



Universidad Abierta Interamericana

**“Análisis del Fortalecimiento Institucional del Tribunal de Cuentas
de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019.”**

Autor: Brian Biagioni

Tutor: Gabriel Savino

Licenciatura en Ciencia Política

Facultad de Derecho y Ciencia
Política Sede Regional Rosario
Diciembre de 2020

Índice General

Resumen y palabras claves	6
Introducción	7
I. Aspectos Metodológicos y teóricos.....	9
I.1. <i>Fundamentación y definición del tema-problema.....</i>	<i>9</i>
I.2. <i>Objetivos.....</i>	<i>12</i>
I.2.1. <i>Objetivo principal.....</i>	<i>12</i>
I.2.2. <i>Objetivos complementarios.....</i>	<i>12</i>
I.3. <i>Justificación y factibilidad.....</i>	<i>12</i>
I.4. <i>Marco teórico y elementos conceptuales.....</i>	<i>14</i>
I.4.1. <i>Nociones acerca del Estado.....</i>	<i>14</i>
I.4.2. <i>La Administración pública.....</i>	<i>18</i>
I.4.3. <i>Instituciones y fortalecimiento institucional.....</i>	<i>19</i>
I.5. <i>Diseño de investigación.....</i>	<i>25</i>
II. Los Órganos de Control externo en Argentina.....	28
II.1. <i>Control Público.....</i>	<i>28</i>
II.2. <i>Órganos de control externo.....</i>	<i>30</i>
II.2.1. <i>Modelos de Control Externo.....</i>	<i>31</i>
II.3. <i>Evolución del control público en Argentina.....</i>	<i>33</i>
II.4. <i>Control externo en el sector público nacional argentino. La Auditoría General de la Nación y los Tribunales de Cuentas Provinciales.....</i>	<i>36</i>
III. El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.....	40
III.1. <i>Antecedentes del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. ...</i>	<i>40</i>
III.2. <i>El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.....</i>	<i>41</i>
III.2.2. <i>Funciones, Misiones y Valores del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.....</i>	<i>41</i>

III.2.2.1. Funciones.	41
III.2.2.2. Misiones y valores.....	43
III.2.2.3. Composición.	45
III.2.2.4. Organización.....	46
IV. Análisis del caso: Fortalecimiento Institucional en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019.	52
IV.1. <i>Iniciativas de Fortalecimiento y Modernización.</i>	52
IV.2. <i>Componentes de los arreglos institucionales y la estructura burocrática.</i>	54
IV.2.1. Autorizaciones Legales.....	54
IV.2.2. Personas.	54
IV.2.3. Cultura Organizacional.	58
IV.2.4. Medios Financieros.....	59
IV.2.5. Estructura y Procesos Organizacionales. Estructura de Coordinación.. ..	62
IV.2.6. Sistema de Información y Gestión.	64
IV.2.7. Infraestructura y Equipamiento.....	67
V. Conclusión y análisis finales.....	71
VI. Bibliografía y Fuentes.	78
VI.1. <i>Referencias normativas del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe</i>	85
VII. Anexos.....	88
VII.1. <i>Abreviaturas</i>	87
VII.2. <i>Encuesta semiestructurada a miembros claves del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe</i>	89
Cuadro N° 1	92

Cuadro N°2	92
Cuadro N°3	93
Cuadro N°4	93
Cuadro N°5	94
Cuadro N°6.	95
Cuadro N°7	96
Cuadro N°8	96
Cuadro N°9	97
Cuadro N°10	97
Cuadro N°11	98
Cuadro N° 12	98
Cuadro N° 13	99
Cuadro N° 14	99

A mis abuelos.

Resumen y palabras claves.

La investigación aborda el proceso de Fortalecimiento Institucional de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019. En un primer momento se estudian las características del Estado y la Administración Pública. A continuación se desarrollan los modelos de control externo en la Argentina, desde sus tipos, origen y evolución, para luego dar paso a una descripción del Tribunal de Cuentas de Santa Fe, y así poder comprender su composición y funciones.

Por último, se evalúa el estudio del caso a partir de las definiciones de *capacidades estatales* propuestas por el académico argentino, Dr. Bertranou, de donde se extraen una serie de observaciones y sugerencias finales.

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, Fortalecimiento Institucional, Estado, Administración Pública, Control Público Externo.

Introducción.

El siguiente trabajo pretende abordar un análisis del proceso de Fortalecimiento Institucional del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe (TCP), en el período 2013-2019.

Entendemos que durante el lapso de tiempo que buscamos analizar, se han producido una serie de hechos que constituyen verdaderas transformaciones en el organismo, lo que nos llevan a pensar que una aproximación de tales características merece la pena ser realizada.

Las iniciativas que proponemos estudiar a lo largo de nuestra investigación, se ubican dentro del marco de reformas del estado. Así, puede ser conceptualizado desde un enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) y dentro del ciclo de formación de políticas públicas.

El trabajo se estructura en V capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se tratan los aspectos metodológicos y teóricos que se utilizan en el desarrollo. Así, se trabaja sobre los aspectos conceptuales del Estado, la Administración pública, las Instituciones y el Fortalecimiento Institucional.

En el capítulo II, se hace un acercamiento al concepto de Control Público, así como un recorrido por los diferentes modelos de control externo, su origen y evolución en la Argentina.

El capítulo III, aborda el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, desde sus orígenes y evolución, como en sus aspectos de organización y funcionamiento.

En el capítulo IV, se analiza el caso de estudio, por lo tanto, el Fortalecimiento Institucional en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019.

Finalmente, en el capítulo V, se llevan adelante algunas conclusiones y análisis finales, donde damos cuenta de algunas observaciones personales, así como esbozamos algunas sugerencias a las autoridades del organismo, que deben ser entendidas como un sencillo aporte, en orden de colaborar con la tarea que han emprendido.

I.1.Fundamentación y definición del tema-problema.

La calidad institucional se ha transformado en un tema recurrente en el discurso de diferentes actores sociales como, políticos, periodistas, empresarios (Gagliardi et al, 2007), aunque no se trate de una cuestión nueva, ya que, de alguna manera, se encuentra asociada a los procesos de reforma del Estado iniciados en nuestro país a fines de los años '80 y profundizados en la década siguiente. El debate que suscitan éste conjunto de transformaciones genera opiniones encontradas, y muchas veces, se lo relaciona al proceso de desregulación de la economía (Repetto, 2004) y achicamiento del Estado.

Desde mediados de la década de los '90, se inicia una segunda reforma, con el propósito de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del aparato burocrático, y a pesar de que no existe consenso entre los autores acerca de los contenidos de esta nueva etapa, se pueden inferir algunas características de la misma como, guiarse por una misión, orientarse por resultados y tener capacidad de anticipación. Así, lo que se busca es una transformación hacia adentro del Estado (Oszlak, 1999).

Este proceso, guarda relación con lo que la literatura denominó Nueva Gestión Pública (NGP), entendido como aquel camino que las entidades estatales deben recorrer en orden de adecuar sus funciones a la actividad de gestión del sector privado. Se trata de un “proceso que va de la imitación a la innovación y se ha convertido en el punto de referencia unánime de los programas de modernización administrativa” (Echebarría y Mendoza, 1999, p.15).

Este enfoque se ha aplicado a un conjunto de países en las últimas décadas, tanto de Europa, como de Latinoamérica. No obstante, como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1995),

las experiencias no pueden ser simplemente trasladadas e implementadas por igual en todos los países, sino que cada realidad merece una evaluación propia. Así, las buenas soluciones deben ser estudiadas y aplicadas sin procurar caer en invenciones (Metcalf, 1999), en tanto que en los ámbitos en que no se adecuen, “la administración debe esforzarse por adaptar sustancialmente las técnicas privadas o construir sus propios modelos” (Echebarría y Mendoza, 1999, p. 34).

No es la intención de nuestro trabajo realizar una valoración acerca de los procesos de reforma estatal que se dieron en la Argentina, pero sí mencionar, que más allá del término o enfoque desde el cual pretenda aproximarse la cuestión, que los programas de fortalecimiento institucional y modernización pueden observarse en cada dependencia del Estado.

De lo anterior, cabe mencionar que el fenómeno no es sólo local, sino que además es una de las iniciativas que se propone alcanzar la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030. Así, de algunas de las metas del objetivo *Paz, Justicia e Instituciones Sólidas*, se desprende que, se deben crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas, y garantizar el acceso al público a la información, que de alguna manera encuentra correlato con los procesos de modernización que mencionamos más arriba.

Creemos que un programa de fortalecimiento como el que tratamos, debe ser estudiado en el marco de una política pública, entendida como:

"el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio Gobierno consideran prioritarios. [...] Lo cual sugiere cierta secuencia en las decisiones

sobre los asuntos públicos que, por lo general, inicia cuando un Gobierno o un funcionario público en particular reconoce la existencia de un problema que por su relevancia se considera de interés público y es atendido y suele concluir con la evaluación de los resultados que finalmente se obtengan derivados de las acciones efectivamente realizadas (Tamayo, 1997, p. 281).

Con esto, entendemos que el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, con la puesta en marcha de un programa de esta índole, repara en un problema o vacío existente respecto a medidas de modernización hacia adentro de la organización, que busca solucionar con los objetivos propuestos en el Programa, y que nosotros como investigadores externos a la cuestión, nos proponemos evaluar.

De modo que, considerando al Estado como punto de partida, la importancia de las instituciones en nuestro sistema representativo de gobierno, y la necesidad de contar con organismos de control que velen por el correcto empleo de las arcas públicas, creemos útil que los mismos adopten este tipo de programas, ya que para poder controlar hacia afuera, primero se debe contar con una estructura sólida hacia adentro. Entonces, resulta interesante analizar, ¿Cuáles han sido las iniciativas que contribuyeron al fortalecimiento institucional del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019?

Los resultados que de aquí surjan, de ninguna manera son definitivos, sino que es sólo una aproximación a un tema poco abordado en las Ciencias Sociales, como se verá más adelante.

I.2.Objetivos.

I.2.1.-Objetivo principal.

- Analizar el proceso de fortalecimiento institucional del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe y su incidencia en el organismo en el período 2013-2019.

I.2.2.-Objetivos complementarios.

- Describir cuales fueron las iniciativas que contribuyeron al fortalecimiento institucional en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe entre 2013-2019.
- Relevar las visiones de los actores principales que componen la institución.
- Distinguir aquellas dimensiones en las que el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe podría esforzarse para mejorar sus capacidades.

I.3. Justificación y Factibilidad.

A partir de la revisión de la literatura, hemos percibido la escasez de investigaciones sobre el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Los trabajos que se han realizado en el último tiempo, abordan principalmente las auditorías de gestión (López, 2017) y el cambio organizacional (Dato, 2019). Ante esta realidad, y dada la relevancia de un organismo de contralor en nuestro sistema democrático republicano de gobierno, con balances, frenos y contrapesos, es que el estudio del Fortalecimiento Institucional en el TCP resulta relevante, tanto en términos sociales como académicos.

La decisión de indagar acerca de las Capacidades Estatales en el TCP surge, por un lado, por la insuficiencia de estudios en este sentido y, por otro lado, ya que en el año 2013, el organismo implementó un Programa de Imagen

y Fortalecimiento Institucional (Resolución 028/13, TCP), seguido de un Programa de Modernización Institucional en el año 2014 (Resolución 028/14, TCP). En cuanto a la extensión del estudio hasta el año 2019, se debe a que la fuente principal de datos acerca de la institución, provienen de las Memorias Anuales de gestión que debe presentar el organismo cada año a la Legislatura provincial, según se establece en el artículo 204 de la Ley 12.510 de Administración, Eficiencia y Control de la Provincia de Santa Fe, siendo la del año mencionado, la última disponible.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el contexto teórico del Estado, de la administración pública, y el ciclo de las políticas públicas, es de particular valía describir cuales han sido las iniciativas que contribuyeron al fortalecimiento institucional en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe entre 2013-2019, relevar las visiones de los actores principales que componen la institución y distinguir aquellas dimensiones en las que el organismo podría esforzarse para mejorar sus capacidades. Isuani (1998), menciona que es necesario un Estado con capacidad efectiva de fiscalización, para lo cual es fundamental el fortalecimiento de los organismos reguladores, en orden de pensar una sociedad más integrada.

Por último, en cuando a la factibilidad de llevar adelante el trabajo, la aproximación inicial al campo de estudio sugiere que el mismo resulta viable dada la existencia de varias fuentes primarias y secundarias, disponibles en la web del TCP, en buscadores académicos, bibliotecas digitales y el acceso del investigador a miembros claves del organismo que accederán, oportunamente, a ser entrevistados.

I.4. Marco teórico y elementos conceptuales.

A continuación, describiremos los conceptos y teorías que serán la guía conductora de nuestro trabajo. Así, nos referiremos al Estado, con el fin de comprender la unidad principal en la cual se ubica nuestro objeto de estudio, donde abordaremos brevemente su origen moderno, sus elementos y su base conceptual. Además, trataremos sobre la Administración Pública, las instituciones y el fortalecimiento institucional.

I.4.1. Nociones acerca del Estado.

Existe una gran variedad de autores que han teorizado acerca de las concepciones del Estado, lo que nos lleva a seleccionar aquellos que consideramos más relevantes para abordar nuestro desarrollo. Con esto, no se pretende realizar un recorrido por la evolución de las principales corrientes que analizan el Estado, ni centrarnos en una descripción de los diferentes *tipos*, sino referirnos a su noción en sentido moderno, según el alcance de la ciencia política, el derecho constitucional y el derecho administrativo argentino.

Dada las aclaraciones anteriores, cabe señalar que, algunos autores como Garabedian (2012) y Abal Medina (2010), sostienen que el Estado moderno surge en el s. XIII y se desarrolla, según el primero, hasta el s. XIX, mientras que para el segundo “el ordenamiento político en base al cuál se estructuran las relaciones sociales que surgió en Europa, aún se mantiene” (p.94)

En el mismo sentido, Barbé (1993) entiende que: “la aparición del Estado en su forma actual es relativamente reciente. En términos internacionales, creación de un sistema de estados, el Tratado de Westfalia (1648) supone el

punto de partida de un nuevo mundo” (p.35), en el cual éste, se erige como actor que organiza y regula el orden jurídico, político y social.

En el ámbito argentino, Oszlak (2004), subraya que “el proceso de consolidación del estado nacional tuvo lugar desde la revolución de Mayo de 1810 hasta fines del s. XIX” (p.39). En tanto, el constitucionalista Bidart Campos (1995) afirma que, “surge en 1853 y se organiza con la constitución de ese mismo año, cerrándose el ciclo de poder constituyente originario en 1860 con la incorporación de la provincia de Buenos Aires” (p.406)

Ahora bien, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de Estado? Con esto, cabe mencionar que, sus diferentes acepciones dependen del prisma ideológico y académico con los cuales se las analice. Como afirma Garabedian (2012):

Es importante remarcar el carácter móvil (histórico) de las fronteras entre los conceptos. Dichos bordes son borrosos, a veces, incluso confusos. Esto es producto de la dinámica económica, política y social. Hay momentos de la historia de determinadas sociedades, en donde se producen corrimientos y es necesaria una readecuación conceptual. (p. 7)

Bajo ésta lógica, entendiendo que desde lo conceptual y material se trata de una construcción dinámica, abordaremos su significación según algunos autores que consideramos relevantes a nuestros fines.

Para el jurista argentino Arturo Sampay (1951):

El Estado, la realidad política total, es una realidad humana constituida por una multitud de actos humanos, por lo que no posee en sí una unidad substancial, sino una unidad de orden; o sea, el

Estado es un obrar humano mancomunado. Tienen de común el objetivo que persiguen, esto es, el fin que, en un primer grado causa esos actos individuales inmanentes, y después, causa también, transitivamente, la unidad de orden del Estado. (p.329)

El autor entiende que el Estado es producto de la construcción conjunta de todas aquellas personas que lo compongan, en términos aristotélicos, se trataría de su causa eficiente, en tanto que como causa final, dirigirían sus esfuerzos a lograr la armonía del mismo.

En el mismo sentido, Oszlak (1982) señala que, el Estado es el resultado de un proceso de construcción social, donde toman valor las circunstancias históricas, las fuerzas productivas, los recursos naturales disponibles y las estructuras de clases, entre otros factores.

Los elementos constitutivos del Estado son: la población, el territorio y el gobierno (Bidart Campos, 1995, Fayt 1998, Monserrat Font 2012). Población entendida como el elemento humano, es decir los habitantes del país. Territorio como el elemento geográfico (suelo, subsuelo, espacio aéreo, mar continental y plataforma submarina). Y gobierno como el conjunto de órganos que ejercen el poder, para cumplir sus diferentes funciones.

Por otro lado, autores como Max Weber (1919) y Guillermo O'Donnell (1978), remarcan la facultad de coacción y el carácter autoritario del Estado. Así, el primero señala que:

Estado es aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio (el territorio es el elemento distintivo), reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física legítima. Lo específico de

nuestro tiempo es que a todas las demás asociaciones e individuos sólo se les concede el derecho a la violencia física en la medida que el Estado lo permite. El Estado es la única fuente del “derecho” a la violencia. (p.2)

Mientras que el segundo, sostiene que:

El componente específicamente político de la dominación en una sociedad territorialmente delimitada. Por dominación (o poder) entiendo la capacidad, actual y potencial, de imponer regularmente la voluntad sobre otros, incluso pero no necesariamente, contra su resistencia. Lo político en sentido propio o específico lo entiendo, entonces, como una parte analítica del fenómeno más general de la dominación: aquella que se halla respaldada por la marcada supremacía en el control de los medios de coerción física en un territorio excluyentemente delimitado. Combinando estos criterios, el concepto de Estado resulta equivalente al plano de lo específicamente político, y éste, a su vez, es un aspecto del fenómeno más amplio de la dominación social. (p. 1158)

En el marco de las consideraciones anteriores, en el siguiente trabajo entendemos al Estado como la sociedad políticamente organizada (Marienhoff, 1980, Monserrat Font, 2012), por lo tanto desde sus dimensiones en cuanto aspecto de las relaciones sociales y como conjunto complejo de instituciones burocráticas (Abal Medina, 2010). Así, el abordaje se realiza desde un enfoque relativo al derecho constitucional y administrativo local, ya que se pretende analizar una de las funciones de la Administración Pública (Marienhoff, 1980, Cassagne, 2002).

I.4.2. La Administración Pública.

La Administración Pública (AP) es un “complejo orgánico y conceptual que va unido sustancialmente a la idea de Estado” (Ivanega, 2005, p.35). Bobbio *et al* (1983) consideran que “en su sentido más amplio, el término administración pública se refiere a todas las actividades directamente destinadas a la realización discreta de tareas o cometidos considerados de interés público o común en una comunidad u organización estatal” (p.10).

Por lo tanto, el objeto de estudio de la AP es el Estado, y según sostiene Abal Medina (2010) pueden considerarse tres modelos que explican su desarrollo teórico.

El primero tuvo lugar a comienzos del siglo XX y es caracterizado por la burocracia weberiana, que reemplazó las relaciones interpersonales por las reglas escritas. El segundo, se produjo a finales del s.XX y agregó cambios al anterior, debido a la existencia de sociedades más complejas, que requerían un modelo más eficiente y orientado a resultados, a partir del cual se incorporaron herramientas de gestión del sector privado al sector público. Este modelo se denominó Nueva Gestión Pública. El último, se desarrolló a principios del s.XXI y se denomina de Gobernanza. Se basa en la teoría de redes, donde se resalta la importancia de establecer relaciones entre los distintos actores involucrados en la gestión pública, tanto gubernamentales, como de la sociedad civil.

En síntesis, cuando nos referimos a AP, hacemos alusión a una de las funciones estatales, que despliega sus actividades en los tres poderes: Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Con lo cual, desde este enfoque, corresponde hablar de una distribución de funciones entre los órganos y no de una separación de poderes (Marienhoff, 1980).

La aclaración conceptual es válida, dado que nuestro objeto de análisis despliega funciones administrativas, ya que sus actividades son de carácter jurisdiccional (Ivanega, 2005), como veremos más adelante.

I.4.3. Instituciones y Fortalecimiento institucional.

El uso del término institución se ha generalizado en las ciencias sociales, y su acepción depende de la teoría o disciplina de la cual se lo aborde, economía, filosofía, sociología o política por ejemplo (Hodgson, 2011). North (1993), entiende que “son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana, [...] y que estructuran la vida diaria” (p.13).

De la definición, se deduce que las instituciones generan el marco normativo que busca regular las relaciones entre los individuos. Hodgson agrega que “son el tipo de estructuras que más importan en la esfera social” (p.22).

Abal Medina (2010) señala que:

la institución clave de la sociedad moderna es el Estado y [...] que se distingue de otras instituciones porque se reserva el derecho exclusivo de fijar y cambiar las reglas que rigen la organización del sistema en su conjunto y de sus partes componentes [...]. Reglas que quedan consagradas en el contrato social, o constitución, lo que constituye la condición indispensable para la gobernabilidad del sistema” (p.94)

Por otro lado, en el siguiente trabajo, los términos fortalecimiento institucional (FI) y capacidad estatal (CE), se emplearán como sinónimos, dado que en la literatura disponible, se utilizan de manera indistintas.

El fortalecimiento institucional, refiere a un concepto vago. Para Hanson y Sigman (2013), debe abordárselo de manera multidimensional, mientras que Completa (2016) subraya que el término evoluciona según el contexto histórico y su lugar de aplicación. Para Repetto (2004), el resurgir por el interés del concepto, se encuentra asociado a lo que llama “segunda generación de reformas¹”, entendida como la continuación de un proceso de reestructuración del Estado, con el objetivo de perfeccionar el aparato estatal en sus niveles de eficacia y eficiencia.

Hanson y Sigman (2013), consideran que existe un alto grado de dificultad del empleo del término, producto de la falta de acuerdo de los elementos necesarios que lo deben integrar, y de la sobreposición (*overlapping*) de conceptos. Con lo que proponen abordar la cuestión, a partir de tres dimensiones: 1- Capacidad extractiva, 2- Capacidad coercitiva y, 3- Capacidad administrativa.

La primera, se refiere a la capacidad del Estado de recaudar impuestos, y se expresan según el destino que se les otorga. Los autores sugieren que las bases de datos disponibles, en la mayoría de los países desde los años '70, son buenos indicadores para medir el uso de la potestad extractiva. Sin embargo, Balán (2012) señala que “existe una diferencia entre considerarla como una capacidad estatal y sostener que es una de sus consecuencias observacionales” (p.10). Es decir que, el mero hecho que el Estado tenga la autoridad de exigir tributos como contra parte de ejercer sus funciones, no determina que sea un

¹ Las “reformas de primera generación”, tuvieron por objeto la reducción del Estado a través de la desregulación de la economía.

componente de su capacidad, ya que no involucraría que, a los fines concretos, éstos resuelvan los procesos de eficiencia del mismo.

La segunda dimensión, responde “al tamaño o sofisticación militar, así como a los atributos del estado que se piensa que promueven el mantenimiento del orden (Hanson & Sigman, 2013, p.6). “Algunos de los indicadores típicos de este enfoque incluyen el gasto militar, el personal militar, tasas de criminalidad, y la antigüedad del estado en un territorio determinado, [...] siendo la perspectiva preferida de ciertos estudios de las relaciones internacionales” (Balán, 2012, p.11). Así, bajo esta mirada, el análisis sería desde una perspectiva, tanto en su matriz defensiva, como desde el sistema de gobierno que se implemente, ya que la antigüedad alude a las características de la institucionalización de la democracia o autocracia (Hanson & Sigman, 2013).

La tercera dimensión, la capacidad administrativa, es entendida con la capacidad de proveer bienes públicos de manera eficiente, de hacer respetar los contratos, de proteger derechos de propiedad (Hanson & Sigman, 2013). Por lo tanto, asociada a burocracias profesionales encargadas de llevarlas adelante. Varios son los indicadores que se toman en cuenta a la hora de medirla, tales como las tasas de escolarización y la mortalidad infantil (Hanson & Sigman, 2013).

Ahora bien, con el objetivo de analizar el Tribunal de Cuentas de Santa Fe, creemos que de las consideraciones anteriores, la dimensión administrativa es la que mejor responde a nuestro estudio, ya que las capacidades de eficiencia del organismo serán consideradas como políticas públicas.

No obstante lo anterior, es necesario acotar aún más el término, con el objetivo de acercarnos a una definición del concepto de Fortalecimiento

Institucional que se adecue mejor a nuestros fines. Sikkink (1993), define a las capacidades como “la eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar sus objetivos oficiales [...], por lo tanto relacional, [en el sentido que se trata] de las tareas que éste se impone así mismo” (p.544).

Bajo la misma lógica, Bertranou (2015) sostiene que, el termino refiere a que los resultados se correspondan con los fines planteados por las entidades del Estado. Entes visto como un todo, Estado-Nación, o de una agencia pública unitaria, analizada de manera individual o en su intercambio con otras.

De estas aproximaciones, se desprende la necesidad de definir con precisión las misiones, funciones y estructura orgánica de cada unidad gubernamental, ya que la capacidad del Estado no puede medirse en términos absolutos, sino según la adecuación o inadecuación a las mismas (Sikkink, 1993).

(Heinrich y Lynn, 2000, como se citó en Completa 2016), sostienen que “la noción más clara de CE parece provenir de la literatura sobre la administración pública, la cual se ha abocado a estudiar los procesos internos que siguen las agencias gubernamentales [con el fin de alcanzar los objetivos] para las que fueron creadas” (p.65).

En virtud de establecer un marco adecuado para nuestro desarrollo, consideramos apropiada la siguiente definición de fortalecimiento institucional:

“aptitud que se desprende de los entes estatales para cumplir los fines requeridos, aptitud que se desprende del accionar conjunto de sus dotaciones humanas, en el marco de competencias legitimadas y en

uso de recursos organizacionales y de acciones interorganizacional”
(Bertranou, 2013, p.18)

Los elementos surgen de acuerdo a los objetivos que se planteen desde la estructura bajo observación, siendo, por lo tanto, factores determinantes de cada organismo. Asimismo, los recursos humanos y materiales adquieren especial relevancia para completar el estudio. Con lo cual el autor entiende que “esta definición le cabe mejor al análisis de organizaciones unitarias, más que a conglomerados estatales complejos” (Bertranou, 2013, p.18)

El autor, propone un abordaje del análisis a partir del estudio de lo que denomina *componentes de la capacidad estatal*, que los divide como sigue:

- El vínculo actor estatal/otros actores.
- La legitimidad del actor estatal.
- Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática.
- El capital de acción interinstitucional.

El vínculo actor estatal/otros actores, alude al grado de autonomía o heteronomía del Estado vis-à-vis los actores sociales, [...] y también a la densidad de las relaciones y sinergias que los actores estatales establecen con los actores no estatales.

La legitimidad del actor estatal, es el componente más complejo para discernir y en muchos casos, ante la ausencia de evidencia que lo haga observable, es omitido sin más. Alude de manera directa al grado de aceptación de la autoridad y las competencias asignadas a la organización estatal, por parte de los ciudadanos y de otras organizaciones públicas y privadas. La aceptación de la autoridad

estatal es de naturaleza subjetiva y se traduce en una mayor posibilidad de actuación de esta autoridad.

Las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática, alude a las condiciones internas de la organización, aquellas que explican de manera directa la función de producción y las funciones críticas. El componente alude a las condiciones que se desprenden del aparato burocrático que sostiene las actividades de la organización y las características que ofrece el marco institucional *Capital de acción interinstitucional*, comprende el capital social de acción interorganizacional de que dispone el sujeto estatal considerado como organización unitaria (Bertranou, 2015, p. 45).

El empleo de estos componentes puede variar de acuerdo a la organización que se pretende analizar (Bertranou, 2013), pudiendo ser abordados en su conjunto o de manera desagregada. Moreno Jaimes (2007) coincide con este enfoque, ya que considera que las estrategias de fortalecimiento de las capacidades institucionales pueden cambiar según qué aspectos o procesos específicos de la gestión se pretenden evaluar.

Dada la dificultad de la operacionalización del concepto en términos popperianos (Balán, 2012), en el siguiente trabajo, utilizaremos la definición propuesta por Bertranou desarrollada anteriormente, ya que pretendemos describir cuales han sido las iniciativas de FI del TCP en el período 2013-2019 y entendemos que la misma se ajusta mejor a nuestros objetivos.

El enfoque estará puesto en el análisis de las dimensiones que aborda el autor en el *componente institucional y burocrático*, a saber: autorizaciones legales, recursos humanos, cultura organizacional, medios financieros,

estructura y procesos organizacionales, estructura de coordinación, sistema de información y gestión, e infraestructura y equipamiento. Por lo tanto, más cercano a la *capacidad organizacional* y al estudio interno de la organización.

Con lo cual se deja de lado el examen de la capacidad política, entendida como “la capacidad de los gobiernos para problematizar las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los intereses e ideologías de los mismos más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar en la esfera pública” (Repetto, 2007, citado en Bertranou, 2015, p. 44), ya que consideramos que las mismas exceden nuestro propósito, pudiendo ser objeto de análisis de una próxima investigación.

I.5. Diseño de investigación.

El presente trabajo utiliza el método cualitativo de investigación y se aborda a partir de un enfoque de tipo exploratorio, ya que el estudio del fortalecimiento institucional del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, consiste en un tema de investigación poco estudiado (Sampieri et al. 2014).

Para poder concretar nuestro cometido, se analizarán las iniciativas llevadas adelante por el organismo entre 2013-2019, en orden de establecer en qué medida han contribuido al fortalecimiento institucional del mismo.

Arce y Pagani (2016) identifican cuatro técnicas para la producción de la información en el análisis organizacional: El análisis documental, las entrevistas, la observación y las encuestas.

El análisis documental:

Supone el análisis de los registros escritos que den cuenta del funcionamiento de la organización (normativa que organiza a la

institución, Plan Institucional, Memorias de Gestión, página web, estructura, manual de puestos, entre otros). [...] Ofrece información valiosa sobre la misión, visión, funciones y actividades que se realizan en la organización; cómo se encuentra organizada; cuáles son sus principales servicios, líneas de acción y resultados alcanzados (p.13)

Las entrevistas:

Es una de las técnicas más utilizadas en los estudios sociales y en el análisis de las organizaciones públicas por su potencial para producir información relevante de “primera mano”. [...] Entre los aspectos destacados del uso de las entrevistas en las organizaciones se destaca que: a) Es una técnica útil para profundizar en dimensiones de análisis previamente identificadas, conocer el punto de vista de los distintos actores y/o grupos, así como la interpretación sobre sus experiencias; b) Permite reconstruir la dimensión histórica de la organización, su cambio a lo largo del tiempo y la historicidad de los procesos; c) Facilita el acceso a información generando espacios de mayor intimidad, lo cual, dependiendo de las capacidades del analista, puede abrir a nuevos conceptos, situaciones o percepciones sobre un mismo problema organizacional (p.14).

La observación:

... permite acceder a las situaciones en su “contexto natural”, y puede ser utilizada en combinación con otras técnicas como las entrevistas o el análisis documental (p.16).

Según el grado de participación del analista, existen distintos tipos de observaciones, siendo la observación participante (el observador participa de las actividades del campo a partir del tiempo de

observación) y la observación sin participación (observa pero no interactúa), los tipos más utilizados en el análisis de las organizaciones públicas. La observación, con o sin participación, supone el registro detallado, sistemático y controlado de lo que se observa, a lo largo del tiempo (Gold, 1958, como se citó en Arce y Pagani, 2016, p.16).

Las encuestas:

Son otra de las técnicas a utilizarse en el análisis organizacional, cuando se quiere conocer el punto de vista de toda o una parte de la organización, sobre uno o más temas en particular. Esta herramienta consiste en la recolección de información estandarizada a través de un cuestionario en base a un conjunto ordenado y sistemático de preguntas y respuestas planteadas a personas acerca de determinado tema de estudio (Glock, 1973, como se citó en Arce y Pagani, 2016, p.17).

Por lo tanto, dadas las características de los objetivos de nuestro trabajo y nuestras posibilidades de acceso a la información, el análisis se basa en fuentes *documentales* de carácter primario y secundario, en su mayoría disponibles en la web en idioma español.

Además, se realizarán *entrevistas* estandarizadas abiertas a miembros claves del organismo, las cuales “se caracterizan por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta” (Valles, 1997, p.180).

II: Órganos de Control.

En el siguiente capítulo, se abordará de manera conceptual el control público, lo que nos permitirá comprender la relevancia de nuestro objeto de estudio.

Además, trataremos sobre los órganos de control externo, los diferentes modelos existentes. Así como también sobre la evolución del control público externo en la Argentina, tanto en la esfera nacional, como provincial.

II.1. Control Público.

A continuación, hacemos referencia al control, como elemento clave de los sistemas democráticos de gobierno, que han establecido frenos y contrapesos a partir del principio de la división de poderes (Bruno, Schweinheim y Muchnik, 2006). Se establece que “el objetivo del control en el sector público es hacer efectivas las limitaciones al poder en el marco de una estructura republicana de gobierno (Ferreira y Gismano, 2018, p.48).

Éste tipo de control, que puede denominárselo *clásico* tiene su fuente en el constitucionalismo y en las diferentes variantes que adopte (constituciones escritas y no escritas, rígidas y flexibles). En ellos se funda la concepción democrática del poder (Lerner y Groisman, 2018).

Los autores agregan que:

Consisten por una parte en la distribución o reparto entre quienes lo ejercen para evitar su concentración, y por otra en el control que los destinatarios de ese poder tienen derecho a practicar sobre sus mandatarios. Lo que caracteriza a los controles clásicos o

tradicionales es la comparación entre los actos o hechos y las normas, a fin de comprobar si aquéllos se ajustan a lo prescrito en estas últimas (Lerner y Groisman, p.1).

Los controles administrativos clásicos son ejercidos normalmente por burócratas (Lerner y Groisman, 2018), o “funcionarios que tienen dentro de sus principales obligaciones, informar a los ciudadanos sobre la utilización de los fondos que les fueron transferidos” (López, p.19). Con lo cual “es fundamental distinguir que la hacienda pública tiene origen, finalidad, procesos y organismos distintos a las haciendas privadas; [tratándose] la hacienda pública de una hacienda administrativa con una finalidad que es el bien de la comunidad” (López, p.15).

El control es, por lo tanto, un factor esencial dentro del libre ejercicio de las instituciones. “Nos lleva a obtener información que resulta útil para detectar las desviaciones de todo tipo que se produzcan, ya sea en la aplicación de normas o de los principios por los que se debe regir una buena administración: economía, eficiencia y eficacia” (Ferreira y Gismano, 2018, p. 49). Para Gagliardi et al. (2007), se trata de un “análisis sistémico y objetivo, de pruebas tendientes a demostrar el cumplimiento de los objetivos mediante una evaluación independiente sobre la gestión de una organización, programa o actividad existente o prevista en orden a mejorar la toma de decisiones” (p.107)

De lo anterior, creemos que la planificación de las políticas públicas, así como los lineamientos de trabajo, resultan componentes determinantes a la hora de fiscalizar y corroborar lo que se esperaba respecto a los resultados obtenidos.

II.2. Órganos de control externo.

Para Lerner y Groisman (2018), “las competencias de los organismos de control externo, también llamados Entidades de Fiscalización Superior (EFS), en cuanto a determinación de responsabilidades de los agentes públicos difieren, de acuerdo con el diseño institucional que adoptan dichos organismos en cada país” (p.13). Con lo cual el funcionamiento, la estructura orgánica y las funciones de estos órganos han ido variando con el correr del tiempo, de acuerdo a la evolución y las necesidades de cada uno de los mismos y conforme se sancionaron sus respectivas Constituciones (López, 2017).

Así, los distintos modelos de control de la gestión financiera del Estado responden a diferentes concepciones constitucionales sobre la mejor forma de garantizar una fiscalización del gasto independiente (Rezzoagli, 2010). Barraza y Schafrik (1995), señalan que “cuando hablamos de la actividad financiera del Estado estamos haciendo referencia a la acción que la Administración Pública despliega para procurarse los recursos necesarios para hacer frente a las erogaciones que demande el cumplimiento de sus fines” (p.17).

El control externo, debe señalar cualquier tipo de alteración que no se corresponda con el correcto manejo de las arcas públicas, entendidas como desviaciones normativas y financieras, con el objeto de determinar la responsabilidad del órgano en infracción.

Para Vallès Vives (2001):

lo esencial en relación a la existencia del control externo se encuentra en la conveniencia tanto para la garantía del propio Estado como para los que manejan los fondos públicos, que la rendición de cuentas se haga ante un órgano que revista características de imparcialidad y objetividad en el ejercicio de sus actuaciones y que asegure los

mecanismos necesarios para poder detectar y, en su caso, depurar, la responsabilidad en que hayan podido incurrir los cuentadantes” (p.27).

Es decir que, en el ámbito gubernamental, la independencia de los órganos que ejercen el control marca su carácter externo (Núñez, 2006, como se citó en López, 2017). Cabe señalar, que generalmente éstos actúan como auxiliares del Poder Legislativo, pero conservando su autonomía (Vallès Vives, 2001)

En síntesis, la rendición de cuentas, la transparencia y el control externo son elementos básicos del sistema democrático que ayudan al buen gobierno (Segura Rattagan, 2017), por lo tanto, es necesario que estos órganos conserven su independencia para que su actividad inspire confianza y respeto por parte del Estado y los ciudadanos (Vallès Vives, 2001).

II.2.1. Modelos de Control Externo.

En cuanto a los modelos existentes de órganos de control externo, Rezzoagli (2010) señala que se pueden distinguir dos de ellos: el europeo continental y el anglosajón.

El modelo continental, es el empleado por la mayoría de los países europeos, y por lo cual recibe su nombre. A su vez, se divide en sistema En general dependen de los parlamentos o congresos, con excepción de los casos francés y alemán, donde son independientes de los poderes constitucionales. Las resoluciones del primero serán sólo recurribles ante el Consejo de Estado, órgano perteneciente a la Administración, mientras que, en el caso germánico, al no poseer capacidad de enjuiciamiento, sus disposiciones de fiscalización se ponen a consideración de la Administración, que dará lugar o no a la vía judicial.

El modelo anglosajón, controla el gasto público a través de órganos unipersonales que sólo ejercen funciones fiscalizadoras. El resarcimiento del daño causado como consecuencia de un irregular manejo de los fondos públicos es exigido ante la jurisdicción ordinaria. Lerner y Groisman (2018) agregan que, los informes que producen contienen observaciones y recomendaciones de carácter facultativo y no compulsivo, aunque en general emplean mecanismos de seguimiento, lo que cumpliría una función disuasiva. El carácter del control en este caso está orientado más a lo correctivo que a lo punitivo” (p.15)

Argentina habría adoptado el primero de los modelos, el de Tribunales de Cuentas, con instituciones colegiadas, independientes de la Administración y el Poder Legislativo, con funciones jurisdiccionales, hasta el año 1992 que se creó la Auditoría General de la Nación, dejando de lado tales atribuciones.

Además, los autores subrayan que “los que posean jurisdicción, pueden establecer la responsabilidad contable mediante el juicio de cuentas, y en su caso la responsabilidad administrativa, a través del juicio de responsabilidad” (p.14). Éste sería el caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, que, por otro lado, ejerce un control Ex Post, es decir se cumple luego de la consumación del acto.

Por último, Rezzoagli (2010) menciona que, a pesar de las diferentes denominaciones que reciban, conservan ciertas características comunes. Entre ellas, detentan autonomía respecto de los poderes del Estado (autonomía funcional), y llevan a cabo controles de legalidad, de eficacia y eficiencia de la gestión pública.

En síntesis, Vallès Vives (2001) sostiene que, el fin es el mismo, es decir, lograr el control efectivo de la gestión económica financiera de los fondos

públicos que realiza la Administración, lo que variaría es la forma de ejecución según el caso.

II.3. Evolución del control público en Argentina.

Para explicar el desarrollo del control público nacional, debemos remontarnos a la época del Virreinato para ubicar su origen, recordando que en aquel entonces, la administración de los territorios americanos pertenecientes a la corona española se llevaba adelante desde dicha metrópoli. Las instituciones encargadas de la tarea eran la Casa de Contratación y el Consejo de Indias. Por esos años, las formas de control ponían el acento en la recaudación antes que en los gastos. El control de los gastos estaba centralizado en las Cajas Reales (Bruno, Schweinheim y Muchnik, 2006).

Los orígenes de los Tribunales de Cuentas en la América española, como instituciones de control y fiscalización, fueron creados en 1605 por Felipe III, a partir de la “creación de tres Tribunales de Contadores de Cuentas en las ciudades de México, Reyes del Perú (Lima) y Santa Fe del Nuevo Reino de Granada (Bogotá, Colombia)”. (Tribunal de Cuentas de España, como se citó en Lerner y Groisman, 2010, p.23).

En 1767, con la “Instrucción General de la Contaduría de Indias” promulgada por el Rey Carlos III, se creó el Tribunal de Cuentas de la Contaduría Mayor de Buenos Aires, que “estableció que las Cajas Reales de Buenos Aires, Tucumán y Paraguay cesaran de rendir cuentas al Tribunal Mayor de Cuentas de Lima, como hasta ese momento se venía haciendo” (Rezzoagli, 2010, p.76).

En 1810, con los cambios políticos de la época, producto de la Revolución de Mayo, la Junta de Gobierno sería la encargada de las funciones del poder

administrador, estableciéndose el principio de la publicidad de las operaciones de la hacienda. Además, se declaraba explícitamente la responsabilidad de los miembros de la Junta, obligándolos a rendir cuenta de la inversión de las rentas públicas.

Para 1820, durante el gobierno de Martín Rodríguez, se confecciona un presupuesto de gastos como intento de ordenar la gestión de la hacienda (Isidori, S/F). Además, funcionaron dos organismos con atribuciones propias de un Tribunal de Cuentas. Uno administrativo, encargado de controlar y enjuiciar a toda persona que manejara fondos del Estado y no rindiera cuenta del uso apropiado de las inversiones. El segundo, compuesto por tres miembros de la legislatura, encargado de revisar las cuentas que presentara el Poder Ejecutivo.

Ya en 1853, Bruno et al (2006) señalan que, con la sanción de la Constitución, las disposiciones respecto de la hacienda pública, tomadas del proyecto de Alberdi, se referían a la organización del Poder Legislativo como órgano de control externo máximo de la hacienda. Al año siguiente, se crearía la Contaduría General con el objetivo de revisar los egresos que se producían en las oficinas de la Confederación.

En cuanto a las reglamentaciones, en 1859 se sanciona la ley de 217 de “Reglamento General de Pagos”, que prohibía decretar pagos no autorizados por el presupuesto y responsabilizaba solidariamente al Presidente de la República, a los ministros intervinientes y al contador mayor. Ésta norma fue reemplazada en 1870 por la ley 428 que rigió hasta 1947 y otorgaba facultad de veto sobre las órdenes de pago, posibilidad de exigir rendición de cuentas, de examinar y juzgarlas.

En el período 1870-1947, año en que se modifica la ley mencionada con anterioridad, se produjo la consolidación del Estado nacional, y “un gran crecimiento de la administración pública, la creación de nuevos organismos y reparticiones y el fenómeno de la descentralización administrativa, con la adopción de entidades autárquicas y la presencia de las empresas del Estado” (Isidori, S/F, p.14). Así, con la ley 12.961, se erige la Contaduría General, que buscaba a partir de sus funciones, “censurar los actos del poder administrador relativos a la gestión financiera-patrimonial del Estado, sustanciar los juicios de cuentas y de responsabilidad administrativa” (Bruno et al, 2006, p.48).

En el año 1957, por el Decreto-Ley 23.454, se aprueba la Ley de Contabilidad y Organización del Tribunal de Cuentas de la Nación y la Contaduría General de la Nación. El Tribunal de Cuentas órgano colegiado, cuyos miembros eran nombrados por el Poder Ejecutivo Nacional a través del Ministerio de Hacienda, con acuerdo del Senado (Ferreira y Gismano, 2018). Para Bruno et al (2006), “la novedad en materia de control público es la creación del Tribunal de Cuentas como organismo de fiscalización externa de la hacienda pública, con garantía de independencia de la administración controlada y de estabilidad para sus miembros, separado de la Contaduría General” (p.49)

Sus atribuciones más destacadas eran, ejercer el control externo de la Administración Nacional y Haciendas Paraestatales, la fiscalización y vigilancia de todas las operaciones del Estado, el examen y juicio de las cuentas de los responsables, la declaración de responsabilidad y formulación de cargo, informar la cuenta general de inversión del ejercicio (Ferreira y Gismano, 2018).

Por último, en 1992, se sanciona la ley 24.156, actualmente vigente, de Administración Financiera y los Sistemas de Control del Sector Público Nacional,

que dejó sin efecto el Tribunal de Cuentas de la Nación. Esta ley organiza dos grandes sistemas, el de administración financiera y el de control. Así, el control interno quedará en manos de la Sindicatura General de la Nación, mientras que el externo se llevará adelante por la Auditoría General de la Nación.

II.4. Control externo en el sector público nacional argentino. La Auditoría General de la Nación y los Tribunales de Cuentas Provinciales.

Como se mencionó en el punto anterior, en 1992, se sancionó la ley 24.156, que dio origen a la Auditoría General de la Nación como órgano de control externo nacional, estableciendo en su título VII, todo lo relativo a sus competencias y funcionamiento.

En 1994, a partir de la reforma de la carta magna, adquirió rango constitucional. Gelli (2011), subraya que, el objeto de la incorporación, fue el de jerarquizar un órgano de control destinado a combatir la corrupción administrativa. El artículo 85 de la misma señala que:

El control externo del sector público nacional en sus aspectos patrimoniales, económicos, financieros y operativos, será una atribución propia del Poder Legislativo.

El examen y la opinión del Poder Legislativo sobre el desempeño y situación general de la administración pública estarán sustentados en los dictámenes de la Auditoría General de la Nación.

Este organismo de asistencia técnica del Congreso, con autonomía funcional, se integrará del modo que establezca la ley que reglamenta su creación y funcionamiento, que deberá ser aprobada por mayoría

absoluta de los miembros de cada Cámara. El presidente del organismo será designado a propuesta del partido político de oposición con mayor número de legisladores en el Congreso.

Tendrá a su cargo el control de legalidad, gestión y auditoría de toda la actividad de la administración pública centralizada y descentralizada, cualquiera fuera su modalidad de organización, y las demás funciones que la ley le otorgue. Intervendrá necesariamente en el trámite de aprobación o rechazo de las cuentas de percepción e inversión de los fondos públicos.

Según las disposiciones anteriores, Zarini (2008), sostiene que se trata de un órgano extrapoder, ya que conserva su autonomía funcional, en asistencia al Poder Legislativo, pero no lo integra. Por lo tanto, se encuentra dentro de su órbita, pero no depende jerárquicamente del mismo, ni de ninguna otra autoridad. “En la práctica, la Auditoría prepara y presenta informes al Congreso y lo asesora a efectos de que luego sea éste quien controle” (Font, 2012, p.61). Gordillo (2013) agrega que, estos informes son de naturaleza técnica, y como tales no son susceptibles de revisión. Contienen la opinión de los auditores y éstos podrán reiterar las observaciones o darlas por superadas.

En relación a lo dicho, y tal como se menciona en el art.118 de la Ley, el programa de acción anual de la Auditoría General, será fijado por la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas, compuesta por seis senadores y seis diputados, que tendrá también a su cargo el control del organismo (Gelli, 2011). Además, deberá analizar el proyecto del presupuesto de la AGN y enviárselo al Presidente; y aprobar o desechar de manera conjunta la cuenta de inversión (Font, 2012, Durán, 2018).

Dentro de sus principales funciones, comprendidas en el mismo artículo, se encuentra el control externo posterior del sector público nacional en sus aspectos económicos y financieros, controlar la legalidad y gestión de la administración pública, y auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, así como del grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del Estado.

En definitiva, en primer lugar, la tarea de la AGN es evaluar la eficiencia o falta de ella, que genera pérdidas en las cuentas públicas por defectuosa aplicación de los recursos. En segundo lugar, y aunque no constituye un organismo de investigación penal, la Auditoría previene la corrupción al cerrar los caminos que la posibilitan (Gelli, 2011). Cabe mencionar que, si el organismo auditado impugna las atribuciones que ejerce la misma, será el Congreso el que resolverá el entredicho.

Para Hebe López y Rubins (2010), “el sistema aprobado por la Ley de Administración Financiera, Nº24.156, se ha demostrado exitoso para permitir el control de las cuentas públicas, y hacer relativamente comprensible y mucho más transparente el gasto realizado por la Administración” (p.103)

En cuanto a su composición, fijada en el art.121, se establece que se realiza a través de siete auditores que deben ser argentinos, con título de abogado o contador, y tener probada especialización en área de administración financiera. El presidente, será designado por resolución conjunta de los presidentes de ambas Cámaras del Congreso, a propuesta del partido político de oposición con mayor número de legisladores en el Congreso.

Por último, a modo de introducción de nuestro próximo capítulo siguiente, que trataremos el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, quisiéramos

agregar un breve comentario sobre el control externo en las provincias argentinas.

Así, según señala Del Bello:

en nuestro país existen dos tipos de instituciones de control externo de la hacienda pública, los Tribunales de Cuentas (21 jurisdicciones provinciales) y las Auditorías Generales (Nación, Provincia de Salta y Ciudad Autónoma de Buenos Aires); cada una con atribuciones y características propias de control, conforme al mandato constitucional (p. 13).

Rezzoagli (2010) afirma que, si bien es comprensible que existan diferencias normativas en cuanto al control externo de la hacienda pública de cada jurisdicción, el interés perseguido es el mismo, es decir, el fortalecimiento republicano de gobierno.

III. El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Este capítulo, busca profundizar el conocimiento del TCP. Con lo cual, en un primer momento, hacemos un recorrido sobre sus orígenes, hasta llegar a su actual composición normativa.

Luego abordamos sus funciones, misiones y valores, para finalmente describir su composición y organización.

III.2. Antecedentes históricos y normativos del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Según se desprende del sitio web del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe (2020 [TCP]):

el documento más antiguo existente en nuestra provincia, en el que se menciona al Tribunal de Cuentas, es la ley 2151 del 12 de septiembre de 1927 que contenía disposiciones relativas a un organismo con tal denominación, pero, al igual que la mayoría de sus similares de la época, el mismo llevaba a cabo sólo el control ulterior, quedando a cargo de la Contaduría General de la Provincia, funciones tan importantes como el control concomitante y la facultad de observación de los actos administrativos. Esta normativa quedó derogada en 1933.

En el año 1959, el Poder Ejecutivo Provincial, encabezado por el gobernador Carlos Silvestre Begnis, elevó un proyecto de ley de creación de un TCP a las cámaras legislativas, que finalmente no lograría tratamiento.

La incorporación de un Tribunal de Cuentas, con jurisdicción en toda la provincia, queda recién establecida en 1962 a partir de la reforma constitucional

provincial llevada adelante en dicho año, reflejándose en el art.81 de la misma, donde se señala que “tiene a su cargo en los casos y en la forma que señale la ley, aprobar o desaprobar la percepción e inversión de caudales públicos y declarar las responsabilidades que resulten” (p.64)

La reglamentación de dicha norma se lleva adelante algunos años más tarde, en 1970, a través de la Ley 6592, la cual entra en vigor en 1973, en la que quedan delimitadas las competencias del control externo, que hasta entonces se hallaban asignadas a la Contaduría General de la Provincia y Comisiones de Cuentas de la Administración Provincial (TCP, 2020).

Por último, en el año 2006 se aprueba la Ley N°12.510 de Administración, Eficiencia, y Control del Estado (LAEC) “reglamentaria de las funciones constitucionales del TCP y la que asigna otras facultades adecuadas para el desarrollo de su actividad de control” (Dato, 2018, p.43).

III.3. Funciones, Misiones y Valores del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Funciones

El encuadre normativo referido a las atribuciones del TCPSF se desprende del art.81 de la Constitución de la Provincia de Santa Fe, del título VI de la Ley 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado, y de las Resoluciones emitidas por el Organismo. Así, tal como se mencionara en el punto anterior, del mencionado artículo constitucional se infiere que, “un Tribunal de Cuentas con jurisdicción en toda la Provincia, tiene a su cargo, en los casos y en la forma que señale la ley, aprobar o desaprobar la percepción e inversión de caudales públicos y declarar las responsabilidades que resulten” (TCP, 2020).

Mientras que la LAEC, en sus artículos 202 y 203, otorga el marco legal de las funciones que le competen y las atribuciones que se le asignan en el ejercicio del control del Sector Público No Financiero, entre las que se destacan, entre otras, el examen de cuentas, el control de legalidad, el control y auditoría posterior, el análisis cuenta de inversión y la sustanciación de juicios de responsabilidad.

A continuación, explicaremos brevemente en qué consisten, según creemos, las principales funciones del TCP, que destacamos más arriba.

Así, el examen de cuentas, que se encuentra regulado por la Ley, en su Título VI, capítulo I y en la Resolución N° 0008/06 del TCP, comprende el examen de las rendiciones de cuentas, de percepción e inversión de los fondos públicos que efectúen los responsables obligados a ello. Además, involucra la determinación de responsabilidad administrativa y patrimonial de los agentes públicos mediante la sustanciación de juicios de responsabilidad (TCP, 2020).

El control de legalidad, por su lado, que emana de la Ley y de la Res. 0007/06 del TCP, permite la formulación de reparo administrativo u observación legal de los actos sujetos a control. Se ocupa de examinar la adecuación de una operación administrativa, económica, financiera o de otro tipo, a las normas aplicables, y es extensivo tanto a las personas físicas como a las organizaciones. De lo dicho, se deducen las siguientes actuaciones, por un lado, el reparo administrativo si el acto incluyera errores de cálculo u omisiones, y por otro, dar lugar a la observación legal cuando el acto contraviniera la norma vigente (TCP, 2020).

El control y auditoría posterior, que deriva de la Ley y de la Res. 00028/06 del organismo, señala que el TCP, conforme al convenio suscripto con la

Sindicatura General de la Nación, se compromete a la realización de diversas auditorías vinculadas a transferencias nacionales (TCP, 2020).

El análisis cuenta de inversión, es la atribución que tiene el TCP, a partir de las facultades que le fueren conferidas en art.81 de la CP, donde se deduce que el mismo posee como responsabilidad el examen de la cuenta de inversión, con el objeto de posibilitar al Poder Legislativo aprobar o desechar anualmente la misma. La razonabilidad de las cifras expuestas en los estados contables auditados es tratada por el Cuerpo Colegiado en acuerdo plenario del organismo (TCP, 2020).

Por último, la sustanciación de juicios de responsabilidad, consiste en comprobar las irregularidades cometidas en perjuicio patrimonial o financiero del estado por violación al régimen económico, patrimonial y financiero, ya que sobre el organismo cuenta con la responsabilidad patrimonial del funcionario o agente público por aquellos actos, hechos u omisiones con motivo de la percepción o inversión de caudales públicos, y que excedan el ámbito propio de una rendición de cuentas (TCP, 2020).

Misión y valores.

Las misiones y valores del TCP, se encuentran expresadas en las Memorias del organismo, que, según establece el art. 204 de la Ley, éste posee la obligación de elaborar y presentar anualmente. Así también lo señala la res. interna N° 0005/73. En este sentido, las memorias describen la gestión del organismo correspondiente a cada ejercicio, ofrecen una síntesis de la acción fiscalizadora, detallando las competencias jurisdiccionales asignadas a cada una de las salas que funcionan en el órgano de control externo (TCP, 2020)

De la revisión desarrollada en el punto anterior, y según lo reflejado en el art.81 de la CP, el TCP, lleva adelante sus funciones, con el objetivo de ejercer la custodia de los fondos públicos y el mejoramiento de la gestión del sector público (Memorias TCP, 2019).

En cuanto a los valores, los mismos se encuentran definidos y aprobados en las Resoluciones N° 0046/2013 y N°0026/17 del TCP. Con esto, se establece:

Integridad: Vocación de actuar con firmeza, pero sin deslices que desplacen las auténticas funciones e intereses institucionales y el respeto que se merecen los sujetos sometidos a su jurisdicción, por los interés particulares, ajenos o mezquinos.

Independencia: cualidad de mantenerse ecuánime respecto al resto de los poderes.

Excelencia: proceso de mejoramiento continuo armónico que tiende a maximizar la eficiencia en todos los aspectos del trabajo.

Credibilidad: capacidad de generar confianza en la ciudadanía conforme la certeza, la objetividad y oportunidad de la información brindada.

Transparencia: compromiso de brindar a los ciudadanos la información y establecer mecanismos de acceso a la misma.

Profesionalismo: manera de desarrollar el trabajo con total compromiso y responsabilidad, acorde a la formación específica y siguiendo las pautas técnicas preestablecidas para cada disciplina, debidamente actualizadas.

Solidaridad: Concretar acciones que tomen en cuenta el otro y circunstancia, a construir una atmosfera organizacional fundada en valores compartidos, tanto para las relaciones internas como las externas.

Composición

Tal como indica Oszlak, “puede parecer una verdad de perogrullo señalar que los modelos y estructuras organizativas de una institución deben adecuarse a la naturaleza de la misión, objetivos y metas que persiguen” (p. 16), pero resulta necesario a nuestro interés analítico, exponer en lo sucesivo, de manera concisa, como se compone y organiza el TCP, en orden de revelar como los fines y la configuración del órgano se encuentran en armonía.

Además, el autor afirma que, “para que los órganos de regulación puedan ser garantes efectivos de la protección del interés público [...] las funciones que se les atribuyen deben poder ser desagregadas en acciones asignables a las unidades organizativas que las componen” (p. 18).

En cuanto a la composición, el art.81 de la CP señala que “los miembros del Tribunal de Cuentas duran seis años en sus funciones, son nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa y pueden ser removidos según las normas del juicio político”. Del mismo modo, la LAEC, establece que el TCP se integra con 5 vocales, uno de los cuales será su presidente. Tres deben poseer título de contador público y dos deben poseer título de abogados. Además, deben ser argentinos nativos o por opción, tener treinta años de edad como mínimo, y cinco años de antigüedad mínima en el título. Durante su gestión gozan de iguales prerrogativas que los magistrados judiciales y sólo podrán ser removidos mediante juicio político (art.193).

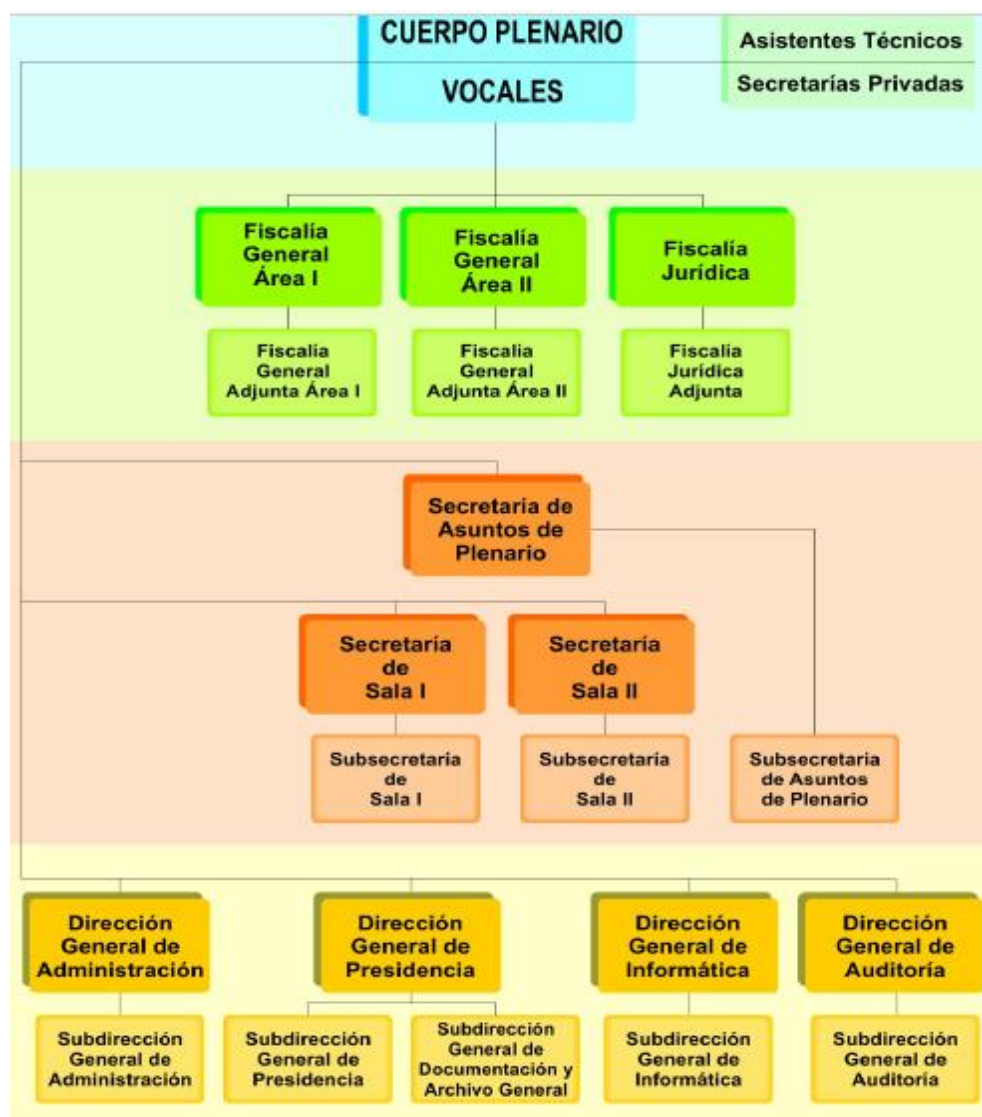
La presidencia, según se determina en el art. 197 de la Ley, la ejercerá el vocal que designe el propio cuerpo en acuerdo plenario., permaneciendo en el cargo por el período de un año. Rotarán en el cargo los demás vocales de acuerdo al orden que determine el sorteo que debe realizar el cuerpo en acuerdo plenario. En relación a sus funciones:

El Presidente tiene la representación del Tribunal y está a su cargo la administración interna, con las siguientes atribuciones mínimas, sin perjuicio de las que le asigne la reglamentación: a) Ejerce la conducción general y la administración de la entidad, la jefatura sobre todo el personal dependiente y asigna sus funciones; b) Convoca a las reuniones plenarios y acuerdos extraordinarios, cuando a su juicio fuere necesario, o a pedido de otro vocal; c) Propone al cuerpo el nombramiento, ascenso, suspensión y cese del personal; d) Designa los subrogantes del personal, en caso de ausencia o impedimento (art.195, LAEC).

Por otro lado, de la ley emana que el personal del organismo debe ser acorde a lo que se determine en la ley de presupuestos, y su labor deberá ajustarse a lo que establezcan las misiones y funciones del mismo, accediendo a los cargos por concurso de antecedentes y oposición (art.198 LAEC).

Organización.

Tal y como se establece en la Resolución N° 0099/18, el TCP se estructura de la siguiente manera: Dirección General de Presidencia, Secretaría de Asuntos Plenarios, Dirección General de Administración, Secretarías de Sala, Fiscalías Generales, Fiscalías Jurídicas, Dirección General de Informática, Subdirección General de Control de Obras, y Dirección General de Auditorías.



Fuente Resolución N° 0099/18 TCP

A continuación, se expondrán brevemente las principales tareas realizadas por cada área, la normativa que las regula y sus configuraciones.

La *Dirección General de Presidencia* (DGP) ² está integrada por dos subdirecciones la Subdirección General de Presidencia que tiene a su cargo la asistencia directa del Presidente del Tribunal de Cuentas y realiza el control y el registro diario del ingreso y egreso de expedientes y documentación al Organismo; y la Subdirección General de Documentación y Archivo General que

² Anexo Cuadro 1: Resolución N° 0014/19 TCP. Organigrama de la DGP.

efectúa el control y registro del archivo de expedientes y documentación en general del Tribunal.

En cuanto a las tareas propias de la Dirección se destacan, lograr un óptimo desarrollo de la labor del presidente, administrar el correo electrónico institucional, la publicación y comunicación del TCP, la convocatoria a concursos internos y externos, la firma de convenios de servicios centrales y contrataciones, diagramación de capacitaciones, elaboración de las memorias anuales, registro de ingreso y egreso de expedientes y documentación al organismo (Memoria Anual TCP, 2019).

La *Secretaría de Asuntos Plenarios*³, tiene como función “coordinar, ordenar y asistir al Tribunal en todas las tareas inherentes a la preparación, realización y registro de los Acuerdos Plenarios y a las notificaciones de sus actos, que llevan el refrendo del funcionario a cargo” (Memoria Anual TCP, 2019, p.55).

La *Dirección General de Administración*⁴:

entiende en la dirección, ejecución, coordinación y supervisión de la gestión administrativa, contable y presupuestaria del Tribunal y en la racionalización del uso de todos sus recursos. Coordina la preparación del anteproyecto de Presupuesto Anual, siguiendo las pautas que se le imparten. Entiende también en todo lo relacionado con el movimiento de personal, tramitaciones, control de licencias y reconocimiento de servicios de los agentes (Memoria Anual TCP, 2019, p.65).

³ Anexo Cuadro 2: Resolución N° 0062/19 TCP. Organigrama Secretaría de Asuntos Plenarios.

⁴ Anexo Cuadro 3: Resolución N° 0050/19 TCP. Organigrama DGA

El TCP funciona ordinariamente dividido en salas, integradas cada una de ellas por el presidente y dos vocales. Éstas forman quórum con los tres miembros, completándose automáticamente, en caso de ausencia o impedimento, con un vocal de la otra sala⁵ (art. 201 LAEC).

Las *Secretarías de Salas*⁶, divida en Secretaría de Sala I y II:

“Asiste a las Salas en las que se organiza el trabajo del Tribunal, proyectando los actos de las mismas o cualquier otro documento resultante de la labor de las Vocalías, en lo que refiere a análisis de legalidad, revisiva y juicios de cuentas y responsabilidad, y efectuando su notificación, en oportunidades con el concurso de funcionarios de otros estamentos internos. Tiene también a su cargo el seguimiento de plazos legales relacionados con la presentación de Balances de Movimiento de Fondos, Juicios de Cuentas iniciados y decisorios sujetos a control de legalidad, elaborando estadísticas e informes” (Memoria Anual TCP, 2019, p.71).

Las *Fiscalías Generales I y II*⁷:

Entienden en la dirección, ejecución, coordinación y supervisión de la gestión administrativa, contable y presupuestaria del Tribunal y en la racionalización del uso de todos sus recursos. Coordina la preparación del anteproyecto de Presupuesto Anual, siguiendo las pautas que se le imparten. Entienden también en todo lo relacionado con el movimiento de personal, tramitaciones, control de licencias y

⁵ Ver Anexo Resolución. 0183/19 TCP

https://tcpsantafe.gob.ar/normativas/normativas_html/2019/rss0018319.pdf

⁶ Anexo Cuadro 4: Resolución N° 0082/19 TCP. Organigrama Secretarías de Sala.

⁷ Anexo Cuadro 5: Resolución N° 0084/19 TCP. Organigrama Fiscalías Generales.

reconocimiento de servicios de los agentes” (Memoria Anual TCP, 2019, p.77).

La *Fiscalía Jurídica*⁸, “es el órgano de asesoramiento legal del Tribunal. Con carácter consultivo interviene en asuntos relacionados con el despliegue de las funciones jurisdiccionales y de análisis de legalidad, y con las relativas a las funciones de gobierno y administración del Tribunal” (Memoria Anual TCP, 2019, p.95).

La *Dirección General de Informática*⁹, “apoya y fortalece la gestión del control en los aspectos relativos al uso efectivo de las tecnologías de información y las comunicaciones, como herramientas básicas para contar con información, aumentar la productividad y dotar de mayor eficiencia al Organismo” (Memoria Anual TCP, 2019, p.99).

La *Subdirección General de Control de Obras*¹⁰, tiene como función: asistir a la Superioridad en los temas referidos al contralor de las obras en virtud de las competencias que la legislación en materia de control le asigna al Tribunal, como así también en aquellas obras de construcción, ampliación, remodelación y mantenimiento en los edificios ocupados por el propio Organismo (Memoria Anual TCP, 2019, p.105).

Por último, la *Dirección General de Auditorías*¹¹, tiene como objetivo:

⁸ Anexo Cuadro 6: Resolución N° 0106/19 TCP. Organigrama Fiscalía Jurídica.

⁹ Anexo Cuadro 7: Resolución N° 0070/19 TCP. Organigrama Dirección General de Informática.

¹⁰ Anexo Cuadro 8: Resolución N° 0038/19 TCP. Organigrama Subdirección General de Control de Obras.

¹¹ Anexo Cuadro 9: Resolución N° 0083/19 TCP. Organigrama Dirección general de Auditorías.

proponer, planificar y realizar las auditorías sobre los asuntos de competencia del Tribunal, en las distintas jurisdicciones o entidades bajo su control, que sean establecidas por la normativa vigente y/o dispuestas por las autoridades del Organismo, en el marco del Programa de Acción Anual de Control Externo (Memoria Anual TCP, 2019, p.111).

IV. Análisis del caso: Fortalecimiento Institucional en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019.

En el siguiente capítulo, se analiza el proceso de Fortalecimiento Institucional del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe y su incidencia en el organismo en el período 2013-2019. En el mismo sentido, se describen cuáles fueron las iniciativas que contribuyeron al FI en este lapso de tiempo, y se relevan las visiones de los actores principales que lo componen.

En un primer momento trataremos sobre los programas de fortalecimiento institucional y modernización adoptados por el organismo en los últimos años, y que dan lugar a este estudio, para luego ir propiamente al análisis de lo que explicáramos con anterioridad.

Recordamos que para el análisis tomamos la definición propuesta por el académico argentino, Dr. Bertranou, lo que nos permite arrojar una mirada hacia el interior del organismo, dado que la división de componentes que propone el autor es útil para este fin y guardan relación con la normativa propuesta por el TCP en los últimos años, tal y como veremos a continuación.

IV.1. Iniciativas de Fortalecimiento y Modernización.

En el año 2013, en sintonía con lo que ocurre en otras dependencias del Estado en todos sus niveles, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, implementó un Programa de Imagen y Fortalecimiento Institucional “con el propósito de desarrollar las capacidades internas de los recursos humanos y materiales existentes, favoreciendo el fortalecimiento de los mecanismos de gestión e impulsando el uso intensivo de las

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), logrando la integración entre las distintas áreas del Órgano” (Resolución N° 020/13, TCP).

Los objetivos que se plantearon según el artículo 2° de la normativa fueron:

- Fortalecer la imagen institucional del TCP y su rol como responsable del Sistema de Control Externo del Sector Público Provincial no Financiero.
- Analizar los mecanismos de gestión y organización institucional proponiendo mejoras.
- Fomentar la capacitación técnica y personal de los recursos humanos del TCP.
- Impulsar acciones relacionadas a la transparencia y el derecho de acceso a la información fortaleciendo la vinculación del órgano de Control con la comunidad.
- Promover la actualización de sistemas integrales de información que apoyen los procedimientos de control implementados,
- Profundizar el compromiso con el cuidado del medio ambiente.

En el mismo orden de cosas, al año siguiente el TCP, implementa un Programa para la Modernización Institucional, donde se propone mejorar la calidad de la gestión, impulsando la promoción de los recursos humanos (RH), gestionar una estructura orgánico-funcional, estableciendo un esquema de jerarquización y división de funciones ajustadas a las necesidades del organismo, todo con el fin de potenciar las capacidades institucionales (Resolución N° 028/14, TCP).

Como se puede observar, las iniciativas emprendidas en el año 2013, guardan una estrecha relación con el enfoque del Dr. Bertranou, donde señala

que las capacidades estatales son “aptitudes que se desprenden de los entes estatales para cumplir los fines requeridos, aptitudes que se desprenden del accionar conjunto de sus dotaciones humanas, en el marco de competencias legitimadas y en uso de recursos organizacionales y de acciones interorganizacional” (Bertranou, 2013, p.18).

Además, también se puede visualizar el vínculo con los *componentes de las características de los arreglos institucionales y la estructura burocrática*, que aluden a las condiciones internas de la organización, es decir, aquellas que emanan del aparato burocrático y que sostienen las actividades que realiza la institución.

IV.2. Componentes de los arreglos institucionales y la estructura burocrática.

IV.2.1. Autorizaciones Legales.

Este componente se refiere al “núcleo de competencias que tiene la organización para abordar cierta función o finalidad” (Bertranou, 2013, p.45).

Por lo tanto, para no redundar, dado que el funcionamiento, como el marco legal en el que se sostiene el TCP se trataron en el capítulo anterior, diremos solamente, que sus competencias se sustentan en el art.81 de la Constitución de la Provincia de Santa Fe y la Ley de Administración Eficiencia y Control de la provincia, en su Título VI, así como a través de sus disposiciones y reglamentos internos.

IV.2.2. Personas.

El autor se refiere a los integrantes de una organización estatal, señalando que son su capital más significativo (Bertranou, 2013, p.45).

Por lo tanto, aquí se señalan, según nuestro punto de vista, las medidas que se han implementado en el TCP en el período señalado, que contribuyeron a mejorar las condiciones del personal del organismo.

Un aspecto relevante, es que durante estos años, se llevaron adelante concursos internos y externos para cubrir las vacantes disponibles. La selección de los postulantes se efectuó según el mérito a sus antecedentes y una prueba de oposición escrita u oral, según determinara la convocatoria (Resolución N° 090/18, TCP). En este sentido, Dato (2019) releva que:

durante el año 2016 el Cuerpo Colegiado llevó adelante 5 convocatorias de concursos y 5 designaciones. En el año 2017, se realizaron 12 convocatorias de concursos y 9 designaciones; en 2018, 13 convocatorias de concursos y 12 designaciones; y durante el año 2019, se dictaron 10 resoluciones de convocatorias de concursos, con 9 resoluciones de designaciones. Todo esto hace un total de setenta y cinco resoluciones, a lo largo de 4 años, tendientes a la formalización de la planta de personal, la cobertura de vacantes (p.86).

El Director General de Presidencia (Entrevistado N° 1) sostiene que “el trabajo que se efectúa en el área es prácticamente el mismo, pero que la incorporación de nuevos agentes ha contribuido a agilizar las tareas que allí se realizan”.

Dato (2019) agrega que, los últimos concursos realizados en el TCP con anterioridad se produjeron durante el año 2008 para contadores fiscales y en el año 2009 para el ingreso de personal. Con lo cual podemos observar que, durante varios años el TCP no intervino en este sentido.

De manera gráfica, la distribución de agentes durante 2013-2019 se dio de la siguiente manera:

Año	Total de Agentes	Personal Profesional	Auxiliar Profesional	Personal Administrativo	Personal de Servicio
2013	274	97	38	131	8
2014	273	96	41	128	8
2015	275	84	58	121	9
2016	282	86	64	123	9
2017	290	85	57	138	10
2018	341	84	57	193	7
2019	352	79	95	166	12

Fuente elaboración propia en base a Memorias Anuales TCP 2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019.

Otro aspecto a tener en cuenta, son las diversas capacitaciones que ha recibido el personal durante éstos años, lo que permitió mantenerlo actualizado, facilitando el buen funcionamiento de cada sector, tal y como se desprende de las entrevistas realizadas a los miembros de las áreas claves del TCP: Dirección General de Presidencia (entrevistado N°1), Secretaría de Asuntos Plenarios (entrevistado N°2), Dirección General de Administración (entrevistado N°3), Fiscalías Generales (entrevistado N°4), Fiscalías Jurídicas (entrevistado N°5), Dirección General de Informática (entrevistado N°6), Subdirección General de Control de Obras (entrevistado N°7).

Las diversas formaciones, que se han brindado desde el TCP, así como aquellos producto de convenios con entidades educativas y profesionales, han colaborado a la profesionalización de la planta de personal del organismo (Entrevistado N° 2 y N°5)

Otro momento importante en el proceso de fortalecimiento de los RH del organismo sucedió en julio de 2016, donde por Resolución N° 0109/16, se instituyó el Estatuto para el Personal del TCP. Aquí, se estableció la clasificación

del personal, el ingreso, deberes, obligaciones y prohibiciones del personal, régimen disciplinario, una comisión de análisis salarial y condiciones de trabajo, régimen de concursos, de asignaciones familiares, y personal no permanente.

El Estatuto denota la valoración que tiene el organismo de su personal, entendiendo que, este conjunto de principios, inspirados en el constitucionalismo social, reconocen al trabajador en su relación laboral y desde su perspectiva como persona (Resolución N° 0109/16, TCP). Su aprobación, “es un hecho sumamente importante para el organismo, ya que regula los derechos de los trabajadores. Desde 2016 el TCP ha tenido mejoras tras mejoras” (Entrevistado N°8).

Como se mencionó, el Estatuto creó una comisión de análisis salarial, para dar una respuesta a las diferencias que había en la percepción de haberes del personal del TCP y el del Poder Legislativo. “Este reclamo se extendió, al menos, por nueve años, hasta su resolución definitiva en 2018”, logrando la equiparación salarial de manera definitiva con el PL. (Dato, 2019, p.78).

Cabe señalar que, en 2016, se implementó un Régimen de Licencias Justificaciones y Franquicias para los empleados “en los cuales se desarrolla el derecho a la protección ante infortunios laborales que afectan la salud del trabajador, como asimismo la obtención y goce de distintas licencias, justificaciones y franquicias, en el marco de la relación laboral de empleo público” (Resolución N° 0254/16, TCP, p.2).

Por último, en este apartado, debemos mencionar que, en el año 2018, se dispuso contratar un servicio de salud para todo el personal (Memoria 2016, TCP, p.18).

Las medidas mencionadas, son logros para los empleados del TCP, que contribuyen a su fortalecimiento como institución, dado que un personal que se sienta valorado, y resguardado en sus derechos, creemos que puede mejorar su desempeño, y con esto el del organismo.

IV.2.3. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional versa sobre aquellos “valores o prácticas, que constituyen una cultura y una memoria institucionales que se proyecta en el accionar cotidiano como un marco de referencia para la acción de todos y cada uno de sus integrantes” (Bertranou, 2013, p.45), por lo tanto, este apartado hace alusión a las reglas bajo las cuales se rige el TCP a nivel interno.

El Estatuto que mencionamos en el punto anterior, bien podría formar parte de este, ya que, de alguna manera, es una guía rectora del personal del organismo, dado que enmarca tanto sus derechos como obligaciones.

Las Memorias anuales sobre su gestión, que el organismo debe presentar antes del 1° de mayo de cada año al Poder Legislativo, a través de la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas, según se establece en el art. 204 de la LAEC, creemos que constituye un marco de referencia para los miembros del TCP, ya que da cuenta del camino recorrido y de las metas alcanzadas en el año concluido.

En el mismo sentido, en el año 2015 el TCP obtuvo la certificación de calidad, extendida por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), al cumplir con los requerimientos necesarios de las normas de calidad ISO

9001:2008 ¹²(Memoria 2015, TCP), que luego fue ratificada en 2017 y en 2019, luego al alcanzar los nuevos procesos de acreditación que se habían incorporado en el año 2018 (Dato, 2019). Los mismos, fueron plasmados por el organismo mediante Resolución 0051/18, donde establece, el listado de objetivos a seguir, un plan anual de capacitación, plan de acción consistente en “Revisar y optimizar los sistemas informáticos de Revisiva y Decisorio”, un plan de acción para “Actualizar y elaborar un texto único sobre normativa del TCP”; plan de acción de Actualización del sistema de Gestión Norma ISO 9001:2015, un programa anual de auditoría, un listado de responsables; un Manual de organización y normas y procedimientos de gestión; política de calidad; y una planilla de competencias.

Tal reconocimiento, sirve para que tanto quien conduce el TCP, como las distintas unidades que lo componen, puedan corroborar y tener una guía del trabajo que llevan adelante.

En este apartado también podríamos incluir el nuevo Reglamento interno del TCP, que se actualizó en el año 2018, pero preferimos situarlo en los componentes de Estructura y Procesos Organizacionales; y Estructura de Coordinación.

IV.2.4. Medios Financieros.

Cuando hablamos de medios financieros, el autor se refiere a la “disponibilidad económico-financiera de las organizaciones y acceso efectivo a estos recursos” (Bertranou, 2013, p.45).

¹² Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad. Su adopción es una decisión estratégica de la organización (Organización Internacional de Normalización, 2020)

Así, cabe recordar que el TCP, según establece el art. 204 inc. A de la LAEC, tiene la facultad de Elaborar su proyecto de presupuesto anual y elevarlo a la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas.

El presupuesto del Tribunal de Cuentas para el año 2013 fue de 109.947.459 pesos, con una participación del 0.22% del Presupuesto General de la Provincia, y la incidencia en la ejecución del gasto fue la siguiente: 95 % gastos de personal, 1 % bienes de consumo, 3% servicios no personales, 1% bienes de uso y 1% transferencias.

(Memoria Anual, 2013, TCP, p.31)

Para el año 2014 el gasto fue de 129.396.433 pesos y la incidencia en la ejecución del gasto fue: 94,68% gastos de personal, 0,66% bienes de consumo, 3,74% servicios no personales, 0,23% bienes de uso y 0,69% transferencias (Memoria Anual 2014, TCP, p.31).

El presupuesto del año 2015 fue de 150.815.000 pesos, con una participación del 0.20% del Presupuesto General de la Provincia. La incidencia en la ejecución del gasto fue de 93% gastos de personal, 6% bienes de consumo y servicios no personales, 1% bienes de uso (Memoria Anual 2015, TCP, p.36)

El presupuesto del Tribunal de Cuentas para el año 2016 fue de \$199.565.000., con una participación del 0.19% del Presupuesto General de la Provincia, y la incidencia en la ejecución del gasto fue la siguiente: 94 % gastos de personal, 1% bienes de consumo, 4% servicios no personales y 1 % bienes de uso (Memoria Anual 2016, TCP, p.24).

El Presupuesto del Tribunal de Cuentas para el año 2017 fue de \$ 314.685.000, con una participación del 0,20 % del Presupuesto

General de la Provincia, y la incidencia en la ejecución del gasto fue: 94,44 % gastos de personal, 0,52 % bienes de consumo, 4,68 % servicios no personales, 0,31 % bienes de uso y 0,05 % transferencias (Memoria Anual 2017, TCP, p.54)

El Presupuesto del Tribunal de Cuentas para el año 2018 fue de \$ 492.025.000,00 con una participación del 0,26% del Presupuesto General de la Provincia, y la incidencia en la ejecución del gasto fue de 94,63% gastos de personal, 0,51% bienes de consumo, 3,59% servicios no personales, 1,24% bienes de uso y 0,03% transferencias (Memoria Anual 2018, TCP, p.51).

El Presupuesto del Tribunal de Cuentas para el año 2019 fue de \$ 757.413.000,00 con una participación del 0,27% del Presupuesto General de la Provincia, y la incidencia en la ejecución del gasto fue: 92,45% gastos de personal, 0,51% bienes de consumo, 2,86% servicios no personales, 4,15% bienes de uso y 0,03% transferencias (Memoria Anual 2019, TCP, p.67).

Gráficamente, el presupuesto del TCP y la ejecución del gasto en el período 2013-2019 fue de la siguiente manera:

Año	Presupuesto TCP	Participación Provincial	Gastos de Personal	Bienes de Consumo	Bienes de Uso	Transferencias
2013	109.947.459	0.19%	95 %	1%	1%	1%
2014	129.396.433	-	94,68%	0,66%	0,23%	0,69%
2015	150.815.000	0,20%	93%	6%	1%	-
2016	199.565.000	0,19%	94%	1%	1%	-
2017	314.685.000	0,20%	94,44%	0,52%	0,31%	0,5%
2018	492.025.000,00	0,26%	94,63%	0,51%	1,24%	0,3%
2019	757.413.000,00	0,27%	92,45%	0,51%	4,15%	0,3%

Fuente elaboración propia en base a Memorias Anuales TCP 2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019.

De los datos que arrojan las Memorias en el período analizado, se observa que la mayor parte del gasto, se destina al pago del personal del organismo, mientras que el resto se emplea en bienes y servicios que permiten su buen funcionamiento. Algunos de estos elementos serán analizados en el apartado de Infraestructura y Equipamiento.

Otro punto a considerar, es que la implicancia en el presupuesto general de la provincia pasó de 0,19% a 0,27% de 2013 a 2019 en tanto que la ejecución del gasto se mantuvo relativamente constante, en torno al 94% de los créditos asignados.

Oszlak (1998) sostiene que, los presupuestos son un reflejo monetario de la disponibilidad o no de los recursos necesarios para que los entes puedan cumplir su misión, entonces, según el Director General de Administración (Entrevistado N°3), el TCP cuenta con los medios financieros para alcanzar sus objetivos, sobre todo en lo que respecta a su área, que se encarga de proveer todos los medios materiales para que el control se lleve adelante de manera eficaz.

IV.2.5. Estructura y Procesos Organizacionales. Estructura de Coordinación.

Por estructura se entiende la relación formal o informal que existe entre las distintas unidades que integran la organización. Los procesos son conjuntos de actividades que tienen como fin la producción de un bien o un servicio de abastecimiento interno, de abastecimiento externo o final. En tanto que la estructura de coordinación es, la dimensión significativa que analiza los mecanismos de coordinación entre distintas unidades internas del actor estatal

sea unitario o sea colectivo y complejo” (Bertranou, 2013, p.45). Por lo tanto, aquí se analiza el vínculo entre las distintas áreas del TCP.

Tal y como se adelantó en el componente de Cultura Organizacional, en el año 2018, se aprobó el nuevo Reglamento Interno del TCP (Resolución 0054/18, TCP), el cual establece su organización y competencia, los acuerdos plenarios y las resoluciones de salas, las decisiones del TCP y de las salas, sobre las reuniones del organismo, las competencias de las salas, el presidente y los vocales. Con lo cual se actualiza una normativa del año ´73, más acorde a las normas legales vigentes.

En el mismo sentido, en virtud de alcanzar concordancia con el Estatuto del Personal del TCP, lo cual amerita organización y distribución de misiones y funciones acordes a este diseño, se aprobó en el mismo año, el Organigrama de la Estructura del órgano (Resolución N° 0099/18, TCP). Cabe señalar que, la configuración con la que se contaba era obsoleta y no se ajustaba a la realidad de las funciones que el órgano precisaba (Entrevistado N°2).

La idea que orientó esta modificación tuvo en cuenta experiencias anteriores y se centró en orientar el nuevo diseño de los estamentos a mejorar los procesos de trabajo en cuanto a la eficiencia y eficacia de su actividad. Con esta creación, el Pleno promovió una concepción orgánica más dinámica y flexible, en un contexto de labor polifuncional, profesionalizado y multidisciplinario (Dato, 2019, p.87).

La reestructuración alcanzó también a la Dirección General de Presidencia (Resolución N° 0014/19, TCP), a la Subdirección General de Obras (Resolución N° 0038/19, TCP, la Dirección General de Informática (Resolución N° 0070/19, TCP), las Secretarías de Sala (Resolución N° 0082/19, TCP), la Fiscalía General

(Resolución N° 0084/19, TCP), las Fiscalías Jurídicas (Resolución N° 0106/19, TCP); y las Secretarías Privadas (Resolución N° 0122/19).

El Subdirector General de Obras señala:

particularmente, mi área no contaba con una estructura propia y no teníamos a quien responder. Si bien teníamos un propósito no estaban claros los objetivos del trabajo que se realizaba. La nueva estructura nos permitió establecer mejores relaciones con las demás áreas y saber cuál era el destino de los informes que presentábamos.

Dato (2019), agrega que los cambios deben visualizarse como un logro, ya que en casi 50 años de historia, el organismo fue incapaz de conseguir acuerdos necesarios para sancionar su estructura y formalizar su personal en ellas.

Por último, en este apartado cabe mencionar que, durante el año 2018, se aprobó por Resolución N°0100/18 el nuevo escalafón para el personal del TCP, el cual establece el:

“ámbito de aplicación, condiciones generales de ingreso, la carrera del agente y los distintos agrupamientos que nuclean a los trabajadores del Organismo. Como innovación, se establecen dos Agrupamientos nuevos (personal de Informática y Choferes), permitiendo de esta forma una regulación específica para el personal del sector” (Memoria Anual 2016, TCP, p. 17).

IV.2.6. Sistema de Información y Gestión.

Este componente, responde a la “existencia y uso de tecnologías de gestión y sistemas de información acordes con el grado de inteligencia requerido para el Estado” (Bertranou, 2013, p.45).

En primer lugar, debemos señalar, que el mismo año que se impulsa el Programa de Imagen y Fortalecimiento Institucional, el TCP, en consonancia con el mismo, firmó un convenio de colaboración con la Secretaría de Tecnología para la Gestión y el Ministerio de Economía, con el fin de lograr la “interacción entre el Sistema Integrado Provincial de Administración Financiera (Sipaf) con el Sistema de Seguimiento de Juicio de Cuentas (SJC); cuyo objeto es fijar roles y responsabilidades de las partes y establecer pautas técnicas para la utilización de los recursos tecnológicos” (Memoria Anual 2013, TCP, p.24).

También en 2013, con el fin de aumentar la transparencia del organismo, pilar fundamental de la gestión pública, y con esto, de la rendición de cuentas, el TCP promulgó la Resolución N° 051/13, que:

“regula el ejercicio del Derecho a la Información Pública en el ámbito del organismo, revocando el carácter secreto de los debates del Tribunal y disponiendo que sean considerados como “información reservada”, permitiendo así que, en caso que la presidencia lo autorice, pueda ser entregada a quien las solicite” (Memoria Anual 2013, TCP, p.27).

El artículo 3 de la normativa, respecto a los alcances, señala que:

“se considera información pública a toda constancia que obre en documentos escritos, fotográficos, grabaciones, soporte magnético, digital o en cualquier otro formato que haya sido creada por este Tribunal de Cuentas como resultado de su actividad. En especial, los fallos dictados en los Juicios de Cuentas y Responsabilidad seguidos por este Tribunal de Cuentas siempre que se encuentren firmes (Resolución N° 051/13, TCP, p.3).

Además, con el propósito de asegurar un funcionamiento estable y la compatibilidad de los sistemas definido por los nuevos estándares tecnológicos del TCP, se produjo la Migración de los sistemas informáticos a la plataforma Ubuntu, cumpliendo con las normas legales y políticas tecnológicas del Estado Provincial (Memoria Anual, 2013).

Continuando con el proceso de fortalecimiento del organismo, en el año 2015, se presentó el sitio web del TCP con dominio propio www.tcpsantafe.gob.ar, logro que culminó con el proyecto encomendado a la Dirección de Informática, que también había reformulado el sitio Intranet para promover la comunicación interna (Memoria Anual 2015, TCP).

Esto revela, de alguna manera, los esfuerzos de la institución por mejorar su compromiso con la transparencia y acceso a la información. Así en 2016, mediante Resolución N°087/16, se determina la publicación de las Actas de Plenario para consulta de todo el personal.

En el año 2017, el TCP implementa su propio Sistema de Notificaciones Electrónicas, buscando otorgar eficiencia y mayor celeridad en los trámites administrativos (Resolución N° 220/17, TCP). Luego de transcurridos 10 meses, se terminó por implementar la firma digital en el proceso de notificaciones.

No obstante:

El proceso profundo de toda la estructura tecnológica comenzó en el año 2018, a partir de la actualización del sistema de comunicación y redes. En particular, con el reemplazo de toda la fibra óptica, y la adquisición de interruptores que permitieron mejorar la comunicación entre las dependencias del Tribunal

También se está llevando adelante un proceso de digitalización en la Subdirección de Documentación y archivo, que comprende dos grandes trabajos, por un lado, la parte logística y organización del material, y por otro lado, el desarrollo del sistema de búsqueda de la normativa digitalizada (Entrevistado N°6).

En el año 2019, “se modificó el sistema de asistencias del personal del TCP, utilizando desde entonces, como metodología de autenticación, las credenciales provinciales que se validan a través del Sistema de Autenticación Centralizado (CAS) (Memoria Anual 2019, TCP, p. 102).

Por último, quisiéramos hacer referencia al diseño web de las Memorias anuales, ya que desde el año 2018, su elaboración fue completamente realizado por el personal de la Dirección General de Presidencia, ayudando a reducir los tiempos de ejecución, recordando que antes de esto la tarea se tercerizaba (Memoria Anual 2019, TCP). Debemos advertir, que a los fines de nuestro trabajo, el diseño de la última memoria, facilitó el proceso de búsqueda de información, entendiendo que es más accesible para el usuario.

IV.2.7. Infraestructura y Equipamiento.

Este punto, versa sobre los “recursos de equipamiento, movilidades e infraestructura” (Bertranou, 2013, p.45). Por lo tanto, describiremos las mejoras edilicias que se llevaron adelante en este período, así como las diferentes compras que realizó el TCP.

De la Memoria Anual 2013, se desprende como mejora, en el marco del Programa de Imagen y Fortalecimiento institucional, el rediseño de la imagen institucional del organismo, acompañado por la adquisición de

banderas institucionales y placas identificatorias. A tal fin, se realizaron actos para la colocación de las mismas en algunas reparticiones como, las Secretarías de Salas y Delegaciones Fiscales de Seguridad y Derechos Humanos. En el documento, también se señala la inauguración de las obras de refuncionalización de las oficinas de la Delegación Fiscal Rosario del TCP. Ubicadas en el edificio de la Delegación del Gobierno Provincial en dicha ciudad.

Continuando con las obras, en 2013, se realizaron tareas de mejoramiento del espacio físico y seguridad de la sala de servidores, se trabajó en la prevención de riesgos de incendio, equipando la sala con detectores de humo monitoreados, como así también se solucionaron inconvenientes edilicios del área (Memoria Anual 2013, TCP), en tanto que en 2014, “se mejoró e incrementó en algunos casos, el equipamiento informático (PC's e impresoras) de las Delegaciones Fiscales” (Memoria Anual 2014, TCP, p.36).

En 2015, se realizaron algunas adecuaciones internas del edificio de calle San Jerónimo 1884, como retechado de oficinas, reconducción y colocación de nueva bajada destinada al desagüe pluvial; y del edificio de calle 25 de mayo donde se cambió la cubierta de chapa en cocina (Memoria Anual 2015, TCP).

A continuación, destacamos algunas de las obras realizadas en 2016, 2017 y 2018, donde se reacondicionaron oficinas de planta baja del edificio de calle San Martín 1725 y se acondicionaron las nuevas oficinas alquiladas por el organismo en calle San Jerónimo 1884 y Corrientes 2697. Todo esto incluyó trabajos de pintura, remodelación de sanitarios y cocinas, colocación de divisorios para sectorizar oficinas, impermeabilización, acondicionamiento eléctrico y diseño del nuevo mobiliario, restauración de escaleras, pulido de pisos, entre otros (Memoria Anual 2016, 2017, 2018, TCP).

Estas mejoras tuvieron como consecuencia, por ejemplo, dotar de un espacio adecuado para el funcionamiento a la Subdirección General de Obras, que no disponía de las condiciones necesarias para realizar las actividades diarias (entrevistado N°7).

Asimismo, en 2019, se procedió a la colocación de rejas en la fachada del edificio del edificio de calle Juan de Garay 2654, a la refacción de las oficinas del secretariado de asuntos plenarios y de la fachada del inmueble de calle San Martín, además de continuar con mejoras que señalamos en los años previos (Memoria Anual 2019, TCP).

En síntesis, en lo que respecta a obras, Dato (2019) sostiene que “se concretaron mejoras en los espacios de trabajo, que significaron una importante inversión nunca antes realizada de manera simultánea en los inmuebles que el Tribunal ocupa” (p.89).

En cuanto al equipamiento adquirido por el organismo durante este período, debemos señalar, equipos de suministro eléctrico para proveer luz de emergencia a la sala de servidores en caso de corte del servicio (Memoria Anual 2013, 2018, TCP), que permitió solucionar un grave problema en este sentido, ya que los equipos con los que se contaban eran obsoletos (Entrevistado N°7).

También, se incorporaron nuevas computadoras e impresoras para las diferentes áreas (Memoria Anual 2014, 2105, 2016, 2018, 2019, TCP), equipos de refrigeración para mantener las condiciones ambientales adecuadas de los equipos ubicados en la sala de comunicaciones (Memoria Anual 2015, TCP), balizas, matafuegos, alarmas contra incendio y sensores de humo, equipos de aire acondicionado, nuevo mobiliario, luminarias (Memoria Anual 2017, 2018 TCP), sistema de video vigilancia y un sistema de gestión de incidentes, reportado al Área de Soporte Técnico y Desarrollo (Memoria Anual, 2018, TCP).

Por último, en este apartado, debemos mencionar que en octubre del año 2017, el cuerpo colegiado del TCP, culminó con la gestión para la adquisición de un terreno propio para la construcción de una sede única para todas las áreas del organismo¹³ (Dato, 2019). El mismo “se encuentra en calle San Jerónimo esquina Monseñor Zaspé, en la ciudad de Santa Fe constando de 6.827,59 m² cubiertos y 238,76 m² semicubiertos, distribuidos en 21 niveles y un subsuelo” (Memoria Anual, 2019, TCP, p.107), mientras que el desarrollo del proyecto será llevado adelante por la Subdirección General de Control de Obras del TCP.

Con todo esto, puede observarse que hubo un interés por quienes condujeron el organismo, en revalorizar tanto el aspecto edilicio, como en adquirir equipamiento para su mejor funcionamiento.

¹³ Anexo: Cuadro N°10.

V. Conclusión y análisis finales.

A lo largo de este trabajo hemos estudiado minuciosamente el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Así, en un primer momento esbozamos algunas ideas acerca del Estado y la Administración Pública, que nos permitió ubicar en espacio a la unidad que nos proponíamos analizar.

Luego, examinamos los diferentes modelos de control externo, así como su origen y evolución en la Argentina. También profundizamos sobre el concepto de control público, que fue fundamental para entender la relevancia que implica en nuestro sistema de gobierno contar con una institución que vele por el buen manejo de los caudales públicos.

Además, en orden de poder entender nuestro objeto de estudio, arrojamos una mirada a los orígenes, composición, misiones y valores del TCP. En lo que respecta a las funciones, desarrollamos brevemente en que consiste la labor de cada área.

Por último, hemos intentado dar cuenta del Proceso de Fortalecimiento Institucional del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe en el período 2013-2019, para lo cual se analizaron detalladamente los componentes que hacen al funcionamiento interno del organismo.

Para la realización del apartado final, fueron imprescindibles las Memorias Anuales del organismo, que dan cuenta de la gestión en ese período, como así también las entrevistas a los miembros claves, que nos permitieron comprender mejor la labor y el estado actual del mismo.

A partir de lo relevado de ambas fuentes, quisiéramos hacer algunas observaciones y, si se nos permite, algunas sugerencias, a modo de poder colaborar con las mejoras institucionales que ha emprendido el TCP.

En el período analizado, 2013-2019, se observa un claro intento de las autoridades del TCP en mejorar las *capacidades* del organismo. Intento que creemos exitoso según se desprende de las aproximaciones que arroja el capítulo IV del presente análisis.

Si bien los Programas de Fortalecimiento Institucional y Modernización se lanzaron en el año 2013 y 2014, respectivamente, los mayores indicios de su puesta en funcionamiento, se observan a partir de 2015 y se profundizan desde entonces hasta la fecha de estudio.

En este sentido, en 2013 y 2014, se percibe una evolución en los componentes de *sistemas de información y gestión*, en lo relacionado al acceso a la información, y de *infraestructura y equipamiento*, en lo que respecta a la adquisición de suministros informáticos.

Sin embargo, las metas y objetivos que se proponían alcanzar éstos Programas, se advierten con mayor claridad desde el año 2015 en adelante. Se puede apreciar un avance en todos los elementos, pero en particular creemos que el salto de calidad se da, tanto en *infraestructura y equipamiento*, donde las mejoras edilicias son notorias, producto de las refacciones y adquisiciones que se fueron realizando en esos años. Como también, en lo referido al apartado *personas*, ya que los beneficios para los trabajadores del TCP son claros, donde resaltamos el Estatuto para el personal, el Régimen de Licencias Justificaciones y Franquicias; y la equiparación salarial con el PL, saldando una discusión de casi una década.

Por otro lado, en lo que se refiere a aquellas dimensiones que el TCP puede continuar desarrollando y seguir aumentando la calidad institucional, creemos que pueden darse en: las capacitaciones que recibe el personal (*personas*), el nivel de transparencia y acceso a la información pública (*sistemas de información*

y gestión); y la creación de indicadores de gestión (*Estructura y procesos organizacionales, y modelo de toma de decisiones. Estructuras de coordinación*).

En cuanto a las capacitaciones, se observa que hoy el TCP cuenta con un personal más profesional e idóneo para realizar las labores que se requieren (Entrevistado N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6, N°7), y eso se debe en gran parte a las diferentes formaciones que se han brindado en éstos últimos años para cada sector (Memorias Anuales, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

Sin embargo, “es un área que nunca alcanza un punto óptimo. Uno nunca puede estar satisfecho, ya que se puede seguir mejorando y trabajando sobre este punto, no solo en los aspectos específicos del Tribunal, sino en anexos colaterales” (Entrevistado N°4).

Desde la DGI, se señala que hay un mayor profesionalismo aplicado a la forma de trabajo, que se ha progresado mucho en este sentido, pero se remarca la necesidad de contar con más profesionales del sector, debido a los avances de la tecnología y la implementación de más servicios tecnológicos (Entrevistado N° 6).

A modo de colaborar con el proceso de FI, sugerimos que los jefes de cada área propongan de manera semestral las capacitaciones que consideran relevantes y necesarias que debería realizar el personal a su cargo. En este sentido, se precisará justificar la elección, determinar el número de empleados que seguirán la formación, y donde se llevará adelante. Además, se deberán detallar los costos, de manera que pueda ser evaluado por la DGA, e incluirlo dentro del ejercicio presupuestario correspondiente.

Por otro lado, alentamos a las autoridades a implementar las propuestas realizadas en el 2019 por la DGP que determina lo siguiente:

Formalización de encuesta a la totalidad de los agentes del Tribunal de Cuentas a fin de conocer con detalle y profundidad el grado de capacitación deseado por la planta que integra los distintos estamentos del Organismo, como así mismo la modalidad de formación pretendida (Memoria Anual 2019, p.47)

Respecto al nivel de transparencia y acceso a la información pública, recordemos que el organismo promulgó en el año 2013 la Resolución N° 051/13, que, con el fin de que quien solicite información en el ámbito del organismo, puede hacerse con ella. Para esto, el solicitante, debe llenar un formulario que encontrará en la solapa de gestión del sitio web del TCP.

Aquí se trataría de un caso de Transparencia Pasiva, ya que la información se entrega a demanda. Lo que sugerimos es que, sea Activa, por lo tanto sin que sea necesario una solicitud para su exteriorización (Corrêa, Corrêa, & da Silva, 2014, como se citó en Falco, 2019). Una buena guía para establecer que datos publicar, puede ser acercarse a las propuestas de la ONG Transparency International España, quienes en su sitio web evalúan la transparencia de diferentes instituciones gubernamentales a través de lo que publican en sus páginas de internet.

Si bien las Memorias Anuales y el nuevo sitio web constituyen una fuente de transparencia de información activa, entendemos que el organismo podría establecer una mayor apertura con el objetivo de seguir por la vía de FI que se encuentra.

Con esto se lograría satisfacer una demanda ciudadana que exige día a día más transparencia (Trigo & Álvarez, 2017) y se enfrentaría con herramientas de calidad los nuevos desafíos que se les presentan a las Administraciones Públicas (Falco, 2019).

Cabe señalar que, promover una administración más eficiente, eficaz y transparente, mediante el ofrecimiento en línea de información a los ciudadanos, es uno de los compromisos asumidos por los gobiernos latinoamericanos quienes se reunieron en Florianópolis en el año 2000 (Gobiernos de América Latina y el Caribe, 2000), y es una de las metas que Naciones Unidas pretende alcanzar en sus ODS 2030.

Fortalecer este aspecto, aumentaría sin lugar a dudas la rendición de cuentas del organismo (*Accountability*), ya que “la información sobre el acto o bien sobre el conjunto de la actividad de un político o incluso de todo un organismo político (el gobierno, el parlamento, etc.), es la premisa indispensable para evaluar la eventual responsabilidad (Morlino, 2007, p.7)

En última instancia, a partir de la visión del Fiscal General del Área I del TCP (entrevistado N°4), sugerimos la creación de indicadores de desempeño, es decir, “medidas que describan cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (Bonney y Armijo, 2005, p.22).

Según el entrevistado, el:

Tribunal se ha fortalecido institucionalmente y ha logrado un mayor nivel de satisfacción de las partes interesadas, es decir, del propio sector público, debido a las diversas normativas expedidas en los últimos años, que han permitido posicionar al TCP como un organismo independiente en el ejercicio de las funciones de control externo. Sin embargo, considera que éstas políticas de mejoras, pueden seguir avanzando y es responsabilidad de todas las partes integrantes.

Agrega que, hay trabajo para seguir realizando, sobre todo en la definición previa de objetivos anuales, la planificación de las

actividades a realizar por cada área, y la construcción de indicadores de desempeño y su seguimiento de manera periódica. (Entrevistado N°4).

Para la confección de este instrumento, proponemos trabajar con el Manual de Indicadores de desempeño en el sector público, elaborado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), donde se sugiere una serie de pasos básicos para la construcción de este tipo de datos.¹⁴

En cuanto al monitoreo de los mismos, sugerimos que se realicen relevamientos trimestrales, a cargo del responsable del Programa de FI que tomará contacto con los encargados de cada área.

Para finalizar, alentamos a las autoridades del TCP a elaborar e implementar una encuesta aplicable a todo el personal del TCP, que permita conocer su grado de satisfacción, así como también las posibles sugerencias que ayuden a continuar con el proceso de Fortalecimiento Institucional, recordando que se trata de una de las técnicas mencionadas en el apartado metodológico, que pueden utilizarse para el análisis organizacional, ya que revelan el punto de vista de toda o una parte de la organización sobre uno o más temas en particular (Glock, 1973, como se citó en Arce y Pagani, 2016, p.17).

De todo lo expuesto, se observa de manera medible, el progreso del Tribunal de Cuentas en el período analizado, lo cual se traduce, además de los *componentes burocráticos* estudiados, en un aumento de las reuniones del Cuerpo Colegiado¹⁵, que tienen como consecuencia una optimización de la actividad de control legalidad¹⁶ y del dictado de resoluciones de Plenario,

¹⁴ Anexo: Cuadro N°11. Ciclo Básico para la Construcción de Indicadores de desempeño.

¹⁵ Anexo: Cuadro N°12 Actas de Plenario.

¹⁶ Anexo: Cuadro N° 13 Observaciones Legales.

permitiendo actualizar la totalidad de los plazos (Memoria Anual 2019, TCP) y tratamiento de expedientes sin resolver del organismo ¹⁷(Entrevistado N°2).

Entendiendo a los programas dentro del marco de políticas públicas, deben trabajarse de manera constante, dado que operan bajo la dinámica natural de la realidad. Los avances en las mejoras de las capacidades estatales han sido notables en el período examinado, con lo cual alentamos a las autoridades a seguir por ese camino, sin perder de vista los cambios de contexto que hagan necesarias algunas actualizaciones.

¹⁷ Anexo: Cuadro N°14. Resoluciones dictadas por el TCP.

Bibliografía y Fuentes.

Abal Medina, J.M. (2010). *Manual de Ciencia Política*. Editorial Eudeba.

Arce, M.E y Pagani, M.L. (2016). ¿Cómo aproximarnos a las organizaciones estatales? Un análisis sobre los alcances y posibilidades de distintos enfoques teóricos y metodológicos. *Memoria Académica, Universidad Nacional de La Plata*. (pp.1-24).

Balán, P.E. (2012). *Determinantes de la capacidad estatal en las provincias argentinas*. Universidad de San Andrés.

Barbé, E. (1993). EL Estado como actor internacional: Crisis y consolidación del sistema de Estados. *Revista de Sociología*, vol 41, (pp. 33-54) <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v41n0.1695>

Barraza, J. y Schafrik, F. (1995). *El control de la Administración Pública*. Editorial Abeledo Perrot.

Bertranou, J. (2013). Creación de agencias especializadas, capacidad estatal y coordinación interinstitucional. Análisis del caso de la Agencia Nacional de Seguridad Vial Argentina. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*. N°4. (pp. 11-39).

Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*. N°4. (pp. 37-59).

Bidart Campos, G.J. (1995). *Manual de la Constitución Reformada*. Tomo I. Editorial Ediar.

Bobbio, N., y Pasquino, N. (1983). *Dicionário de Política*. Editorial UnB.

Bonnefoy, J.C y Armijo, M. (2005). *Manual: Indicadores de desempeño en el sector público*. Editorial CEPAL.

Bruno, N; Schweinheim, G y Muchnik, D. (2006). *Control del Estado. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?* Editorial Educar al soberano.

Cassagne, J.C. (2002). *Derecho Administrativo. Tomo I*. Editorial Abeledo Perrot.

Completa, R.E. (2016). Capacidad Estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. *Democracia, análisis político* nº 87, (pp.60-76).

Constitución de la Provincia de Santa Fe. (2020). Editorial Librería Cívica.

Dato, J.L (2018). *Estudio del proceso de cambio organizacional en organismos públicos. Análisis de sus desafíos y condiciones de posibilidad: El caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe (2015-2019)*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Litoral.

Del Bello, S.E. (2018). *Manual de Fiscalización Externa para el control de las Municipalidades de la Provincia de Misiones*. Universidad Nacional de San Martín.

Durán, P. (2018). Resoluciones de la AGN, la necesidad de reglamentar. (pp.1-21). *Editorial Cece*.

Echebarría, K y Mendoza, X. (1999). La especificidad de la Gestión Pública: El concepto de “Managment Público” en Carlos Losada i Marrodán (Ed), *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la*

administración del Estado, (pp. 15-46). Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.

Falco, I.F. (2019). *Gobierno local abierto: la transparencia en el Gobierno de la ciudad de Santa Fe*. Universidad Nacional del Litoral Facultad de Ciencias Económicas.

Fayt, C. (1998). *Derecho Político II*. Editorial Depalma.

Ferreira, C y Gismano, Y. (2018). El control en el sector público, los indicadores de gestión y la importancia del acceso a la información. *Revista CEA*, vol II, N°1. (pp. 46-85)

Gagliardi, L., Muchnik, D., Schweinheim, G., Moreno, M.E, y Buisel Quintana, H. (2007). Control, medios de comunicación y calidad institucional. Editorial Educar al soberano.

Garabedian, M. (2012). *El Estado moderno. Breve recorrido por su desarrollo*. (pp.1-25) <https://www.consensocivico.com.ar/uploads/articulo-tp-021.pdf>

Gelli, M.A. (2011). *Constitución Argentina, comentada y concordada Tomo II*. Editorial La Ley.

Gobiernos de América Latina y el Caribe. (2000). *Declaración de Florianópolis*. En Reunión Regional de Tecnología de Información para el Desarrollo.

Gordillo, A. (2013). *Tratado de Derecho Administrativo. Tomo 8*. Editorial Fundación de Derecho Administrativo.

Hanson, J ; Sigman, R. (2013). Leviathan's Latent Dimensions: Measuring State Capacity for Comparative Political Research. (pp. 1-30). University of Michigan and Syracuse University.

Hebe López, B y Rubins, R.B. (2010). La Administración Pública Nacional en Juan Manuel Abal Medina y Horacio Cao (Ed), *Manual de la Nueva Administración Pública Argentina* (pp. 65-109). Editorial Ariel.

Hodgson, G.M (2011). ¿Qué son las instituciones? CS Vol 8 (pp.17-53). <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf>

Isidori, V. (S/F). *Órganos de Control: Análisis sobre el funcionamiento de la Auditoría General de la Nación y su vinculación con la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas*. Universidad Nacional de Rosario.

Isuani, E.A. (1998). Una nueva etapa histórica en A. Isuani y D. Filmus (Ed), *La Argentina que viene*. Flacso-UNICEF. Editorial Norma.

Ivanega, M.M. (2005). *Principios de la Administración Pública*. Editorial Abaco de Rodolfo Depalma.

Lerner, E y Groisman, E. (1999). Responsabilización por medio de los controles clásicos en CLAD, *La Responsabilización en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana*. (pp.1-51).

López, M.A (2017). *Auditorías de gestión: una tarea pendiente en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe*. Universidad Nacional del Litoral.

Marienhoff, M.S. (1980). *Tratado de Derecho Administrativo. Tomo I*. Editorial Abeledo Perrot.

Metcalfe, L. (1999). La Gestión Pública: De la imitación a la innovación en Carlos Losada i Marrodán (Ed), *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, (pp. 47-69). Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.

Montserrat Font, A. (2012). *Programa desarrollado de la materia Administrativo*. Editorial Estudio.

Moreno J.C. (2007). Los límites políticos de la capacidad institucional: un análisis de los gobiernos municipales en México. *Revista de Ciencia Política*, volumen 27, N° 2. (pp.131-153). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2007000300007>.

Morlino, L. (2007). Explicar la calidad democrática: ¿qué tan relevantes son las tradiciones autoritarias? *Revista de Ciencia Política*, Vol 27, (pp.3-22)

North, D.C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

O'Donnell, G. (1978). Apuntes para una teoría del Estado. *Revista Mexicana de Sociología*, vol 40, (pp.1157-1199) DOI10.2307/3539655

Organización Internacional de Normalización. *Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. Editorial OECD.

Oszlak, O. (1982). Reflexiones sobre la formación del Estado y la construcción de la sociedad. *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*, v. 21, N° 84 (pp. 1-18) DOI: 10.2307/3466613

Oszlak, O. (1998). La capacidad de regulación estatal en la Argentina: quis custodiet custodes? <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/2389>

Oszlak, O. (1999). De menor a mejor: El desafío de la “segunda” reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*, N° 160 (pp. 1-18).

Oszlak, O. (2004). *La formación del estado argentino. Orden, progreso y organización*. Editorial Ariel.

Repetto, F. (2004). Capacidad estatal: requisito necesario para una mejora política social en América Latina. *INDES, Banco Interamericano de Desarrollo*. (pp. 1-46).

Rezzoagli, B.A. (2010). *Los Tribunales de Cuentas en la República Argentina. Fiscalización y Jurisdicción*. Editorial Librería Cívica.

Sampay, A. (1951). *Introducción a la Teoría del Estado*. Editorial Politeia.

Sampieri, R., Collado, F., Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Segura Rattagan, C. (2017). Rendición de Cuentas en el Sistema Democrático. Los desafíos del control público externo en Cristina Ruiz del

Ferrier (Ed), *Control de Políticas Públicas. La cuestión de la transparencia y la transparencia en cuestión*. (pp. 124-135). Editorial Flacso.

Sikkink, K. (1993), "Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y Argentina. Un enfoque neoinstitucionalista", *Desarrollo Económico*, vol. 32, N° 128. (pp.543-574). DOI: 10.2307/3467177

Tamayo Sáez, M. (1997). *La Nueva Administración Pública*. Editorial Alianza Universidad.

Trigo, F., y Álvarez, V. (2017). Gestión Pública, gobierno abierto y fortalecimiento de la democracia en América. En A. Naser, Á. Ramírez Alujas, & D. Rosales (Eds.), *Desde el gobierno abierto al estado abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Vallès Vives, F. (2001). *Control externo del gasto público y Estado constitucional*. Universidad de Barcelona.

Valles, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Editorial Síntesis Sociológica.

Vique, F.J. (2016). El sistema de control interno y externo del sector público en Enrique M. Alonso Regueira (Ed), *El control de la actividad estatal I, discrecionalidad, división de poderes y control extrajudicial. Primera edición*, (pp. 681-691). Editorial Asociación de docentes Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires.

Weber, M. (1919). *La política como vocación*. (pp.1-27)
<http://www.copmadrid.es/webcopm/recursos/pol1.pdf>

Zarini, H.J. (2008). *Constitución Argentina, comentada y concordada*. Editorial Astrea.

VI.1. Referencias normativas del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Ley 12.510. (2006). Administración, Eficiencia y Control del Estado. *Título VI: Sistema de Control Externo*.

Memoria Anual 2013. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Memoria Anual 2014. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Memoria Anual 2015. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Memoria Anual 2016. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Memoria Anual 2017. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Memoria Anual 2018. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Memoria Anual 2019. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Resolución 0054/18. *Reglamento Interno del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe*. TCP.

Resolución 0090/18. *Régimen de Concursos para el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe*. TCP.

Resolución 028/14. *Programa para la Modernización Institucional*. TCP.

Resolución N° 0014/19. *Organigrama de Estructura Dirección General de Presidencia*. TCP.

Resolución N° 0038/19. *Organigrama Subdirección General de Control de Obras*. TCP.

Resolución N° 0046/2013. *Misión, Visión y Valores*. TCP

Resolución N° 0050/19. *Organigrama Dirección General de Administración*. TCP.

Resolución N° 0062/19. *Organigrama Secretaría de Asuntos Plenarios*. TCP.

Resolución N° 0070/19. *Organigrama Dirección General de Informática*. TCP.

Resolución N° 0082/19. *Organigrama Secretarías de Sala*. TCP.

Resolución N° 0083/19. *Organigrama Dirección General de Auditorías*.

Resolución N° 0084/19. *Organigrama Fiscalías Generales*. TCP.

Resolución N° 0106/19. *Organigrama Fiscalía Jurídica*. TCP.

Resolución N° 0109/16. *Estatuto para el Personal del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe*. TCP.

Resolución N° 020/13. *Programa de Imagen y Fortalecimiento Institucional*. TCP.

Resolución N° 051/13. *Acceso a la información pública*. TCP.

Resolución N° 220/17. *Protocolo de implementación del Sistema de Notificaciones Electrónicas*. TCP

Resolución N°0026/17. *Valores del Tribunal de Cuentas Provincial*. TCP

Resolución N°087/16. *Publicación Actas de Plenario*. TCP.

VII. Anexos.

VII.1. Abreviaturas

AGN: Auditoría General de la Nación.

AP: Administración Pública.

CE: Capacidades Estatales.

DGA: Dirección General de Administración.

DGI: Dirección General de Informática.

DGP: Dirección General de Presidencia.

FI: Fortalecimiento Institucional.

IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

LAEC: Ley de Administración, Eficiencia y Control.

NGP: Nueva Gestión Pública

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PE: Poder Ejecutivo.

PJ: Poder Judicial.

PL: Poder Legislativo

RES: Resolución.

RH: Recursos Humanos.

SIPAF: Sistema Integrado Provincial de Administración Financiera

SJC: Sistema de Seguimiento de Juicio de Cuentas.

TCP: Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

VII.2. Encuesta semiestructurada a miembros claves del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Licenciatura en Ciencia Política: Universidad Abierta Interamericana.

Entrevistados: Miembros de las áreas: Dirección General de Presidencia (entrevistado N°1), Secretaría de Asuntos Plenarios (entrevistado N°2), Dirección General de Administración (entrevistado N°3), Secretarías de Sala (entrevistado N°4), Fiscalías Generales (entrevistado N°5), Fiscalías Jurídicas (entrevistado N°6), Dirección General de Informática (entrevistado N°7), Subdirección General de Control de Obras (entrevistado N°8).

Tesista: Brian Biagioni.

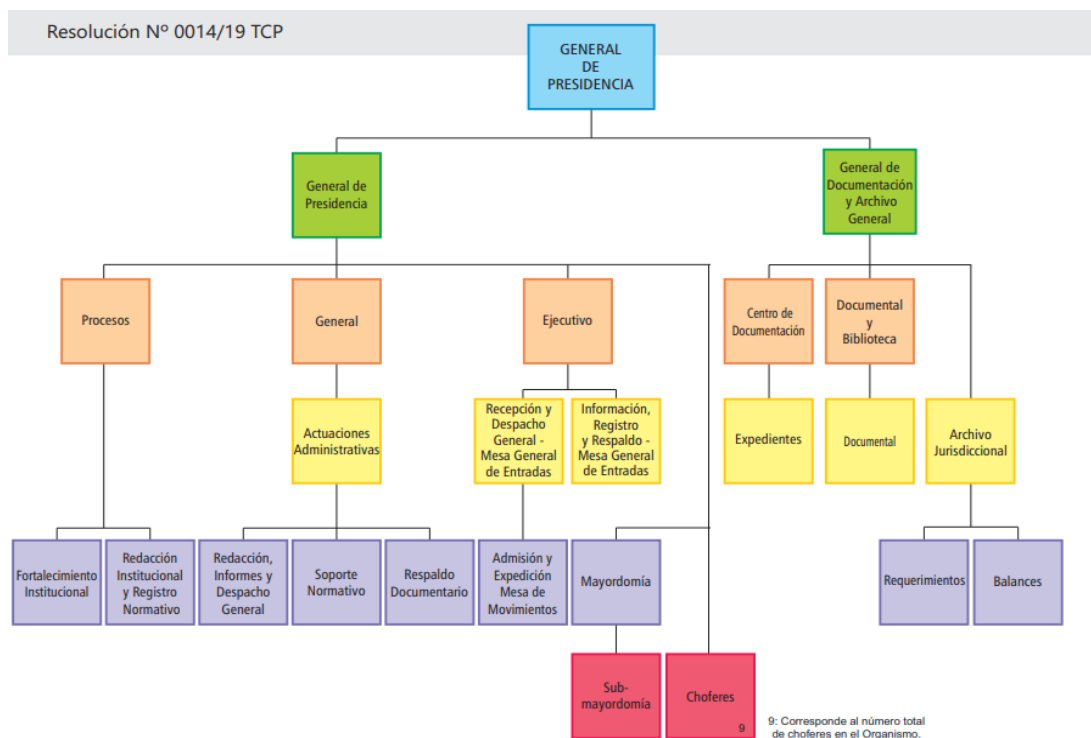
- 1- ¿Cuál es su cargo en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe?
- 2- ¿Durante el período de tiempo considerado, cree que hubo cambios en los valores que conforman la cultura organizacional del TCP? (Integridad, Independencia, Credibilidad, Transparencia, Profesionalismo, Solidaridad)
- 3- ¿El área en la cual Ud. se desempeña, ha experimentado cambios en su funcionamiento como consecuencia de las modificaciones normativas en el período analizado? (si la respuesta es afirmativa, corresponde continuar con la siguiente pregunta)

¿Tales cambios han afectado de manera positiva o negativa el funcionamiento? ¿Cómo y por qué?
- 4- ¿El área en la cual Ud. se desempeña, cuenta con una dotación de personal suficiente e idóneo para cumplir las labores requeridas del sector?

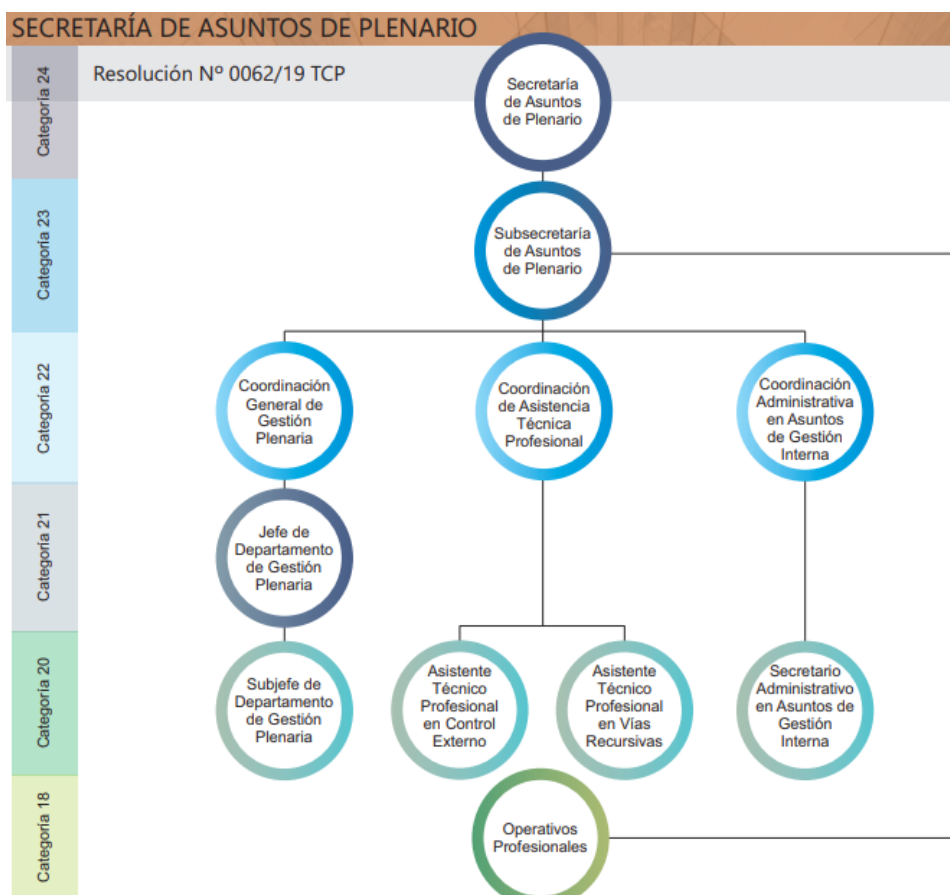
- ¿En el período señalado, se han llevado adelante capacitaciones que hayan mejorado las aptitudes del personal a su cargo?
- 5- ¿Los montos asignados en el presupuesto anual provincial al TCP, han sido suficientes para llevar adelante las funciones del mismo?
- 6- ¿En el período comprendido, el organigrama del TCP ha tenido modificaciones en relación a su área? ¿En caso afirmativo, refleja una mejoría en la vinculación con las distintas unidades que integran el organismo?
- 7- ¿En el período estudiado, ha habido actualizaciones, o mejoras en el uso de las tecnologías de gestión y sistemas de información necesarios para la labor del TCP?
- 8- ¿En los años examinados, ha habido mejoras y/o adquisiciones relacionadas a la infraestructura y el equipamiento del organismo?
- 9- ¿A qué área o cargo considera como principal interviniente en el proceso de fortalecimiento institucional? ¿A partir de qué año en el período analizado, cree que se han manifestado los cambios? ¿Considera que existe un hecho relevante que haya significado un antes y un después en el fortalecimiento del organismo?
- 10- ¿Cuáles cree Ud. que son los principales obstáculos para la implementación y consolidación del Programa de Fortalecimiento Institucional?
- 11- ¿Cuál es su impresión en cuanto al grado de satisfacción del personal del TCP, a partir de la implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional?

12-¿Desea agregar algún comentario en relación al fortalecimiento institucional del organismo que no haya sido tratado en las preguntas anteriores?

Cuadro N° 1.



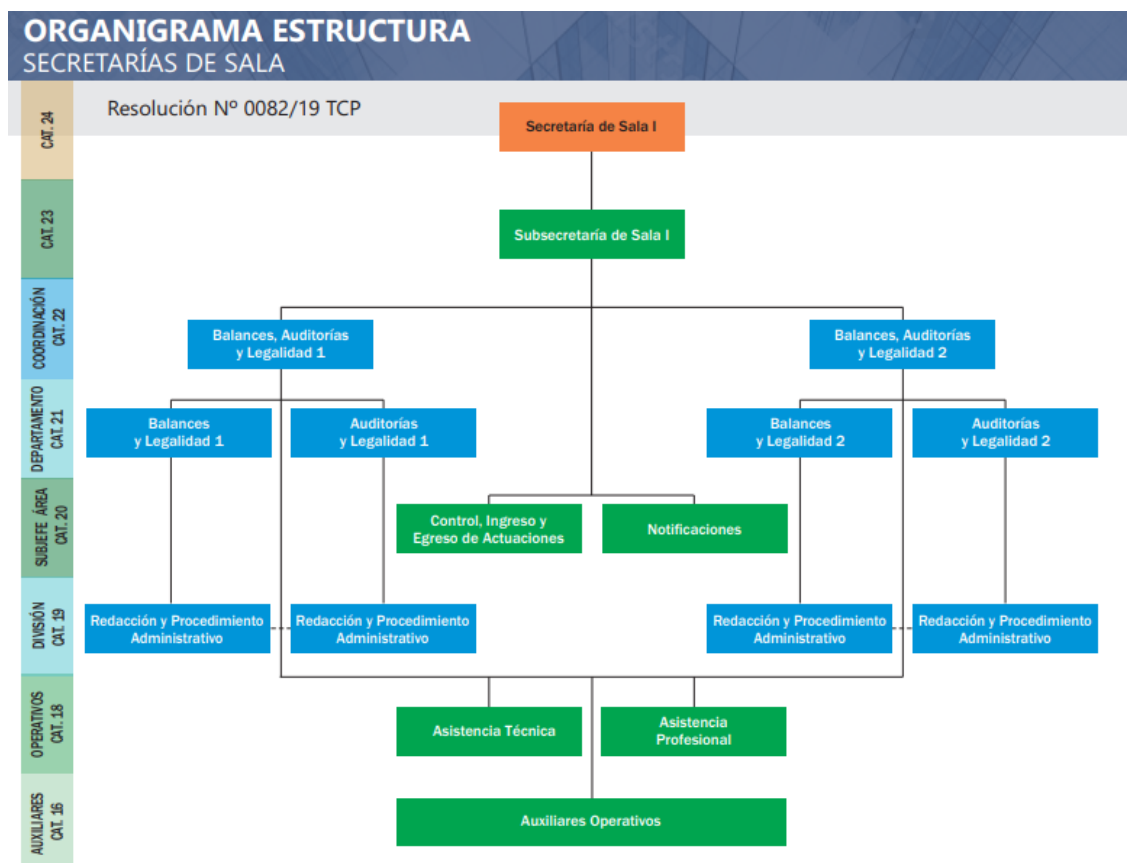
Cuadro N° 2.

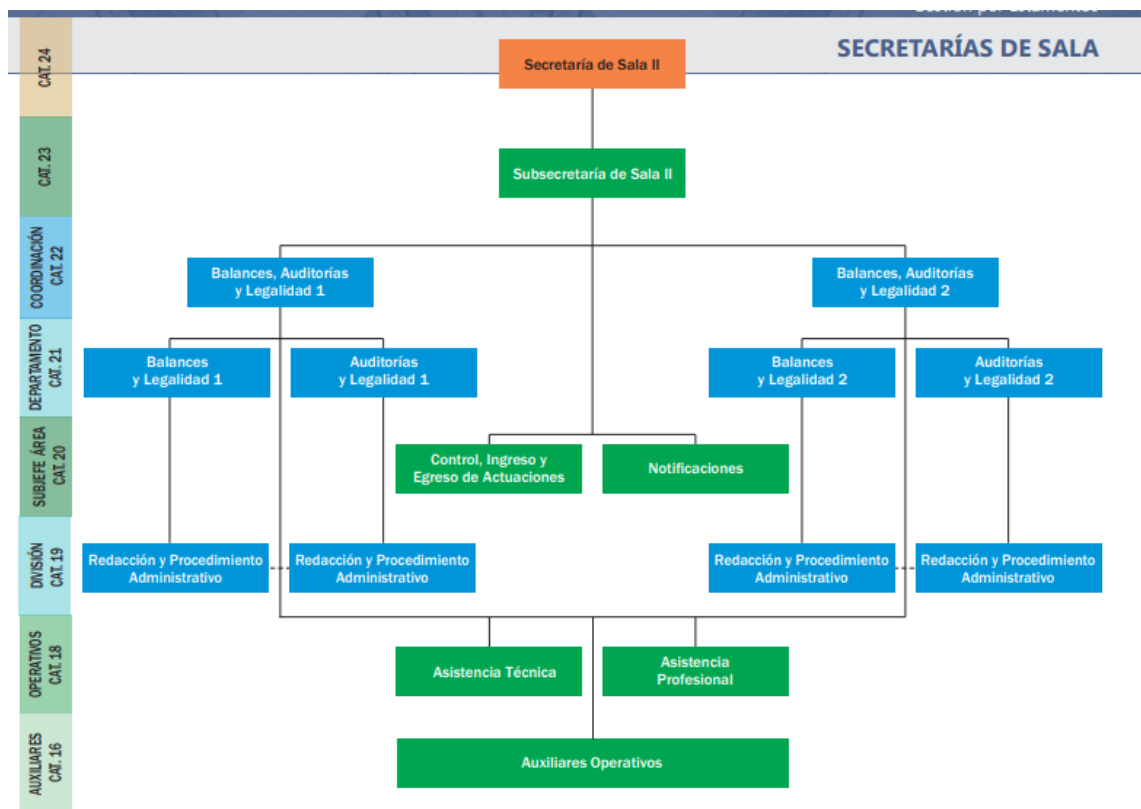


Cuadro N° 3.

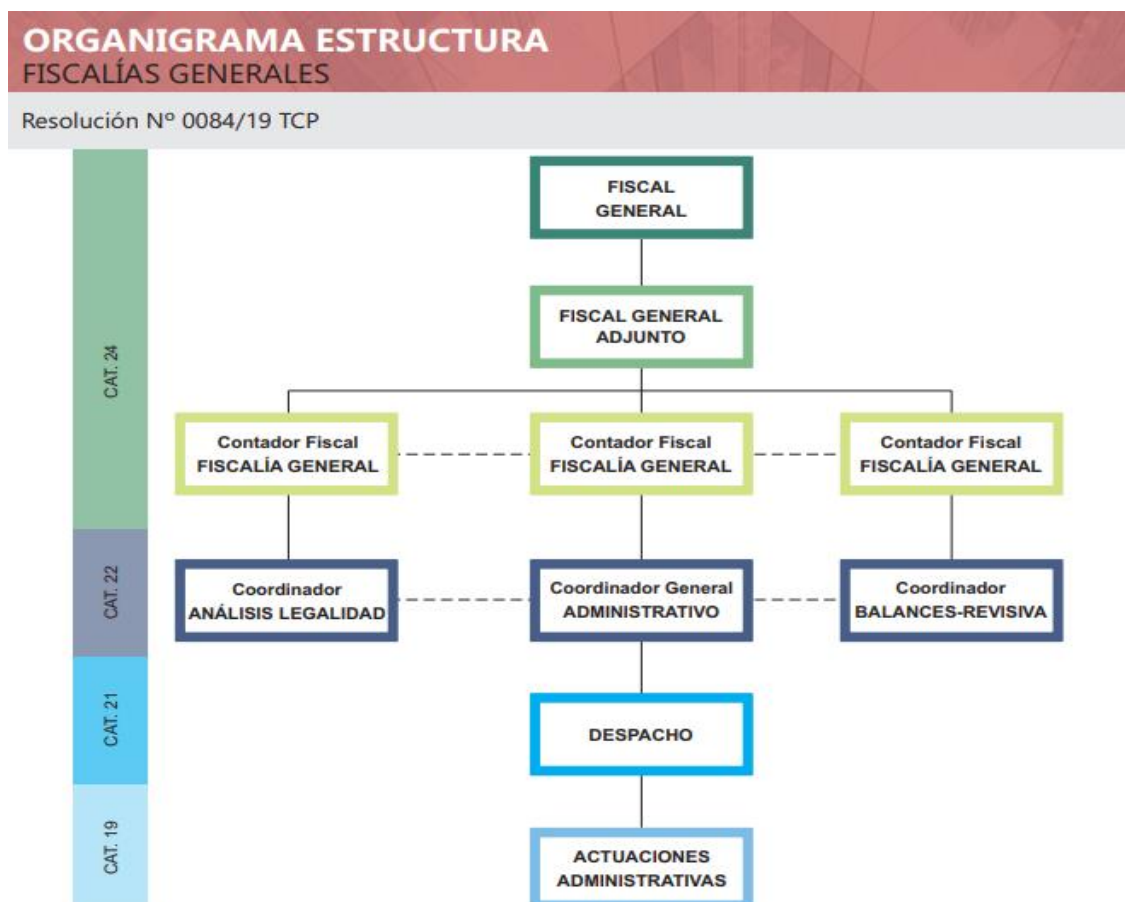


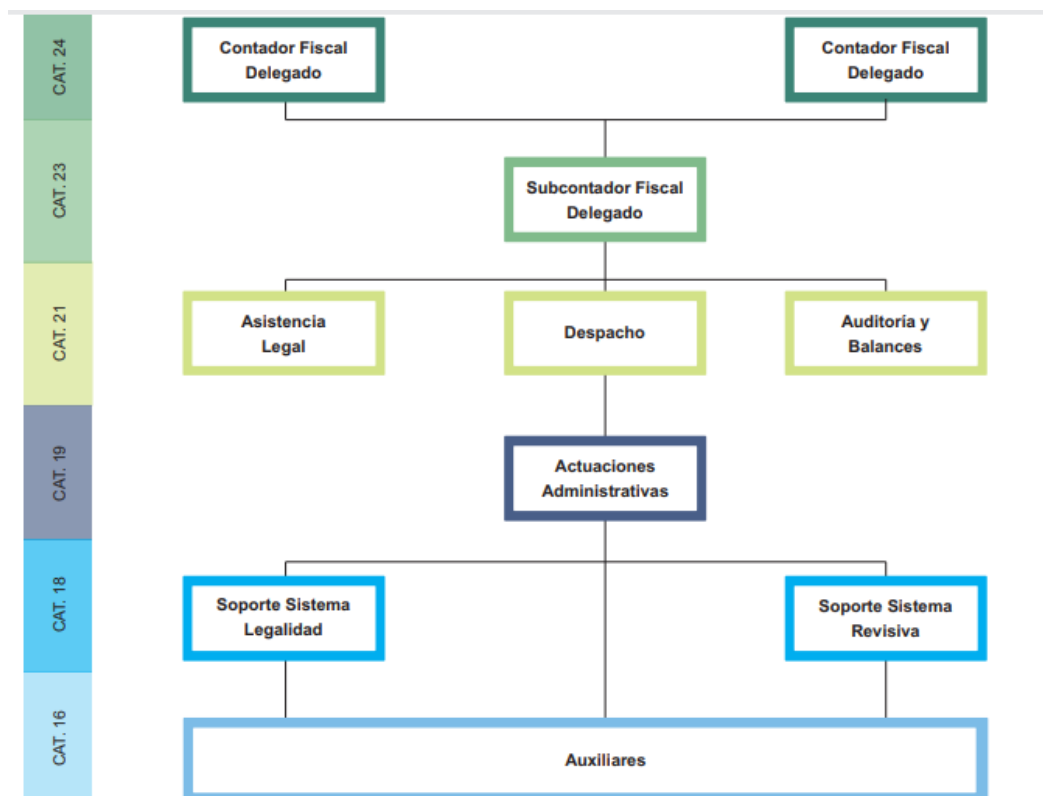
Cuadro N° 4



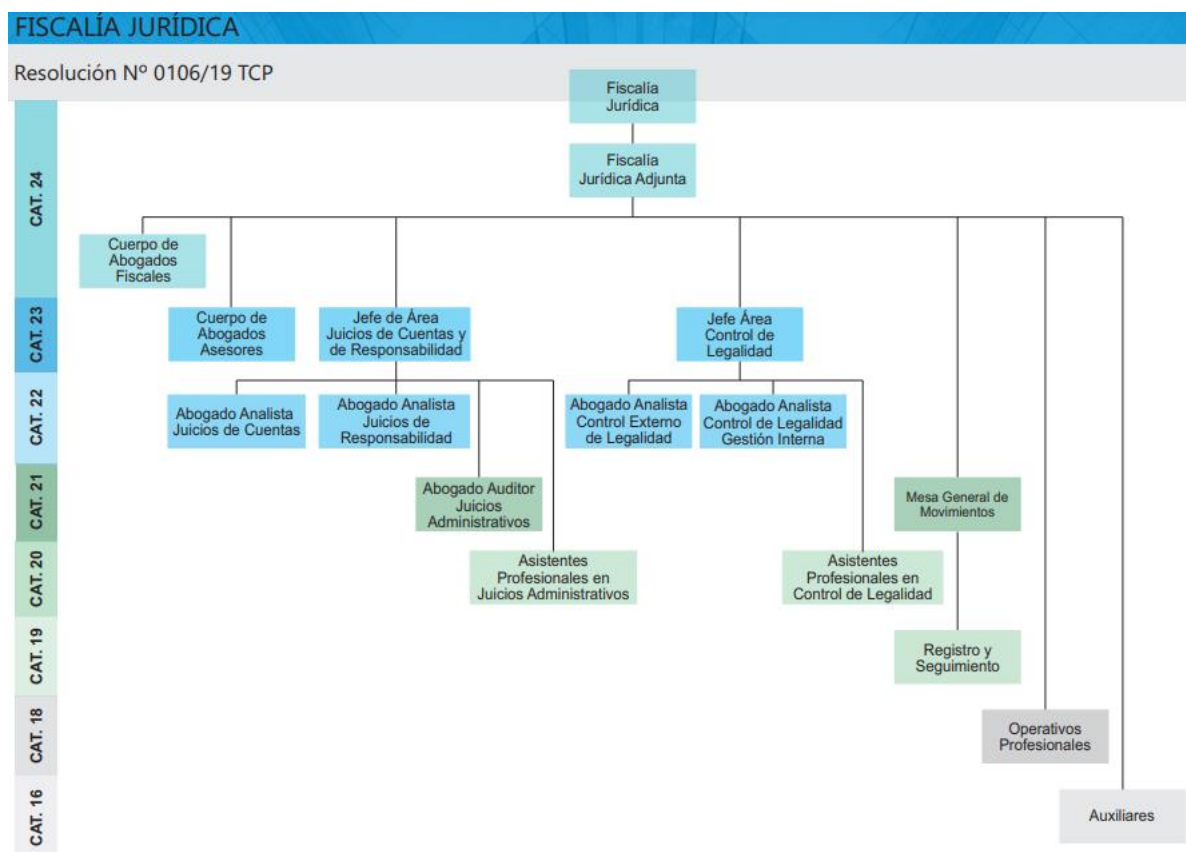


Cuadro N° 5

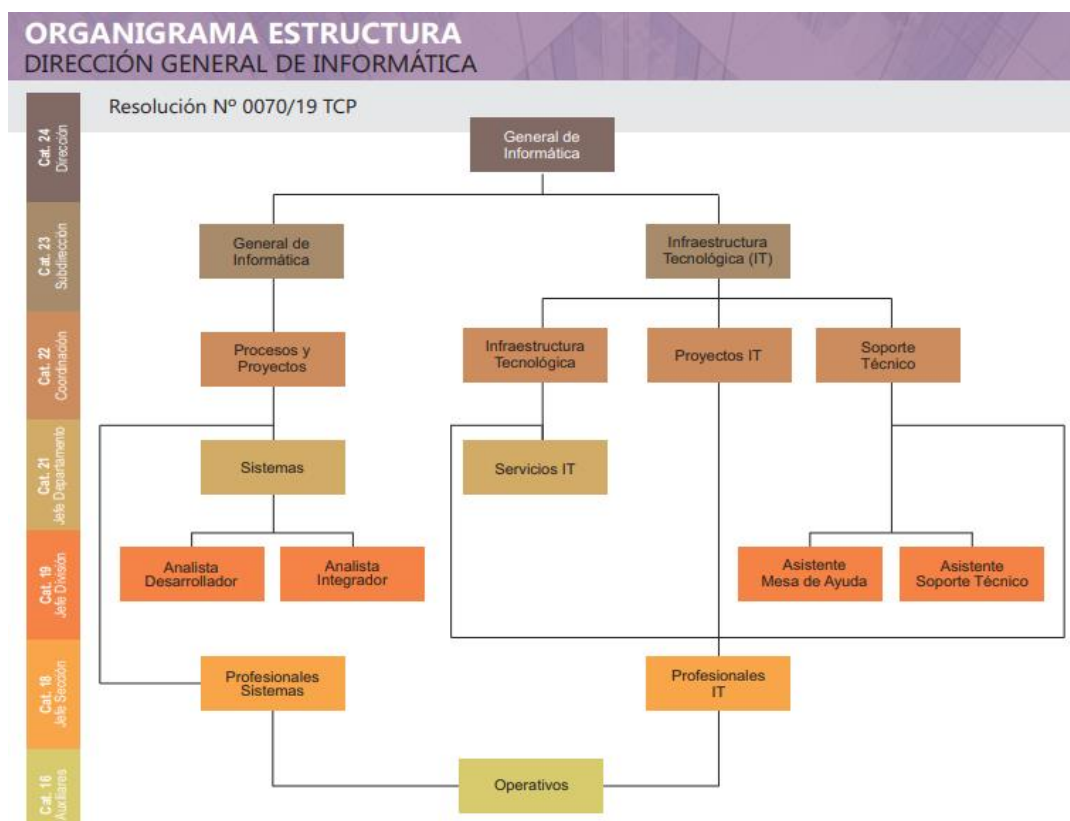




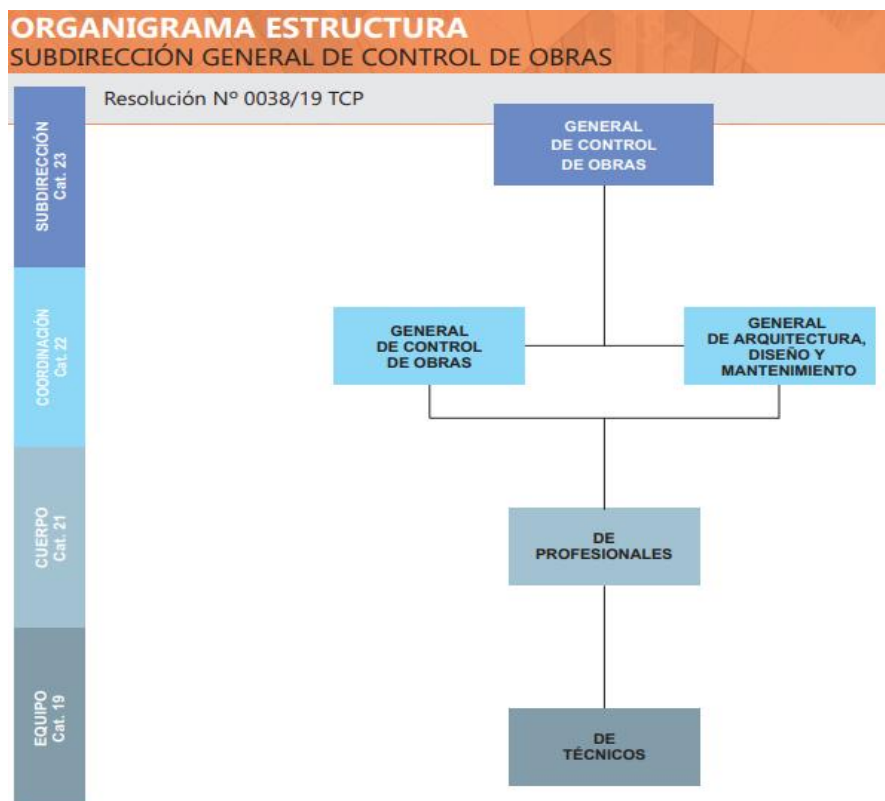
Cuadro N° 6



Cuadro N° 7



Cuadro N° 8



Cuadro N° 9



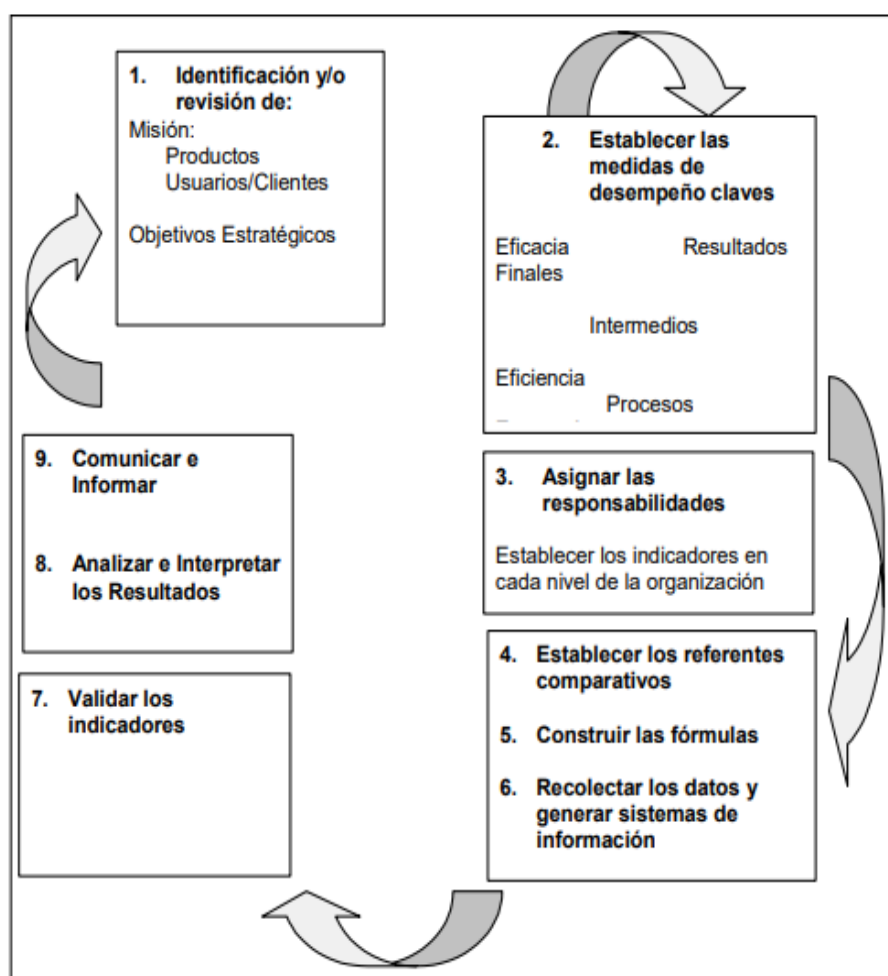
Cuadro N° 10

DESARROLLO DE IDEA VOLUMETRICA PARA PROYECTO DEL EDIFICIO PROPIO

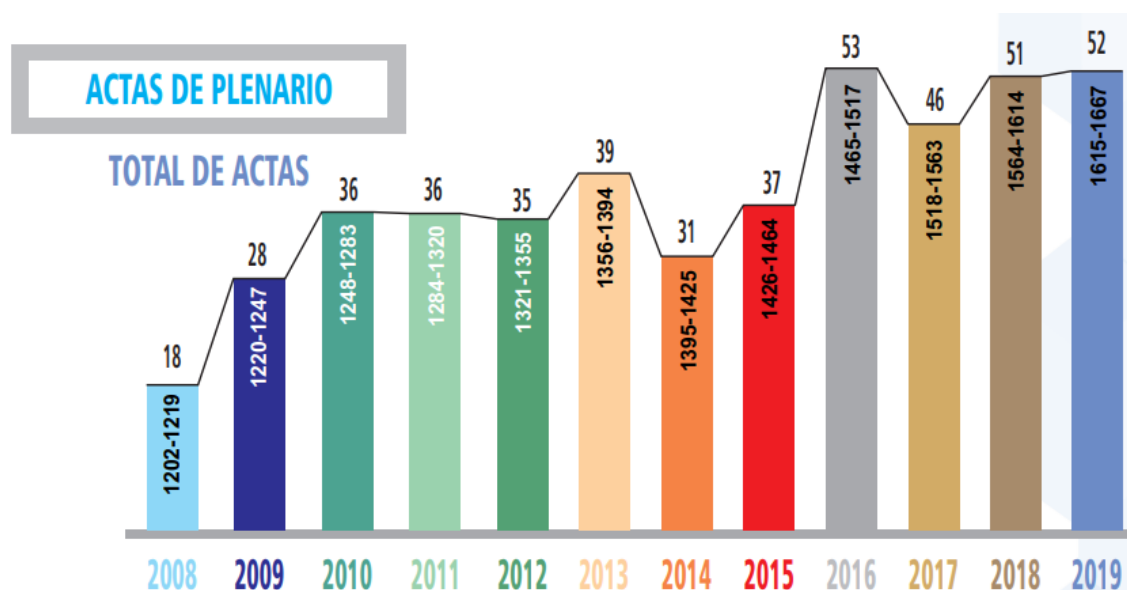


Cuadro N° 11

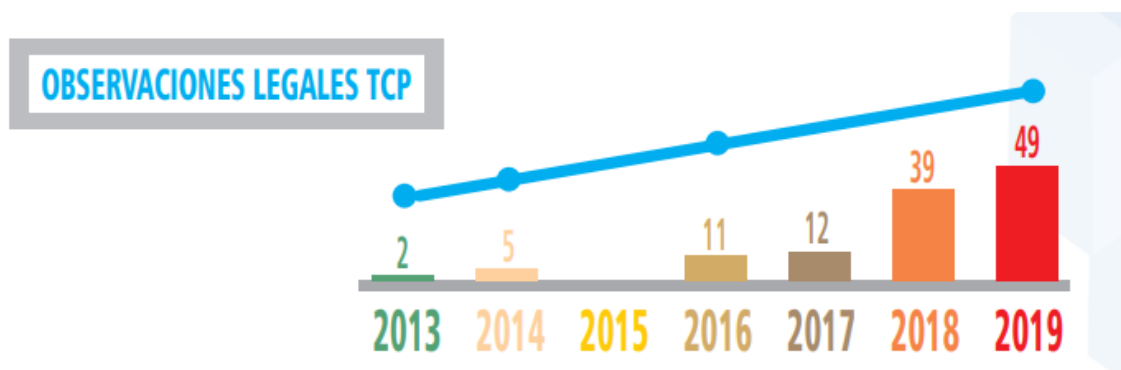
CICLO BÁSICO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO



Cuadro N° 12



Cuadro N° 13



Cuadro N° 14

