



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR
PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**Desafío Interdisciplinario: El caso del Tribunal de
Cuentas Municipal de Viedma**

AUTOR: ANTONELA SOLEDAD VERDINELLI

TUTOR: FERNANDO JOSÉ BARRIO

JUNIO 2.017



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de intervención de creación de un cuerpo técnico multidisciplinario dentro del Poder de Contralor Municipal de Viedma. La necesidad de fortalecer este órgano surge de la precariedad con la que se realizan las actividades de control desde el órgano fiscalizador.

En principio, se desarrollarán las condiciones óptimas que deben cumplirse para que el control alcance los criterios de eficiencia, eficacia y economicidad, preceptos introducidos con la sanción de la Ley Nacional N° 24.156, Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Luego se describirá la situación actual en el Municipio de Viedma, tanto en lo que respecta a su funcionamiento general, como las características de los órganos de control, y a continuación se detallará la actuación y procedimientos internos del Tribunal de Cuentas.

Seguidamente se formulará la propuesta de mejora de los inconvenientes que surgen en consecuencia de la aplicación de las prácticas actuales en el órgano de control externo municipal y la manera de formalizarla.

Como desenlace se expondrán las progresiones logradas marcando el crecimiento del Poder de Contralor Municipal acompañando la evolución de los requerimientos actuales.



INDICE

Introducción.....	Pág.4
Marco Teórico.....	Pág.8
Capítulo I- El Control.....	Pág.11
Capítulo II – Estructura de Control en la Municipalidad de Viedma.....	Pág.18
Capítulo III – El Sistema de Control Externo Municipal de Viedma.....	Pág.23
Capítulo IV – Fortalecimiento del Poder de Contralor.....	Pág.32
Capítulo V – Conclusiones.....	Pág.42
Referencias Bibliográficas.....	Pág.47
Anexos.....	Pág.51



INTRODUCCIÓN

La Reforma del Estado llevada a cabo en Argentina en la década de los años 90 dio origen a la sanción de la Ley N° 24.156, llamada Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, cuya entrada en vigencia se promueve a partir del 2 de Enero de 1993. Se produce el cambio de paradigma de pasar de un Estado burocrático a uno gerencial. El objetivo comprende transformar un Estado excesivamente rígido y centralizado, en un Estado gerencial moderno, orientado al logro de resultados, incorporando principios económicos de tipo empresarial en la búsqueda de una administración dirigida al cumplimiento de sus objetivos por medio del desempeño de una gestión eficiente, eficaz y económica.

La nueva cultura administrativa que se desarrolla a partir de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional incorpora el precepto de que la administración debe estar orientada hacia la búsqueda de las EEE (eficiencia, eficacia y economicidad). Antes de la sanción de la citada norma, Argentina era un Estado burocrático en donde el administrador tenía la misión de cumplir estrictamente con lo establecido en las leyes, sus estructuras de funcionamiento y procedimiento eran ineficaces, rígidas y legalistas. Los sistemas organizativos estaban centrados bajo formas estrictamente públicas y burocratizadas, el modelo de Estado aplicado era centralista con objetivos definidos por el marco jurídico.

Con la entrada en vigencia de la Ley N° 24.156 se produjo un cambio de paradigma. El modelo de Estado, que hasta ese momento era burocrático, pasa a ser gerencial. La hacienda que era erogativa, se transforma en productiva. Se realiza la reforma de procesos y modelos de concertación. El nuevo modelo de Estado pasa a ser descentralizado. Se promueve la incorporación de la cultura estratégica, en donde se piensa en escenarios diversos, se anticipa. El ámbito de planificación es local, próximo, prima la opinión de la sociedad, se valoran las necesidades y exigencias del entorno, actuando en consecuencia al definir los objetivos del Estado, adecuándolos a los intereses de la comunidad. Se busca la satisfacción del ciudadano, poniendo acento en la gente y fortaleciendo, de esa manera, la



democracia. Ahora los objetivos que antes eran poco medibles, pasan a ser medibles en eficiencia, eficacia y economicidad.

El enfoque de la nueva gerencia pública se inclina hacia la medición del rendimiento y hacia una mayor flexibilidad en la gestión financiera.

De acuerdo con el paradigma burocrático, a los empleados públicos se les imponía la responsabilidad haciendo uso de la autoridad de la que gozaban los superiores. Esta conducta de los administradores hacia sus subordinados, omitía el rol que cumplen las emociones de las personas en la motivación y, en consecuencia, en su comportamiento individual.

En la nueva gerencia pública no se hace responsable a los trabajadores por medio de la coacción, sino que la intención es que los individuos sientan serlo.

Como expone Michael Barzelay¹, parte de la premisa de que los empleados quieren ser responsables por el hecho de que los hace sentir importantes, ya que es necesario para tener una vida plena y moral, por lo que se fortalecen las relaciones laborales, otorgando su atención al tomarlos en cuenta.

En síntesis, la tendencia es la delegación de responsabilidad en la gestión de personal, transparentándose en la descentralización de la autoridad y la responsabilidad del centro a los niveles inferiores de la administración.

Sergio Moreno menciona al respecto: “ *A partir de la Reforma del Estado realizada en los años ‘90, con el consiguiente costo social que implicó dicha transformación, se desregularon mercados, se transfirió la responsabilidad en la producción de bienes y servicios al sector privado, a los Estados provinciales, a los municipios, en definitiva se modificó el papel del Estado Nacional frente a la sociedad pero todos enmarcadas en un común denominador, lograr un Estado menor, pero no un Estado mejor*”².

¹ Barzelay Michael y Armajani Babak J. “Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública”, México, FCE, 1998, pp 189 y ss.

² Moreno, Sergio Gastón “El Control Público ¿es una cuestión cultural?” XXI Simposio Nacional de Profesores de Contabilidad Pública, Universidad Nacional de La Plata, Asociación de Profesores Universitarios de Contabilidad Pública, Año 2012, página 27.



En el ámbito privado las decisiones sobre el manejo de la riqueza, es decir los actos y operaciones que se realizan con los recursos, se ejecutan en base a la voluntad de quien es propietario de esos bienes, o de quien dirige la empresa u organización a la que los recursos pertenecen.

El destino de esos bienes obedece entonces a la satisfacción individual de la maximización de ganancias.

Por el contrario, en la administración pública, el criterio al que responden las actividades y operaciones en lo relativo al empleo de la riqueza, no comprende el fin de maximizarla, sino de satisfacer las necesidades de la comunidad que delegó la administración de sus recursos en cabeza de los funcionarios. El objetivo está dirigido en la búsqueda del bien común. Por ello, surge la necesidad de control de estos actos que son ejecutados con ausencia de interés particular.

“...el ejercicio del control busca salvaguardar la hacienda pública de quienes, de una u otra manera, la gestionan y que por su condición humana, finita y falible, caen en errores y desvíos culpables o dolosos que la perjudican”³.

Debido al manejo de fondos públicos que la sociedad le ha confiado al Estado para invertirlos en bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, sea hace menester controlar que ese patrimonio sea invertido conforme lo ordena el presupuesto, y de la manera preestablecida por la legislación.

Uno de los modos de control es el denominado Control Institucional, que es el que se realiza entre los poderes del Estado entre sí. No obstante, como la división de poderes no es suficiente garantía de un efectivo control público, se deben implementar organismos específicos encargados de tal fin, ellos son los Órganos de Control.

“En los últimos veinte años en nuestro país, se han efectuado múltiples reformas constitucionales, legales y normativas vinculadas al Control Público en la Nación, en las Provincias Argentinas y en la ciudad autónoma de Buenos Aires. A través de esas reformas

³ Le Pera, Alfredo “Estudio de la Administración Financiera Pública”, 2007 Ediciones Cooperativas, 1ª Edición, página 29.



se han modificado competencias, atribuciones y facultades para el ejercicio del Control Público y en algunos casos, el diseño institucional de los órganos que ejercen el control de la Hacienda Pública”⁴.

Respecto los organismos encargados del control público en la Argentina, el órgano rector de control externo a nivel nacional, la Auditoría General de la Nación, fue creado por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, y luego incluido en la reforma constitucional del año 1994. El artículo 85 de la Constitución Nacional le atribuye la facultad del control externo del Sector Público Nacional al Poder Legislativo, concediéndole a la Auditoría General de la Nación el carácter de organismo de asistencia técnica del Congreso, con dependencia de él, pero con autonomía funcional.

La Constitución de la Provincia de Río Negro en su artículo 161 le asigna el control externo al Tribunal de Cuentas de la provincia.

El control de los actos del Municipio con posterioridad a su ejecución es una atribución del Poder de Contralor. Este Poder es el que tiene la función del control externo.

En el presente trabajo de investigación se plantea una propuesta de intervención en relación al órgano de control externo en el ámbito municipal de la ciudad de Viedma, capital de la provincia de Río Negro.

La propuesta consiste en la modificación de la estructura orgánica del Tribunal de Cuentas Municipal, incorporando un equipo de auditores a nivel staff conformado por profesionales de distintas disciplinas, y que tendrá la función de Comité Asesor Permanente.

Este tema se ampliará en el Capítulo IV. Asimismo, en el Capítulo I se expondrán definiciones y se desarrollarán distintas cuestiones que guardan relación con la invención propuesta por el presente. En el capítulo II y III se describirá la estructura y funcionamiento del Municipio de Viedma, contextualizando al Tribunal de Cuentas Municipal, para luego explicar de igual forma, la estructura y funcionamiento del mismo.

La hipótesis que se plantea se asienta en que la estructura orgánica actual del Tribunal de Cuentas Municipal de Viedma carece de recursos humanos profesionales necesarios,

⁴ Op. Cit. Nota n°2, página 4.



ocasionado por la insuficiente formación universitaria y al escaso número de empleados, y de una visión técnica causada por la falta de estabilidad en el empleo de los profesionales, que actualmente son funcionarios, limitando la independencia en la formulación de sus informes.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene sus cimientos en el marco de la reforma del Estado con la sanción de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Ley Nacional N° 24.156, y consecuentemente, con los nuevos preceptos, mecanismos y procedimientos que se introducen con la redefinición de los objetivos del Estado, originados en el cambio de paradigma de pasar de un Estado burocrático y rígido, con apego a lo formal dirigido al control de la legalidad de los actos, a uno flexible y cuyos objetivos son la búsqueda de resultados medibles en eficiencia, eficacia y economicidad.

En este orden de ideas, Cermelo⁵ expone que se contraponen dos modelos básicos o paradigmas en la administración pública estatal, uno que basa su funcionamiento en una estructura y procedimientos ineficaces, rígidos y legalistas. El otro que recibe distintos nombres conforme al autor que lo describe; no obstante, tienen un común denominador que es que el nuevo Estado posee un rol con mayor flexibilidad y orientación hacia los resultados.

En el desarrollo del nuevo modelo de Estado, como se ha mencionado, la gestión se orienta a una administración y manejo del patrimonio con criterios de eficiencia, eficacia y economicidad, en consecuencia, el control de estos actos debe dirigirse a la evaluación de los mismos siguiendo los mismos criterios.

⁵ Cermelo, Carlos Alberto Documento Paradigmas de la Administración Financiera Pública, 2015, FCE UBA, ASAP, pp.1 y ss.



Sergio Moreno⁶ al referirse a los componentes del control público afirma que consta de dos elementos, uno político que determina la correlación entre los intereses del Estado con los de la sociedad, considerando si la gestión del gobierno es coherente con los mismos; y el otro, técnico que comprueba la legalidad y economicidad de los actos que ejecutan quienes administran los bienes del Estado, teniendo en cuenta los aspectos presupuestarios, financieros, contables y patrimoniales. Este autor se expone sobre el tema expresando que el control político es atribución de los Parlamentos o Legislaturas. Por el otro lado, el ejercicio del control técnico, como su denominación lo indica, requiere de conocimientos especializados, por lo que se lo encomienda a un órgano auxiliar. Este estudio de investigación se focalizará en estos órganos específicos encargados del control público.

Respecto a la materia, en Argentina en los años 90', se modifican los organismos de control vigentes hasta ese momento, que eran los llamados Tribunales de cuentas, quienes tenían la facultad jurisdiccional y la fiscalizadora, para pasar a las Auditorías Generales, que conservan solo la atribución de fiscalización, dejando la función jurisdiccional para el órgano judicial.

En el Estado moderno se da mayor trascendencia a la evaluación de las políticas públicas, valorizando a los organismos de fiscalización, advirtiendo que con su fortalecimiento contribuyen a la transparencia de la gestión y, como expone Caccaviello, García Wolff y Santiago⁷, como medio para mejorar la calidad de la intervención pública en el desarrollo de los nuevos procesos surgidos en este contexto de reforma del Estado.

Estos autores plantean que se hace menester apreciar el control como consecuencia de la necesidad de innovar los mecanismos que hasta ese momento se venían aplicando,

⁶ Moreno Sergio Gastón “Control Público Gubernamental” - 2014 1ª Edición, Osmar D. Buyatti, pp.1 y ss.

⁷ Caccaviello, Julieta; García Wolff, Nuria; Santiago, Fernando “Los organismos de control y sus nuevos desafíos: los aportes de la auditoría concomitante” XXII Jornadas Nacionales de Actualización Doctrinaria de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos de Control Externo de la República Argentina, Salta 2012, pp.1 y ss.



legalistas y completamente esclavos de las normas. Enfocar el control al análisis de la gestión y evaluación de los resultados en la búsqueda de mejor productividad.

Los nuevos desafíos que se presentan apuntan a auditar en tiempo útil para lograr advertir, enmendar y corregir, como así también, difundir e instruir acerca de la mejor manera de realizar los procedimientos para evitar caer en irregularidades. Coincidiendo con lo desarrollado por Le Pera⁸, el cual señala que el control tiene una doble función, la de brindar información oportuna a quienes realizan la administración del Sector Público, y asimismo, salvaguardar la hacienda de los perjuicios ocasionados por los desvíos producidos por quienes la administran.

Siguiendo con los nuevos objetivos del Estado moderno respecto de la búsqueda de mejor rendimiento, Michael Barzelay⁹ afirma que hay dos corrientes, una que apoya la desregulación del gobierno, y otra corriente, como David Osborne y Ted Gaebler¹⁰ que proponen reinventarlo. Esta es la teoría aplicada en Argentina en los años 90' mediante la Ley Nacional N° 24.156.

Estos autores, en el capítulo N° 9 de su obra¹¹, explican las potencialidades de la descentralización de la administración de los gobiernos. La propuesta de intervención de este trabajo consiste en la descentralización operativa, que es un primer paso hacia la descentralización total, ya que, si bien las decisiones continúan estado en cabeza de los vocales del Tribunal de Cuentas, éstos se respaldan en los informes de los empleados y le otorgan importancia demostrando la valoración del personal. Asimismo, se fomenta la capacitación y formación continua, jerarquizándolo y brindando la independencia necesaria al generarle la estabilidad laboral. Este precepto de valorización de los recursos humanos

⁸ Op. Cit. Nota n°3, pp.1 y ss.

⁹ Op. Cit. Nota n°1, pp.1 y ss.

¹⁰ Gaebler, Ted Y Osborne, David “La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”, Ediciones Paidós Ibérica, 7° Ed. Barcelona 2002, pp.1 y ss.

¹¹ Op. Cit. Nota n°10, pp.347 y ss.



también es desarrollado por Michael Barzelay¹², quien explica la importancia de “tomar en cuenta” a los empleados dentro de una organización, debido a que, como continúa diciendo, ello genera que los empleados actúen de manera responsable, lo que resultaría en la mejora de la calidad del control realizado por el organismo.

El progreso en la calidad del control logrado por la propuesta de intervención se refleja también al implementar las auditorías integrales, alcanzadas por las labores realizadas en común por un equipo conformado por profesionales de distintas especializaciones, quienes trascienden la visión acotada de las clásicas auditorías efectuadas hasta entonces en el Tribunal de Cuentas Municipal.

Stella Maris Grilli concluye en su estudio de la Maestría en Auditoría Gubernamental¹³ que un sistema de control externo eficaz no puede ignorar los aspectos socio-económicos propios de la comunidad, por lo que las actividades deben adaptarse para que respondan a los fines que demanda la sociedad civil. El Municipio de Viedma, debe brindar servicios para la satisfacción de las necesidades propias de la ciudad, por lo que, al incorporar un equipo interdisciplinario, cuyos miembros se especializan en disciplinas que guardan relación con las actividades desarrolladas por la Municipalidad de Viedma, contribuirá a un control externo eficaz.

CAPITULO I – EL CONTROL

La Constitución Nacional, establece en el artículo 1° que Argentina asume una forma de gobierno representativa, republicana y federal.

¹² Op. Cit. Nota n°1, página 189 y 190.

¹³ Grilli, Stella Maris “La independencia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Un requisito necesario para que el control fortalezca la accountability”, Tesis de Maestría en Auditoría Gubernamental, Universidad de San Martín, Escuela de Política y Gobierno, Buenos Aires 2008, pp.116 y ss.



- Representativa: significa que el gobierno es ejercido por el pueblo a través de sus representantes, elegidos por el voto. El artículo 22° de la Constitución Nacional afirma que el pueblo no delibera, ni gobierna, sino por medio de sus representantes y autoridades creadas por esta Constitución.
- Republicana: se basa en la división, control y equilibrio de poderes, con el objetivo de garantizar las libertades individuales. Se divide en tres poderes:
 1. Ejecutivo: gobernar, administrar y ejecutar el programa político.
 2. Legislativo: legislar y controlar.
 3. Judicial: administrar justicia.
- Federal: está basada en la división territorial del poder entre el gobierno nacional y los gobiernos provinciales -autónomos en el establecimiento de sus instituciones y de sus constituciones locales-, quienes según lo establecido en el artículo 121° de la Constitución Nacional, conservan todo el poder no delegado por la Constitución al Gobierno Federal.

Asimismo, la Administración Financiera Nacional toma la forma de un conjunto de sistemas.

La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Ley N° 24.156 introdujo la noción sistémica en la Administración Pública Nacional.

Partiendo de este enfoque sistémico, la Administración Financiera Pública puede definirse entonces como “...un conjunto de componentes institucionales, de recursos, de decisiones, acciones, etc., íntimamente relacionados entre sí por el propósito común”¹⁴.

¹⁴ Lerner, Emilia “El Control Externo Gubernamental: El Caso Argentino” en el libro “Lecturas Sobre Administración Financiera del Sector Público”, Volumen I, Edición CITAF, OEA, Buenos Aires 1996, página 375.



La Ley menciona en su artículo 4° sus objetivos, dentro de los cuales se encuentra: garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos, desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional útil para evaluar la gestión de las responsabilidades de cada una de las áreas administrativas, un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, estableciendo como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad el cumplimiento del requisito de contar con personal calificado y suficiente para desempeñar con eficacia su labor, y por último estructurar un sistema de control externo del sector público nacional.

Según Emilia Lerner “*Se otorga a la administración un contenido interdisciplinario, reconociendo como sus elementos la planificación, la organización, el ejecución (dirección) y el control*”¹⁵.

Los sistemas básicos que conforman la Administración Financiera son: el Sistema Presupuestario, el Sistema de Crédito Público, el Sistema de Tesorería, el Sistema de Contabilidad, el Sistema de Control Interno y el Sistema de Control Externo.

El Cr. Alfredo Le Pera, en su obra “Estudio de la Administración Financiera Pública”¹⁶, la Administración Financiera es un macro sistema y comprende sistemas denominados “básicos” como el de Presupuesto, Inversiones, Crédito, Tesorería, Contabilidad, de Control Interno y de Control Externo; y los denominados “periféricos” en los que se encuentran el de Contrataciones, Administración de Bienes, administración de Personal y Administración Tributaria.

Este trabajo de investigación se desarrollará en base a los Sistemas de Control Interno y Externo.

¹⁵ Op. Cit. Nota n°14, página 375.

¹⁶ Op. Cit. Nota n°3, pp.24 y ss.



1.-Definición de Control

El Control es la comparación de lo esperado con resultados medibles, la comprobación que se realiza sobre ciertos hechos con el fin de verificar los desvíos los que se incurre en el accionar. Consiste en observar la realidad, analizarla y compararla conforme a determinados parámetros definidos con anterioridad.

El control público nace como una necesidad de verificar que los fondos o dineros que el pueblo le confía a sus representantes, sean invertidos conforme su fin. Los bienes con los que asiduamente se financian los municipios, son limitados, por no decir insuficientes, por lo cual se hace vital que dichos recursos se asignen correctamente. El administrador público, sujeto al que se le entregan los bienes de la sociedad para aplicarlos y obtener como resultado esperado la satisfacción de las necesidades colectivas, debe rendir cuentas de su labor. Es a través de esa rendición que el control debe ser ejercido.

2.-Principios del Control

El conjunto de principios por los que se rige el control público, y que deben respetarse en su ejercicio son:

- Independencia: el sujeto que practique el control debe tener independencia con respecto a los sujetos controlados y no debe basar sus juicios más que en un criterio profesional.
- Oportunidad: el control debe tener un accionar inmediato tal que permita el efecto “corrección”, debe producirse en tiempo útil para proporcionar información respecto de posibles desvíos para requerir su modificación y lograr una gestión eficiente, ya que la búsqueda de una mayor eficiencia en el control requiere ser más oportunos.
- Publicidad del control: todo acto debe ser conocido por la sociedad, la cual debe estar informada sobre la gestión, de manera que pueda advertir que sus intereses están siendo protegidos.
- Imparcialidad u objetividad: el profesional debe basarse en datos verificables, utilizando procedimientos que se ajusten exclusivamente a la comparación de lo



realizado con normas y parámetros preestablecidos, sin formarse otros juicios que no se fundamenten con evidencia. Como así también, el control no debe estar inspirado en ningún tipo de partidismo o posición ideológica.

- Probidad administrativa: el control tiene la responsabilidad de estimular la correcta administración y el manejo honesto del patrimonio público, y de promover las sanciones o aplicarlas en el marco de sus atribuciones, frente a los desvíos voluntarios e intencionales.
- Respetar la agilidad administrativa: el control no debe dificultar o retrasar la tarea de los controlados en la obtención de información, limitado el control previo para evitar cuellos de botella, y profundizar las actuaciones de los controlantes en instancias concomitantes y posteriores.
- Aporte de diversas profesiones: los agentes que realizan el control deben tener amplios conocimientos debido a que la extensión de la materia que se controla exige el aporte de todas las profesiones coordinadas.

Éste último principio está relacionado con todos los detallados anteriormente, porque para que éstos puedan respetarse, los sujetos que ejercen el control deben estar especialmente capacitados.

3.-Aspectos a valorar para el logro de la eficiencia, eficacia y economicidad en el control

Siguiendo con el precepto introducido por la Ley 24.156 respecto a la búsqueda de la eficiencia, eficacia y economicidad en la gestión de la administración pública, consecuentemente el control de sus actividades debe perseguir los mismos fines.

3.1.-Planificación

Uno de los elementos claves con los que debe contar el modelo de control propuesto es con una planificación detallada. El sistema de planificación debe permitir optimizar el uso de los recursos de fiscalización, que frecuentemente son escasos, identificando los puntos relevantes de control, analizando y evaluando riesgos, determinando las prioridades institucionales y demandas de la sociedad.



3.2.-Capacitación

Le Pera al referirse a la formación de los agentes de control, nos dice que *“El control es una actividad humana. Para realizarla es imprescindible la capacitación.*

Capacitar es hacer a alguien apto para una cosa. Es desarrollar su talento o disposición para realizar un determinado trabajo con aptitud para obrar correctamente”¹⁷.

La formación técnica y la experiencia profesional son aspectos que deben prevalecer para garantizar la calidad de las tareas que realizan los sujetos que efectúan la labor del control público. Debe existir una continua actualización normativa y de procedimientos, así como la utilización de mecanismos e instrumentos de control innovadores.

La profesionalización y perfeccionamiento permanentes no solo debe abarcar a los agentes que desarrollan actividades de control, sino también a las personas que ejercen las funciones de gestión y administración de bienes públicos. En este sentido, las instituciones encargadas del control posterior deben comprometerse en capacitar y asesorar a los administradores para asistir a la mejora de la gestión, disminuyendo la ocurrencia de irregularidades, favoreciendo de esta forma el subsiguiente control. *“Fortalecer la función preventiva para evitar irregularidades y desarrollar la función pedagógica consistente en difundir y enseñar la manera correcta de administrar”¹⁸.*

3.3.-Difusión

Acompañando el fundamento desarrollado en el apartado anterior, en relación al perfeccionamiento profesional de los integrantes de los organismos de control, y transmitiendo los hallazgos a los ejecutores de las labores municipales, el medio necesario para transferir esa información es la difusión de los descubrimientos realizados en la ejecución de las actividades del organismo de control externo.

Cuando se refiere a la “difusión” no solo se alude a la comunicación de las irregularidades reveladas a sus ejecutores, sino también es importante en cuanto a la publicación de los actos administrativos, aumentando la transparencia, para que el pueblo perciba que el

¹⁷ Op. Cit. Nota n°3, página 321.

¹⁸ Op. Cit. Nota n°7, página 4.



Tribunal de Cuentas efectúa su trabajo comprometiéndose a amparar el interés colectivo de que, los recursos que la sociedad otorga al municipio, sean consumidos de manera racional y empleados conforme a su propósito.

3.4.-Informatización

La comunicación de las irregularidades entre dependencias del municipio debe sustentarse en un sistema y equipos informáticos que permita la conectividad de las instituciones y de los fiscalizadores con la propia administración. El desarrollo de la comunicación por redes debe facilitar el suministro de información para que los usuarios de otros organismos puedan acceder a esa información actualizada para asesorarse sobre su accionar.

La utilización de tecnología, herramientas, aplicaciones informáticas y el uso de un software moderno debe emplearse en la ejecución de las labores de fiscalización, no solo como medio de comunicación con otras dependencias, sino también como apoyo en las actividades propias del control externo de modo de generar mejoras y aportes a sus procesos internos, posibilitando que el Tribunal de Cuentas sea autosuficiente en la recopilación de información sobre la gestión, generando su independencia de la voluntad o de la celeridad con la que los organismos controlados responden ante los requerimientos del órgano de control externo.

3.5.-Retroalimentación

El control externo debe enfocar su accionar de tal forma que contribuya a mejorar y generar aportes en los entes controlados en sus procesos diarios.

El fortalecimiento de este órgano debe promover a amparar la democracia, favorecer la transparencia de la gestión como así también la gobernabilidad.

La valoración del control externo es la vía para asegurar la legalidad de la gestión.

El modelo de control debe colaborar en la instauración de un sistema de información contable y presupuestario óptimo.

“El personal de los Órganos de Control no solo debe profundizar sus estudios en materia de control sino también de gestión gubernamental, de tal manera que nos pueda aportar elementos racionales para una administración más adecuada. No nos olvidemos que hay



dos misiones básicas del Control Público que son: la función de enseñar la manera más correcta de administrar y la función de prevenir las irregularidades”¹⁹.

Para que de la retroalimentación resulte una real mejora en los procesos, se debe tener en cuenta que se debe auditar en tiempo útil, para que la detección de la irregularidad sea contemporáneas a la ejecución, tal que su comunicación al agente que la efectuó permita la acción correctiva.

3.6-Coordinación con el Control Interno

La confianza en el control interno determina el alcance de los procedimientos, su naturaleza y la extensión de las pruebas que aplica el órgano de control externo.

Por ello, y atento a la escasez de recursos de fiscalización con los que habitualmente cuenta un municipio, se hace necesario la simplificación en tiempo y medios a utilizar, para lo cual el órgano de control externo debe convenir con el de control interno las pautas relativas a la fiscalización y corrección de todas las tramitaciones. *“La articulación entre los distintos organismos responsables del control debe ser un tema prioritario. Si bien es importante el respeto de las respectivas competencias, es igualmente decisivo que el proceso de control sea coordinado, complementario, sin superposiciones pero también sin grietas”²⁰.*

CAPITULO II – ESTRUCTURA DE CONTROL EN LA MUNICIPALIDAD DE VIEDMA

1.-Automía Municipal

La Constitución de la Provincia de Río Negro, en su artículo 225°, reconoce la existencia del Municipio *“como una comunidad natural, célula originaria y fundamental de la organización política e institucional de la sociedad fundada en la convivencia. Asegura el régimen municipal basado en su autonomía política, administrativa y económica. Aquellos*

¹⁹ Op. Cit. Nota n°2, página 30.

²⁰ Op. Cit. Nota n°7, página 5.



*que dictan sus propia Carta Orgánica Municipal gozan además de autonomía institucional*²¹.

El Municipio de Viedma, siguiendo con los preceptos de la Constitución Nacional, organiza sus instituciones bajo la forma del sistema representativo, republicano y democrático de gobierno. Como lo establece el artículo citado precedentemente, es autónomo en el ejercicio de sus funciones políticas, administrativas, económicas, financieras, y el dictado de su propia Carta Orgánica, le confiere asimismo, autonomía institucional.

2.-Normativa

La autonomía dispuesta por la Constitución Provincial le confiere al Municipio la facultad de dictar sus propias normas.

Es por ello que el Concejo Deliberante de Viedma, aprueba el 13 de Noviembre de 1.995, la Ordenanza N° 3.219 la cual se regula la administración del sector público municipal, que hasta dicho momento se regía por la Ley de Contabilidad Provincial N° 847 y demás normas legales y reglamentarias. Su promulgación se originó en las necesidades de la Municipalidad de contar con normas propias que regulen su funcionamiento y procedimientos administrativos adaptados a las particularidades y los fines de un Municipio. Seguidamente, el 7 de Diciembre de ese mismo año, el Intendente Municipal de Viedma resuelve reglamentar la Ordenanza N° 3.219 mediante el Decreto N° 546/1.995. En materia de contratación de bienes, el 15 de Diciembre de 2.005 se sanciona la Ordenanza N° 5.888 fijando un Reglamento de Contrataciones orientado a regir los mecanismos y modalidades por las cuales el municipio se abastece de bienes y servicios para el cumplimiento de sus fines.

Para la ejecución de obras públicas y la contratación de servicios para el mantenimiento de las mismas, la Secretaría de Obras y Servicios Públicos Municipal utiliza la Ley Provincial J N° 286 y el Decreto Provincial J N° 686/1961, reglamentario de la citada Ley de Obras Públicas.

3.-Organización del Estado Municipal

²¹ Constitución de la Provincia de Río Negro.



El Gobierno Municipal se encuentra constituido por un Poder Legislativo, un Poder Ejecutivo y un Poder de Contralor. Asimismo, adopta la noción sistémica de Nación. La administración de la hacienda pública municipal está integrada por los siguientes sistemas:

- Administración presupuestaria.
- Contabilidad y Control Interno.
- Tesorería.
- Administración de bienes municipales.
- Suministro de bienes y servicios.
- Control.

El órgano encargado de conducir la administración de la hacienda pública municipal y los sistemas antes mencionados, es la Secretaría de Economía, a excepción del Sistema de Control, cuyo órgano rector es el Tribunal de Cuentas Municipal.

La Constitución Provincial le asegura también a los municipios con Carta Orgánica la elección directa con representación proporcional en los cuerpos colegiados y un sistema de contralor de las cuentas públicas, entre otras cosas.

4.-Órganos de Control

4.1.-Órgano de control Interno

El órgano de control interno y el que tiene las funciones de auditoría interna es la Contaduría Municipal.

Tiene una doble función: la de control, y es la responsable del registro de las operaciones y del mantenimiento del sistema de información financiera, y de la elaboración de la Cuenta General del Ejercicio.

Los Estados Financieros y los balances que emite la Contaduría, sus informes y observaciones que formule a cada trámite en su proceso de control, son fuente de información del Poder de Contralor del municipio.

Por ello, el mantenimiento de un sistema de información contable y financiera, confiable y oportuna, combinado a un sistema conformado por mecanismos de control interno



eficiente, es de elemental importancia para el examen de las cuentas que compete al Poder de Contralor, es decir, el Tribunal de Cuentas Municipal.

La Contaduría está a cargo del Contador Municipal, designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Concejo Deliberante. Es asistido por un Subcontador, designado de igual forma. Ambos cargos tienen una duración de 5 años y solo podrán ser removidos o suspendidos en sus funciones por Concejo Deliberante, con el acuerdo de las dos terceras partes del total de sus miembros, por razones fundadas en el mal desempeño o conductas incompatibles con el ejercicio del cargo.

Según lo determina la Carta Orgánica y la Ordenanza N° 3.219, tanto para ocupar el cargo de Contador como el de Subcontador se requiere poseer título de Contador Público Nacional y acreditar cinco años en el ejercicio de la profesión, y ambos, denominados funcionarios de Carta Orgánica, son los únicos profesionales que se desempeñan laboralmente en la Contaduría Municipal.

Actualmente la Contaduría Municipal se encuentra dividida en dos departamentos, el de Registración Contable, el que realiza, entre otras funciones y como su nombre lo indica, el registro contable centralizado de la gestión del Municipio y prepara la Cuenta General del Ejercicio. El segundo departamento es el de Auditoría, en el que se efectúa el control de todos los actos que tengan incidencia presupuestaria o determine la salida de fondos del tesoro, ejecuta el plan de auditoría y asesora a los organismos municipales en temas de hacienda pública.

Según el artículo 30° de la Ordenanza N° 3.219, la Contaduría Municipal, entre otros aspectos, deberá prever:

- El registro sistemático y documentado, apto para la confección de balances y estados, que facilite la aplicación de los principios de regularidad contable y de responsabilidad.
- La producción de información confiable y oportuna, adecuada para el ejercicio del control gerencial, para la evaluación de la gestión y para la difusión pública.



Asimismo, tendrá a su cargo la dirección del sistema de contabilidad e información financiera, y las competencias establecidas en el artículo 31° de la citada norma, entre las cuales se encuentran:

- Efectuar recomendaciones orientadas a la aplicación integral y de los principios y objetivos de la mencionada Ordenanza.
- Solicitar a cualquier organismo público la información requerida para el cumplimiento de sus funciones.
- Administrar un sistema de información apto para el ejercicio del control gerencial, para la evaluación de la gestión y para la difusión pública, que exponga en forma regular la situación patrimonial, financiera y presupuestaria.

4.2.-Órgano de Control Externo

El Poder de Contralor está a cargo del Tribunal de Cuentas Municipal, el cual es el responsable del control externo de la hacienda pública municipal. Ésta entidad es la que examina todas las tramitaciones con posterioridad a su ejecución, esto es, una vez concluidos los procedimientos administrativos correspondientes. Es decir que ejerce un control posterior, mediante auditorías financieras.

Es un organismo de titularidad colegiada, conformados por tres miembros, tres vocales titulares y tres suplentes, que comparten la responsabilidad en la toma de decisiones. Los vocales y suplentes son elegidos en forma directa y por representación proporcional, y tienen un mandato de 4 años con la posibilidad de ser reelegidos por un solo período consecutivo. Para el cargo de vocal no es requisito ser profesional.

Sus atribuciones se encuentran definidas en el artículo 88° de la Carta Orgánica y en el artículo 48° de la Ordenanza N° 3.219, y algunas de ellas son:

- Goza de la función jurisdiccional al efectuar juicios de cuentas y juicios de responsabilidad a los funcionarios y/o empleados.
- Examinar las cuentas de recursos e inversiones y dictaminar sobre rendiciones de cuentas.
- Efectuar intervenciones en las registraciones contables, auditorías, arqueos de caja y valores, cuantas veces lo considere necesario.



- Publicar todas las anomalías detectadas en la administración, debiendo promover las acciones por inconstitucionalidad, ilegitimidad y nulidad contra los actos viciados en la forma que establezca la reglamentación.
- Proponer al concejo Deliberante la sanción o modificación de las normas administrativas y de contabilidad.
- Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en relación con la utilización de los recursos municipales.
- Realizar auditorías de gestión incluyendo, entre otros los aspectos financieros y de legalidad y evaluar las estructuras de control interno, informando sus resultados al concejo Deliberante.
- Requerir a las dependencias municipales la información que resulte necesaria para el cumplimiento de su cometido.
- Dictar normas técnicas complementarias relativas al sistema de control.

El Tribunal de Cuentas tiene también la competencia para elaborar su propio proyecto de presupuesto, que luego debe elevar al Poder Ejecutivo; no obstante, posee de suficiente autonomía e independencia en relación a éste último poder.

Este tema se ampliará en el siguiente capítulo.

CAPITULO III – EL SISTEMA DE CONTROL EXTERNO MUNICIPAL DE VIEDMA

1.-Normas de aplicación

Además de la Carta Orgánica Municipal, las principales normas relacionadas con el Poder de Contralor, emitidas y por las que se rige el municipio de Viedma, son: la Ordenanza N° 3.219 y su Decreto Reglamentario N° 546/95, las cuales, como se menciona en el anterior, regulan la administración de la hacienda pública municipal y su sistema de control, la Ordenanza N° 3.074 por la que se aprueba el Reglamento General del Tribunal de Cuentas de Viedma, la Resolución N° 17/2.012 del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma, en la que instaura el Reglamento Interno de Funcionamiento del Poder de



Contralor y la Resolución N° 11/2.015, emitida asimismo por éste órgano, por la que se rige su estructura orgánica actual.

Como se mencionó en el capítulo II, el Municipio adhiere a la Ley de Obras Públicas Provincial J N° 286, y a las Resoluciones que emite el Ministerio de Obras y Servicios Públicos de Río Negro para establecer los montos de contrataciones en su materia, los cuales resultan elevados en relación al presupuesto comunal, y teniendo en cuenta de que la mayor parte de la obras y servicios del municipio se contratan con terceros, es imprescindible un control exhaustivo.

A pesar de las facultades mencionadas en el capítulo II, el Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma se ha dedicado a efectuar un control documental, abarcando casi exclusivamente las rendiciones de cuentas de los fondos y de los gastos erogados por el Municipio, atendiendo solo el carácter formal, legal, numérico y contable de las tramitaciones.

Con la modernización y el cambio introducido por la Ley de Administración Financiera N° 24.156 respecto a la valorización de la evaluación y el control, ejercido por los organismos de fiscalización surge *“la necesidad de trascender las formas de control clásico para alcanzar un control que, enfocado en la transparencia, supere el análisis de los procedimientos y enfatice en el análisis de la gestión y la evaluación de los resultados”*²².

2.- Sistema de Control Externo Municipal

El Tribunal de Cuentas, además de las atribuciones señaladas en el capítulo anterior, tiene competencia para dictar su propio reglamento orgánico de funcionamiento y, conforme lo determina la Ordenanza N° 3.074, organiza su personal administrativo agrupándolo en instancias que tendrán a su cargo el estudio preliminar de las rendiciones de cuentas presentadas. Asimismo, con arreglo a lo indicado en los artículos 22°, 23°, 38° y siguientes de la mencionada norma, tiene a su cargo el Juicio de Cuentas y el Juicio administrativo de Responsabilidad.

²² Op. Cit. Nota n°7, página 4.



Respecto al Juicio de Cuentas, se establece su proceder luego del examen de las cuentas de los responsables, cuando éstas son rechazadas, u observadas sin salvar. El objeto del Juicio de Cuentas es el examen de la gestión administrativa del funcionario o agente, respecto de los bienes del Municipio, realizada de acuerdo a actos determinados y reglados, en los aspectos legales, formales, numéricos y documentales, con exclusión de cualquier otra valoración.

Por su parte, el Juicio de Responsabilidad tiene por finalidad determinar el daño causado por la conducta culposa del funcionario o agente en su gestión, respecto de los bienes del Municipio; y tiene lugar cuando se examinan hechos, actos e irregularidades cometidos por culpa o negligencia, y de los que surjan o puedan surgir perjuicios para el patrimonio municipal.

Asimismo, continuando con las facultades establecidas en la Ordenanza N° 3.074, el Tribunal podrá aplicar sanciones pecuniarias a los agentes o funcionarios municipales que incurran en las faltas citadas en su artículo 11°, entre las cuales se encuentran el incumplimiento a los procedimientos administrativos y contables establecidos en las normas vigentes, obstrucción de los actos que hagan al desempeño de las funciones del Tribunal y persistencia en la morosidad de la rendición de cuentas.

En relación a los recursos humanos, como se ha mencionado anteriormente, el Tribunal elige a su personal, mediante designaciones y/o contrataciones, como así también tiene la capacidad de removerlo cuando lo determine.

Es por ello que por medio del dictado de la Resolución N° 11/2.015 establece la estructura orgánica actual (Anexo I).

2.1.-Estructura Orgánica Actual

Para mejor entender respecto del funcionamiento del Tribunal de Cuentas Municipal, a continuación se nombrarán algunas de las misiones y funciones de cada agente que lo integra:



A) Coordinador General Técnico Administrativo Contable:

El cargo es ocupado por un profesional de la carrera de Contador Público y es elegido por los miembros del Tribunal. Algunas de sus competencias son:

- Tomar conocimiento de toda documentación remitida al Tribunal de Cuentas, canalizándola a las áreas correspondientes.
- Conducir junto con el Coordinador Administrativo de Control de Gestión las funciones específicas del Coordinador del Patrimonio y Coordinador Contable y Servicios Generales.
- Dirigir junto con el Coordinador de Rendiciones de Cuentas las Coordinaciones de Ingresos y Egresos.
- Responder técnica y administrativamente a los requerimientos que realice el Tribunal de Cuentas respecto a la producción de informes y dictámenes de su área y de las que tiene a cargo.
- Asistir en el ámbito del Tribunal de Cuentas cuando le fuera solicitado para informar y/o fundamentar las producciones elaboradas.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y, proponer, de ser necesarias, las modificaciones que estime pertinentes.

I. Coordinador de Rendiciones de Cuentas:

- Responder a través de la Coordinación General Técnica Administrativa y Contable y de la Coordinación Administrativa de Control de Gestión, a los requerimientos del Tribunal de Cuentas, respecto a los temas referidos al control de los ingresos y egresos, para lo cual tendrá a su cargo y supervisará el trabajo que deban realizar los responsables de las Coordinaciones de Ingresos y Egresos.
- Delinear en conjunto con la Coordinación General Técnica Administrativa y Contable y de Control Administrativa de Gestión, la metodología de trabajo para el control eficiente de los ingresos y egresos y de acuerdo a los requerimientos del Tribunal de Cuentas.



i. **Coordinación de Control de Egresos:**

- Analizar e informar las observaciones de los expedientes respecto a la normativa de rendiciones de cuentas.
- Realizar investigaciones y colaborar en auditar temas relacionados con la tramitación del control de egresos.
- Recurrir al sector ingresos cuando lo considere conveniente para el cumplimiento de los controles.
- Realizar el estudio correspondiente a egresos en el balance mensual y la cuenta general del Ejercicio remitida por el Poder Ejecutivo.

ii. **Coordinación de Control de Ingresos:**

- Verificar el cumplimiento de la normativa de ingresos.
- Realizar investigaciones y colaborar en auditar temas relacionados con la tramitación del control de ingresos.
- Recurrir al sector egresos cuando lo considere conveniente para el cumplimiento de sus funciones.
- Realizar el estudio correspondiente a ingresos en el balance mensual y la cuenta general del ejercicio remitida por el Poder Ejecutivo.

II. Coordinador Administrativo de Control de Gestión:

- Organizar y conciliar el desempeño de las funciones de las coordinaciones a su cargo y las demás coordinaciones relacionadas con las tareas propias del Tribunal, que se relacionen en forma directa con las dependientes de su coordinación.
- Presentar los informes respecto de las observaciones efectuadas.
- Controlar si los resultados se condicen con lo planificado, e informar y proponer, de ser necesario, las modificaciones que considere convenientes, para corregir los desvíos que se presenten luego de la aplicación de los procedimientos de control.



i. **Coordinación Administrativa**

- Apoyar operativamente a las distintas áreas en la confección de informes y tareas que les sean requeridas dentro del ámbito administrativo.
- Asignar las tareas al personal administrativo dependiente del Tribunal de Cuentas en base a las necesidades específicas.
- Sistematizar el registro y archivo de toda documentación que reciba y produzca el Tribunal, la Coordinación Técnica Administrativa Contable y las demás Coordinaciones.
- Registrar y mantener actualizados los legajos de todo el personal que cumple funciones en el Tribunal.
- Supervisar las tareas del personal de Servicios Generales.

ii. **Coordinación Contable**

- Asesorar a la Coordinación Técnica Administrativa Contable y a la Coordinación de Control de Gestión, a requerimiento de los mismos en todo lo referente al área contable a cargo de este Poder Municipal.
- Producir los dictámenes e informes que les sean requeridos respecto al área de su competencia por los citados en el apartado anterior con el máximo nivel de autonomía dentro de sus funciones, analizar el Balance General Mensual, gastos de Tesorería, Diario General, Libro Mayor, Cuenta General Anual del Ejercicio y posterior elevación a la Coordinación General Técnico Administrativa Contable.
- Asistir en el ámbito del Tribunal de Cuentas cuando le fuera solicitado para informar y/o fundamentar las producciones elaboradas.

iii. **Coordinación de Patrimonio**



- Efectuar los registros patrimoniales detallados de los bienes del Tribunal de Cuentas y los movimientos que se produzcan, en las áreas de los distintos Poderes.
- Actualizar la información sobre la entrega y recepción de los bienes patrimoniales cuando se realizan cambios de titulares.
- Practicar, con sujeción a las normas en la materia el recuento físico de los bienes existentes.
- Colaborar con la tarea de inspección cuando se determinen la realización de auditorías a otros poderes.

iv. **Servicios Generales**

- Atender, administrar y suministrar los servicios necesarios de apoyo que requiere el Tribunal de Cuentas, en el desempeño de sus funciones.
- Colaborar en la planificación de las tareas específicas que aseguren la prestación de los servicios generales.
- Ejecutar las tareas inherentes al funcionamiento y mantenimiento relacionadas con el edificio.
- Colaborar en el relevamiento de las necesidades de insumos y equipamiento para llevar a cabo las tareas correspondientes.
- Observar y notificar al superior jerárquico cualquier hecho o falta que sugiera una condición inadecuada en materia de seguridad e higiene.

B) Coordinador Legal:

El cargo es ocupado por un profesional de la carrera de Abogacía y es elegido por los miembros del Tribunal. Algunas de sus competencias son:

- Asesorar al Tribunal de Cuentas constituido como tal, a sus miembros y a la Coordinación Técnica Administrativa Contable, a requerimiento de los



mismos, en todo lo referente al área legal en todo lo referente a este Poder Municipal.

- Producir los dictámenes e informes que le sean requeridos respecto del área de su competencia por los citados en el punto anterior, con el máximo de autonomía dentro de su función.
- Asistir en el ámbito del Tribunal de Cuentas cuando le fuera solicitado para informar y/o fundamentar las producciones elaboradas.
- Coordinar las tareas con la Coordinación Técnica Administrativa Contable y la Coordinación Administrativa de Control de Gestión.

I. Coordinación Auxiliar Legal

- Asistir al Coordinador Legal en la elaboración de los dictámenes e informes.
- Verificar el la información contenida en las actuaciones y elaborar informe preliminar.
- Recibir toda la documentación que ingresa a la Asesoría Legal.

II. Coordinación de Auditoría

- Tener a cargo las auditorías que se resuelvan efectuar desde el Tribunal de Cuentas.
- Producir y elevar a las Coordinaciones Legal, a la Coordinación Técnica Administrativa Contable y a la Coordinación Administrativa de Gestión los dictámenes que considere necesarios para su aprobación y posterior presentación al Tribunal de Cuentas.
- Colaborar con la Coordinación de Rendiciones de Cuentas ante la solicitud de informes o tareas que deban efectuarse entre ambas áreas.

Tanto el funcionario que ejerce como Coordinador Técnico Administrativo Contable, como el Coordinador Legal, no pertenecen a la planta permanente del municipio, ni son contratados transitoriamente. Ambos son los únicos profesionales.

El resto de los cargos de Coordinador son ocupados por agentes de planta permanente.



2.2.-Informatización:

2.2.1.- Acceso al Sistema de Gestión

A pesar que en el Municipio de Viedma las tramitaciones se encuentran digitalizadas y cargadas en un sistema informático, el Tribunal de Cuentas solo tiene la posibilidad de acceder al sistema de expedientes, esto es, el sistema en el que se carga cada trámite, y solo permite verificar su recorrido a través de las dependencias municipales.

Esta situación limita al Poder de Contralor a verificar el cumplimiento de las normas solo por la prueba documental que proporciona el trámite de forma escrita. Se genera el impedimento de acceder a información pertinente que faculta al órgano fiscalizador tener conocimiento de todos los registros que acontecieron en la contratación bajo análisis, tal es el caso de la anulación de la emisión de una mejora de precios ante el incumplimiento a la presentación por parte de uno de los oferentes y volver a emitir otro formulario de mejora con el fin de favorecer la contratación con un proveedor determinado.

2.2.2.-Técnicas de Muestreo

A excepción de los expedientes de legítimo abono, los cuales se envían de manera separada al Tribunal de Cuentas, todas las tramitaciones de gasto se remiten en cajas cerradas, clasificadas por fecha de pago.

Ante la imposibilidad material de analizar la totalidad de la documentación que se presenta al Tribunal para la rendición de cuentas, para su estudio, éste órgano debe utilizar un sistema basado en técnicas de muestreo. Actualmente, se adolece de manuales de procedimiento para realizar el muestreo selectivo de las operaciones, por lo cual, los empleados abren las cajas que contienen todas las tramitaciones y escogen al azar los expedientes a analizar.

2.3.- Publicidad

En el Boletín Oficial Municipal no se publica la totalidad de las Resoluciones del Tribunal de Cuentas. La Publicación de estos actos se realiza a criterio y conforme a las decisiones de los vocales. Menos aún se difunden las actividades de fiscalización realizadas, ni sus resultados.



2.4.- Capacitación

El Tribunal de Cuentas Municipal ha brindado escasos cursos para la instrucción de las distintas áreas municipales; y respecto a la formación de los agentes de control se ha asistido a capacitaciones en función de los requerimientos.

CAPITULO IV – FORTALECIMIENTO DEL PODER DE CONTRALOR MUNICIPAL

En el marco de la sanción de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Ley N° 24.156, la denominada “Reforma del Estado”, llevada a cabo en nuestro país en la década del '90, comienza a manifestarse la valorización de los organismos de control como mecanismo para aumentar la transparencia y la gobernabilidad. En este contexto en el que se desarrollan, innovan y mejoran los procesos del Estado, se le otorga mayor interés a los mecanismos de fiscalización, control y evaluación de las políticas públicas, perfeccionando los mismos en vistas de incrementar la calidad de la intervención pública.

Este rediseño de los procesos y aumento de participación por parte de los organismos de control nacionales, no fue aplicado de igual manera a nivel municipal. Como se desarrolló en el capítulo anterior, el Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma, teniendo la capacidad para potenciar su trabajo de control, continúa estando desfasado en la actualidad. Cuando se afirma que tiene posibilidades de incrementar sus funciones se refiere, no sólo a las áreas que se encuentran con mínima actividad, por no decir, nula; sino a la facultad que proporciona la norma legal de crear nuevas divisiones que proporcionen mayor profundidad en el análisis de las contrataciones del Municipio.

Este trabajo de investigación apunta a reforzar la intervención y presencia del órgano fiscalizador externo de la Municipalidad de Viedma, basándose como punto de partida, a lo aludido en el párrafo anterior, respecto a lo que establece el artículo 50° de la Ordenanza N° 3.219, en el cual se dispone que, el Tribunal de Cuentas se compondrá, para el



cumplimiento de sus funciones, por un cuerpo técnico profesional designado por concurso de oposición y antecedentes, con estabilidad que solo cesará con justa causa, en base a un régimen especial que se dispondrá por ordenanza.

La propuesta de intervención consiste en la legislación de lo establecido en el citado artículo, mediante la sanción de una ordenanza municipal que disponga la incorporación de un cuerpo técnico, conformado por profesionales de diferentes especialidades.

1.-Características del Cuerpo Técnico

El cuerpo técnico estará compuesto por profesionales de diversas áreas que trabajarán con un proyecto común y su propósito principal será abordar el análisis del control público desde una perspectiva integral.

Este equipo técnico interdisciplinario se seleccionará por concurso de oposición y antecedentes, y carecerá de un mandato determinado. Una vez designados sus miembros, solo podrán ser removidos o suspendidos en sus funciones, al igual que lo establece la Carta Orgánica para el cargo de Contador y Subcontador Municipal, por razones fundadas en el mal desempeño o conductas incompatibles con el ejercicio del cargo con el acuerdo de las dos terceras partes del total de los miembros del Concejo Deliberante.

El carácter permanente le asigna la estabilidad que determina el artículo 50° de la Ordenanza N° 3.219, garantizando la independencia de criterio, al permitir que el trabajo se ejecute con total imparcialidad.

La permanencia en el puesto de trabajo, no solo ampara el principio de independencia que debe respetar todo agente de control, sino también resulta económico desde el punto de vista de la capacitación. Esto no significa que sus miembros no se actualicen de manera constante, la economicidad se refiere a que, a diferencia de los funcionarios que tienen un mandato, el equipo interdisciplinario se instruirá y aplicará los conocimientos adquiridos indefinidamente.

El cuerpo técnico conformará un Comité Asesor a nivel staff, que actuará como apoyo en las labores diarias de todas las coordinaciones del Tribunal, y tendrá también competencia para realizar auditorías.



1.2.- Estructura Organizacional Staff

Su actividad consiste en planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El equipo interdisciplinario organizado a nivel de estructura staff, ejecuta su plan de acción y emite los informes con las recomendaciones pertinentes, que son el producto final de su labor. Son los miembros del Tribunal, los Coordinadores de las demás áreas, el Concejo Deliberante, o todo el que haya requerido sus servicios, quien va a tomar la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Los profesionales que integran el equipo no tienen facultad para imponer sus recomendaciones a la forma de corregir las irregularidades encontradas durante las actividades de control, debido a que no tiene autoridad de línea, sino que al ser un departamento staff, sus funciones son de prestación de servicios técnicos especializados y de asesoría.

1.3.- Disciplinas requeridas:

El nivel de competencia profesional debe reflejar el conocimiento y la experiencia necesaria para cada puesto de trabajo que revele el debido cuidado y diligencia profesional. Las profesiones de los miembros se seleccionan de acuerdo a las competencias municipales.

A continuación se nombrarán algunas de las atribuciones señaladas en el artículo 31° de la Carta Orgánica, el cual establece que la Municipalidad de Viedma ejerce sus funciones de la siguiente manera:

- Realiza el control sanitario de las viviendas y el de la contaminación física y química, dando prioridad en su accionar a las zonas más expuestas.
- Dicta las normas de seguridad e higiene en las actividades comerciales, industriales y de servicios.
- Es responsable del alumbrado público, barrido y limpieza en general de la ciudad y del mantenimiento de sus calles.
- Establece el plan de desarrollo urbano, suburbano y de áreas complementarias.



- Propicia políticas activas del uso del suelo, que eviten la especulación y generen condiciones más igualitarias de acceso, fomentando los procesos asociativos y procurando soluciones habitacionales.
- Regula el tránsito vehicular, la seguridad vial y el transporte urbano; propicia la prevención de accidentes y organiza la defensa civil.
- Percibe el impuesto inmobiliario coparticipando a la Provincia.
- Ejerce las funciones delegadas del Gobierno Federal o Provincial.
- Concurre con la provincia a la seguridad de los habitantes.
- Propone políticas para el desarrollo tecnológico e industrial.
- Fomenta la participación vecinal.
- Ejerce el poder de policía municipal.

Para el desempeño de sus funciones el Municipio de Viedma destina la mayor parte de su presupuesto a la ejecución de obras y contratación de servicios para la comuna.

Atento a lo expuesto, las profesiones que se demandarán en la conformación del Comité Asesor son las siguientes:

- Ingeniero Civil.
- Asistente Social: que determine, por ejemplo, si las obras cumplieron con el objetivo de ayudar a la prevención de riesgos sociales.
- Analistas de Sistemas.
- Técnico Ambiental: *“La búsqueda para la ciudadanía de una calidad de vida satisfactoria mediante la promoción del desarrollo sustentable, justo y equitativo, en armonía con la naturaleza y su entorno social y natural, debe hacerse mediante el desarrollo de la política ambiental que asegure un medio ambiente sano y como consecuencia una vida saludable y productiva”²³.*
- Actualmente los habitantes de Viedma exigen cada vez más que se realice un

²³ “Observatorio de Políticas Públicas”, Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia de la Nación, Sistemas de Control, CAT. OPP/CAG/2012-24, Noviembre 2012, página 19.



control ambiental.

- Contador Público: más allá que el coordinador Técnico Administrativo Contable pertenezca a esta profesión, el equipo en su articulación y para la preparación de su informe final necesita la visión y conocimientos de un especialista en la materia.
- Abogado: no obstante que exista un experto en leyes en el cargo del Coordinador Legal, el cuerpo técnico debe contar con este profesional por las mismas razones que para el caso de un Contador Público.

De este equipo se designa al jefe del grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad del proceso de fiscalización que se estime aplicar.

1.4.- Competencias:

El equipo interdisciplinario tendrá las siguientes funciones:

- Asesorar a las demás áreas del tribunal y a dependencias municipales de otros poderes.
- Efectuar auditorías con el objeto de establecer la legalidad, autenticidad, razonabilidad y correcto registro, de acuerdo a las normas y criterios técnicos profesionales de general aplicación. Las auditorías pueden ser financieras, auditorías de campo, de procesamiento de datos, entre otras.
- Producir informes y conclusiones sobre las cuentas analizadas. En su caso, y a pedido de las autoridades superiores del Tribunal, dictaminar sobre la procedencia de la iniciación del respectivo juicio de cuentas.
- Presentar a los vocales del Tribunal un informe anual de las tareas realizadas en el sector, para ser incorporado a la memoria del organismo.
- Sugerir inspecciones o verificaciones que considere necesarias a los miembros del Tribunal en el caso de:
 - Tener conocimiento de irregularidades practicadas en algún organismo.
 - Organismos que nunca se auditaron.
 - Haber transcurrido un período de tiempo prolongado desde la última investigación realizada.



- Se den otras causales por las cuales deban practicarse.
- Cualquier otra facultad que se estime pertinente para la obtención de elementos de juicio suficientes en los que se basen sus conclusiones.

En efecto, de la enumeración de las competencias del Comité Asesor, se observa una similitud respecto a las atribuciones establecidas en el apartado 2.1. del capítulo anterior para Coordinación de Auditoría. En consecuencia, en la estructura orgánica propuesta se disolverá el área mencionada dependiente del Coordinador Legal; y teniendo en cuenta que cuenta con muy poco personal, atento a la escasa actividad del departamento, no habrá obstáculo alguno para asignarlo rápidamente a otras áreas.

1.5.- Fases del trabajo del Comité Asesor:

1.5.1.- Evaluación de las normas y documentos por los que se rige la contratación que dio origen al gasto

Comprende el análisis y examen de los Pliegos, contratos y normas específicas de aplicación al caso particular bajo análisis.

1.5.2.- Estudio del Control Interno

El Tribunal de Cuentas, con ayuda del equipo interdisciplinario, debe evaluar que los procedimientos y mecanismos utilizados en el control interno funcionen, e identificar las deficiencias para determinar el grado de confianza que merezca. De esta manera, se podrá evaluar la amplitud tanto de las evidencias a reunir como de las pruebas a realizar.

El órgano de control externo municipal debe apoyar sus planes de acción en el control interno, no solo para evitar la duplicación de tareas, sino también para economizar el tiempo. La coordinación entre los órganos que ejercen el control en el municipio debe contribuir a un uso más eficiente de los recursos de fiscalización y a un mejoramiento del sistema de control en general, ya que el tribunal de Cuentas podrá basarse en los informes y conclusiones de la Contaduría Municipal y orientar su interés a los puntos débiles detectados.



Se concluye entonces que, la valoración que resulte del estudio del control interno determina el grado de fiabilidad del mismo, lo que asegura que la labor del Poder de Contralor habrá de realizarse con la debida calidad, economía, eficiencia y eficacia.

1.5.3.- Planeamiento:

Consiste en la planear las tareas a desarrollar y las comprobaciones necesarias, para lo cual se detallan los mecanismos y procedimientos que a utilizar para la recolección de las evidencias.

En primer lugar debe haber adaptación mutua, la que consigue coordinación en el trabajo. Es necesario articular a los miembros adecuadamente para lograr un buen funcionamiento del equipo. Se requiere de coordinación de los integrantes, que se traduce en acciones conjuntas desarrolladas mediante la comunicación y el acuerdo mutuo entre los mismos. Es de vital importancia desarrollar una correcta planificación detallada, para lo cual debe estimularse una tendencia a organizarse y cooperar en las relaciones del equipo, por cuanto a concordar respecto a las estrategias y procesos a aplicar, teniendo en cuenta que, al ser varias personas es más difícil llegar a un consenso, y de tener que hacerlo durante la ejecución de las actividades, se traduciría en la demora de los resultados y repercutiría en el principio de oportunidad y su potencial acción correctiva.

Para conseguir el objetivo deseado, la clave es la organización.

El planeamiento termina con la elaboración del programa de Auditoría, el cual deberá especificar como mínimo:

- Definición de los temas y las tareas a ejecutar.
- Nombre del o los especialistas que intervendrán en cada una de ellas.
- Fecha prevista de inicio y terminación de cada tarea.

En esta etapa los miembros del equipo deben manifestar, si fuera el caso, los impedimentos personales que limiten su participación en el trabajo.

1.5.4.- Ejecución:

Abarca las verificaciones, comprobaciones e investigaciones que se han proyectado ejecutar para la recolección, recopilación y acumulación de evidencias para su posterior evaluación.



La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para fundamentar una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza de que los hechos que se analizan han quedado razonablemente comprobados.

Principales tipos de evidencia:

- Evidencia Testimonial: declaraciones de sujetos que pueden pertenecer o no al área bajo análisis.
- Evidencia Física: resultante de la inspección ocular.
- Evidencia documental: surge del examen de la documentación.

Una de las actividades de control que realizará el cuerpo interdisciplinario son las auditorías. El objetivo de este proceso sistemático de obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias consiste en determinar el grado de veracidad del contenido de los Estados y de todos los documentos rendidos.

En la realización tanto de las auditorías como de cualquier tipo de control, el equipo debe respetar estrictamente el cumplimiento de los principios y demás aspectos señalados en el capítulo I, de tal manera que demuestre que el trabajo se ejecutó observando los criterios de economía, eficiencia y eficacia, y se garantice la calidad de los informes.

Las actividades de asesoramiento y control se originarán en las siguientes circunstancias:

- Por programación anual: es el caso de las auditorías, pueden seleccionarse por muestras; no obstante, la elección final de las mismas dependerá de las decisiones de las autoridades superiores del Tribunal de Cuentas.
- A requerimiento de otra área del Tribunal.
- Por solicitud del Concejo Deliberante.
- A petición de las autoridades de alguna dependencia municipal perteneciente a otro Poder: surgen, por ejemplo, en ocasión del cambio de gestión para constatar que el área funcione correctamente, y que quede plasmado en un informe para respaldarse.

1.5.5.-Informe del Comité Asesor:



Del análisis de las evidencias acumuladas se elabora el informe que incluirá las conclusiones a las que ha arribado el equipo, debidamente respaldadas en sus papeles de trabajo, y la opinión del mismo que se transcribe a modo de recomendaciones.

Todo lo que se consigna en este documento escrito en el que se formalizan las conclusiones del Comité Asesor, debe estar respaldado en los papeles de trabajo.

El informe final debe ser oportuno, plasmar correctamente los resultados de las comprobaciones, verificaciones e investigaciones realizadas, y asimismo, debe reflejar la conducta independiente de los miembros del equipo y la independencia de criterio con la que se emite.

Pero el trabajo del Comité Asesor no finaliza con la manifestación de sus conclusiones, ya que es necesario que el órgano de control externo municipal en su conjunto efectúe el seguimiento de las observaciones y recomendaciones realizadas, para lo cual el equipo técnico interdisciplinario deberá coordinar con el resto de los integrantes el órgano, las actividades que se deberán articular.

2.- De la publicidad y difusión:

“Se debe instrumentar una política de comunicaciones por parte de los Órganos de Control, no solo en la difusión de los informes de fiscalización y auditoría realizadas, sino también, una relación más directa y permanente de las autoridades con los medios de comunicación, se debe tener presente que la publicidad es la regla de la democracia”²⁴.

La publicidad y difusión de las actividades y decisiones que tome el Tribunal de Cuentas respecto de los resultados de esas actividades plasmados en los informes del Comité Asesor, debe formar parte de las actividades del Poder de Contralor.

En el artículo 24° Carta Orgánica se reconoce el derecho ciudadano al libre acceso a la información pública. Los ciudadanos tienen derecho a solicitar y recibir toda información existente que no tenga expresa restricción normativa y a acceder a los archivos públicos; a ser informados en forma completa, veraz, adecuada y oportuna por cualquier órgano perteneciente al Municipio o concesionario de servicios públicos municipales.

²⁴ Op. Cit. Nota n°2, página 30.



Las actividades de publicación y difusión por parte del Tribunal de Cuentas Municipal
“...no sólo proporciona información a todos aquellos interesados en conocer cómo se elaboran y ejecutan las políticas y cuáles son sus resultados, sino que puede proporcionar conocimiento sistemático y riguroso de utilidad para la toma de decisiones”²⁵.

3.- De la Oportunidad con la que actúa el Comité Asesor:

El procedimiento que se efectuará exigirá de la notificación de los otros poderes municipales respecto al comienzo de la prestación de un servicio o al inicio de una obra a ejecutar para que Tribunal prepare sus labores tal que a su fin pueda fiscalizarse con la mayor brevedad posible. En el caso de las obras, permitirá realizar las actividades de control dentro del período de garantía, es decir entre la entrega provisoria y la definitiva, permitiendo la detección de desvíos en el proyecto o la visualización de defectos ocultos, también llamados vicios redhibitorios, y el oportuno reclamo al contratista.

“La necesidad de auditar en tiempo útil para mejorar los aportes de los mecanismos de control a la calidad de la gestión pública. La tarea de los auditores no debería ser una “autopsia” que investigue los hechos una vez ocurridos; por el contrario, debe adecuar sus tiempos a fin de llegar a tiempo para recomendar, corregir y cambiar”²⁶.

4.- Actualización Informática:

La evolución de la estructura orgánica del Tribunal de Cuentas como propuesta para la valoración y fortalecimiento del organismo, debe ir acompañada por mecanismos y herramientas de control novedosas.

Los procedimientos de fiscalización empleados por el Poder de Contralor son excesivamente básicos y tradicionales, y consecuentemente resultan insuficientes.

Disponiendo de la digitalización de los procedimientos administrativos del sector público municipal de Viedma, el Tribunal de Cuentas debe usufructuar esa ventaja y tener acceso ilimitado al sistema de gestión de trámites.

²⁵ Op. Cit. Nota n°7, página 6.

²⁶ Op. Cit. Nota n°7, página 4.



Resulta primordial disponer de las claves de autorización e instalación completa del sistema informático utilizado por el municipio para la administración de los recursos y tramitaciones de gastos.

Como también es significativo para la Municipalidad de Viedma el desarrollo de redes y acceso a internet, que al no contar con edificios propios capaz de albergar a todas las dependencias, se imposibilita la comunicación entre las áreas lo que se manifiesta en un retraso en la obtención de información y comunicación de los desvíos e irregularidades encontrados en el proceso de fiscalización.

Otra herramienta tecnológica importante es la implementación de un software de selección de muestras. A nivel provincial, en el caso del Tribunal de Cuentas de Río Negro, se utiliza el Software IDEA, es una herramienta de análisis completa, fácil de usar y que facilita el trabajo tanto de los auditores, de los revisores, como de todos los empleados que ejercen las labores de fiscalización en este organismo de control.

Este último aspecto de la propuesta se relaciona con la innovación de incorporar las auditorías de procesamiento de datos a las competencias del Tribunal de Cuentas Municipal de Viedma, así como también con la consecuente integración de un analista en sistemas al equipo interdisciplinario.

CAPITULO V – CONCLUSIONES

Atento al crecimiento demográfico de Viedma, y para hacer frente a una administración cada vez más compleja y moderna de los servicios públicos, se hace necesario potenciar la intervención pública, por ello, los mecanismos de fiscalización, control y evaluación de políticas públicas deberían haber acompañado ese cambio y complejizar el análisis como modo de perfeccionar su desempeño para brindar respuestas de mejor calidad.

Asimismo, la gestión municipal comprende la prestación de servicios en forma directa a la ciudad, los que en el caso de la Municipalidad de Viedma son, en su mayoría, concesionados o terciarizados.



La definición de las políticas públicas en el municipio de Viedma, como en cualquier otro municipio, tiene como objetivo principal brindar mayores oportunidades y satisfacer las necesidades de la población con mayores carencias. Esta materia pasa a ser una asignatura cada vez más importante dentro del rol que le corresponde asumir al sector público municipal, por lo cual se hace imprescindible el logro de una buena gestión.

Consecuentemente, el fortalecimiento del organismo fiscalizador, el Tribunal de cuentas Municipal, contribuye a mejorar y generar aportes en los entes controlados en sus procesos diarios. La valoración de este órgano de control y la maximización de su aporte a la transparencia, es el medio para garantizar la legitimidad de la gestión.

Cabe destacar que el artículo 50° de la Ordenanza N° 3.219 prevé la integración de un cuerpo técnico profesional dentro del Tribunal de Cuentas Municipal.

Por lo expuesto, la propuesta de intervención de este trabajo de investigación se basa en el dictado de una Ordenanza que establezca un régimen especial por el cual funcionará un equipo técnico interdisciplinario a nivel staff en el Poder de contralor, denominado Comité Asesor.

Este cuerpo estará conformado por profesionales de distintas disciplinas debido a que para ejercer el control de manera integral es necesario concebir a la Administración Pública en su totalidad, apreciando que tiene características de ser interdisciplinaria, fundamentando este pensamiento en el enfoque que incorpora la Ley Nacional N° 24.156 de inferir que la Administración Financiera es un conjunto de sistemas interrelacionados entre sí.

Continuando con las nociones incorporadas por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, por la que se produjo una valoración de los organismos fiscalizadores, con la creación de este cuerpo técnico profesional se pretende lograr el fortalecimiento del Poder de Contralor Municipal de Viedma y el cumplimiento de sus objetivos con un grado de calidad mayor.

De acuerdo a lo desarrollado, a continuación se mencionarán los aspectos positivos que demuestran la potencialidad de la incorporación del Comité Asesor Permanente.



- ✓ Dejar de realizar actividades de control que se limiten al análisis documental, el cual se convierte en burocrático, para aprovechar una perspectiva que da un enfoque integral, permitiendo la toma de mejores decisiones.
- ✓ El equipo técnico interdisciplinario se seleccionará por concurso de oposición y antecedentes, y carecerá de un mandato determinado. Una vez designados sus miembros, solo podrán ser removidos o suspendidos en sus funciones, por razones fundadas en el mal desempeño o conductas incompatibles con el ejercicio del cargo con el acuerdo de las dos terceras partes del total de los miembros del Concejo Deliberante. La estabilidad garantizada de esta manera, genera la independencia de criterio y posibilita que el trabajo ejecutado se realice de forma imparcial.
- ✓ Al ser un equipo conformado por varias personas, se reduce el riesgo a cometer errores, ya que las labores se desarrollarán y revisarán en conjunto.
- ✓ Asimismo, la permanencia en el puesto de trabajo de los miembros del Comité, se traduce en un mayor aprovechamiento de la formación obtenida por contar con profesionales, como así también de las capacitaciones que realicen los miembros, reflejado en el hecho de que el equipo interdisciplinario se instruirá y aplicará los conocimientos adquiridos indefinidamente.
- ✓ Las capacidades y aptitudes del Comité garantizarán el buen asesoramiento a las demás áreas del Tribunal, logrando que el control se fortalezca.
- ✓ La facultad de efectuar auditorías posibilitará establecer la legalidad, autenticidad, razonabilidad y correcto registro, de acuerdo a las normas y criterios técnicos profesionales de general aplicación. Asimismo, al realizar entre otras, auditorías financieras, de campo, de procesamiento de datos, permitirá obtener una visión totalizadora de la gestión.
- ✓ Se hará un estudio y evaluación del control interno, serio, profundo y de mayor calidad, de esta manera, el Tribunal de Cuentas podrá basarse en los informes y conclusiones de la Contaduría Municipal, y evitar así la duplicación de tareas y reducir el tiempo que implica realizar las labores de control ya efectuadas por el



control interno, y se consigue contribuir a un mejoramiento del sistema de control en general.

- ✓ El desarrollo de la planificación detallada como parte de las labores del Comité se hará de manera tal que posibilite actuar de forma oportuna para conseguir el objetivo deseado, cumpliendo con el principio de oportunidad, habilitando la acción correctiva en tiempo útil.
- ✓ El cuerpo técnico, compuesto por profesionales de diversas áreas, trabajarán con el propósito común de abordar el análisis del control público desde una perspectiva integral.
- ✓ Como se mencionó anteriormente, el Tribunal de Cuentas Municipal sólo analiza la prueba documental adjunta en los expedientes. Aplicando los mecanismos de control que suponen las nuevas atribuciones, se podrá obtener también evidencia testimonial y evidencia física, proporcionada por declaraciones de sujetos que pueden pertenecer o no al área bajo análisis y resultante de la inspección ocular.
- ✓ En el caso que el Concejo Deliberante solicite información de la situación actual y funcionamiento de una dependencia municipal, el informe del Comité Asesor proporcionará un detalle fidedigno de la entidad analizada, debido a que lo que se consigna en este documento escrito se encuentra respaldado en los papeles de trabajo de manera fiel.
- ✓ De la misma forma, si en ocasión del cambio de gestión se solicitara una auditoría para comprobar el real estado del funcionamiento de un área, quién lo requiera, contará con un documento de respaldo.
- ✓ Los informes del Comité Asesor se producirán en tiempo útil para suministrar información respecto de posibles desvíos que requieran su modificación, y lograr una gestión eficiente, que contribuya a mejorar y generar aportes en los entes controlados en sus procesos diarios.
- ✓ Los aportes que se realicen con la incorporación del equipo técnico profesional auxiliará al control externo para amparar la democracia, la legalidad de la



gestión y favorecer la transparencia de la gestión como así también la gobernabilidad.

- ✓ El apoyo que brindará el Comité Asesor colaborará en la instauración de un sistema de información contable y presupuestario óptimo.
- ✓ El equipo técnico profesional asesorará e instruirá, asimismo, a dependencias municipales de otros poderes, lo que contribuye al cumplimiento del principio de probidad administrativa, asumiendo la responsabilidad de estimular la correcta administración y el manejo honesto del patrimonio público.
- ✓ Se dispondrá de las claves de autorización y se realizará la instalación completa del sistema informático utilizado por el municipio para la administración de los recursos y tramitaciones de gastos, para poder acceder a todos los registros, sin la necesidad de depender de la voluntad y la predisposición de los sujetos controlados, y asimismo, no entorpeciendo la gestión y respetando la agilidad administrativa.
- ✓ Se explotará el desarrollo de las redes y se mejorará el acceso a internet, para favorecer la comunicación entre dependencias municipales y permitir un asesoramiento en tiempo útil, para evitar la concreción de errores y facilitar el consiguiente control.
- ✓ Se evaluarán todas las opciones que disponga el mercado respecto a la instalación de un software para la selección de muestras, lo que facilitará la tarea tanto del equipo técnico como de los revisores, y su utilización también proporcionará imparcialidad respecto a la elección de los procesos a investigar.

Por último, cabe destacar, que la incorporación de este Comité Asesor, conformado por profesionales de distintas disciplinas, lo cual exigirá su formación continua, presupone que exista voluntad política de capacitar funcionarios para las nuevas tareas propias del modelo de Estado que se aspira concretar.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atchabahian, Adolfo “Régimen Jurídico de la Gestión y del Control en la Hacienda Pública”, Editorial Depalma, Buenos Aires 1996.
- Auditoría General de la Nación “Normas de Auditoría Externa de la Auditoría General de la Nación”, Buenos Aires 1997.
- Barzelay Michael y Armajani Babak J. “Atravesando la burocracia, una nueva perspectiva de la administración pública”, México, FCE, 1998.
- Bonelli, Florencia “Formulación y Ejecución Presupuestaria: Aportes para una mejora en su operatividad” tesina de la carrera de posgrado de Administración Financiera, 1998, FCE UBA, ASAP. Revista ASAP N° 32.
- Caccaviello, Julieta; García Wolff, Nuria; Santiago, Fernando “Los organismos de control y sus nuevos desafíos: los aportes de la auditoría concomitante” XXII Jornadas Nacionales de Actualización Doctrinaria de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos de Control Externo de la República Argentina, Salta 2012.
- Cermelo, Carlos Alberto Documento Paradigmas de la Administración Financiera Pública, 2015, FCE UBA, ASAP.
- Cermelo, Carlos y Prez Rojas M. Ensayo sobre Reforma del Estado y modernización de la Administración Pública. Gobierno electrónico. E-Government en el Sistema de Compras del Municipio. Instituto de Investigaciones FCE. Mar del Plata, Universidad Nacional.
- Cortés De Trejo, Lea Cristina “Cuestiones de Contabilidad Gubernamental y sus incógnitas” 2008 1ª Edición, Osmar D. Buyatti.
- Gaebler, Ted Y Osborne, David “La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”, Ediciones Paidós Ibérica, 7º Ed. Barcelona 2002.
- Grilli, Stella Maris “La independencia de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Un requisito necesario para que el control fortalezca la accountability”, Tesis de Maestría en Auditoría Gubernamental, Universidad de San Martín, Escuela de Política y Gobierno, Buenos Aires 2008.



- Lerner, Emilia “El Control Externo Gubernamental: El Caso Argentino” en el libro “Lecturas Sobre Administración Financiera del Sector Público”, Volumen I, Edición CITAF, OEA, Buenos Aires 1996.
- Licciardo, Cayetano “El Control en la Administración Pública”, Asociación Argentina de Profesores de Contabilidad Pública, La Plata Mayo 1992.
- Le Pera, Alfredo “Estudio de la Administración Financiera Pública”, 2007 Ediciones Cooperativas, 1ª Edición.
- Le Pera, Alfredo Material de los Módulos Macrosistemas, Administración Pública y Sistema de Contabilidad de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público, 2015, FCE UBA, ASAP.
- Moreno, María Estela “Auditoría Gubernamental Contemporánea” 2014 1ª Edición, Osmar D. Buyatti.
- Moreno Sergio Gastón “Control Público Gubernamental” - 2014 1ª Edición, Osmar D. Buyatti.
- Moreno, Sergio Gastón “El Control Público ¿es una cuestión cultural?” XXI Simposio Nacional de Profesores de Contabilidad Pública, Universidad Nacional de La Plata, Asociación de Profesores Universitarios de Contabilidad Pública, Año 2012.
- Muñoz, Javier del Módulo Sistema de Control Interno y Externo de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público, 2015, FCE UBA, ASAP.
- “Observatorio de Políticas Públicas”, Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia de la Nación, Sistemas de Control, CAT. OPP/CAG/2012-24, Noviembre 2012.
- Ormondy, Derry y Löffler, Elke “Nueva Gerencia Pública. ¿Qué tomar y qué dejar?”, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia N°13, Caracas Febrero 1999.
- Oszlak, Oscar “Las Demandas de Formación de Administradores Públicos Frente al Nuevo Perfil del Estado” II Reunión de la Red de Investigación y Capacitación en



Administración Pública, INAP, Córdoba 1994.

- Ronaldi, Cristina Material del Módulo Metodología de la Investigación de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público, 2015, FCE UBA, ASAP.
- Thwaites Rey, Mabel Crsitina “Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas: derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino”, Editorial Prometeo Libros, Buenos Aires 2005.
- Torres, Anselmo “La cooptación burocrática de los procesos participativos”, 3° Congreso Argentino en Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración, Repensando las relaciones entre Estado, Democracia y Desarrollo, San Miguel de Tucumán, Junio 2005.
- Carta Orgánica de la Municipalidad de Viedma. Revisión y actualización Año 2010.
- Constitución de la Nación Argentina.
- Constitución de la Provincia de Río Negro.
- Ley Nacional N° 24.156. Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, sancionada el 30/09/92, promulgada el 26/10/92, vigente a partir del 01/01/93.
- Ley Provincial J N° 286. Ley de Obras Públicas de la Provincia de Río Negro, sancionada el 19/12/1961, promulgada el 30/12/1961.
- Decreto Provincial J N° 686/1962. Firmado el 17/05/1962. Reglamentación de la Ley de Obras Públicas, Ley Provincial J N° 286.
- Ordenanza N° 3074. Sancionada el 26/08/1994. Aprueba el Reglamento General del Tribunal de Cuentas de la ciudad de Viedma.
- Ordenanza N° 3219. Sancionada el 13/11/1995. Regula la Administración de la Hacienda Pública Municipal de Viedma y su Sistema de Control.
- Decreto Municipal N° 546/1995. Firmado el 07/12/1995. Reglamentación de la Ordenanza N° 3219.
- Ordenanza N° 5888. Sancionada el 15/12/2005. Aprueba el Reglamento de Contrataciones del Municipio.



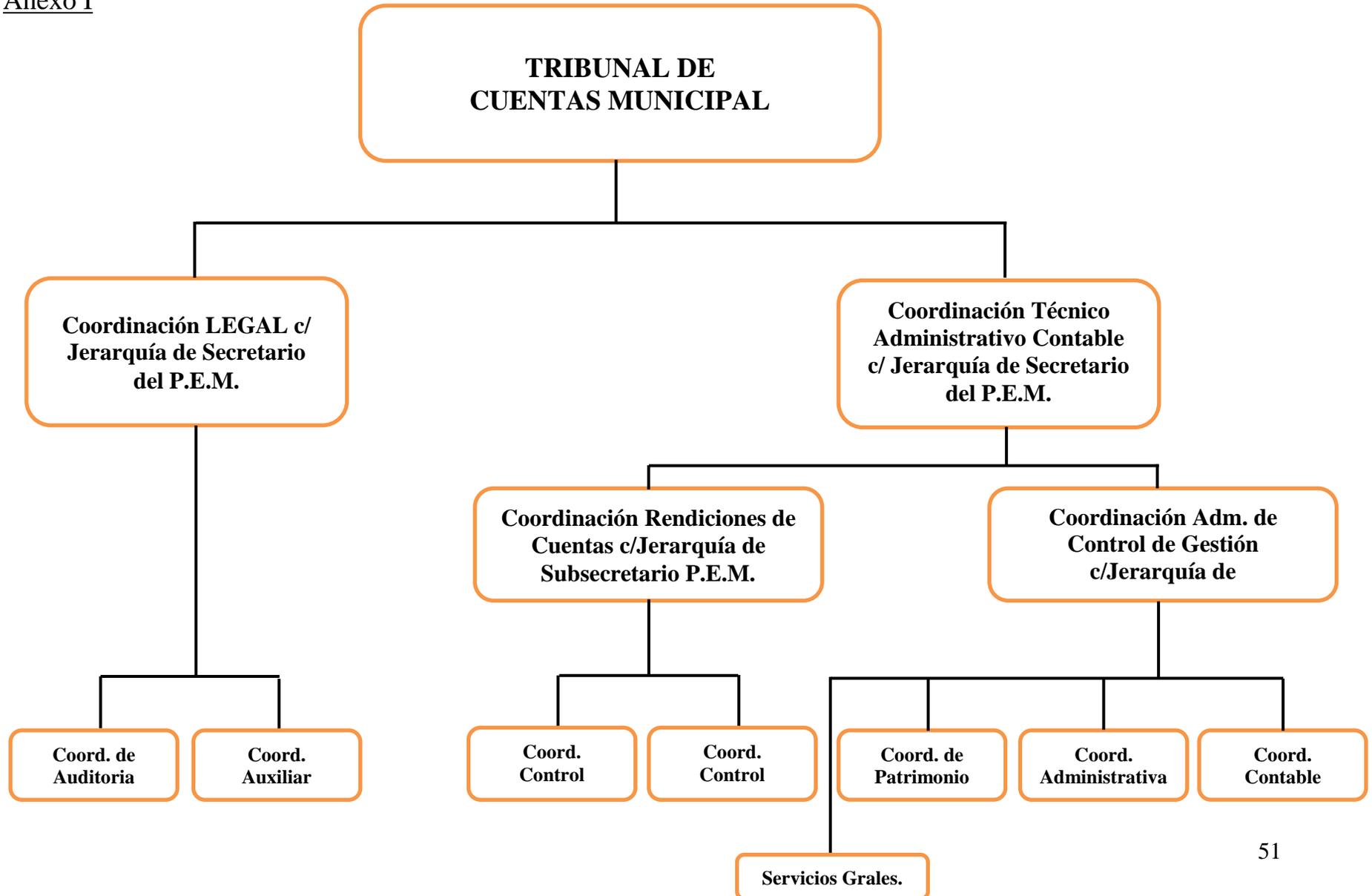
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Resolución N° 17/2012 del Tribunal de Cuentas Municipal de Viedma. Aprueba el Reglamento Interno de Funcionamiento del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma.
- Resolución N° 15/2015 del Tribunal de Cuentas Municipal de Viedma. Aprueba el Organigrama del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de Viedma.



Anexo I





Anexo II

