accountability entre la llamada vertical y horizontal.

Así pues, la accountability vertical implica la potestad de ejercer el derecho del voto por parte de los ciudadanos, por medio de elecciones razonablemente libres y regulares. De esta manera, las demandas sociales que se pueden articular sin coerción estatal, los medios que por lo menos cubren con regularidad estas demandas y los actos presuntamente ilícitos de las autoridades públicas, representan dimensiones de accountability vertical, constituyendo las elecciones su principal faceta (O’Donnell, 1997).

Por su parte, el mismo autor se refiere a la accountability horizontal como aquella por la cual las agencias estatales tienen autoridad legal y están capacitadas para emprender acciones que van desde el control rutinario hasta sanciones penales, en relación con actos u omisiones de otros agentes o agencias del Estado que pueden calificarse como ilícitos (O’Donnell, 1997).

Según O’Donnell (1997), en esta definición está implícita la necesidad de agencias estatales autorizadas y dispuestas a supervisar, controlar, rectificar y/o sancionar actos ilícitos de otras agencias del Estado; y entre aquéllas incluye a las instituciones clásicas del Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, así como a diversas agencias de supervisión, ombudsmen, contralorías, fiscalías y semejantes. A su vez, asume que dichas agencias no pueden operar de forma

aislada, sino que se precisa una “red de agencias” a los fines de conmocionar a la opinión pública.

Cabe agregar que la accountability vertical está dando paso a una nueva tipología que refiere al control social, denominada accountability societal (Peruzzotti y Smulovitz, 2002, citado por Moreno, 2014).

En opinión de O’Donnell (2001), en países donde la accountability vertical electoral funciona de manera bastante deficiente, como en América Latina, esta tipología societal de la accountability vertical pasa a ser extremadamente importante para el funcionamiento o la supervivencia de un régimen democrático.

En cuanto a la interrelación de todas estas dimensiones de accountability, O’Donnell (2001) considera que una sociedad alerta y bien organizada, y medios que no se inhiben de señalar casos de transgresión y corrupción, proporcionan información crucial, apoyos e incentivos políticos para las agencias de accountability horizontal, que a su vez pueden alentar acciones de accountability societal vertical. Además, si las acciones de accountability societal acaparan la atención pública pueden enviar señales a los políticos que desean ser electos o reelectos.

En concordancia con la interpretación de O’Donnell, González de Rebella (2001) distingue entre la accountability horizontal y vertical, indicando que la primera hace referencia a la existencia de una verdadera división de poderes, mientras que la segunda se corresponde con la diferenciación institucional al interior del Estado y su relación con la sociedad civil.

Asimismo, expresa que el control social constituye una de las formas de control democrático y que se puede expresar de diferentes maneras, tales como: la participación de los ciudadanos en la formulación y la ejecución de las políticas públicas o la búsqueda de mayor transparencia y publicidad de los actos de gobierno. De esta manera, el control social requiere tres actores: la

sociedad civil, la burocracia y los partidos políticos (González de Rebella, 2001).

Finalmente cabe destacar la apreciación de María Estela Moreno (2014), en relación que: se está robusteciendo la visión que relaciona el fortalecimiento de los organismos de control como instrumento de accountability horizontal, con la efectividad de la accountability en términos de rendición de cuentas responsables de los funcionarios públicos y el fortalecimiento de la democracia representativa (p. 21).

En tal sentido, Moreno (2014) advierte que el control orientado a la ciudadanía, prevé mecanismos de rendición de cuentas que introducen precauciones “verticales” y “horizontales” con el objeto de asegurar una correcta representación de los intereses de la sociedad. Así pues, las precauciones verticales están representadas fundamentalmente por las elecciones, mientras que las horizontales por el control del aparato burocrático.

La vigencia de la efectividad de la accountability horizontal es muy importante, ya que, debido a la complejidad de las instituciones estatales y su impenetrabilidad, el control de la actividad gubernamental por parte de la sociedad se torna muy difícil. En este contexto, los organismos de control interceden ante el ciudadano. Por lo tanto, la existencia de organismos de control independientes y solventes técnicamente, se constituye en una necesidad de las democracias actuales para fiscalizar la rendición de cuentas de los funcionarios designados por los políticos, que se encuentran por fuera del alcance de los métodos de accountability vertical (Moreno, 2014).

En suma, resulta imperioso que los organismos de control se fortalezcan para asegurar no sólo la legalidad de los actos de gobierno, sino también el control de la gestión y la transparencia de la gestión pública. En este contexto, emerge la importancia de la función de auditoría que ejercen estos órganos, como herramienta de control y de mejora continua, con el objeto de agregar

valor al desempeño de las organizaciones que componen la Administración Pública.

En lo que refiere específicamente la perspectiva de funcionamiento interno a los procesos administrativos y su documentación, Alvarez Baldeon (2018) expresa que el Control Interno se relaciona directa y significativamente con la Gestión Administrativa, con los Procedimientos Administrativos y con los Documentos de Gestión, debido a que la relación que guardan los manuales administrativos como parte fundamental de un sistema de control interno es innegable y necesaria, y que para que una organización pueda tener una seguridad razonable de que todo va marchando conforme a lo planeado, es imperativo que ésta, desarrolle herramientas administrativas (tales como políticas y procedimientos) que le permita controlar y verificar los resultados obtenidos.

Por su parte, encontramos otra justificación en lo que expresa Mendoza-Zamora (2018), ya que nos propone que al mejorar el desempeño de la ejecución de los recursos públicos y de los mecanismos de control interno que implementa la Gestión administrativa, permitirá reforzar los controles sobre los sistemas administrativos vinculados al ciclo de gasto público, lo que redundará en mejores plazos para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos asignados o generados por la administración pública.

Además, Ruiz de Ferrier (2017) en su compilación, nos especifica los lineamientos generales sobre los modelos y principios de la política pública de control que se debe realizar en los ámbitos públicos, abordando temas sobre la fiscalización de rendición de cuentas en el sistema democrático, gestión y control de políticas públicas e institucionalización de la evaluación de políticas públicas.

También, como sugieren Payne, Zovatto y Mateo Díaz (2006) nos dicen que, la rendición de cuentas que deben realizar los gobiernos, implica que los representados participen en las decisiones y controlen las acciones de los

representantes mediante mecanismos idóneos (sistema de procedimientos de fiscalización y control utilizados por los Tribunales de Cuentas). Dicha participación y dicho control son derechos de los representados y también, deberes. A partir de ese derecho/deber, los representantes tienen la obligación de rendir cuentas en tiempo y forma, garantizando la transparencia en el ejercicio de sus funciones públicas. Esto es considerado, un segundo factor importante de la representación política, ya que se asienta en los poderes de los representados, la participación y el control.

Como complemento de lo anterior, se toma lo mencionado por Pasquino (1999), en donde nos manifiesta que los mecanismos de participación y de control son una condición necesaria pero insuficiente. Hacen falta ciudadanos exigentes, y esto supone el desarrollo de una democracia institucional que se sostenga en el desarrollo de una democracia ciudadana.

Por último, Tirenti (2019), al realizar un análisis sobre el traspaso de la gestión administrativa de soporte papel y en sistemas no transversales a la aplicación de un sistema de gestión documental electrónico en el sector Público Nacional Argentino, concluye que el cambio a paradigmas de un mejor control, traen como consecuencia aportes significativos a favor de la transparencia de la gestión pública, otorgándoles validez a los procedimientos digitales, acceso a la información, accesibilidad y participación en las rendiciones de cuentas, en la interoperabilidad y en la lucha contra la corrupción.

Todos estos aspectos son importantes para abordar y comprender las ventajas que existen al realizar mejoras en la gestión organizacional del Tribunal de Cuentas, para el control de las rendiciones de cuentas en la Municipalidad de Biale Masse.

3.- OBJETIVOS PLANTEADOS

Analizar los beneficios y requerimientos para la realización de mejoras en las capacidades de gestión organizacional del Tribunal de Cuentas, para el control de las rendiciones de cuentas en la Municipalidad de Bialet Masse.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

A.- Caracterizar la estructura y el sistema actual de control de gestión utilizados por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba y del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialet Masse, para la prestación de sus servicios.

B.- Analizar la organización del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialet Masse, en relación a sus objetivos, sus procesos internos de fiscalización y sus recursos humanos.

C.- Desarrollar un sistema de procedimiento de control de la gestión incluyendo su digitalización, en función de la misión, visión y valores de la institución, que permita, ante los cambios económicos actuales, optimizar la intervención y fiscalización en las rendiciones de cuentas presentadas por la Municipalidad de Bialet Masse.

4.- METODOLOGIA

El método utilizado para alcanzar los objetivos de este trabajo será de tipo Exploratorio – Retrospectivo - Prospectivo, el cual se desarrolla a continuación.

Será exploratorio, debido a que el problema de investigación que se ha planteado ha sido poco estudiado y abordado por el Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialet Masse.

Y será retrospectivo y prospectivo ya que, para realizar la actual investigación, se utilizarán datos y registros del pasado de la institución, para analizarlos y llevar adelante la presente exploración. Asimismo, este análisis permitirá realizar una valoración para el desarrollo de una propuesta a implementarse en el futuro.

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizaron las bases de datos de la Secretaria General del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialet Masse para la determinación de los diagnósticos. La actividad se visualizará, comparando los distintos procedimientos de fiscalización y controles utilizados por el área de Rendición de Cuentas, diferenciados por tipos de controles efectuados según el área.

Como primera parte, se realizó un relevamiento documental sobre los procedimientos utilizados en los sistemas de control y gestión por parte el área de Rendición del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba, así como también sobre los sistemas de control y fiscalización utilizados actualmente en la institución Municipal de Bialet Masse. Esto permitirá comparar dichos procedimientos de control, permitiendo obtener un diagnóstico general de los mismos y su situación. Este relevamiento y análisis documental se complementó con entrevistas a las autoridades del Tribunal de Cuentas Municipal, para obtener una descripción general de la institución, conociendo su estructura orgánica, como se encuentra conformada la misma, la normativa

vigente utilizada para realizar su funcionamiento y los procedimientos de control utilizados.

Así mismo, se efectuó una encuesta al personal de la institución municipal, para relevar la situación sobre la fiscalización y el control que realizan desde la perspectiva operativa, procedimientos utilizados, capacitaciones recibidas y propuestas de mejora que se pueden implementar en dicha área.

Para ello, se efectuaron la aplicación de las siguientes técnicas para relevar la información requerida:

- 1.- Entrevistas a las autoridades de la organización (N=7).
- 2.- Una encuesta a todo el personal (N=6) que no tiene rango de autoridad. El tipo de encuesta que se diagramo es en forma Abierta, debido a que este tipo de procedimiento, está indicado en estudios de carácter exploratorio y/o cuando se desconoce el nivel de información de los encuestados, proporcionando mucha información (García Ferrando, 1979).

Por ello se aplicó el método de muestreo, con múltiples opciones, para verificar conocimientos, participación en la diagramación y utilización de los protocolos de estudios de rendiciones. Se realizaron en total (6) encuestas, clasificando a los encuestados según su jerarquía en: (6) Administrativos. También, se realizaron en total (7) entrevistas, clasificando a los entrevistados según su jerarquía en: (3) Vocales, (3) Directores y (1) Secretaria General.

Con la información recabada, se presenta un informe descriptivo de la institución, determinando los recursos humanos, los programas presupuestarios existentes referidos a la capacitación y desarrollo de los mismos y, las políticas utilizadas referidas a los controles sobre la gestión pública que se implementan, determinando las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas existentes en la misma, que permitirán determinar específicamente, cuáles son las mejoras y actualizaciones a realizar

en la estructura del Organismo, optimizando así los objetivos trazados en materia de control y fiscalización.

Con todo lo anterior, se procederá a obtener conclusiones y propuestas de perfeccionamiento para llevar adelante un proceso de mejoras en las capacidades de gestión del Tribunal de Cuentas municipal, exponiendo sus beneficios y procedimientos de control, para una correcta fiscalización de la gestión municipal.

5.- ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS

5.1 EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE CORDOBA:

El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba fue creado en el año 1923. En ese año, en el marco de una gran reforma constitucional, nació el Tribunal de Cuentas de la Provincia. Si bien sus principales características y atribuciones fueron reguladas en la Constitución de la Provincia de Córdoba, es en su Ley Orgánica (Ley N° 7.630), sancionada recién en 1987, donde encontramos los detalles necesarios para entender su funcionamiento y propósito. A partir de entonces, y con el correr de los años, se produjeron numerosos cambios.

En esta ley, se establece la forma de elección de sus miembros que son tres (3), dos por la mayoría y uno por la minoría, también determina los requisitos de sus funcionarios que se constituyen en Secretarías y Pro-secretarías y un Fiscal General. Además por reunión del plenario del cuerpo, permiten dictar su reglamento orgánico-funcional, determinar su régimen de reuniones y funciones, elaborar su presupuesto anual para elevar al poder ejecutivo, designar, promover y remover a su personal, disponer y asignar sus gastos con arreglo de las disposiciones vigentes, interpretar las normas establecidas por la presente ley, relacionadas con las funciones que corresponden al tribunal, fijar las normas a las cuales deben ajustarse las rendiciones de cuentas, y expedir las disposiciones reglamentarias que juzgue oportunas para la sustanciación de los procedimientos administrativos de rendición de cuentas y de determinación de responsabilidad.

Con lo anterior, el Tribunal de Cuentas tiene la potestad de revisar que, los gastos que efectúa el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y el Defensor del Pueblo, se realicen en cumplimiento de las normas vigentes. Este control lo hace en dos momentos diferentes: antes de que se efectúe el gasto (control preventivo) y después de realizado el mismo (control posteriori) ya sea mediante el proceso de rendición de cuentas o mediante auditorías a

organismos del Estado, a municipios y comunas. En este último caso, el control es realizado por contadores especializados.

En cuanto a los procedimientos de rendición de cuentas que realiza esta entidad provincial, se encuentran establecidos en el capítulo VIII de la ley. En dicho apartado hace referencia en un número de artículos (50 al 60), a la puesta en práctica de dicho control, donde se establece los libramientos de pago, estudio de las rendiciones de cuentas presentadas, emplazamientos a realizar en caso de que las mismas no hayan sido enviadas, los controles de auditoría en el lugar de las rendiciones de cuentas, establecimiento del domicilio legal de los responsables de dichas rendiciones, establecer y armar los requerimientos de las rendiciones que no hayan sido presentadas, el armado de los estados de cuentas a aprobar (ECA) y por último la aprobación de forma automática por parte del Tribunal y sus consecuencias, en caso que dichas rendiciones de cuentas presentadas no hayan sido estudiadas en un plazo máximo de dos (2) años desde el ingreso al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar que sus principales atribuciones son controlar la inversión de los caudales públicos, intervenir preventivamente en actos administrativos que autoricen gastos y elevar informes a la legislatura de Córdoba sobre la cuenta de inversión.

Lo anterior se complementa con los principales controles que realiza esta institución sobre los gastos de la gestión, a saber: un Control Preventivo, esto quiere decir que antes de que se ejecute un gasto, se controla el cumplimiento de las normas vigentes, se evalúa que el Poder Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial y el Defensor del Pueblo hayan cumplido con las normas vigentes para poder realizar un gasto, autorizando o no a que se ejecute el mismo.

En el Control Posteriori, en cambio, se examina la legalidad con posterioridad a la ejecución del gasto aprobando las rendiciones de cuentas, es decir, se controla que los gastos autorizados hayan sido ejecutados

adecuadamente y que se encuentren debidamente justificados. Por último, dentro de este control posteriori, se realizan las Auditorías, donde se controla y emite opinión técnica a través de informes realizados por técnicos profesionales, respecto de la gestión de los recursos de una determinada repartición.

Hoy, el principal desafío que enfrenta esta institución provincial, es la actualización y modernización integral del organismo: mejora de procedimientos, cambios normativos, capacitaciones y nuevas herramientas tecnológicas (Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba – 2019).

5.2.- EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE BIALET MASSE:

En comparación con el Tribunal de Cuentas municipal, se observa que los roles y funciones determinados son más generales, según lo establecido por la Ley provincial Nro. 8102 quien fuera sancionada el 15 de noviembre de 1991, limitando sus funciones a lo expresado en dicha normativa vigente para realizar los controles preventivos y posteriores del municipio.

En dicha ley, se establece en el apartado IV a partir del art. 78 la integración de su cuerpo compuesto por tres miembros elegidos por el cuerpo electoral, los cuales tendrán un mandato de cuatro (4) años en sus funciones, y corresponde a dos miembros que hayan obtenido la mayoría de los votos y uno por la primera minoría según los votos escrutados. En los siguientes artículos hablan sobre los requisitos que deberán tener dichos ciudadanos que son los mismos requisitos de incompatibilidades e inhabilidades que los miembros elegidos como integrantes del cuerpo de concejales. Sus regulaciones están descriptas desde el artículo 83 al 87, donde se refieren a la disposición de los medios, recursos y personal necesario para su funcionamiento a las atribuciones que tiene las cuales son:

1.- Revisar las Cuentas Generales del ejercicio de la administración municipal y de los organismos, empresas y sociedades previstas en el Título V de esta Ley

y fiscalizarlas, por medio de auditorías externas, en el ámbito de sus facultades y sin efectuar juicios sobre criterios de oportunidad y conveniencia, siempre a solicitud del Concejo Deliberante.

2.- Visar, previo a su cumplimiento, todos los actos administrativos del Departamento Ejecutivo, que comprometan gastos. Cuando se considere que aquellos contraríen o violen disposiciones legales, deberá observarlos dentro de los cinco (5) días hábiles de haber tomado conocimiento de ellos. Vencido dicho plazo, se tendrán por visados. En caso de observaciones, el Departamento Ejecutivo podrá insistir, en acuerdo de Secretarios, en su cumplimiento. Si el Tribunal de Cuentas mantiene su observación, deberá visarla con reserva en el plazo previsto en el párrafo anterior y pondrá al Concejo Deliberante en conocimiento del asunto.

3.- Aprobar las órdenes de pago expedidas en legal forma.

4.- Hacer observaciones en las órdenes de pago ya cumplimentadas, si correspondiere, en cuyo caso deberá enviar copias de las mismas al Concejo Deliberante, en un plazo no mayor de tres (3) días.

5.- Dictaminar ante el Concejo Deliberante, dentro de los sesenta (60) días de haber sido recibida, sobre la Cuenta General de la Municipalidad.

6.- Fiscalizar las inversiones de los fondos otorgados en carácter de subsidios o subvenciones.

7.- Fiscalizar las cuentas del Concejo Deliberante.

8.- Fiscalizar las operaciones financiero - patrimoniales de la Municipalidad.

9.- Dictar su Reglamento Interno.

10.- Preparar y elevar el cálculo de gastos e inversiones del Tribunal de Cuentas al Señor Intendente Municipal para su consideración por el Concejo Deliberante dentro del Presupuesto General de la Municipalidad, o a la Comisión en su caso a los mismos fines.

11.- Designar, promover y remover a sus empleados.

12.- Elevar al Concejo Deliberante por intermedio del Departamento Ejecutivo Municipal, o a la Comisión en su caso, proyectos de Ordenanza que hagan a su ámbito de aplicación.

Por último, también hace referencia al procedimiento para requerir informes a las dependencias, oficinas, instituciones o entidades del municipio y entes privados prestatarios de servicios públicos.

5.3.- ESTRUCTURA DE CONTROL DE LOS TRIBUNALES DE CUENTAS:

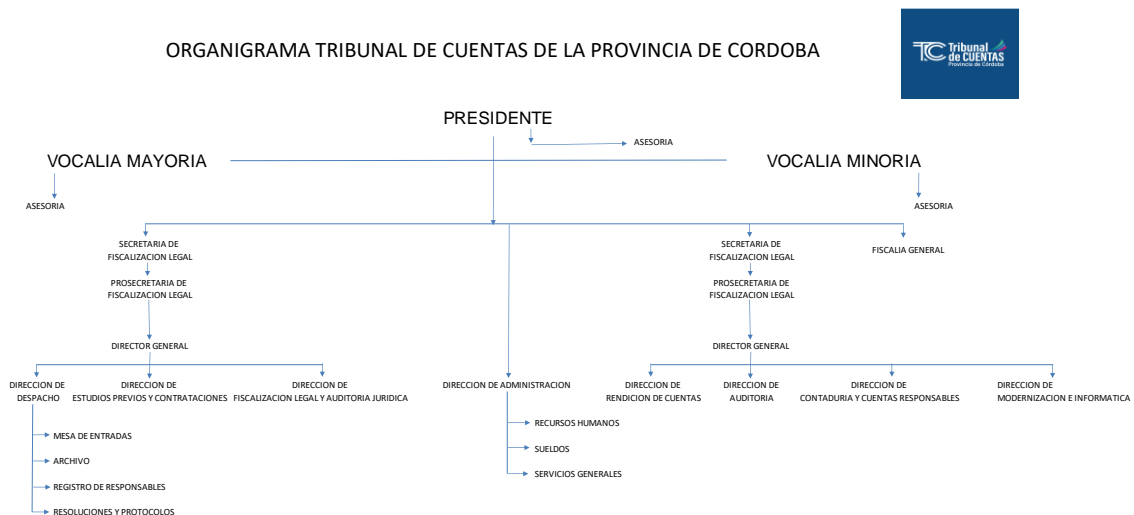
En cuanto a la estructura de control, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba, cuenta con las (3) Vocalías – dos por la mayoría y uno por la minoría – una Fiscalía General y dos áreas bien definidas con su Secretario y Pro-secretario, una de CONTROL PREVENTIVO y otra de CONTROL POSTERIORI. Estos son los considerados por la Ley Provincial Nro. 7630 como los funcionarios del órgano de control de la Provincia de Córdoba.

A partir de aquí, se realiza la descripción de la estructura interna que conforma el Organigrama del Tribunal de Cuentas Provincial. Así, El ÁREA DE CONTROL PREVENTIVO está conformada por una Secretaría y una Prosecretaria de Fiscalización Legal de las cuales depende una Dirección General cuya función es la de coordinador de las distintas direcciones que dependen de esa área. De allí se desprende la Dirección de Fiscalización Legal y Auditoría Jurídica, la Dirección de Estudios Previos y Contrataciones y la Dirección de Despacho.

En cuanto al **ÁREA DE CONTROL POSTERIORI**, la misma se encuentra estructurada en una Secretaría y Pro-secretaría de Fiscalización Presupuestaria, de la cual se desprende una Dirección General que cumple las funciones de coordinadora de las distintas direcciones del área. De esa Dirección General dependen la Dirección de Rendición de Cuentas, la Dirección de Auditoría y la Dirección de Contaduría y Registro Responsables.

Por último, existe la Dirección de Administración y Personal que depende directamente de la Presidencia del Tribunal de Cuentas, la cual cumple las funciones de administración en general, de los servicios generales y de los Recursos Humanos de este órgano de control.

ORGANIGRAMA:



Fuente: Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba - 2021

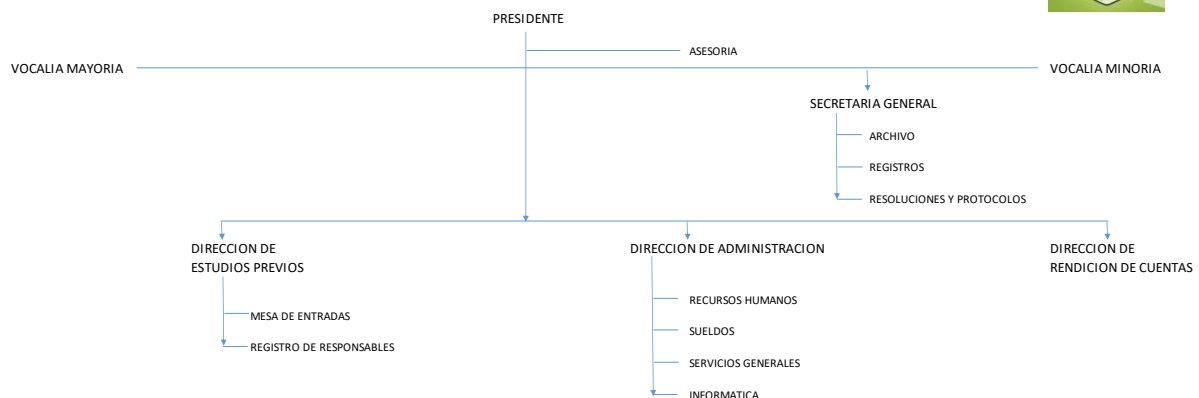
En cambio, la estructura de control que posee el Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialet Masse, se compone de los Tres Vocales de los cuales dependen dos áreas, La PREVENTIVA, a través de la Dirección de Estudio Legal conformada por un Director y dos administrativos, siendo su función la de estudiar y evaluar la legalidad del gasto antes de ser ejecutado, según la normativa enviada por el Ejecutivo Municipal y aprobada por el Concejo Deliberante local, para el funcionamiento de la gestión.

La otra área es La POSTERIORI ejercida a través de la Dirección de Rendición de Cuentas conformada por un Director y acompañado de dos administrativos, siendo su función el control de los gastos ya efectuados por el ejecutivo municipal y que fueron aprobados legalmente por el área PREVENTIVA del Tribunal de Cuentas Municipal.

Además, existe una Secretaría General que tiene a su cargo la confección y guardado de actas y el archivo de la institución. Por último, se encuentra la Dirección Administrativa y Legal dependiente de la Presidencia de la Institución, conformada por un Director y dos administrativos cuya función es llevar adelante la administración en general y de los recursos humanos de dicha institución.

ORGANIGRAMA:

ORGANIGRAMA TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE BIALET MASSE



Fuente: Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Biale Masse - 2021

5.4.- ANALISIS DEL ENTORNO SOCIO POLITICO

Para entender la organización municipal, se realizó un análisis del entorno socio político identificando así los actores claves que participan, el poder que poseen y qué papeles desempeñan los mismos en la organización, identificando así sus preferencias, incentivos y capacidades, cuáles son sus horizontes temporales, los principales escenarios donde interactúan y qué

características tienen los mismos, identificando la naturaleza de los intercambios o transacciones que llevan a cabo.

Atento a ello, aquí se puede señalar que, según la ley provincial Nro 8102 por la cual se rige este TRIBUNAL DE CUENTAS, la elección de sus miembros, depende del voto popular de la ciudadanía en forma directa y, terminada la elección, asumen dos vocales por la mayoría y uno por la minoría. Se observa que el poder de decisión depende del voto de los ciudadanos y el poder de veto lo posee el Consejo Deliberante de la Municipalidad de Bialeto Masse.

También, se identificaron a los actores políticos que interactúan en dicha comunidad, los cuales son:

- 1.- Las organizaciones no gubernamentales con personería jurídica - distintos partidos políticos participantes de la comunidad local, los cuales tienen un poder de decisión sobre el Tribunal de Cuentas, ya que son quienes deciden quién los va a representar en dicho Órgano de Control.
- 2.- El Consejo Deliberante Municipal, a través del mismo se ejerce el poder de vetar, ya que debe rendir cuentas de sus acciones y controles que realiza en el gobierno municipal.
- 3.- Los ciudadanos y movimientos sociales, los cuales también a través de su voto y pedidos de informes ejercen un poder de decisión sobre los miembros del Tribunal de Cuentas.

En cuanto a sus PREFERENCIAS, INCENTIVOS Y CAPACIDADES de la organización (Scartacini, 2011) se identifican los siguientes:

PREFERENCIAS

El Tribunal de Cuentas Municipal realiza el control hacendal técnico, externo e independiente de la gestión patrimonial, económica y financiera de la hacienda y del sector público municipal. También, le permite regular sobre la

conducta administrativa de los funcionarios, agentes y responsables, en resguardo de los intereses del Estado y de los puestos bajo su responsabilidad.

INCENTIVOS

Los incentivos hacen referencia a las funciones que se ejercen en el control: La Función Jurisdiccional, consiste en estudiar y analizar la rendición de las cuentas del municipio, para que cumpla con las normas legales. De esta manera, ejerce el control del gasto de la Hacienda Pública teniendo en consideración las normas de derecho público comprendidas en la Ley Orgánica Municipal y las disposiciones del derecho administrativo contenidas en las leyes y reglamentos. A su vez, se encarga del control tanto de la recaudación como de la inversión de las rentas municipales, por ser el único responsable de aprobar o desaprobar las cuentas de quienes administran los fondos públicos.

La función de Fiscalización, se realiza mediante procedimientos de auditoria especiales. Durante el año, las distintas secretarías se ponen en contacto con el tribunal y le presentan balances y otra documentación en forma mensual, para que el personal de la institución pueda controlar y constatar los hechos administrativos llevados a cabo. Así contribuye con la tarea de administración de tal entidad y ésta, llega a una rendición anual con la menor cantidad de objeciones posible.

La función de Asesoramiento e Informes, el Tribunal de Cuentas responde y da tratamiento a las consultas externas y solicitudes de Informes Especiales que ingresan al organismo.

CAPACIDADES

El fin de estas funciones está destinado al control y fiscalización de las rendiciones de cuentas que contienen, los gastos efectuados por el municipio para realizar su operatividad y funcionamiento, según los presupuestos anuales que elevan al concejo deliberante municipal, donde trazan los lineamientos de sus políticas públicas a llevar a cabo en el municipio.

En cuanto a su HORIZONTE TEMPORAL, se identifica a la misma como la duración de su mandato de cada uno de sus Vocales Titulares, que según la Ley Provincial Nro. 8102, es de cuatro años para ejercer sus funciones y cargo elegido por la ciudadanía de Bialet Masse.

También, se identificó que SUS PRINCIPALES ESCENARIOS EN LOS QUE INTERACTUAN y las características de los mismos, se enfocan sobre los gastos efectuados por la gestión municipal de Bialet Masse, a través de sus dos circuitos de control, el área PREVENTIVA que es el circuito donde se procede a realizar la autorización del gasto de cada área del municipio y el área de POSTERIORI que es el circuito administrativo donde se rinden dichos gastos autorizados, conforma lo que se denomina la FISCALIZACION de dichos gastos, que tiene como premisa presentar los informes a la ciudadanía de todo su accionar en materia de control de dichos gastos efectuados. Esto garantiza el control y la fiscalización de los recursos que posee la municipalidad obtenidos por las tasas y contribuciones que se cobran a los ciudadanos de Bialet Masse.

Por último, se pudo identificar que LA NATURALEZA DE LOS INTERCAMBIOS O TRANSACCIONES QUE LLEVAN A CABO por este Órgano, es a través de la aplicación de las siguientes herramientas en el control de la gestión del municipio:

- . Efectuar requerimientos de diversa índole
- Observar actos administrativos, intimar, sancionar
- Sustanciar procedimientos administrativos y resolverlos
- Efectuar cargos, intimar pagos y requerirlos judicialmente
- Requerir el uso de la fuerza pública y el allanamiento de domicilios, denunciar delitos.

5.5.- ANALISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTICAS DE LAS AUTORIDADES

Del relevamiento de las entrevistas a las autoridades de la organización, se observa que es necesario que se incorporen tres habilidades administrativas básicas a saber: Las habilidades organizativas que permiten acceder a los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; Las habilidades interpersonales que consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo y por último, las habilidades intrapersonales que son aquellas que permiten a los gerentes pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. Pero como complemento de lo anterior, también se exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables, que son aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas, como son el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Por ello, la preparación de los mandos superiores, en este caso cada Vocal del Tribunal de Cuentas Municipal, es un proceso de permanente formación y aprendizaje, que constituye una importante fortaleza para el desarrollo de los procesos de dirección del sector, permitiendo así elaborar su propia estrategia y un plan anual de superación, agrupado en cuatro componentes o temáticas a saber: preparación política, preparación técnica - profesional, preparación económica y preparación en técnicas de dirección.

5.6.- ANALISIS DE LOS RRHH

Se realizó un relevamiento de los recursos humanos del Tribunal de Cuentas Municipal. Así se permitió ver, a través de un modelo de encuesta, si los integrantes de la estructura se encontraban con el perfil deseado para la situación, pudiendo cubrir las necesidades y expectativas de cada área de la Institución. Esta encuesta (ANEXO), se realizó y elaboró a todo el personal del Tribunal de Cuentas Municipal, orientado a explorar sobre el desempeño y conocimiento de cada integrante, la capacitación recibida, los conocimientos sobre la organización del área y los resultados esperados por el equipo. Para ello se implementó una encuesta personal, a cada uno de ellos que dieron los siguientes resultados.

De las seis (6) personas involucradas no jerárquicas en el Órgano de Control Municipal, el personal del área de Rendición de Cuentas tenía mayores conocimientos en el uso de técnicas de fiscalización, respecto al control y al modo de realizar la actividad, mientras que, respecto al personal del área preventiva, su conocimiento en cuanto a la utilización de técnicas de control, se basó más por la teoría estudiada, realizando las prácticas por su actividad y la experiencia obtenida en otros trabajos realizados, ya que los mismos están afectados a tareas de revisión y control administrativo de las autorizaciones, que pudieran existir por parte de las distintas secretarías de Gobierno municipal. Por su parte el área de la Dirección de Administración y Legal como la Secretaría General tienen escasos conocimientos sobre el tema de control.

Respecto a las conclusiones obtenidas, podemos observar que el personal del área de posteriori solicita mayor difusión de las técnicas de fiscalización del gasto efectuado que se utilizan y que se realice periódicamente investigación de actualizaciones de las mismas en otros Órganos de Control de las localidades vecinas para corregir y mejorar el método empleado. En cuanto al personal del área preventiva lo que solicita es mayor difusión de técnicas de fiscalización utilizadas, capacitación en herramientas de gestión administrativa, reuniones periódicas con todo el personal, realizar prácticas sobre su utilización y realizar charlas de coordinación con el resto del personal de las áreas del tribunal, para unificar criterios y mejorar la prestación y calidad en todo el procedimiento utilizado.

Como resultado de las entrevistas y encuestas realizadas, podemos observar que el 66,67% tiene conocimientos diversos en qué consisten las técnicas de fiscalización específicamente, aplicados en los gastos de gestión municipal, además surge de la encuesta que el 83,33% de ese total, se instruyó a través de cursos realizados, ya que estaba dentro de la currícula; el 16,67% restante se instruyó buscando información sobre nuevas técnicas utilizadas vía on-line.

El 33,33% restante tenía poco y casi nada de conocimientos teóricos sobre técnicas de control de gestión. Solo lo conocía por la experiencia y la práctica realizada en otros trabajos anteriores.

Partiendo de esta base de conocimientos, el 100% del personal sugirió capacitación y participación en el diseño de los procesos de control de la institución, para mejorar las técnicas utilizadas en la autorización del gasto y en las utilizadas para rendir cuenta de los mismos, mejorar la comunicación entre las distintas áreas intervinientes y unificar criterios, logrando realizar con mayor eficacia, las prestaciones de las áreas preventiva y posteriori del Tribunal de Cuentas Municipal.

La encuesta permitió determinar que el 80% de las respuestas fueron satisfactorias con respecto al uso, manejo, participación de los recursos humanos del Órgano de Fiscalización Municipal, ya que existe una relación interna muy fluida entre los integrantes, también se valoró que se realizaran reuniones periódicas con las Vocalías de la institución, donde se planteaban inquietudes y sugerencias por cada uno, para mejorar y brindar un procedimiento acorde a las necesidades del control de gestión, unificando criterios, funciones y responsabilidades que cada integrante debe realizar para la consecución de los objetivos fijados.

A partir de estos resultados, se analizará la motivación, el liderazgo, la comunicación y la participación dentro de la institución.

En cuanto a la motivación, la podemos determinar mediante la observación de la predisposición y empatía que presenta cada integrante del grupo en la realización de sus funciones y tareas generando así, un ambiente de trabajo. Este componente, crea en cada uno de los integrantes lo que se denomina un ciclo motivacional, el cual se cierra cuando las personas consiguen su satisfacción, de lo contrario genera ansiedad y frustración. Es decir, que la satisfacción en el trabajo se encuentra relacionada directamente con la satisfacción de las necesidades laborales de los empleados.

En la práctica, según el relevamiento efectuado, existe una baja motivación por parte del personal para efectuar su trabajo, debido a que no se impulsan distintas acciones motivacionales que generen el cierre de dicho círculo en cada participante, para evitar generar los conflictos o la frustración y, permitir ir mejorando el vínculo que existe entre la satisfacción / motivación, buscando un mejor clima laboral en la organización. En este aspecto, se observa que existe una falta de motivación a mejorar y encarar los cambios en dichos recursos para aprovecharlos al máximo.

Un segundo componente es el liderazgo, la teoría nos dice que el mismo es un proceso por el cual un individuo -el líder- logra influir sobre otros con el propósito de lograr objetivos y/o metas comunes. En la práctica el rol del líder o cabeza de grupo es fundamental a la hora de enfrentar los procesos de cambios continuos y también para atenuar el impacto del contexto en los entornos tecnológicos, políticos, económicos, sociales y del medio ambiente de la organización.

En efecto, según las entrevistas realizadas, el líder (en este caso el Presidente del Tribunal de Cuentas Municipal) está dispuesto a generar y gestionar la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones cambiantes que se derivan de su entorno, gestionando y motivando a su grupo para lograr el objetivo que persigue. Así, lo que se aspira es a ser un líder eficaz que interactúa con su equipo de trabajo a través de su estilo, voz y lenguaje corporal; comunicando en lo que cree y cómo se debe vivir; siendo capaz de crear condiciones para el éxito del conjunto, logrando unificar y combinar esfuerzos.

Aquí se sugiere utilizar por las autoridades un tipo de liderazgo situacional como una herramienta de adaptabilidad, la cual nos permite actuar de determinada manera en lo individual y en lo grupal según la situación existente, permitiendo el logro de los objetivos propuestos. Se observa, en las entrevistas a las autoridades del Tribunal de Cuentas que, existe una motivación por parte de las autoridades de Presidencia y del Vocal de la Mayoría de esta institución

a trazar los lineamientos de dichos cambios tanto en la estructura como en sus recursos, para adecuar la organización a las nuevas estructuras y tecnologías emergentes en cuanto al control y fiscalización de la gestión.

Como último componente relevado se encuentra, la comunicación grupal y la participación, ya que son un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de una organización. Sin dudas, al inicio, se trata de componentes que son difíciles de lograr, ya que cada persona posee su propio discurso, expresando así sus necesidades y expectativas para lograr su participación. En los relevamientos efectuados, se puede observar que dicho componente está poco desarrollado y aplicado en la institución.

5.7.- ANALISIS DE LA MATRIZ FODA DE LA ORGANIZACION

Con el análisis de los puntos anteriores y los resultados de las entrevistas y de la encuesta, se realizó un estudio de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del órgano de Control Municipal, para poder determinar cuáles es su situación actual y determinar así las posibles acciones a seguir para mejorar su funcionamiento.

GRAFICO DE LA MATRIZ FODA DE LA ORGANIZACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Institución con más de cincuenta años de trayectoria.	1. Equipo altamente burocrático con poco espacio físico.
2. Conocimiento en el control y fiscalización de la gestión.	2. Poca sensibilidad social de los operadores del sistema.
3. Actitud de cambio de las nuevas autoridades.	3. Estructura interna con deficiencias estructurales en tecnología y procedimientos.
4. Personal capacitado en temas de control de gestión tradicional.	4. Falta de experiencia y de recursos en el tema digitales tanto del personal como de la institución.
	5.- La normativa no se aplica correctamente por intereses políticos o por negligencia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1- Armado y Diseño del Plan Estratégico del nuevo programa digital.-	1. Alto nivel de desconfianza de los diferentes partidos políticos en el programa digital.
2. Participación de la comunidad local en el diseño del programa digital.	2. Minimización de las partidas presupuestarias y de recursos para el órgano de control.
3. Modernización y agilización de la estructura burocrática.	3.- Modificación de la Ley Orgánica Municipal 8102 en lo referente al Tribunal de Cuentas.-
4. Utilización de nuevas tecnologías en el control y la fiscalización de la gestión.	4. Obsolescencia de los procedimientos y equipos como consecuencia de los avances tecnológicos.-
5.- Que exista un acompañamiento por parte del Tribunal de Cuentas provincial en la capacitación de los procedimientos, en la gestión y del personal de la institución.	5. Cambios en la situación política y económica del país.

Fuente: Relevamiento propio del estudio realizado - 2021

En base al análisis FODA realizado en el Tribunal de Cuentas Municipal, se puede observar que existen determinadas fortalezas que permitirían implementar cambios en la estructura orgánica como en los procedimientos utilizados para el control y la fiscalización de las rendiciones de cuentas, esto se debe a que hay una actitud de cambio por parte de las autoridades de la institución de modernizar la misma, además, existe personal idóneo en el control y la fiscalización, quienes podrán aportar sus conocimientos para participar y mejorar los controles, complementado con las oportunidades de modernizar y agilizar la estructura burocrática, mejorando el acceso a la información pública que necesitan controlar como también, el apoyo, asesoramiento y orientación de una institución (Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba) que ya tiene implementado un sistema de control digital de rendiciones.

También se observan las falencias o debilidades que existen a las cuales se deberá tener en cuenta para mejorar los procedimientos y llevar a cabo, como ser: existe un equipo de trabajo altamente burocrático debido a que sus actividades las realizan en formato tradicional (en papel y con autorización), no poseen contacto con la ciudadanía en cuanto a comunicación de sus funciones de control sobre la gestión municipal, lo que genera que exista un consenso de la ciudadanía que dicho organismo es apreciado como parte del gobierno y no un ente autárquico y de control. Además, no tiene un desarrollo ni proyecto de mejora en su infraestructura tanto edilicia como tecnológica, ya que dependen de oficinas que comparten dentro del municipio y la estructura informática que éste le provee para la realización de sus actividades.

Además, existe una falta de actualización en los manuales de procedimientos, sin tener indicadores de desempeño que permitan una organización y toma de acciones correctivas sobre posibles desvíos de los coordinadores de cada área que integra dicho tribunal. A su vez, se denota una baja calidad en la cultura de la organización para realizar un adecuado trabajo en equipo, esto debido a la falta de un programa de capacitación y motivación de trabajo en equipo en el personal. En el plano de relaciones institucionales,

se observa una falta de vinculación de la institución con otras entidades de control en materia gubernamental, debido a la falta de un programa de fortalecimiento y de inducción en el manejo de los sistemas informáticos de control y de información.

En cuanto a las oportunidades encontradas en el presente análisis, se pueden tomar los diseños y mejoras utilizadas en los sistemas de control y fiscalización de los municipios de la zona. También, fomentar el acompañamiento por parte de la comunidad en el diseño del nuevo sistema de control digital a utilizar por este órgano municipal; la modernización y agilización de la infraestructura en dicha institución de control; buscar ser protagonistas en la formación académica de estudiantes de Ciencias Económicas, de Derecho y de Ciencias Políticas de los anexos existentes de la UNC y terciarios. Por último, diseñar por parte de este Tribunal, nuevos protocolos de procedimientos para el control preventivo y posteriori de los municipios y comunas del Valle de Punilla.

Asimismo, a través de sus áreas técnicas, se observa el potencial de crear un programa de gestión organizacional para otros entes de control gubernamental, permitiendo así la diversificación de servicios de fiscalización y auditoría en la zona, aplicables en instituciones gubernamentales y otras organizaciones públicas y privadas. Por otro lado, también se identifica la posibilidad de implementar cambios en las tecnologías y sistemas de control y gestión municipal y comunal; realizar publicaciones de trabajos científicos elaborados por el personal de los organismos de control para la mejora continua de sus servicios. Solicitar el acompañamiento del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba en la implementación del nuevo sistema de control digital de rendiciones.

Por último, las amenazas encontradas en el presente análisis fueron, un alto nivel de desconfianza por parte de los partidos de la oposición al diseño, armado e implementación del sistema de control digital, minimización por parte del ejecutivo municipal de las partidas presupuestarias para llevar a cabo dicha modernización institucional, cambios que se introduzcan en la Ley 8102

referido específicamente a las funciones y atribuciones del Tribunal de Cuentas Municipal y que puedan afectar sus actividades. Otras amenazas encontradas serían el elevado costo de la tecnología a aplicar en el control de las rendiciones; las reducidas opciones de créditos para inversión y financiamiento para reformas estructurales en el organismo; la falta de diseño de beneficios para retener al personal calificado de control que hayan sido entrenados por otros órganos de fiscalización; por último, se percibe una inadecuada utilización de los servicios de auditoría, debido a la falta de personal e infraestructura para la realización de dicha actividad.

6.- ESTUDIO DE DETERMINACION:

Como sabemos, sin planeamiento no hay políticas públicas. Según Alfredo Ossorio (2003), se denomina “plan” a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, a través de programas y proyectos, diseñando acciones y buscando resultados. Con ello podemos decir que una política de Estado sería, aquella política pública que ha sido planificada estratégicamente, pero no es necesario seguir las fases o los momentos del planeamiento estratégico.

Enfocándonos en el diagnóstico que debemos desarrollar en la presente TESIS, lo que se va a realizar es lo que se conoce como estudios de determinación (Contraloría General de la República de Chile, 2012), que sirven para establecer la coherencia o la incoherencia entre lo que se debería hacer y lo que se hace real y efectivamente. Para ello, se identificarán a través de un relevamiento en el lugar, consultando a los actores involucrados, las necesidades a satisfacer, los problemas que impiden u obstaculizan satisfacerlas y sus causas, dando como conclusión final las alternativas posibles de solución, según el procedimiento de diagnóstico. Por último, para que no existan resistencia a los cambios por venir al implementar dicho procedimiento, se deberá buscar la participación de los actores involucrados en el desarrollo e implementación de esta nueva política pública.

Para comenzar con el relevamiento, se identificaron como primeros actores a los integrantes y personal existente en el Tribunal de Cuentas Municipal, debido a que poseen el conocimiento y la conciencia de las necesidades a satisfacer, los problemas a resolver y las causas. Posteriormente, se relevó a los segundos actores involucrados, que son el Ejecutivo Municipal y sus secretarías, aquí también se incluirán a los integrantes del Concejo Deliberante de la localidad y por último, como terceros actores, a las fuerzas vivas de la sociedad de Bialeto Masse, siendo las mismas asociaciones civiles, fundaciones, cooperativa y resto de los partidos políticos.

Teniendo en cuenta el estudio de determinación, se definirá el objetivo del diseño de esta política pública que es, establecer las mejoras a realizar en el sistema de gestión organizacional del órgano de control, buscando optimizar los procedimientos administrativos, con el fin de desarrollar nuevas alternativas de intervención y fiscalización en la municipalidad de Bialeto Masse, persiguiendo como máxima, el acceso a la información pública.

Para abordar el diagrama de este diseño, se determinaron varias necesidades a resolver que surgen del análisis FODA y de las entrevistas y encuesta, tanto de las autoridades como al personal de la institución:

Primero, es suplir la necesidad de adecuar a los tiempos actuales, en el Tribunal de Cuentas de Bialeto Masse, los controles de la inversión de los caudales públicos.

Segundo, la necesidad de la intervención preventiva en todos los actos administrativos que dispongan gastos en la forma y alcances que establezca la Ley.

Tercero, la realización de las auditorías externas en las dependencias administrativas e instituciones donde el estado municipal tenga intereses, como también las externas al organismo.

Cuarta necesidad, la de examinar y decidir cuál es el mejor sistema a aplicar en el procedimiento de Rendir Cuentas por parte del municipio, según lo contemple la Ley.

Lo anterior lo podemos visualizar, según el relevamiento realizado, en la siguiente TABLA DE NECESIDADES:

NECESIDAD	URGENCIAS						GRAVEDAD					
	POLITICA			SOCIAL			TEMPORAL			ESPACIAL		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta	media	baja	alta	media	baja
1.CONTROL DE LA INVERSION		X		X			X				X	
2.INTERVENCION PREVENTIVA			X		X			X			X	
3.REALIZACION DE AUDITORIA		X			X		X				X	
4.PROCED. DE RENDIR CUENTAS			X	X				X			X	

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y encuestas realizadas en el Tribunal de Cuentas Municipal - 2021.-

Para ello, se tomaron cada una de las principales actividades que debe desempeñar el Tribunal de Cuentas Municipal y de las entrevistas realizadas, se determinó dos variables, cuál es la urgencia y cuál es la gravedad de cada uno de ellos, como impacta a la decisión política de llevarlo adelante, cual es la prioridad que la sociedad le asigna a dicha actividad y en cuanto tiempo y espacio se lo tiene que llevar a cabo.

De la anterior tabla, se desprende que, en cuanto al control de la inversión y la realización de auditorías externas, los mismos son percibidos como de media urgencia política por los gobernantes del municipio, pero son de alta y media urgencia social para la mayoría de los actores secundarios y terciarios que, necesitan tener información de los gastos que efectúa el municipio con las tasas y contribuciones que mensualmente se aportan.

En cuanto a su gravedad temporal, es alta para ambas necesidades. Esto surge de la comparación de los datos existentes con los de años anteriores dentro de la memoria anual que realiza el Tribunal de Cuentas Municipal, observando el deterioro constante de dichos sistemas en un setenta y dos (72%) por ciento aproximadamente (Secretaría General del TCM 2021). Respecto a la gravedad espacial, ambas necesidades se las considera de media gravedad debido a que, realizando la comparación sobre sus sistemas de control y la realización de auditorías con los municipios y comunas aledañas (semejantes), las mismas son de similares características.

Respecto a las necesidades de intervención preventiva y de los procedimientos de rendir cuentas se pudo observar que ambas, presentan una baja urgencia política para los gobernantes, debido a que estas necesidades tienen mayor injerencia sobre el control de la gestión municipal. En cuanto a la urgencia social, hay diferencia entre las mismas, debido a que hay actores que la consideran de alta urgencia social a los procedimientos de rendir cuentas y, de media urgencia social a la necesidad de intervenir preventivamente los gastos.

Esto se debe por el control que realizan tanto los integrantes del tribunal de cuentas municipal como, por el control que realiza el concejo deliberante y la ciudadanía sobre las rendiciones de cuentas. Por último, en cuanto a la gravedad temporal, ambas se la presentan como de media gravedad, debido a que estas necesidades se mantuvieron constantes, tanto internamente como externamente, al compararlas con otros municipios y comunas similares.

A partir de aquí, se debe reconocer los problemas que presenta actualmente el tribunal de cuentas municipal para llevar adelante su funcionamiento, esto surge también de los relevamientos efectuados anteriormente, identificándose dichos problemas por los inadecuados sistemas de gestión y herramientas de control, con estructuras obsoletas, sin la capacitación y planificación de sus RRHH, con una inadecuada comunicación de sus resultados a la ciudadanía, sin un sistema de gestión informatizado que contemple los nuevos procedimientos administrativos y digitales de la actualidad, y por último, sin la existencia de un protocolo de trabajo interdisciplinario con otras instituciones, lo que genera un aislamiento en su funcionamiento, sin incentivo a mejorar y adecuar su estructura general a los nuevos procedimientos administrativos existentes, sin la riqueza e innovación que generan esas participaciones.

Esto, lo podemos visualizar en la siguiente TABLA DE PROBLEMAS detectados:

PROBLEMAS	FRECUENCIA						INCIDENCIA					
	POLITICA			SOCIAL			EN EL CORTO			EN EL MEDIANO		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta	media	baja	alta	media	baja
1.SISTEMA DE GESTION Y CONTROL			X	X				X				
2.PLANIFICACION Y CAPACITACION RRHH	X				X					X		
3.COMUNICACION DE RESULTADOS			X	X					X			
4. PROTOCOLO DE TRABAJO CON INSTITUCIONES			X		X				X			

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y encuestas realizadas en el Tribunal de Cuentas Municipal - 2021.-

En este cuadro se representa los problemas que se encuentran en cada una de las actividades a realizar por el Tribunal de Cuentas Municipal referido a dos variables, una identificada como Frecuencia (percepción de la problemática por los distintos actores) y otra identificada como Incidencia (analiza la problemática a través de la solución de otros problemas), desagregándolo en la decisión política (que proviene de las entrevistas de las autoridades), de acompañamiento social (este surge de las encuestas realizadas al personal de la institución sobre su percepción como la ciudadanía se manifiesta entorno a estos problemas) y el tiempo estimado para poder realizar el abordaje de esta problemática que presenta.

De la tabla anterior podemos concluir que, uno solo de los problemas es percibido por el gobernante local como de alta frecuencia política para la gestión municipal, siendo el resto de los problemas relevados como de baja frecuencia política. Pero, se observa que otros problemas, son apreciados de forma distinta para el resto de los actores involucrados, ya que lo consideran como una de las causales del importante deterioro existente en el organismo, especialmente en los sistemas de gestión, de control y en las comunicaciones institucionales que deben partir del Tribunal de Cuentas Municipal, dando como consecuencia que son de alta frecuencia social.

En cuanto a los problemas detectados en las áreas de capacitación y planificación de los RRHH y en utilizar un protocolo de trabajo multidisciplinario con otras instituciones de control, las mismas dieron que los ciudadanos las

consideran de media frecuencia social, ya que esos gastos deben ser suprimidos y destinar ese ahorro a otras prioridades existentes en la sociedad.

Por último, en cuanto a darle una respuesta de solución a los problemas dentro de los cinco (5) años o más, los actores involucrados opinaron de diversas maneras, considerando de media incidencia de corto plazo al problema que presenta el sistema de gestión y control y a los problemas de comunicación de los resultados de la institución y de protocolo de trabajo interdisciplinario con otras instituciones, como de baja incidencia en el corto plazo. El único diferimiento se presenta en el problema de la planificación y capacitación de los RRHH, donde es considerado como de alta Incidencia en el mediano plazo.

7.- PLAN ESTRATEGICO EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS MUNICIPAL:

Teniendo en cuenta la información relevada anteriormente sobre el Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Biale Masse, se desarrollará a continuación la determinación de una estrategia viable (Graglia, 2012) para llevar adelante los cambios y adaptaciones necesarios para el diseño y desarrollo de un sistema de gestión organizacional incluido lo digital, que permita optimizar la intervención y fiscalización en las rendiciones de cuentas, logrando así comprender los beneficios de aplicar este tipo de sistema emergente en un municipio del interior provincial.

Para ello, se presenta la siguiente matriz de estrategia que permitirá delimitar y delinear el camino a seguir hacia un conjunto de mejoras en la gestión organizacional del Tribunal de Cuentas Municipal, persiguiendo como objetivo mejorar el control y como fin dar un mejor acceso a la información pública a la ciudadanía.

7.1.-MATRIZ DE ESTRATEGIAS:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	1. Actitud de cambio de las autoridades del Tribunal. 2. Personal con experiencia en el control y la fiscalización. 3. Publicación de informes en el Boletín Oficial Municipal.	1. Falta de coordinación y delimitación de las funciones y roles entre las distintas áreas. 2. Personal desmotivado en sus actividades y funciones. 3. Procedimientos de control y fiscalización obsoletos.

<p>1. Modernización y agilización de la estructura burocrática Municipal.</p> <p>2. Realización de convenios intermunicipales para el fortalecimiento del control y fiscalización.</p> <p>3. Utilización de nuevas tecnologías en el control y fiscalización.</p>	<p style="text-align: center;">(FO)</p> <p>1. Diseñar y planificar los procedimientos de transición para reconvertir la estructura tradicional en una estructura digital de control y fiscalización del organismo. -</p>	<p style="text-align: center;">(DO)</p> <p>1. Diseñar y planificar los procedimientos de mejora continua y digital para el desarrollo de los Recursos Humanos de la institución. -</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">(FA)</p> <p>1. Planificación de protocolos de actuación para la financiación del organismo con recursos propios (GENERACION DE AUDITORIAS). -</p>	<p style="text-align: center;">(DA)</p> <p>1. Diseño y planificación de procedimientos administrativos y operativos de última instancia para la supervivencia del organismo de control y fiscalización.-</p>
<p>1. Pérdida de transmisión de los valores de la institución en la comunidad.</p> <p>2. Reforma de la Ley orgánica Municipal.</p> <p>3. Reducción de partidas presupuestarias y de financiamiento del organismo.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y encuestas realizadas en el Tribunal de Cuentas Municipal - 2021.-

Teniendo en cuenta el cruce realizado, surgen cuatro (4) posibles estrategias bien definidas que se podrán abordar, siendo las mismas:

1. Diseñar y planificar los procedimientos de transición para reconvertir la estructura tradicional en una estructura digital de control y fiscalización del organismo.

2. Diseñar y planificar los procedimientos de mejora continua y digital para el desarrollo de los Recursos Humanos de la institución.
3. Planificación de protocolos de actuación para la financiación del organismo con recursos propios (GENERACION DE AUDITORIAS).
4. Diseño y planificación de procedimientos administrativos y operativos de última instancia para la supervivencia del organismo de control y fiscalización.

Cada una de estas estrategias formuladas, tienen un significado distinto según Böhm (2007), que paso a detallar:

A.- Cuando relacionamos nuestras **fortalezas** para aprovechar nuestras **oportunidades** surge una estrategia de **ENFOQUE DE ÉXITO**.

B.- Cuando utilizamos nuestras **fortalezas** para mitigar las **amenazas** existentes, surge una estrategia de **ENFOQUE DE REACCION**.

C.- Cuando aprovechamos las **oportunidades** para corregir nuestras **debilidades**, surge una estrategia de **ENFOQUE DE ADAPTACION**.

D.- Y cuando lo único que nos aparecen son solo **amenazas** vistas y necesitamos seguir adelante, surge la estrategia de **ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA**.

Con todo lo relevado, se puede realizar el siguiente diagnostico visualizándolo en la siguiente matriz de marco lógico.

DIAGRAMA DE LA MATRIZ DE MARCO LOGICO:

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Acceso a la información pública sobre los gastos de la gestión municipal.	Monitoreo del Acceso de los ciudadanos del municipio al sistema de control de gestión. Porcentaje de participación ciudadana.	Lograr como piso el 85% en el acceso a la información pública.-
PROPOSITO	Digitalización de las áreas de fiscalización y control de las rendiciones de cuentas del Tribunal municipal.	Acciones efectivas de mejora en los controles de las rendiciones de cuentas. - Reestructuración de las áreas.	Mejorar en un 90% la digitalización de las áreas de la institución.
COMPONENTES	Modernización y digitalización de los sistemas, la reestructuración orgánica de control y fiscalización y la profesionalización de los recursos humanos.	Comisión de seguimiento de la modernización del Tribunal. Diagrama de Gantt de actividades y procedimientos a realizar-	Lograr como piso un 85% de avance en el cumplimiento del plan de modernización y digitalización de los sistemas internos de control y la profesionalización de sus recursos.-
ACTIVIDADES	1.- Digitalización de los sistemas de procedimientos utilizados. 2.- Capacitación y profesionalización de los recursos humanos de la institución. 3.- Reordenamiento de su estructura orgánica, protocolizando sus tareas y funciones.	Armado de manual de procedimiento de mejora en los sistemas. Tasa de digitalización de procedimientos de operaciones del Tribunal. Impacto en los recursos humanos por la capacitación recibida.	Seguimiento y monitoreo en cada una de las áreas, de las actividades a desarrollar que fueron diseñadas por la comisión del proyecto, según el diagrama de Gantt en un 100% .-

Fuente: relevamiento propio del Análisis de los resultados - 2021.-

7.2.- ALTERNATIVAS DE SOLUCION PROPUESTAS:

Para llevar a cabo una alternativa de solución, se considerarán los relevamientos efectuados en la organización que dieron como resultado el armado de la matriz de necesidades, la matriz de problemas y la matriz de estrategia. Esto permitió determinar tres aspectos importantes a abordar:

- A. Capacidad real de intervención, haciendo referencia a su implementación.
- B. Efectividad de resultados, a través de la evaluación y el control de la misma.
- C. Factibilidad política como propuesta de política pública, relevados en las tablas de necesidades de problemas.

Como alternativas, se propusieron a las autoridades del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Bialek Masse dos posibles planes de acción para lograr las mejoras en la gestión organizacional, como son:

1.- PROYECTO DE GESTION INTEGRAL PROTOCOLIZADO

El mismo, busca implementar acciones de mejora de gestión organizacional en cada área de la institución, tanto en su infraestructura, en recursos humanos y en su dirección.

2.- PROYECTO DE INNOVACION ORGANIZACIONAL

El proyecto apunta a desarrollar acciones de mejora de gestión de conducción, aplicado a las autoridades y direcciones del órgano de control.

Como se puede observar a continuación, se presentan los tres aspectos relevantes descriptos anteriormente, permitiendo la comparación en cada una de las propuestas:

TABLA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

ALTERNATIVAS POSIBLES	CAPACIDAD REAL DE INTERVENCION			EFECTIVIDAD			FACTIBILIDAD POLITICA		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta	media	baja
	PROYECTO DE GESTION INTEGRAL PROTOCOLIZADO		X		X			X	
PROYECTO DE INNOVACION ORGANIZACIONAL		X			X		X		

Fuente: relevamiento propio del Análisis de los resultados - 2021.-

Habiendo analizado cada alternativa de solución, ante los cambios económicos y sociales que exige la ciudadanía (efectividad), se opta por la alternativa (1) que corresponde a una estrategia de ENFOQUE DE ADAPTACION.

En cuanto al **objeto** que persigue este proyecto elegido, el mismo estará enfocado en mejorar la gestión organizacional en todas las áreas que permiten realizar la Fiscalización y Control sobre la gestión municipal, con el fin de reivindicar y fortalecer el desarrollo y la mejora continua en todos sus sistemas de **Revisión** de las Cuentas Generales del ejercicio de la administración municipal, de **Visación**, previo a su cumplimiento, de todos los actos administrativos del Departamento Ejecutivo que comprometan gastos y, de **Aprobación** de las órdenes de pago expedidas en legal forma, optimizando así, la fiscalización de las inversiones de los fondos otorgados en carácter de subsidios o subvenciones, la fiscalización de las cuentas del Concejo Deliberante y, la fiscalización de las operaciones financiero patrimoniales de la Municipalidad, siendo sus destinatarios, los contribuyentes de la localidad de Bialet Masse, de la Provincia de Córdoba.

Con lo expresado, se va a determinar quién es el sujeto responsable de la implementación de esta política pública en el Tribunal de Cuentas, como órgano de contralor, persiguiendo la mejora continua en el desarrollo de su sistema de gestión, aplicados en el control y fiscalización de los nuevos procedimientos administrativos. El mismo, recaerá sobre el Presidente del Tribunal de Cuentas Municipal, por las funciones que tiene éste de, administrador general del organismo.

7.3.- ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

A partir de aquí, se efectúa la siguiente tabla de actividades que se visualiza en forma cuatrimestral:

TABLA DE PLANEAMIENTO DE ACTIVIDADES:

ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION														
		2021			2022			2023			2024			2025		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.SISTEMA DE GESTION	AREA DE SISTEMAS															
2.PLANIFICACION Y CAPACITACION RRHH	AREA DE RECURSOS HUMANOS															
3.ORGANIGRAMA	AREA DE SISTEMAS															
4. PROTOCOLO DE TRABAJO	AREA DE PROTOCOLO															

Fuente: relevamiento propio del Análisis de los Resultados - 2021.-

Este proyecto persigue el fin de optimizar el acceso a la información pública, el mismo está programado para ser llevado a cabo en un plazo de (5) cinco años, bajo la responsabilidad del Presidente del organismo, con el acompañamiento para su implementación por parte de los dos Vocales que integran el cuerpo. Como sabemos, el organismo de control no posee personal idóneo para llevarlo adelante, pero si cuenta con la capacidad financiera de recursos, para afrontar el gasto que demande. Por ello, utilizara un asesoramiento externo para el diseño, organización, implementación y evaluación de dicha alternativa.

En cuanto a su efectividad, la misma se la considero de alta efectividad, debido a que este proyecto, está orientado a rediseñar las estructuras existentes, capacitar a los recursos humanos actuales y desarrollar los sistemas de control utilizados, en un plazo estimado de cinco (5) años, para lograr los objetivos propuestos y superar así, los problemas y necesidades relevados. Por último, en cuanto a su factibilidad política, la misma se la considera alta, debido a que existiría un acompañamiento tanto del ejecutivo municipal como del Concejo Deliberante y de las fuerzas vivas de la localidad, permitiendo estas acciones, valorar como beneficio extra la accesibilidad y transparencia sobre los reportes de los gastos efectuados por la gestión

municipal. Con esto, el organismo de control podrá establecer su agenda de gobierno, delineando así, las responsabilidades y acciones a seguir.

Para desplegar este proyecto, se desarrollarán distintas acciones a implementar, siendo ellas: 1.- Modernización de los sistemas de procedimiento digitales utilizados, considerando un plazo estimado en tres (3) años para su implementación. 2.- Capacitación y profesionalización de los recursos humanos de la institución, diagramando un plazo de implementación de tres (3) años y, 3.- Reordenamiento de su organigrama, protocolizando sus funciones y tareas, proyectado en un plazo estimado de cuatro (4) años. Para ello, se procedió a realizar un diagrama de Gantt (tabla anterior) con los tiempos de duración de cada acción y responsables por área, que reporten mensualmente al área de proyectos sobre el avance de las acciones llevada adelante, para evaluar y comparar con lo planificado en el proyecto y, realizar las correcciones si existieren, persiguiendo el objetivo propuesto.

7.3.1.- MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS DIGITALES DE CONTROL Y FISCALIZACION

Sabemos que, gracias a las nuevas tecnologías asociadas a la Web es más fácil para los ciudadanos acceder a la información del gobierno, al mismo tiempo esta información es de mejor calidad y variedad. En consecuencia, implementando algunos procesos digitales en la administración pública, las personas participan en los procesos políticos de sus países trayendo beneficios, ya que conforman una base primordial para la modernización y eficacia del Estado, apoyando tanto en el control interno como en el externo, ofreciendo transparencia al sector público, reduciendo los costos ya que se comparten recursos, ayudando a la descentralización, estableciendo a través de esta tecnología una relación más cercana con el ciudadano, al mismo tiempo que éste participa en los procesos de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de mejorar la transparencia en la fiscalización de las rendiciones de cuentas de Municipio de Biale Masse,

es que se desarrollará un plan de modernización de sus sistemas y procedimientos, que se diagrama en cuatro etapas según Graglia (2017), cuya complejidad aumenta gradualmente a medida que se va desarrollando.

La primera etapa es la denominada presencial, fase en que el Tribunal de Cuentas irá desarrollando una comunicación unidireccional con los servicios administrativos, brindando información a los ciudadanos a través de la implementación del uso de medios digitales sencillos.

Tras ésta se sitúa la segunda etapa denominada de interacción, en donde el organismo de control municipal, en la medida en que la etapa presencial se consolida, se va desarrollando paralelamente una comunicación bidireccional con los servicios administrativos que proporciona servicios de consulta de información, peticiones de información y descarga de formularios.

Seguidamente se cita la tercera etapa de transacción, mediante la utilización de sistemas electrónicos, que permitirá brindar servicios transaccionales al ciudadano, tales como solicitud de informes, normativas vigentes, presupuestos de gastos, entre otras. En estas primeras fases, el Tribunal de Cuentas Municipal proveerá las infraestructuras necesarias para el ciudadano, mejorando los mecanismos de seguridad en las transacciones, tales como la firma electrónica, permitiendo dar respuestas a las demandas ciudadanas en programas de organización interna.

Finalmente, en la cuarta etapa se encuentra la fase de transformación. En esta última etapa, la gestión del organismo se enfoca en las necesidades de los ciudadanos y a partir de ahí se plantea las posibilidades de desarrollo de la tecnología. La administración funcionara en forma integrada y se orientara a sucesos de la vida cotidiana de los ciudadanos.

Para ello, el plan incluirá un conjunto de acciones centralizadas, descentralizadas y de cooperación entre las distintas áreas que la integran. Así, se puede destacar que las principales acciones denominadas centralizadas a desarrollar, se refieren a la puesta en marcha de un nuevo portal web del

Tribunal de Cuentas de Bialet Masse, con guía de trámites, directorio del Estado Municipal, atención en línea de consultas sobre rendiciones de cuentas, seguimiento centralizado de expedientes, un sistema electrónico de rendiciones de cuentas y hasta la pertinente definición de estándares y normativas de control y fiscalización.

Además, como complemento, se desarrollarán acciones descentralizadas, siendo los temas principales a abordar, la utilización de los servicios web, el uso de las TIC en cada una de las áreas para aumentar la transparencia, el desarrollo de instrumentos para promover la participación ciudadana, el expediente electrónico y la utilización de la firma digital.

En cuanto al objetivo que se persigue en este proceso de digitalización será, el de mejorar y fortalecer el empleo de un canal digital de comunicación entre los distintos usuarios y el Tribunal de Cuentas Municipal, con dos finalidades concretas: ofrecer distintos formatos de acceso a la información y, habilitar un espacio de comunicación directa y de retroalimentación con los ciudadanos.

Con la aplicación de este sistema en línea, permitirá hacer disponible toda la información del sistema de control y fiscalización utilizados por el Tribunal de Cuentas Municipal sobre el Municipio, de manera ordenada e interactiva con el ciudadano a través de un visualizador, con el objetivo de reforzar la difusión de la información del estado en materia de rendiciones de cuentas del municipio, con una perspectiva de derechos y la participación de los ciudadanos. Para llevarlo adelante, este proyecto se financiará con una partida especial aprobada por el Concejo Deliberante de Bialet Masse y el programa de pequeños apoyos de la Iniciativa Latinoamericana por los Datos Abiertos (ILDA) financiada por Avina Américas.

Así, la primera fase de desarrollo (año 2021), se inicia con un Módulo de Visualización a través del cual los servicios administrativos disponen de la información de cada una de las rendiciones de cuentas presentadas y evaluadas sobre una serie de atributos. A partir de allí, se espera que el

usuario pueda comparar y evaluar los valores de cada atributo para las distintas secretarías retroalimentándolo, además, puede agrupar a estos últimos por la clasificación de la rendición de cuentas. En ese mismo año, se sumará la información del clasificador de rendiciones de cuentas de cada una de las dependencias municipales que deben rendir. Además, en dicho desarrollo del sistema, se implementará la visualización de la cantidad de rendiciones presentadas y la cantidad de Recursos Humanos disponibles en el órgano de control municipal.

A partir del año 2022, se desarrollará un complemento interno del sistema de control donde permite visualizar y comparar los datos de las rendiciones reclamadas, presentadas y aprobadas a fin de tomar decisiones por parte del Tribunal, para que se pueda conocer las distintas opciones, dar seguimiento de los gastos incurridos por la gestión municipal en el año y los tiempos de espera y de estudio de las rendiciones en cada una de las áreas del Tribunal de Cuentas Municipal.

Actualmente, se propuso un proceso de despapelización y digitalización de los expedientes de rendiciones de cuentas teniendo como plazo máximo para finalizarlo a fines del año 2022.

Por último, a través de este nuevo procedimiento digital de gestión, se proyecta para el año 2023, desarrollar y definir distintos indicadores, para llevar adelante su proceso de funcionamiento, tomando de los actores intervinientes, los datos necesarios para el armado de las rendiciones de cuentas y plasmar así la información tanto para los servicios administrativos como para los ciudadanos.

A continuación, se detalla lo que se busca optimizar utilizando cada una de esas variables:

LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS:

Habla sobre la estructura del sistema, el cual indican la existencia de una o más áreas administrativas y/ u operativas municipales.

ADMINISTRACION: Cantidad de áreas administrativas municipales a controlar.

OPERATIVAS: Cantidad de áreas operativas municipales a controlar.

TIEMPOS DE ESPERA:

Aquí nos informa sobre los distintos tiempos de espera promedio para receptor las rendiciones de cuentas desde los servicios administrativos. A mayor cantidad de íconos coloreados en el tablero de control, mayor tiempo de espera. El mínimo (ningún ícono coloreado) equivale a cero días, mientras que todos los íconos coloreados equivalen al tiempo de espera mayor de las áreas administrativas y/u operativas del municipio.

DERECHOS DE LOS USUARIOS:

Los indicadores que se definen en esta área, surgirán de unas Encuestas de Satisfacción de Usuarios a realizar sobre Satisfacción con los Servicios Administrativos y/u Operativos municipales, según la información de la página. Las encuestas abarcaran a los empleados de todas las reparticiones que conforman el gobierno municipal.

Esto se visualizará a través de barras que reflejaran el porcentaje de cada uno de los indicadores sobre satisfacción y derechos, siendo el 100% el total de los usuarios universo del indicador.

Satisfacción: Índice construido a partir de las respuestas obtenidas en la siguiente pregunta: Teniendo en cuenta todos los aspectos evaluados ¿Cuán satisfecho se encuentra con los servicios administrativos?.

Conformidad con disponibilidad de agenda para consulta de rendiciones Se refiere al Porcentaje de usuarios que responden "Muy Buena"

y "Buena" a la siguiente pregunta: Cuando Ud. pide un turno para consultar una rendición de cuentas ¿Cómo diría que es la disponibilidad para ver algún responsable del área que quiere consultar?.

Evaluación de tiempo de espera: Se refiere al Porcentaje de usuarios que responden "Muy corto", "Corto" y "Razonable" a la siguiente pregunta: en ese tiempo de espera, ¿le parece corto, razonable o largo?.

Facilidad para realizar trámites y gestiones: Se refiere al Porcentaje de usuarios que responden "Muy Fácil" y "Fácil" a la siguiente pregunta: Los trámites y gestiones que debe realizar en la (Institución) para presentar las rendiciones de cuentas, ¿le resultan fáciles o difíciles?.

Disponibilidad de presentación de las rendiciones: Se refiere al Porcentaje de usuarios que responden "Siempre" y "Casi siempre" a la siguiente pregunta: Cuando concurre a las áreas administrativas y/u operativas de la Institución ¿suelen estar disponibles las rendiciones de cuentas que se deben presentar?.

Información sobre Derechos y Obligaciones: Se refiere al Porcentaje de usuarios que responden "Sí" a la siguiente pregunta: En los últimos doce meses, ¿ha recibido por parte de la (Institución) alguna información respecto a sus derechos y obligaciones como usuario?.

Si hoy tuviese una queja o sugerencia sabe a dónde dirigirse: Se refiere al Porcentaje de usuarios que responden "Sí" a la siguiente pregunta: Si hoy tuviese una queja o sugerencia para hacerle a la (Institución) ¿sabe qué tiene que hacer, a dónde se debe dirigir?.

RECURSOS HUMANOS:

Las cifras indican el personal existente en cada una de las áreas del órgano de control para el estudio preventivo y posteriori de las diferentes rendiciones de cuentas que existen, los cargos existentes y el porcentaje de trabajadores que realizaron cursos de capacitación en la temática, en el proceso de capacitación continua. Así se desglosa en:

AREA PREVENTIVA: Cargos existentes en las distintas áreas dependientes de la Secretarita de Fiscalización Legal.

AREA POSTERIORI: Cargos existentes en las distintas áreas dependientes de la Secretarita de Fiscalización Presupuestaria.

AREA DE ADMINISTRACION: cargos existentes en administración, servicios generales, comunicaciones, sistemas informáticos.

Con toda esta información, se observa que se va ejecutando paulatinamente lo proyectado por parte del Tribunal de Cuentas Municipal en sus sistemas, logrando la transformación digital de sus procedimientos, permitiendo así avanzar en cada una de las áreas que lo integran para dar información en forma ágil, veraz y medible, que permitan gestionar los controles y fiscalizaciones de las rendiciones de cuentas en el ámbito municipal, buscando optimizar su funcionamiento y mejorar la transparencia de la información pública brindada al ciudadano.

7.3.2.- MEJORAS EN LOS RECURSOS HUMANOS:

De los relevamientos efectuados, se determinó que el organismo se encuentra acotado en cuanto a su capacidad de recursos humanos para llevarlo adelante, debido a que no cuenta con especialistas en el tema, solo personal con conocimiento por la experiencia tanto de la función pública ejercida como de sus profesiones independientes. En cuanto a los tribunales de cuentas, tienen la capacidad y la experiencia de gestión en este organismo, debido a que los tres, están en su segundo periodo de mandato. Para solventar esta necesidad, se apoyarán en el asesoramiento externo en temas que conciernen al diseño, capacitación, implementación y evaluación de dicho proyecto.

Aquí rescato la capacitación del personal que se llevara a cabo, siendo de un aprendizaje continuo dentro de la organización que se imparte desde los mandos superiores al personal. El objetivo es aumentar los conocimientos y /o cambiar actitudes en el desempeño del trabajo, permitiendo mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado. Pero también, la capacitación debe realizarse sin importar el nivel jerárquico.

Para ello se sugiere que, como primera medida, se debe realizar una detección de las necesidades de capacitación en cada uno de los integrantes del grupo, para evaluar las falencias, los problemas actuales y así sobrellevarlo en un futuro.

Como segunda medida, con esa información se dará pie a realizar el diseño del programa de capacitación que incluyen, los temas y actividades a desarrollar y aplicar durante el proceso de ejecución de las tareas y funciones en un organismo, utilizando técnicas de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos.

Como tercera medida, se debe comprender si los conocimientos que se expusieron fueron adquiridos, ello se logra mediante la realización de una evaluación y seguimiento de la capacitación.

El objetivo de llevar adelante el aprendizaje, es poder comprender si los métodos utilizados, le permiten proporcionar al empleado las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo.

Esto generara que, con estas nuevas habilidades aportada por los empleados, la organización adopte e implemente nuevos sistemas que permitan el desarrollo de mayor productividad y estabilidad en la organización, que, sumado a un buen ambiente cultural de trabajo, posibilitara como resultado a futuro la mejora continua y el orden necesario, para perpetuar a la organización.

7.3.3.- HABILIDADES DIRECTIVAS A INCORPORAR POR LAS VOCALIAS:

Aquí, se realizará una percepción sobre este tipo de habilidades a implementar por parte de las autoridades del Tribunal de Cuentas Municipal, siendo su abordaje no solo desde el punto de vista individual sino también en forma grupal, ya que fortalece a los equipos de trabajo de una institución. Así, al organizar talleres con el personal, crean atributos que permiten realizar una actividad coordinada, un reconocimiento de los logros de cada integrante del

mismo, generando la participación y la motivación para que se produzcan distintos tipos de conversación. Para ello, los nuevos gerentes públicos (Los Vocales) deben ejercer las habilidades y las competencias requeridas para desempeñarse como verdaderos administradores gubernamentales diseñando, organizando y comunicando las actividades niveladoras a aplicar entre los miembros de la organización, evitando conversaciones del tipo confrontativas, cortes e ingenua entre sus recursos, para enfocarse en conversaciones generativas y exploratorias que permita buscar resultados a través del pensamiento conjunto sobre el hacer y, analizando las distintas fases de los problemas que se plantean a solucionar por el trabajo en equipo.

Al aplicar lo descrito en la organización municipal de control, generara que cada integrante visualice qué puede aportar a la organización, qué necesita de los otros miembros de la misma para resolver los problemas de trabajo y así, promover similares conductas en sus compañeros de equipo, revelando las fortalezas, actuando sobre las debilidades y las carencias existentes, proponiendo cuales serían las actividades formativas requeridas para desempeñarse en sus funciones. Entonces lo anterior nos demuestra que el pleno aprovechamiento del capital intelectual del personal, la colaboración interinstitucional, el aprendizaje colaborativo y la construcción de la memoria institucional no son procesos automáticos, sino que provocan cambios culturales profundos que deberán ser abordados a través de estrategias competitivas, tanto a nivel micro como macro en la organización, evitando así la deslegitimación pública de las acciones de gobierno. Entonces, compartir y usar el conocimiento disponible en la organización a través de estos talleres, permitirá generar una cultura solidaria y a la vez colaborativa para que dicho conocimiento fluya en las distintas áreas de la institución, fortaleciendo la legitimidad institucional, mejorando el cumplimiento de sus funciones, en pro del bienestar general del personal.

Para cumplir este objetivo general de mejorar sus habilidades, la secuencia a diseñar por los Vocales del Tribunal, parte en un primer momento del desarrollo constructivo de las siguientes actividades: identificar, reconocer y

describir algunas características del proceso de aprendizaje y sus estilos personales, identificar los recursos disponibles, ensayar métodos y técnicas para facilitar la productividad y la creatividad del grupo, desarrollar aptitudes de autoevaluación personal y del equipo de trabajo que permitiesen el crecimiento, el autodesarrollo y el progreso de las habilidades comunicativas para mejorar las relaciones interpersonales y de negociación. En un segundo momento, reconocer las competencias profesionales y el desarrollo que posee cada integrante. Todo este diseño, permitirá organizar y potenciar las competencias que serán afines a las nuevas tareas y al campo profesional a desarrollar por la institución de control, compartiendo los resultados individuales, generando equipos conscientes que comprendan y aprovechen las diferencias, sumando así a los grupos profesionales y las prácticas existentes, enriqueciendo el logro de los objetivos propuestos.

Para llevar adelante lo expresado, debemos aplicar un modelo de conducción con las herramientas y las habilidades directivas necesarias para lograr los objetivos, ya que estamos gestionando a personas de una organización pública, donde se busca mejorar el aprovechamiento de dicho capital humano, afrontando juntos los desafíos actuales de la gestión, potenciando el compromiso y el involucramiento con las actividades y roles a realizar. Por ello, se debe tomar conciencia acerca de la influencia que el conductor (Vocales y directores) realizan en los equipos de trabajos, evitando generar los problemas en la toma de decisiones y proponiendo un estilo de liderazgo de conducción y de apoyo equilibrado en el personal.

Todo ello, modificará el clima organizacional que según se define “es el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (Frederick Glen). Además, este clima también se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes, pudiendo ser saludable o enfermizo, caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la dirección y el entorno de la organización. A medida que este estado se vaya modificando en forma positiva, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de

esa institución; pero mientras menos se desarrolle el clima, nos encontraremos con ingratas relaciones entre ambos.

Por ello, para evitar conflictos internos, es necesario por parte de las autoridades del Tribunal de Cuentas, generar una conversación generativa exploratoria ya que permite manejar las áreas de diálogo entre los integrantes de las distintas áreas, describiendo en conjunto las tareas a realizar, evitando los juicios de las personas, analizando así las distintas fases que componen el problema que deben resolver y lograr, los objetivos propuestos para la organización.

Como conclusión se considera que el diseño y el desarrollo de las habilidades directivas propuestas a los Vocales son necesarias e importantes para seguir evolucionando y adaptándose ante las situaciones cambiantes y demandantes de la realidad.

Todo lo anterior, nos infiere el nuevo rol que deberán desempeñar los Vocales, como gestores del conocimiento en sus áreas de actuación, entendiendo por ello, al diseño de las actividades organizacionales que posibiliten crear un entorno social y una infraestructura técnica saludable, de tal forma que el conocimiento sea accesible, compartido y creado. Este rol se convierte para los distintos mandos de la organización, en tareas indelegables que permitirán gestionar los procesos de conocimiento y de transmisión del mismo a toda la estructura para el mejor hacer de la organización.

7.3.4.- MEJORAS EN LA COMUNICACIÓN

Respecto a la forma de comunicar, se realizara a través del responsable del área de comunicaciones institucionales (nueva jefatura, dependiente de la Dirección de Administración), el cual diagramara y ejecutara un programa de desarrollo comunicacional, fortaleciendo el boletín oficial del Tribunal de Cuentas, impulsando su digitalización en el plazo de un (1) año, además, se realizaran trimestralmente la publicidad callejera y un programa radial en la

localidad, comunicando las actividades que se vienen realizando, difundiendo los proyectos, normativas y resultados que se llevan adelante y que se lograron en el Tribunal de Cuentas Municipal permitiendo el debate y escuchar, las distintas opiniones de los actores involucrados. Además, semestralmente, se realizará una conferencia de prensa brindando los informes de resultados en el recinto del Concejo Deliberante local para la comunidad.

Además, es fundamental la comunicación interna que debe generarse en la organización, debido a que es indispensable concretar una buena comunicación interna en la entidad, ya que esta permite estimular a todos los integrantes, para que actúen de acuerdo a los valores, la misión y visión de la organización, permitiendo que junto a su cultura y los programas de capacitación, se sientan parte integrante de la misma generando los incentivos que permitan mayores niveles de compromiso e identificación, alentando la lealtad y la mejora en el desempeño, y por ende, el logro de sus objetivos.

Pero al mejorar este aspecto, permite también desarrollar la fluidez en las relaciones entre las partes que integran la organización, ya que al haber una buena coordinación de esta herramienta, te permite disminuir los conflictos, o en su caso, resolverlos aplicando determinadas acciones que eviten la falta de reconocimientos de los logros de cada integrante de la entidad, la falta de confianza en los directivos, la mala (o no muy buena) relación entre los departamentos, la ausencia de espacios para dialogar con los directivos, la fuerte resistencia a los cambios en los mandos medios o, la falta de compromiso de los funcionarios.

Generalmente en la realidad, especialmente en los órganos públicos donde persisten las estructuras tradicionales, se comete un error al no implementar y desarrollar una buena gestión comunicacional, debido a que existe la prevalencia de estructuras verticales, líneas de autoridad aún muy férreas que persiguen la retención de la información como símbolos de poder y status. Al no modificar y mejorar las comunicaciones entre todos los actores, provoca que se profundice el malestar en las relaciones, como, por ejemplo, los existentes entre los servidores públicos nombrados y los contratados, en virtud de su

permanencia temporal en las entidades del sector público, generando en la demás resistencia a los cambios.

Por ello es necesario planificar los cambios con la participación y colaboración de todos los integrantes, comunicándolos, generando espacios de participación para disminuir los conflictos y entablar relaciones más productivas y fuertes dentro de cada área, ya que aunque no nos demos cuenta, siempre estamos comunicando a partir de lo que se dice, lo que se hace y lo que otros dicen de la organización, debiendo demostrar así una coherencia entre todos estos flancos, siendo así la manera ideal de cumplir las expectativas del grupo y acrecentar la confianza y credibilidad del mismo, ya que la confianza genera credibilidad y la credibilidad se fundamenta en hechos concretos, percibiéndolos como un comportamiento responsable basado en la integridad y el buen hacer.

Esto permitirá, un feedback interno y externo de la organización de control, potenciando sus cambios y disminuyendo las desventajas de aceptación por parte del personal y de la ciudadanía. Internamente, se potenciará la comunicación vía Web mail, para dinamizar las actividades y comunicar los avances y resultados esperados en cada área.

7.3.5.- CONTROL Y EVALUACION

Por último, analizaremos el control y la evaluación de esta alternativa, siendo el responsable la SECRETARIA GENERAL del Tribunal de Cuentas Municipal. Dicha dependencia, tendrá las funciones de control y evaluación del proyecto a implementarse. El mismo, controlara el avance de cada una de las actividades a realizar, desde su inicio según el cronograma y, presentara un informe mensual a los tribunales de cuentas municipales con el asesoramiento externo, de los avances y eventuales correcciones a realizar para optimizar el desarrollo de esta nueva política a implementar. Anualmente, se realizará un reporte integral de evaluación, para comparar las distintas fases de avance y mejoras

logradas entre año y año, con el objetivo de cumplir los tiempos proyectados en el proyecto.

8.- CONCLUSIONES

Este proyecto integral se diseñó con el objetivo de analizar los beneficios y requerimientos para la realización de mejoras, en las capacidades de gestión organizacional del Tribunal de Cuentas, para el control de las rendiciones en la Municipalidad de Biale Masse, como una forma de modernizar y darle jerarquía a la institución de control local, caracterizando la estructura y el sistema actual de control de gestión utilizados, analizando la organización del Tribunal de Cuentas Municipal, a través de las distintas tablas de necesidades y problemas, complementado con entrevistas efectuadas a sus autoridades y encuestas al personal, permitiendo así determinar sus fortalezas, sus debilidades, sus amenazas y sus oportunidades como organización de control.

Todo ello permitió desarrollar un sistema de procedimiento de control de la gestión, incluyendo su digitalización, que permita optimizar la intervención y fiscalización en las rendiciones de cuentas presentadas por la Municipalidad de Biale Masse, a través de la incorporación de nuevas herramientas de gestión organizacional que abarque el control, la fiscalización y la profesionalización del personal de la institución.

Este plan se delinea en programas y acciones concretas plasmándolo en un diagrama de Gantt con los tiempos de duración de cada acción y responsables por área, que permitirán reportar mensualmente al área de administración sobre el avance de las acciones llevadas adelante, permitiendo evaluar y comparar con lo planificado en el proyecto original y realizar las correcciones necesarias, persiguiendo el objetivo propuesto.

Respecto a los resultados que se esperan obtener, existe una alta expectativa a favor de que los cambios que se produzcan en cada una de las áreas del Tribunal, se potencien y dinamicen con las nuevas mejoras de gestión organizacional a implementar tanto en el control y fiscalización utilizados, modernizando y optimizando los controles y la participación de la ciudadanía.

En cuanto a la viabilidad de la propuesta, por lo relevado y del resultado de las entrevistas y las encuestas llevadas adelante, se puede concluir que existe una sostenibilidad en el tiempo de la misma por parte de todo el personal de la institución, ya que hay un acompañamiento tanto del departamento ejecutivo, del concejo deliberante y de las fuerzas vivas del municipio, buscando la mejora de transparencia y de control sobre la gestión municipal, permitiendo también armonizar acciones en conjunto con otros organismos de control.

En cuanto a los riesgos relevantes a considerar, queda claro que los factores importantes que determinaran ejecutar el proyecto son, la partida presupuestaria asignada para su funcionamiento y modernización, y la viabilidad política tanto del ejecutivo como del concejo deliberante local y de los tres vocales titulares del organismo de control.

En cuanto a los beneficios que traerá la utilización de las mejoras propuestas sobre la gestión organizacional en el Tribunal de Cuentas serán:

- 1.- Nos permite organizar cada una de las partes del sistema de control y fiscalización.
- 2.- Nos define el rol y las funciones que cada eslabón de la cadena debe cumplir.
- 3.- Nos clasifica las distintas observaciones encontradas en las rendiciones de cuentas que necesitan ser solucionadas.
- 4.- Nos normatiza el puesto de cada uno de los intervinientes para el estudio de las rendiciones.
- 5.- Nos permite minimizar errores en el control y fiscalización de las rendiciones agilizando el estudio de las mismas y disminuyendo las pérdidas de rendiciones.
- 6.- Nos permite adecuar el sistema de gestión a las necesidades del control gubernamental.

7.- Nos permite poseer el material normativo actualizado y necesario para la correcta fiscalización de las rendiciones de cuentas municipales.

8.- Nos habilita unificar criterios de actuación en las rendiciones de cuentas por categoría y similares.

9.- Nos faculta armar cuadros estadísticos para un mejor diagrama de los servicios de control a prestar.

Como **conclusión final**, teniendo en cuenta todo lo desarrollado, lo que se deberá buscar aquí es una nivelación e integración entre los diferentes grupos que participan del proyecto elegido, con la utilización e implementación de las herramientas y acciones descriptas para dicha organización, ya que cada uno de ellos tienen diferentes objetivos, ideas, costumbres y culturas de trabajo que hay que equilibrar y coordinar con los objetivos y acciones que persigue esta nueva política pública para el control y fiscalización de la gestión, enfocando los recursos y conocimientos para satisfacer los intereses que se persiguen, logrando así el bien común de toda la sociedad.

Esto, acompañara al resto de los sistemas vigentes implementados por el gobierno municipal, en cuanto a política de transformación digital y de gobierno abierto, generando una mayor confianza en las instituciones, permitiendo elevar el nivel de cumplimiento de las políticas implementadas y asegurando la equidad en el acceso a la información pública.

9.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- * Alvarez Baldeon X.; Villanes Alcantara F.C. (2018) “Control interno de la gestión administrativa de las municipalidades de la provincia de Huancayo”. Tesis de grado, Facultad de Contabilidad - Universidad Nacional del Centro del Perú. – Huancayo – Perú.

- * Böhm L. (2007) “Manual de planificación estratégica municipal”, 47. Fundación Konrad Adenauer Stiftung – Alemania.

- * Bresser Pereira, L. C. (agosto de 2011). La reforma del Estado de los años noventa: lógica y mecanismos de control. Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual, 259-294. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Proyecto de Modernización del Estado. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

- * Contraloría General de la República de Chile. (2012). “Guía practica para la construcción de muestras”, 9-12. Unidad Técnica de Control Externo – Gobierno de Chile.

- * Cunill Grau, N. (1999). Retos de las reformas de segunda generación ¿Mercantilización y neoclientelismo o reconstrucción de la Administración Pública? Nueva Sociedad (160), 101-117.

- * Cunill Grau, N. (2000). Responsabilización por el Control Social. Recuperado el 2 de marzo de 2016.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000183.pdf>

- * Ciudadanos por Bialet Masse. Asociación Civil (2019). “Informe sobre la gestión del municipio 2016 – 2019”.
<https://www.facebook.com/ciudadanosporbialet/>

- * Fernández Llera, R. (2009). Fiscalización de la gestión pública en los Órganos de Control Externo de las Comunidades Autónomas. Presupuesto y Gasto Público (57), 135-154.

- * Ferrier C. (2017) “Control de Políticas Públicas, la cuestión de la transparencia y la transparencia en cuestión”. 1ra ed. Compendiada pp 29 – 169 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Flacso, Argentina.

- * Garcia Ferrando M. (1979) “La Encuesta”. 1ra ed. PP 39-54. Universidad de Buenos Aires. -

- * González de Rebella, L. C. (2001). El control del sector público: la Auditoría General de la Nación. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, (págs. 1-30). Buenos Aires.

- * Graglia E. (2017) “Políticas Públicas: 12 retos del siglo 21” - 1ra ed. pp. 39 - 265. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, Argentina.

- * Lerner, E. (1996 a). El control externo gubernamental: el caso argentino. En Á. G. (compilador), Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público (Vol. I, págs. 343-403). Buenos Aires: CITAF - OEA.

- * Ley Provincial Nro. 8102 “Ley Orgánica Municipal de la Provincia de Córdoba”.

- * Ley Provincial Nro. 7630 “Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba”.

- * Ley Nacional Nro. 24.156 “Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional”.

- * Lezada W. (2015) “Régimen de rendición de cuentas en la administración de los fondos públicos: Un análisis comparado de las provincias del Chaco y Mendoza”. Tesis de Maestría en Gobierno y Economía Política – Escuela de Gobierno - Universidad Nacional San Martín. Chaco, Argentina.
- * Mendoza-Zamora W.; García-Ponce T.; Delgado-Chávez M.; Barreiro-Cedeño I. (2018) Artículo científico sobre “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”. Revista Científica Universitaria Vol. 4, núm.4., pp. 206-240. Universidad Estatal del Sur de Manabí – Ecuador.
- * Moreno, M. E. (2014). El Anfibio. La Auditoría Gubernamental Contemporánea. Entre la teoría y la realidad. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- * Nuñez, J. A. (2006). Manual de Auditoría Gubernamental. Control democrático contra la corrupción y el despilfarro. Buenos Aires: Ediciones Rap S.A.
- * O’Donnell, G. (2001), “Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política” en Posdata, Revista de Reflexión y análisis político, Nº 7, mayo, Buenos Aires, 2001.
- * OLACEFs, (2014), Las Entidades Fiscalizadoras Superiores y la Rendición de Cuentas. Generando un terreno común para el fortalecimiento del control externo en América Latina. Bogotá, 2014.
- * OLACEFS. (2009). Declaración de Asunción. Principios sobre rendición de cuentas Asunción, 2009.
- * Ossorio A, (2003) Libro: “Planeamiento Estratégico”, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) – Buenos Aires – Argentina, 2003.
- * Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Buenos Aires, 2013.

- * Pasquino, G. (1999) Libro: “La Democracia Exigente”, pp. 251-253 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco - Distrito Federal, México 1999.
- * Prada, J. (2009). Control articulado para la obtención de resultados. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, (págs. 1-8). Salvador de Bahía.
- * Peruzzotti, (2009). “The Societalization of Horizontal Accountability: Rights Advocacy and the Defensoría del Pueblo de la Nación in Argentina”, Cambridge University Press (2009).
- * Ramió Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. Reforma y Democracia (21), 1-28.
- * Scartascini C.; Spiller P.; Stein E.; Tommasini M. (2011). “El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?” Banco Interamericano de Desarrollo. -
- * Tribunal de Cuentas de la Provincia de Córdoba (2021). <https://www.tcpcordoba.gov.ar/>
- * Tirenti C. (2019) “Gobierno electrónico en el Sector Público Nacional Argentino. El sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) y su aporte a la transparencia (2016-2019)”. Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas – Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de San Andrés. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. –
- * Vallés Vives, F. (septiembre de 2001). Control externo del gasto público y Estado constitucional. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona - Departament de Ciència Política i Dret Públic.

10.-ANEXO

10.1.- MODELO DE ENCUESTA AL PERSONAL DEL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE BIALET MASSE. -

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA AL PERSONAL

ENCUESTA AL PERSONAL (Tribunal de Cuentas Municipalidad de Biale Masse):

MARQUE LO QUE CORRESPONDA, ESTA ENCUESTA ES ANONIMA Y SERVIRA PARA RELEVAR EL GRADO DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL AREA.-

1.- TIENE ALGUN CONOCIMIENTO EN LOS USOS DE TECNICAS DE CONTROL??		CUALES??			
		1 CIERRE DE UNA RENDICION 2 ESTUDIO DE RENDICIONES 3 GESTION DEL PROCESO DE FISCALIZACION 4 CLASIFICACION Y DIAGNOSTICO DE LAS OBSERVACIONES 5 INVESTIGAR Y PLANIFICAR LA APLICACION DE NORMATIVA 6 OTROS			
1	2	3	4		
NINGUNO	POCO	SUFICIENTE	BASTANTE		
2.- A UTILIZADO ALGUNA VEZ ALGUNA TECNICA DE FISCALIZACION EN SU TRABAJO??					
1	2	CUAL?????			
SI	NO				
3.- COMENTE PARA QUE SIRVE ESTE TIPO DE PROCEDIMIENTO?? Y CUALES SON LOS OBJETIVOS DE SU UTILIZACION??					
4.- EN SU TRABAJO ACTUAL, UTILIZAN ALGUN TIPO DE TECNICA DE CONTROL Y FISCALIZACION??					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
5.- REALIZO ALGUNA CAPACITACION ANTERIOR O ACTUAL EN EL USO DE TECNICAS DE CONTROL DE RENDICIONES DE CUENTAS??					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
6.- SUGIERA QUE TIPO DE TECNICAS DE FISCALIZACION HARIAN FALTA UTILIZAR EN SU TRABAJO ACTUAL					
1	2	3	4	5	6
CIERRE DE REND	DE ESTUDIO	DE GESTION	TRATAMIENTO DE OBSERVACIONES	DE APLICACION DE NORMAS	OTROS
7.- SUGIERA EL MODO DE CAPACITAR MAS ADECUADO PARA LLEVAR ADELANTE ESA ACTIVIDAD					
1	2	3	4	5	
REUNIONES	CHARLAS DEBATES	VIA ON LINE	CAPACITACION EXTERNA	OTROS	
8.- SUGIERA BIBLIOGRAFIA ADECUADA PARA LA CAPACITACION					
1	2	3	4	5	
MANUALES DE USO PROPIOS	MANUALES DE OTROS ORGANISMOS DE CONTF	BIBLIOGRAFIA DE ENTIDADES	PAGINAS WEB	OTROS	
9.- MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PIENSAN QUE REALIZO BIEN EL USO DE TECNICAS EN EL CONTROL DE LAS RENDICIONES DE CUENTAS ??					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
10.- TRATO DE DAR CAPACITACION Y APOYO A MIS COMPANEROS PARA QUE SE INVOLUCREN EN EL PROCEDIMIENTO DE FISCALIZACION DE RENDICIONES DE CUENTAS???					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
11.- MIS COMPANEROS, DISPONEN DE INFORMACION SUFICIENTE PARA REALIZAR APORTES SIGNIFICATIVOS AL PROCEDIMIENTO DEL CONTROL DE LAS RENDICIONES?					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
12.- PUEDE CADA INTEGRANTE DEL AREA DESARROLLAR CON HABILIDAD TODAS O GRAN PARTE DE LAS TAREAS QUE TIENE ASIGNADO EN LOS PROCEDIMIENTOS DE FISCALIZACION DE RENDICION DE CUENTAS?					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
13.- LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE CUENTAS PARTICIPAN EN LA DETERMINACION DE METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL UTILIZADOS?					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
14.- LOS INTEGRANTES DEL TRIBUNAL DE CUENTAS, PUEDEN VER LOS RESULTADOS EN EL USO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE FISCALIZACION UTILIZADOS???					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
15.- CUAL ES EL PRINCIPAL OBSTACULO QUE TE PRESENTAN LAS AREAS DEL GABINETE MUNICIPAL CUANDO PRESENTAS OBSERVACIONES ??? COMO LO MANEJAS??					
16.- QUE TECNOLOGIAS DIGITALES UTILIZAS PARA HACER MAS EFECTIVAS TUS CONTROLES EN LAS RENDICIONES DE CUENTAS???					
1	2	3	4	5	
OMPUTADORA	TABLET	CELULAR	OTROS	NINGUNO	
17.- UTILIZAS LAS REDES SOCIALES PARA COMUNICAR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS???					
1	2	3	4		
CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
18.- COMO CREAS INTERES PARA RESOLVER LAS OBSERVACIONES FORMULADAS SOBRE LAS RENDICIONES DE CUENTAS EN LAS DISTINTAS AREAS DEL GABINETE MUNICIPAL?					
19.- QUE OPORTUNIDADES DE MEJORA ESTAS TRABAJANDO ACTUALMENTE???					
1	2	3	4	5	
MEJORAR LAS RENDICIONES	NUEVA TECNICA DE CONTROL	MAYOR INVESTIGACION DE NORMATIVAS DE CONTROL	MEJORA EN LOS PROCEDIMIENTOS	OTROS	
20.- CONOCES CUALES SON LAS CAUSAS POR LAS CUALES PUEDES NO APROBAR UNA RENDICION ???					
1	2	DESCRIBE 3 POSIBLES CAUSAS:		1.	
SI	NO			2.	
21.- CON CUANTA FRECUENCIA TE REUNES CON LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS PARA SABER QUE OPINAN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL ???					
1	2	3	4		
NUNCA	1 A 3 VECES	MAS DE 4 VECES	OTROS		
22.- SI MAÑANA TUVIERAS A CARGO EL AREA DE RENDICION DE CUENTAS QUE MEDIDAS IMPLEMENTARIAS EN LA GESTION???					
23.- CUAL ES LA PARTE DENTRO DEL PROCESO DE RENDICION DE CUENTAS QUE SE LLEVA ADELANTE ACTUALMENTE Y QUE MENOS TE GUSTA? PORQUE?					

11.- DATOS DE CONTACTO:

Ramiro Ernesto Ramello

- Licenciado en Administración

Facultad de Ciencias Económicas – UNC

- Especialista en Marketing y Dirección Comercial

Escuela de Posgrado Jose Gai – UESiglo 21

- Magister en Gerencia y Administración de Servicios de Salud

Escuela de Salud Pública – Facultad de Ciencias Médicas - UNC

Correo electrónico: ramiro43ar@gmail.com