

# **PLAN ESTRATEGICO**

**2021-2025**

## **TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA FE**

*Planificar implica tener previsibilidad, coherencia y responsabilidad en el accionar futuro. Sin la planificación, el control se vuelve arbitrario, inoportuno y parcial. En la planificación está la coherencia entre el decir y el hacer, que se aplica tanto a la gestión como al control, base de credibilidad de las instituciones de derecho y de una democracia de calidad. (N.D.M)*

**Autoridades:**

- Presidente: *CPN Néstor Mejías*
- Vocal: Abog. *Leandro Danielis*
- Vocal: *CPN Anahí Bay*

## **INTRODUCCION**

Desarrollar un Plan Estratégico para el Tribunal de Cuentas Municipal (TCM) resulta prioritario a los fines de orientar y comprometer a la gestión del control para los tiempos venideros. En buscar previsibilidad, en contextos de incertidumbres. Desde la constitución de este organismo, hace más de dos (2) décadas, no se verificaron planes de trabajo consensuados por todos los integrantes e indistintamente de las funciones que desarrollen. No se pretende hacer un acto fundacional, pero si establecer una herramienta que en este contexto político e histórico, contribuya a una mejor organización de la institución, dando así previsibilidad a las partes interesadas y sobre todo asegurando un mejor ambiente de trabajo, que dotado de las herramientas tecnológicas, infraestructura adecuada y formación para un mejor desarrollo profesional, se desempeñe dentro de los parámetros necesarios para alcanzar un control oportuno, de calidad y sobre todo que contribuya a la mejora de la gestión local.

## **BRECHAS INSTITUCIONALES**

Las brechas institucionales representan los puntos de partida sobre los que se asienta la planificación, es la situación inicial contrastada con las metas pretendidas. Este Plan parte de esas brechas, que mediante entrevistas, encuestas y verificación de los hechos en la gestión cotidiana, nos condujo a la elaboración del mismo, que pretende ser un orientador de las acciones institucionales futuras y a su vez una herramienta para la evaluación de la gestión actual. Es una construcción colectiva, basada en principios de Governanza y accountability y que nos compromete a su vez, con una gestión que fomente la transparencia, integridad, oportunidad y profesionalismo, como regla para el accionar institucional.

## **EJES PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

El presente Plan Estratégico se sustenta en cuatro (4) ejes orientadores de la gestión, que engloban las prioridades institucionales y delimitan las acciones para la consecución de los fines establecidos. Los cuatro (4) ejes se construyen sobre la base de consensos en un esquema piramidal, buscando el empoderamiento institucional, primero con el aporte del personal, luego con el complemento de los directores y finalmente la síntesis de Vocalía, que se materializa en el presente documento.



**EJE 1 / GESTION INSTITUCIONAL DEL CONTROL**



**EJE 2 /GESTION DE LOS RECURSOS**



**EJE 3 / GESTION DIGITAL**



**EJE 4 / GESTION DE LA CALIDAD**





## **Eje 1 / GESTION INSTITUCIONAL DEL CONTROL**

*“El control constituye un elemento sustancial para garantizar transparencia, integridad, ética y eficiencia gubernamental, principios insoslayables para el buen accionar de las instituciones en el marco de una democracia de calidad”.(N.D.M)*





## **Eje 1/ GESTION INSTITUCIONAL DEL CONTROL**

Las realidades económicas y sociales y las demandas de los ciudadanos, han exigido y reclaman de los Estados reformas encaminadas a la aplicación de fórmulas de gestión que permitan obtener mayor eficacia, más eficiencia en la consecución de los objetivos y el cumplimiento de los programas, mayor rigor técnico y más economía en la actuación.

Así la eficiencia, eficacia y economía se entrelazan con la efectividad en el cumplimiento de los objetivos políticos, determinando responsabilidades más cuantificables en los funcionarios públicos y en donde los Tribunales de Cuentas cobran relevancia como organismos imparciales de control y evaluación de las políticas públicas.

En efecto, el control de la gestión pública y la verificación, entre otros aspectos, del cumplimiento de la necesaria transparencia en su programación y desarrollo, es un objetivo fundamental que tienen encomendado las instituciones de control, no sólo con el fin de supervisar el debido cumplimiento de la normativa que exige una actuación transparente de las entidades públicas, sino

también para contribuir, desde el ejercicio de sus funciones, a que la cultura de la transparencia se asiente en aquellas como principio inspirador de su actividad, como elemento constitutivo de las mismas. Así lo reconoce la propia exposición de motivos de la Ley 19/2013, que señala lo siguiente: «(...) Permitiendo una mejor fiscalización de la actividad pública se contribuye a la necesaria regeneración democrática, se promueve la eficiencia y eficacia del Estado y se favorece el crecimiento económico».

Pero no es esta la única implicación del control con la transparencia. No debe olvidarse que las propias instituciones de control también han de avanzar con la sociedad, e incluso han de anticiparse a sus demandas futuras, guiando la gestión por senderos de buen gobierno, transparencia, eficacia, deseo de servicio a los ciudadanos; todo ello, desde la imparcialidad, la objetividad, el rigor y la más alta profesionalidad.

Así, este Tribunal de Cuentas no puede limitarse solo a evaluar lo ya hecho, sino que debe sincronizarse con la realidad actual. El control ex post que nos plantea la Ordenanza nº 11.558 y 10.610, en ningún caso puede devenir estéril; todo lo contrario, debe ser un control que

contribuya a corregir y mejorar la gestión y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. No sólo ha de centrarse en analizar y verificar la adecuación de la gestión, sino que también ha de evaluar su impacto sobre las finanzas públicas, anticipar riesgos y sugerir mejoras en los sistemas, en los procesos y en la eficiencia del uso de los recursos municipales.

Para ello este TCM reconoce, que debe adaptarse a los cambios que exige el entorno económico y social, tanto en el ejercicio de su función de control, como en su propia organización y funcionamiento interno.

El control de legalidad y de cumplimiento, debe integrar el control de gestión, así lo requieren los contextos actuales. Las plataformas políticas y discursos de aperturas de sesiones, constituyen los pilares donde se sustentan las políticas estratégicas de los gobiernos locales, la vinculación de los objetivos con las metas y su valorización financiera. Por su parte, las 6 E (economía, eficiencia, eficacia, efectividad, ética y ecología) delimitan el accionar del control externo, a fin de verificar que esos compromisos sociales asumidos por los órganos ejecutivos y legislativos, se lleven adelante en cumplimiento de estos objetivos.

## **Un mejor y mayor control para una “nueva normalidad”**

No debe olvidarse que el control no es un fin en sí mismo, sino un mecanismo que permite identificar las insuficiencias o deficiencias normativas y las infracciones de los principios de legalidad, eficiencia, economía, racionalidad, igualdad de género, sostenibilidad y transparencia, que han de regir la actividad económico-financiera pública.

Así lo señala la Declaración de Lima de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), de modo que el control de lugar a que puedan adoptarse las medidas correctivas convenientes en cada caso, determinarse la responsabilidad del órgano culpable, exigirse la indemnización correspondiente o acordarse las determinaciones que impidan o, por lo menos, dificulten, la repetición de tales infracciones en el futuro. No cabe mayor acto de transparencia que un control desarrollado en los referidos términos.

Es por ello que nos trazamos como objetivo fortalecer el control sin debilitar la eficiencia en la ejecución de las políticas públicas, pero acompañando con los informes a

una gestión que sea eficiente en el uso de los recursos públicos y eficaz en el cumplimiento de sus compromisos sociales.

Por tanto, en la medida en que la gestión de la Administración evolucione hacia parámetros de buen gobierno y de transparencia como consecuencia del ejercicio de sus funciones, como instituciones de control y al amparo de las recomendaciones por estas ofrecidas, el control habrá alcanzado su plena dimensión y el máximo impacto en su actuación, añadiendo de manera efectiva valor al conjunto del sistema.

Entendemos por ello, que solo cuando el control redunde efectivamente en la progresiva mejora de la Gestión, habrá cumplido su auténtico objetivo.

## **LA GESTION INSTITUCIONAL DEL CONTROL**

### **SE SUSTENTA EN:**

#### **La Planificación**

Poder identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para diseñar planes, programas o proyectos que establezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto.

Tenemos experiencia en diagnosticar y planificar, adquiridas en base a varios años de implementación del sistema de gestión de calidad (SGC), que nos da sustento y un punto de partida más que enriquecedor para la planificación.

La implementación del Plan Estratégico, no solo orientará las acciones de la Institución en estos 5 años, sino que representa el sustento del Plan ciclo y Plan anual de Auditoría, los Planes anuales de Fiscalización I y II y de Fiscalía Jurídica, que lo complementan y retroalimentan como acción constante del trabajo institucional.

## **Integridad institucional**

Todo el personal debe obrar con la rectitud y probidad coherentes con los valores organizacionales, estatutos y normas que regulan el accionar de los agentes y funcionarios, esto implica hacer uso responsable y transparente de los recursos públicos, emitir informes basados en criterios objetivos, respaldados en hechos verificables y buscando siempre agregar valor con los mismos.

El personal del TCM, debe mantener la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos y no obtener beneficio personal derivado del manejo de información, así lo establece el propio estatuto del personal.

Asimismo, deben buscar preservar la razonabilidad, integridad, formalidad, validez, conservación e inteligibilidad y transparencia de los actos administrativos en los que participan, como principios y prácticas de un profesional del control, reconocidos por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y el Instituto de estudios técnicos e investigaciones (IETEI).

## **Transparencia activa**

Actuar con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Institución, que se concatena con la integridad institucional y a su vez conduce a dar respuesta del accionar frente a los organismos auditados y sobre todo a la ciudadanía que delega en el TCM, el control externo como garante de la transparencia en la gestión y uso eficiente de los recursos públicos.

Por ello la generación de un espacio permanente que facilita una Página Institucional diseñada a tales fines, se constituye en la antesala del vínculo social e intrainstitucional del TCM con las instituciones bajo control y la sociedad local, sin desmedro de la generación de espacios de diálogo con organismos, entidades y partes interesadas en el transparente funcionamiento de las instituciones.

## **Relaciones institucionales**

Sostener la calidad de los vínculos regulares y crear nuevos vínculos con demás organismos, asociaciones y expresiones de la vida social, académica y gubernamental, buscando la



apertura hacia nuevas experiencias que enriquezcan las capacidades institucionales, son un pilar estratégico para el crecimiento de este TCM. Las relaciones institucionales impulsan el autodesarrollo y el desarrollo profesional de los equipos de trabajo, integrando, creando y estimulando la participación en redes y foros de intercambio de experiencias, donde se socialicen las problemáticas comunes y se aporten soluciones creativas. Su potenciación debe ser un canal en permanente navegación.

**Acciones:**

- Se fortalecerá con una presencia más activa en el Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas (SPTC), con el fin de retroalimentar la labor institucional, articular proyectos conjuntos y afianzar las acciones de colaboración.
- Se incentivará la participación de los equipos con trabajos en congresos, seminarios y jornadas de control y administración pública, a los fines de dar a conocer la labor de la organización y reflexionar sobre sus propias prácticas.

- Se articulará con los Colegios y Concejos Profesionales a fin de fortalecer los vínculos en capacitación y uso de las capacidades existentes en las instituciones.
- Se impulsarán convenios con Universidades, en la búsqueda de innovación, capacitación e incorporación de recursos humanos y materiales.
- Se jerarquizará la imagen institucional, revalorizando la WEB, rediseñando nuestro logo institucional y comunicando más asiduamente las acciones y resultados de las tareas establecidas en la Ordenanza que nos regula.
- Se reglamentará el acceso a la información pública como mecanismo para garantizar la transparencia del accionar de la institución.
- Se establecerá el Plan Anual de Auditoría en el marco del Plan Ciclo aprobado.



## **Eje 2 / GESTION DE LOS RECURSOS**

*“El control como valor agregado, necesita de equipos profesionales íntegros, altamente capacitados y multidisciplinares, que cuenten con las capacidades y herramientas óptimas, para cumplir cabalmente con las expectativas sociales depositadas en ellos”. N.D.M*



## Eje 2/ GESTION DE LOS RECURSOS

Se sustenta en dos pilares:

- 1- Desarrollo profesional: del personal de la institución
- 2- Recursos materiales: para garantizar el normal funcionamiento y acompañar el crecimiento institucional

### 1- **Competencias para el desarrollo profesional:**

Las competencias son relevantes en la medida en que ayudan a lograr los resultados planteados, creando valor público.

En la era del aprendizaje ubicuo, caracterizada por el aprender tácito en todos los contextos y momentos, la aceleración incesante del tiempo en que se producen nuevos conocimientos, compromete a los directivos públicos y en general a todos los profesionales a autogestionar la actualización de sus competencias en los temas específicos de su especialidad y responsabilidad laboral.

La transdisciplina en la conformación de equipos, se plantea como ineludible para abordar la complejidad y

la interrelación de los desafíos organizacionales y de las diversas áreas de política pública. La transdisciplina, además enseña a sus colaboradores la amplitud de miradas que permite una mejor colaboración con otras áreas de la administración pública para lograr objetivos convergentes y complementarios.

La conformación de equipos transdisciplinar implicará para los nuevos alcances del control, incorporar la mirada ambiental, ingenieril, de sistemas y administración de procesos, esto conlleva no solo facilitar la movilidad entre Direcciones, sino conformar equipos de profesionales integrales y polivalentes.

Entendemos por ello que las competencias a desarrollar, deben abarcar los conocimientos (saber-saber), habilidades (saber-hacer), empatía e inteligencia emocional (saber-convivir) y valores anclados en los atributos básicos de personalidad (saber-ser) y que se despliegan en un contexto concreto, situadas en un puesto determinado.

En este marco por ello la propuesta se basa en las siguientes acciones:

**Acciones:**

- El desarrollo de talleres de Coaching y manejo de grupos, será un espacio para fortalecer las relaciones interpersonales, de complementariedad y de trabajo en equipo.
- La convocatoria a pasantes y profesionales en áreas de Ingeniería civil, Sistemas, Ambiental y Administración, será una prioridad a incorporar en la formación y conformación de futuros equipos transdisciplinarios.
- La capacitación en temas disciplinares, focalizados en las necesidades de cada Dirección, sobre la base del Plan Anual que se construirá en conjunto con el Personal.
- Regularización de la planta por concurso, para cubrir los espacios vacantes, titularizar las subrogancias actuales y favorecer el crecimiento profesional de los agentes.
- Complemento por dirección, para retribuir a quienes desempeñen funciones con personal a cargo, por las responsabilidades personales y profesionales que ello implica.

- Estadías laborales en instituciones de control, para enriquecer el saber y saber hacer. Encuentros de trabajos colaborativos con otros organismos de control, para retroalimentar la labor de las dependencias.
- Apoyo económico, mediante una partida específica, para la formación continua en temas de interés institucional.
- Formación focalizada en temáticas específicas, sobre los diagnósticos realizados en la necesidad de los agentes, a realizarse in situ, para un mejor aprovechamiento de los tiempos y aportes.
- Seminarios internos para debatir temáticas bajo control, interpretación normativa y su correcta aplicación y resolución en casos controvertidos, que fijen precedentes y previsibilidad en el accionar de los organismos bajo control.

## 2- Recursos materiales:

La planificación previsible de los recursos necesarios para una eficiente gestión, conlleva la responsabilidad



en la presupuestación y ejecución de los recursos y el correcto uso y preservación de los bienes adquiridos. No puede pensarse un buen desarrollo profesional y un eficaz desempeño, sin contar con los recursos materiales que faciliten el mismo.

Las TICs para el desarrollo del control, en conjunción con los equipamientos que complementan la función del procesamiento de información, deben asegurar las condiciones suficientes para un desempeño eficiente de las tareas en el organismo.

**Acciones:**

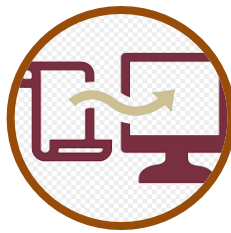
**Relevamiento:** Se relevarán las necesidades de equipamiento mobiliario, tecnológico y edilicio, necesario para el funcionamiento óptimo de las Direcciones, atendiendo a las capacidades actuales y futuras.

**Ampliación de capacidades:** Del relevamiento se proyectará el equipamiento a incorporar anualmente atendiendo a las prioridades funcionales y disponibilidad presupuestaria.

**Integridad:** La actualización de bienes de uso, su correcto registro y codificación, utilizando tecnología

para su identificación, resulta prioritario para garantizar integridad de los bienes que constituyen la base para el desarrollo de las tareas. Se actualizará la base de bienes de uso de la Institución, se codificará para su correcta identificación y se actualizará el módulo RAFAM para la correcta gestión del sistema.

**Uso eficiente del presupuesto:** Del relevamiento y prioridades se incorporará anualmente en el presupuesto las partidas necesarias para alcanzar en el período planificado, el funcionamiento óptimo de la institución. El uso eficiente del presupuesto se encuentra focalizado en 4 ejes prioritarios (gastos en personal, gastos de equipamientos, gastos de consumo y gastos para capacitación y desarrollo profesional).



### **EJE 3 / GESTIÓN DIGITAL**

*La gestión digital es el tipo de competencias que identifican los liderazgos futuros. El control para la mejora continua, es el que se actualiza a las nuevas tecnologías y las hace propias como herramienta de gestión del cambio. (N.D.M)*



## **Eje 3/ GESTION DIGITAL**

### **3.1 La reconversión digital**

La reconversión digital, obliga a repensar las técnicas e instrumentos para la gestión del Control. El control por muestreo y en soporte papel, debe dar lugar a la gestión digital, integral, donde el big data y el control de sistemas cobran relevancia, para garantizar la integridad y efectividad de las actividades de control.

A la administración central y este organismo en particular, con las tecnologías hoy disponibles, ya no le asiste el derecho a seguir al ritmo de procedimientos anacrónicos. Los tiempos de los ciudadanos y de la gestión de gobierno para la resolución de las necesidades sociales, deben ser considerados. La gestión digital es un factor estratégico que puede permitir disminuir a la mínima e indispensable expresión las instancias en que la administración requiere la presencia directa del ciudadano que tramita ante ella y para que los organismos de control deban limitar al mínimo indispensable el traslado de documentación física y de relevamiento de documentación, en la medida que

garanticen integridad de la misma y agilicen los procesos. Un adecuado proceso de digitalización facilitará una correcta articulación entre los órganos sujetos a control, contribuirá a su despapelización y sobre todo tenderá a una mayor transparencia en la gestión.

Acorde a las competencias laborales en el Sector Público, esto demanda poner los procedimientos intramuros en sintonía con la sociedad del conocimiento, crear accesos a la información pública y a los trámites en línea, generar instructivos, tutoriales y todo otro dispositivo que facilite la gestión, la consulta y la participación ciudadana a distancia. Los organismos de control deben anticiparse o aggiornarse a estos nuevos tiempos.

Hoy el TCM realiza sus controles mayoritariamente sobre rendiciones físicas, que si bien cuentan con avances en su proceso de digitalización, queda mucho camino por recorrer antes de su total virtualización. La implementación de rendiciones online, expedientes digitales, repositorios normativos, firmas electrónicas y digital, sistema de gestión y trazabilidad del control, representan los ejes a consolidar en esta etapa.

## **Acciones:**

- 1) Desarrollo e implementación de un sistema de gestión interna (SIGEI) que tienda a la digitalización del proceso, asegure la integridad y trazabilidad en el control, midiendo los tiempos en la eficiencia del trabajo, utilizando indicadores objetivos que contribuyan a alcanzar el control oportuno.
- 2) Expedientes digitales: La articulación con el Poder Ejecutivo y Legislativo, resulta clave para el proceso de control integral digital, desde foja 0 hasta su archivo, proceso en el cual interviene el TCM para su control. El expediente digital debe complementarse con la firma electrónica y digital para asegurar la integridad de la información.
- 3) Firma electrónica y digital: la firma electrónica a los fines de facilitar el pase entre dependencias es un punto central para la despapelización, trazabilidad y agilidad del proceso. La firma digital por su parte como herramienta tecnológica permite garantizar la autoría, integridad, confidencialidad y fecha cierta de los documentos digitales, posibilitando que éstos

posean la misma característica que la firma hológrafa (de puño y letra)

- 4) Repositorio Digital: ya se comenzaron con la digitalización de todos los RI desde 2021 y de los papeles de trabajo de auditoría. En segundo término, se avanzará con la construcción del TRIDOM como sistema de repositorio digital de expedientes y RI (Registros Internos).
- 5) Notificación electrónica: tanto para la comunicación interna como para las gestiones de requerimientos, recomendaciones y aclaraciones que se emitan hacia las dependencias externas auditadas. La comunicación mediante este mecanismo a correos institucionales que se establezcan, deben ser suficientes para dar por comunicada las notificaciones realizadas.





## **Eje 4 / GESTION DE LA CALIDAD**

*“Estandarizar para poder medir, medir para luego mejorar”.*

(N.D.M)



## **Eje 4/ GESTION DE LA CALIDAD**

### **4.1 La mejora continua como práctica cotidiana**

La gestión de la calidad no debe entenderse con cumplir con lo indicado por un organismo externo, ni con exhibir una certificación en lugares visibles.

La gestión de calidad implica gestionar diariamente bajo procesos contruidos y estandarizados por el propio TCM, en la búsqueda de la mejora continua, para alcanzar así los objetivos trazados. Por ello la apropiación de los procesos y acciones, se entrelazan con la gestión de calidad que implica su construcción, adecuación y sostenimiento por parte del personal en primera persona.

Entendemos que la gestión de calidad:

- Contribuye a la determinación de indicadores para producir juicios sobre calidad de procesos, desempeños y resultados, para forjar el tablero de indicadores para toda la organización.
- Involucra al personal en la definición más específica de los indicadores para el área, comprometiéndolos con el resguardo de la eficacia y la eficiencia.

- Controla los informes de avance sobre los procesos y los servicios prestados, incide en la corrección de desvíos en materia de calidad.
- Incentiva al personal a constituirse en evaluadores de rutinas y resultados, y en la difusión de propuestas aplicables.
- Convoca a reuniones o talleres de trabajo periódicos para una evaluación compartida de logros y dificultades a resolver, en búsqueda de la mejora continua.
- Estandariza las buenas prácticas procedimentales, generando servicios internos o externos seguros y fiables, según indicadores preestablecidos en términos de la legislación vigente y las normas de calidad aplicables.

#### **4.1.1 Acciones a consolidar**

- Elaborar el procedimiento de control de antecedentes.
- Elaborar un procedimiento de circuito de pagos en la DGA

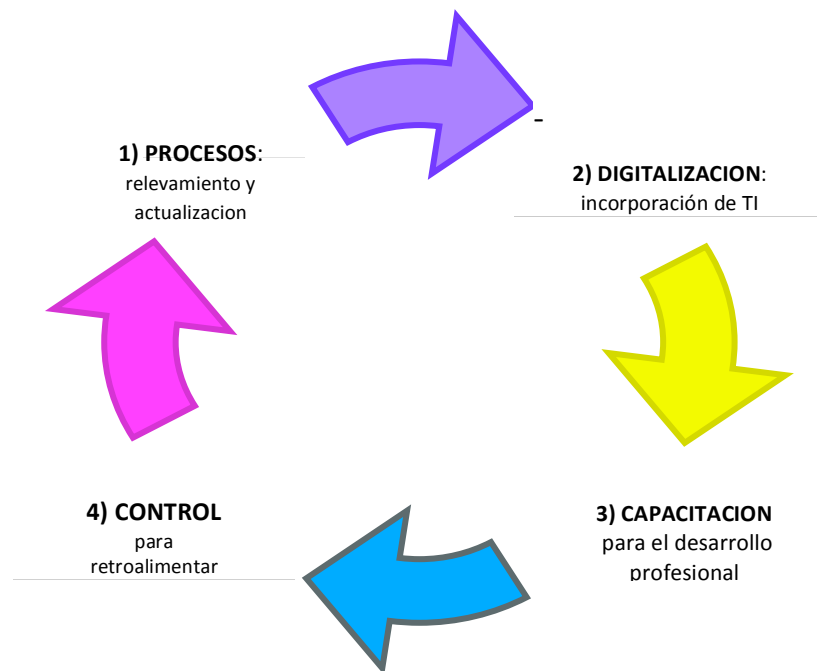
- Actualizar el procedimiento de control de circuitos de partes diarios.
- Actualizar el procedimiento de control de circuito de cuentas.
- Realizar el seguimiento de las intervenciones internas mediante un sistema integrado.
- Mantener reuniones periódicas con Directores y personal para mejorar la eficiencia de los procesos.
- Mejorar los indicadores en cuanto a tiempos intermedios de cada etapa del proceso para todos los tipos de expedientes.
- Publicar en el marco de la “transparencia” las reuniones mantenidas por el TCM con las “partes interesadas” detallando los temas abordados y conclusiones arribadas.
- Constituir el comité para la mejora continua.



## DIEZ (10) PUNTOS PARA EL 2021

La gestión de calidad implica, revisión de todos los procesos en las cinco (5) Direcciones y una mirada integradora del control desde el proceso de ingreso al TCM hasta su resolución como salida.

Por ello trabajaremos en fortalecer institucionalmente el órgano de control, comenzando con un proceso de reforma que se basa en cuatro (4) pilares,



En este sentido priorizaremos los puntos siguientes en 2021.

## 1. RECURSOS HUMANOS

### a) **REGULARIZACION DE LA PLANTA PERMANENTE:**

contamos con cinco (5) Direcciones, Sólo 2 se encuentran cubiertas por concurso, un 30% se encuentra subrogando y un 10% con licencia. Estamos en proceso de **regularización** de la planta para cubrir los cargos hoy vacantes o en subrogancia mediante concurso interno (ART 18 b) Ord. 11558).

**b) DESARROLLO PROFESIONAL:** se implementará el Plan anual de capacitación atendiendo a los Perfiles Profesionales, puestos y vacancias de las diferentes áreas del organismo.

2. **EDIFICIO:** refuncionalizamos las oficinas para cumplir con los protocolos actuales y optimizar los espacios, equipando las mismas con tecnología y mobiliario acorde, pero necesitamos un espacio que nos garantice mayor seguridad y resguardo de la información. Actualmente la ubicación del Organismo en el edificio de la Terminal de ómnibus, con gran circulación local,



nacional e internacional de personas, hace al lugar muy vulnerable por su exposición y fácil acceso.

Evaluaremos alternativas con el PE y CM, en base a reubicar el TCM o garantizar la exclusividad del lugar, con las medidas de seguridad que requiere un órgano de estas características.

3. **SEGURIDAD:** Atento a la importancia de la documentación y la vulnerabilidad que presenta actualmente la institución, por su ubicación, ingreso y compartimento con otras dependencias, implementaremos sistemas de registro de ingreso digital y monitoreo por cámaras, para mayor seguridad en el acceso al Tribunal. Asimismo se realizará una evaluación de las vulnerabilidades de los sistemas eléctricos, seguridad edilicia, salidas de emergencia y medidas de prevención necesarias ante riesgos diversos.
4. **TRANSPARENCIA ACTIVA** - convocamos al diseño de una **nueva página WEB e Instagram**, para abocarnos a la transparencia activa, que permita difundir las acciones del tribunal, resoluciones, informes, presupuesto, personal y acciones permanentes de nuestra función

de control. Asimismo, se **reglamentará el acceso a la información pública.**

5. **REGLAMENTAR el art 19 inciso o) MULTAS de la Ordenanza 11.558:** Regularemos la aplicación de multas como lo establece la ordenanza, ante incumplimientos o apartamiento de las normas y deficiencias en las rendiciones de cuentas.
6. **SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD:** Este año el organismo debe recertificar normas ISO, bajo la auditoria de IRAM, para ello se llevarán adelante las adecuaciones necesarias para mantener el certificado de "Organismo que Gestiona con parámetros de calidad".
7. **TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI):** pondremos en desarrollo del Sistema de gestión digital interna (SIGEDI) para garantizar celeridad en los procesos, integridad y transparencia interna. Asimismo evaluaremos adaptar el SIDOM a nuestro organismo para desarrollar el TRIDOM para gestión de expedientes.
8. **FIRMA DIGITAL Y ELECTRÓNICA.** A los fines de dar celeridad, integridad y despapelización, se comenzará

con la firma digital, continuando luego con la electrónica, en el marco de un acuerdo con el Poder Ejecutivo que facilite su implementación con los órganos auditados. Asimismo evaluaremos el uso del sistema GEDO y expediente digital como mecanismos de gestión integral con los auditados.

**9. REGLAMENTO INTERNO Y ESTRUCTURA FUNCIONAL:**

se actualizará el reglamento a las nuevas funciones y readecuaciones que el TCM fue adoptando en los últimos tiempos, como así también a los desafíos que planteamos abordar en el futuro. La estructura y organigrama funcional debe acompañar este proceso.

**10. RECURSOS MATERIALES:** Se realizará previamente un inventario y luego se aplicará un sistema de codificación QR para identificar los bienes existentes. Del relevamiento se detectarán las necesidades y equipamientos que en orden a prioridades acordadas, se adquirirán en forma progresiva, atendiendo al presupuesto disponible y el crecimiento institucional.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN MESES-2021

Detalle /Mes	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>SEGURIDAD PARA LA INTEGRIDAD</b>	X	X	X	X					
<b>TRASNSPARENCIA ACTIVA</b>		X	X	X					
<b>REGLAMENTACION DE MULTAS</b>			X	X	X				
<b>REGULARIZACION DE CARGOS DE PLANTA</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>REGLAMENTO INTERNO Y ESTRUCTURA</b>						X	X	X	X
<b>NUEVOS PROCEDIMIENTOS SGC</b>	X	X	X	X	X	X			
<b>DESARROLLO DEL SISTEMA GESTION INTERNA (SIGEI)</b>		X	X	X	X	X	X	X	X
<b>CAPACITACION y DESARROLLO PROFESIONAL</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>FIRMA ELECTRONICA y DIGITAL</b>					X	X	X	X	X
<b>REC. MATERIALES</b>	X	X	X	X					

**SUSTENTO PARA EL DESARROLLO DEL PRESENTE**  
**PLAN ESTRATEGICO (TABLA DE DATOS AGRUPADOS Y**  
**ANÁLISIS DE DATOS)**

Para Gibbs (2007)<sup>1</sup> en investigación cualitativa se considera una buena práctica la concurrencia entre la recogida de datos y su análisis. “El análisis de datos puede y debe comenzar en el campo” (Gibbs, 2007, p.23), por ello, no fue determinante esperar a realizar las primeras encuestas para comenzar con el análisis de los cuatro ejes que forman parte del Plan Estratégico dado que diversos datos se comenzaron a cotejar y examinar de las entrevistas grupales e individuales que se fueron realizando de manera informal previo a la aplicación del instrumento de recolección de datos.

La presente técnica no será utilizada como medida de variables, ni se seleccionará una muestra representativa del personal para establecer generalidades, no pretendemos realizar una investigación cuantitativa sino un simple esbozo que nos permita medir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de once (11) preguntas

---

<sup>1</sup> Gibbs, G. (2007). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S.L.

cerradas aplicando escala de Likert y una (1) abierta para intentar aportar valor agregado al diseño del Plan Estratégico 2021-2025.

Se utilizó la técnica de “encuesta” como herramienta de recolección de datos, donde el instrumento aplicado fue un “cuestionario” con varios ítems cerrados y uno abierto, escala de Likert, criterio muestral “no probabilístico intencional”<sup>2</sup>, tamaño de la muestra diecinueve (19) sujetos de la población bajo estudio.

A continuación, se incorporan a través de una Tabla y Anexos Gráficos por Eje las doce (12) preguntas y respuestas obtenidas a través de los cuestionarios aplicados al personal de planta permanente del Tribunal de Cuentas de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe.

---

<sup>2</sup> Yuni, J.A. y Urbano, C.A. (2006b). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación. Volumen 2*. Córdoba: Brujas, p. 25.

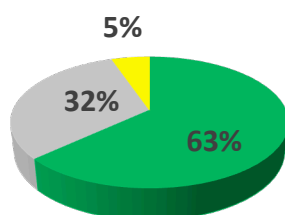
**Tabla 1 - Datos Agrupados**

Ejes	Preguntas / Respuestas - Escala de Likert	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo		No contesta	
Gestión de Control	1.Las normativas actuales para llevar adelante la gestión del control externo sirven para planificar y ejercer con eficiencia las tareas inherentes a mi puesto	0	0%	12	63%	6	32%	0	0%	1	5%
	2.Los controles y tareas administrativas de la Dirección/Departamento a la cual pertenezco son oportunos	0	0%	9	47%	8	42%	2	11%	0	0%
Gestión de Calidad	3.Necesitamos una nueva reglamentación que nos permita despapelizar el control, simplificar las tareas y realizar las revisiones en soporte digital	11	58%	7	37%	1	5%	0	0%	0	0%
	4.La Dirección/Departamento en la cual desarrollo mis tareas cuenta con procedimientos, misiones y funciones bien definidos.	3	16%	12	63%	4	21%	0	0%	0	0%
Gestión de Recursos	5.El personal de la Dirección/Departamento a la cual pertenezco debería contar con la posibilidad de acceder a las capacitaciones disponibles en la actualidad vinculadas a sus incumbencias	14	74%	5	26%	0	0%	0	0%	0	0%
	6.La seguridad edilicia y personal es un aspecto importante en el ámbito laboral que necesitamos replantearnos	7	37%	10	53%	2	11%	0	0%	0	0%
	7.Creo que no tengo las herramientas tecnológicas para llevar adelante una reforma administrativa tendiente a la digitalización	4	21%	13	68%	2	11%	0	0%	0	0%
Gest. Calidad	8.Me siento mejor con mis actuales tareas, prefiero evitar cambios.	0	0%	4	21%	13	68%	2	11%	0	0%
Gestión Digital	9.El soporte físico – papel - es fundamental para el control, sin él no podemos realizar nuestras labores cotidianas	0	0%	2	11%	16	84%	0	0%	1	5%
	10.No vale la pena digitalizar los procedimientos administrativos y Registros Internos	0	0%	1	5%	7	37%	11	58%	0	0%
	11.El TCM debe implementar un sistema de seguimiento de expedientes por Dirección, Departamento, Oficina, etc.	10	53%	8	42%	1	5%	0	0%	0	0%
<b>Totales</b>		49		83		60		15		2	
<b>Cantidad de cuestionarios cargos</b>		<b>19</b>									

Otras Ideas y Opiniones	Realizaron Aportes	%	Sin aportes	%
		6	32%	13

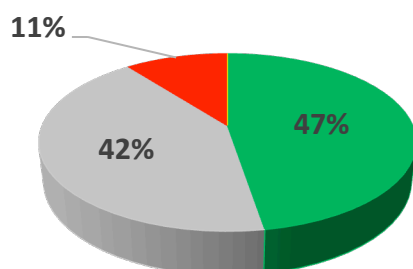
## Anexo Gráfico 1 - Eje Gestión de Control

1. Las normativas actuales para llevar adelante la gestión del control externo sirven para planificar y ejercer con eficiencia las tareas inherentes a mi puesto



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

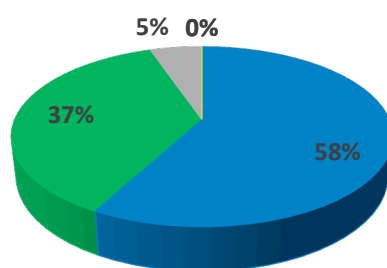
2. Los controles y tareas administrativas de la Dirección/Departamento a la cual pertenezco son oportunos



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

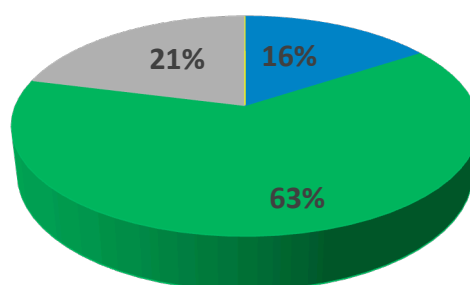


3. Necesitamos una nueva reglamentación que nos permita despapelizar el control, simplificar las tareas y realizar las revisiones en soporte digital



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

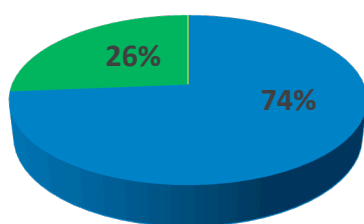
4. La Dirección/Departamento en la cual desarrollo mis tareas cuenta con procedimientos, misiones y funciones bien definidos.



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

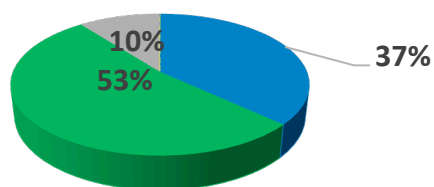
## Anexo Gráfico 2 - Eje Gestión de los Recursos

5. El personal de la Dirección/Departamento a la cual pertenezco debería contar con la posibilidad de acceder a las capacitaciones disponibles en la actualidad vinculadas a sus incumbencias



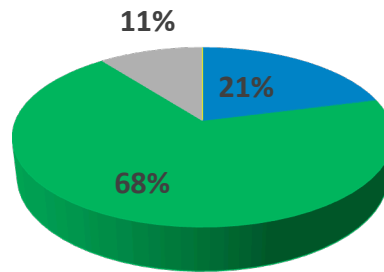
■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

6. La seguridad edilicia y personal es un aspecto importante en el ámbito laboral que necesitamos replantearnos



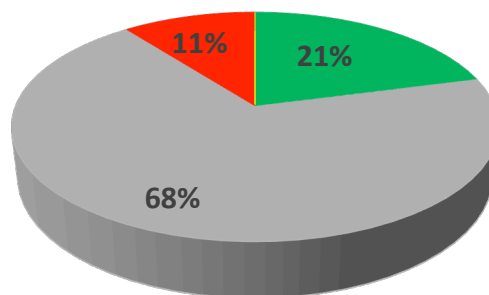
■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

7. Creo que no tengo las herramientas tecnológicas para llevar adelante una reforma administrativa tendiente a la digitalización



Muy de Acuerdo De Acuerdo En Desacuerdo Muy en Desacuerdo No contesta

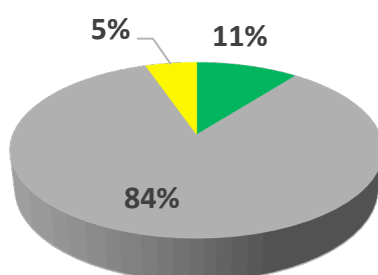
8. Me siento mejor con mis actuales tareas, prefiero evitar cambios.



Muy de Acuerdo De Acuerdo En Desacuerdo Muy en Desacuerdo No contesta

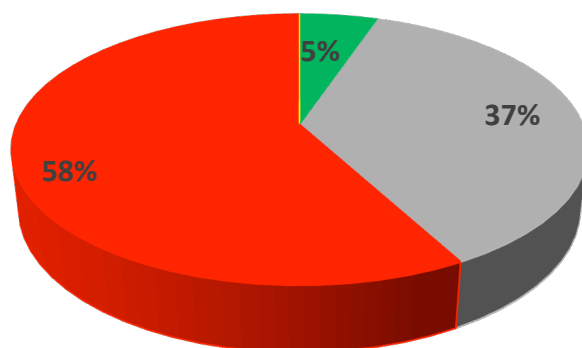
### Anexo Gráfico 3 - Eje Gestión Digital

9. El soporte físico – papel - es fundamental para el control, sin él no podemos realizar nuestras labores cotidianas



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

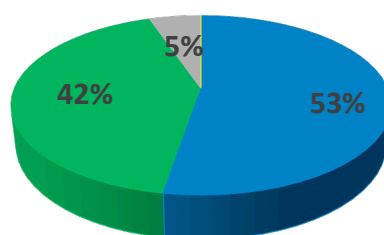
10. No vale la pena digitalizar los procedimientos administrativos y Registros Internos



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

#### Anexo Gráfico 4 - Eje Gestión de Calidad

11. El TCM debe implementar un sistema de seguimiento de expedientes por Dirección, Departamento, Oficina, etc.



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo ■ No contesta

**Fuente:** Elaboración Propia - Tribunal de Cuentas Municipalidad de Santa Fe – Abril – Mayo 2021.



*Abogamos por construir un Tribunal de Cuentas que, mediante el control oportuno, no solo detecte errores y desvíos, actúe sobre los incumplimientos, sino que a su vez agregue valor y transparencia a la Gestión Local, contribuyendo de este modo al uso eficiente de los recursos, a la efectividad de las políticas públicas y que como resultante, fortalezca las instituciones democráticas del estado de derecho”.*

***Ciudad de Santa Fe, Mayo de 2021***

