



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



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

---

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

---

PROYECTO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

**“Indicadores de Gestión en el Tribunal de Cuentas de  
Santa Cruz (2019-2021)”**

---

AUTOR: C.P. FLAVIA DANIELA COSENTINO YAÑEZ

TUTORA: MG. CRISTINA ROLANDI

JULIO, 2023

---



## ÍNDICE

### **CAPITULO I**

#### I. INTRODUCCION

I.1. Justificación	3
I.2. Planteamiento del tema	4
I.3. Objetivos	5
I.4. Marco Teórico (preliminar)	5
I.5. Hipótesis	6

### **CAPITULO II.**

II.1. Marco Teórico	6
II.2 Marco Teórico Provincial (Santa Cruz)	9

### **CAPITULO III.**

III.1 Contexto Económico	19
III.2 Diagnostico	22

### **CAPITULO IV**

IV. Propuesta	24
---------------	----

### **CAPITULO V.**

V. Conclusión	27
---------------	----

### **CAPITULO VI.**

VI. Referencias Bibliográficas	27
--------------------------------	----



## CAPITULO I

### 1. Justificación/Fundamentación

En las sociedades modernas, los ciudadanos tienen derecho y exigen estar suficientemente informados y tener mayor grado de participación en las decisiones que los afectan. Para conseguir este importante objetivo social se hace necesaria la existencia de un sistema político, jurídico y económico realmente transparente. Un sistema de información a través de indicadores de gestión se convierte en elemento imprescindible para lograr una gestión pública de calidad.

La evaluación de desempeño en el sector público cuenta con diferencias sustanciales a la realizada en la actividad privada, ya que los organismos públicos tienen objetivos muy distintos. Los gobiernos cuentan con objetivos que se dirigen a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y para su medición se requiere información de tipo financiera y no financiera.

Evaluar la gestión de una institución exige el desarrollo de un conjunto de indicadores particulares.

El reporte de la información de desempeño es un importante método para demostrar la responsabilidad en la gestión de los recursos por parte del gobierno y provee más información útil para la toma de decisiones sobre la eficiencia y efectividad del gobierno en la provisión de servicios para los ciudadanos que la que pueden proporcionar los estados financieros tradicionales.

La administración pública presta servicios a la comunidad en búsqueda de satisfacer las necesidades colectivas, administrando correctamente los recursos disponibles para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Para esta tarea cuenta administrativamente, por ejemplo, con la Contabilidad Pública.

El sistema de contabilidad pública tiene como finalidad recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan afectar el patrimonio de entidades



públicas y no considera otros aspectos indispensables para una gestión eficiente. Nos preguntamos si es posible mejorar la eficiencia de las políticas públicas generando un impacto positivo en los ciudadanos a partir de contar con datos de la gestión.

El presente trabajo enfoca en realizar un abordaje teórico de la temática y proponer indicadores de gestión que permitan brindar información para la toma de decisiones involucrando la eficiencia en la prestación de los servicios, de manera de brindar información útil a los usuarios. Además, la publicación de estos indicadores favorecerá la transparencia en la gestión del ente público y permitirá la comparación Inter temporal.

En la administración pública, la transparencia suele estar vinculada con un gobierno más confiable, responsable y abierto (Hood, 2006; Meijer, 2009). La transparencia se refiere al grado en que una organización provee información sobre sus procesos internos, decisiones y desempeño (Curtin y Meijer, 2006; Gerring y Thacker, 2004; Welch y Wong, 2001).

Varios autores han destacado la potencial contribución de Internet para lograr la interactividad, transparencia y sinceridad de las entidades del sector público y promover nuevas formas de rendición de cuentas (Demchak et al., 2000; Cyberspace Public Research Group –CyPRG, 2001; La Porte et al., 2002; Drüke, 2007), que se consideran valores positivos para incrementar la confianza de los ciudadanos en el gobierno.

Así, los diferentes niveles de gobierno pueden buscar la transparencia a través de la publicación de los indicadores de desempeño mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Actualmente la provincia de Santa Cruz, está en un proceso de transición hacia la aplicación de la Ley de Administración Financiera Nacional Ley N°24.156; con lo cual es el momento para el cambio. Ayudar al Tribunal de Cuentas de la provincia para tener nuevos enfoques y crear mecanismos más idóneos para colaborar con el citado cambio inminente, que se realizará a partir de 01/2023.

## **2. Planteamiento del tema/problema**

Podemos definir el indicador como la medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Contar con



indicadores permitiría conocer no solo la aplicación de los recursos, sino también el impacto de las políticas públicas, facilitando la elaboración de los presupuestos de períodos futuros

La ausencia de una evaluación de indicadores del trabajo desarrollado en el Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz trae como consecuencia que no se obtenga una medición clara y transparente de la labor de sus empleados; por lo que se desconoce su rendimiento. Asimismo, tampoco permite aprovechar las competencias del personal para ejercer su labor diaria con mayores responsabilidades, lo que puede conducir a una deficiente prestación de servicios.

El período de análisis es de 3 años ya que consideramos es lo suficientemente amplio para los fines buscados, 2019-2021. Se incluyó en el análisis el 2020 a causa de haber sido un año atípico por los efectos de la pandemia de COVID-19 sufrida en todo el mundo, que llevó a trabajar de manera diferente dentro del organismo.

### **3. Objetivos**

El objetivo de este trabajo es desarrollar la “Propuesta de una aplicación de Indicadores de gestión dentro del Tribunal de Cuentas de Santa Cruz”, como herramienta organizacional, y como objetivo específico: se abordará desde un marco teórico los distintos métodos de indicadores relacionados con la transparencia, sus implicancias, en la emisión de información en entidades públicas.

El presente trabajo utiliza la elaboración de indicadores que permitan un pronunciamiento relacionado con la emisión de información sobre los esfuerzos en la prestación de servicios y los logros.

El principal interés es conocer sus bases, las ventajas que impone a los otros métodos de evaluación a través de indicadores de gestión y su relación e integración con el resto de los subsistemas dentro del organismo.

### **4. Metodología y técnicas por utilizar**



El período a analizar corresponde al comprendido entre 2019 y 2021 y abarcará toda la documentación comprendida en los legajos de personal de los empleados del Tribunal de Cuentas.

Se realizarán entrevistas con las personas que desarrollan labores en el Tribunal de Cuentas de Santa Cruz las cuales incluyen no solo a los Auditores sino también al personal de mesa de entradas, asesores legales, empleados y funcionarios bajo análisis. También se efectuarán encuestas al personal más arriba mencionados.

## **CAPITULO II-MARCO TEORICO**

### **II.1 Marco Teórico**

En la administración pública, la transparencia suele estar vinculada con un gobierno más confiable, responsable y eficaz (Hood, 2006; Meijer, 2009).

La tecnología de la información y la comunicación se convierte en medio a través del cual los diferentes niveles de gobierno pueden brindar información y rendir cuentas de sus políticas mediante indicadores de desempeño, favoreciendo la transparencia y un gobierno más confiable.

Para lograr una gestión eficaz es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración.

Tecnologías de la información:

Antes de implementar cualquier cambio en el sistema organizativo, es recomendado seguir la visión Chiavenato, donde enuncia que toda comunicación no debe ser vista como un mero acto de transmitir información. La comunicación debe ser entendida como un proceso donde se transmiten significado, sentimientos y conocimientos.

Con el surgimiento de las nuevas corrientes administrativas “la era de la información” el nuevo foco ya deja de ser el capital financiero y pasa a tomar relevancia el capital intelectual (Chiavenato, 2011).

Siguiendo las líneas del pensamiento que propone Chiavenato los principales desafíos por los que debe pasar una administración de la información son 12 (doce). A los fines del interés y de su aplicación, se exponen solo los más relevantes para el caso:

- Conocimiento: aportado tanto por las tecnologías de la información como por las personas que participan en ella (TICs);



- Digitalización: economía digital, donde el medio es internet, el que permite transformar, transmitir y comprimir grandes volúmenes de información;
- Virtualización: apostar a empleo, congreso y tiendas virtuales.
- Integración mediante redes interconectadas. Tendencia de estructuras organizacionales aplanadas.
- Desintermediación: información en línea de forma directa sin intermediarios;
- Innovación;
- Globalización.

#### Mejora continua:

La gestión de calidad ayuda a conocer mejor los procesos internos de la organización y así reducir la improvisación, ya que esta herramienta permite recopilar y tabular los procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Esta herramienta brinda una oportunidad clave para cualquier organización ya que permite planificar, establecer mecanismos para realizar control y mediante la retroalimentación obtener una mejora continua de cada proceso.

Históricamente todas las organizaciones y particularmente el caso de la administración pública son estructuradas como departamentos funcionales. Lo que propone la administración por procesos es hacer compatibles las necesidades internas con la satisfacción de los clientes (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Esta corriente expone que ningún programa de mejora dentro de una organización puede ser exitoso si es decretado de arriba hacia abajo. Se caracteriza por ser una técnica de cambio suave y continua donde se prioriza el compromiso e involucramiento activo de los miembros de una organización (Acosta, 2008).

El Kaizen es uno de los principios de la mejora continua, donde incorpora tanto la importancia de las personas, como su participación y conocimiento (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con los postulados de Masaaki Imai, quien fue el fundador de este movimiento holístico, el kaizen se fundamenta en:

- Promover el perfeccionamiento de las personas en forma continua;
- Reconocer los problemas;
- Creación de equipos de trabajo

Un sistema de control facilita la planeación y control de los grupos operativos que luego permite evaluar y hacer correcciones en cada tarea. Un **indicador** es la relación



entre las variables cuantitativas que permite observar la situación y como se encuentra la organización frente a los objetivos y metas previstos e influencias inesperadas.

El autor Jesús Beltrán Jaramillo (1999) propone los siguientes atributos:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- origen
- temporalidad
- relevancia
- relevancia
- Integridad
- Oportunidad

Los indicadores no son fines sino medios para ayudar a lograr los fines, para esto es fundamental contar con objetivos claros y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

El sistema de contabilidad pública tiene como finalidad recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan afectar el patrimonio de entidades públicas y no considera otros aspectos indispensables para una gestión eficiente.

El control de gestión es un conjunto de mecanismos utilizados para lograr los objetivos determinados mediante los indicadores. Para cerciorarse de que las cosas van como deben ir, se debe verificar el desempeño de la organización.

Como indica María Esther Cajiao Ortega (2006) se debe comparar el desempeño real con las metas previamente fijadas. Si hay alguna desviación significativa, se debe volver a encauzar en forma debida a la organización. Este proceso de verificación, comparación y corrección se lo conoce con el nombre de control.

María Esther Cajiao Ortega (2006) Establece que las fuentes de información para reconocer los Indicadores de Gestión pueden ser Internos, Órganos de gobierno, Órganos de control interno, Niveles de la organización, Equipos de trabajo, Sistemas de información Externos y Órganos normativos.



## II.2 Marco teórico Legal/Tribunal de Cuentas

El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Cruz, fue creado por Ley N° 33, como institución destinada al control de la legalidad del gasto público el 27 de agosto de 1958, funcionando en la calle Rivadavia 122 de la ciudad de Río Gallegos.

La Constitución Provincial, establece en el CAPITULO IV, art 123: “Un Tribunal de Cuentas, tendrá a su cargo el examen de las cuentas de percepción e inversión de las rentas públicas provinciales y municipales. La ley determinará su organización y constitución, así como la obligación de comunicar inmediatamente a la Cámara los actos que realice el Poder Ejecutivo contrariando la expresa oposición del Tribunal. Sus miembros serán designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Cámara, salvo uno que lo será a propuesta del partido político que constituya la primera minoría en la Provincia.”

El Tribunal de Cuentas es la única autoridad que puede aprobar o desaprobado de modo definitivo las cuentas rendidas por los organismos sometidos a su jurisdicción. Declarará su competencia o incompetencia para intervenir en los juicios de cuentas y de responsabilidad sin recurso alguno.

Su función es ejercer el control externo sobre la administración de los recursos públicos. Aprobando o desaprobando las rendiciones de cuentas y /o las inversiones de los fondos públicos. Solicitando la rendición de cuentas de los funcionarios públicos, para su correcto desempeño.

Misión: La misión de este organismo Ejercer el control externo sobre la administración de los fondos públicos, previniendo irregularidades, a beneficio de la sociedad en su conjunto y sus intereses.

Visión: El Tribunal de Cuentas tiene como visión satisfacer la necesidad de la comunidad en materia de control de la actividad financiera-patrimonial del Estado Provincial y Municipal, para asegurar su transparencia y prevenir actos de corrupción. Valores:

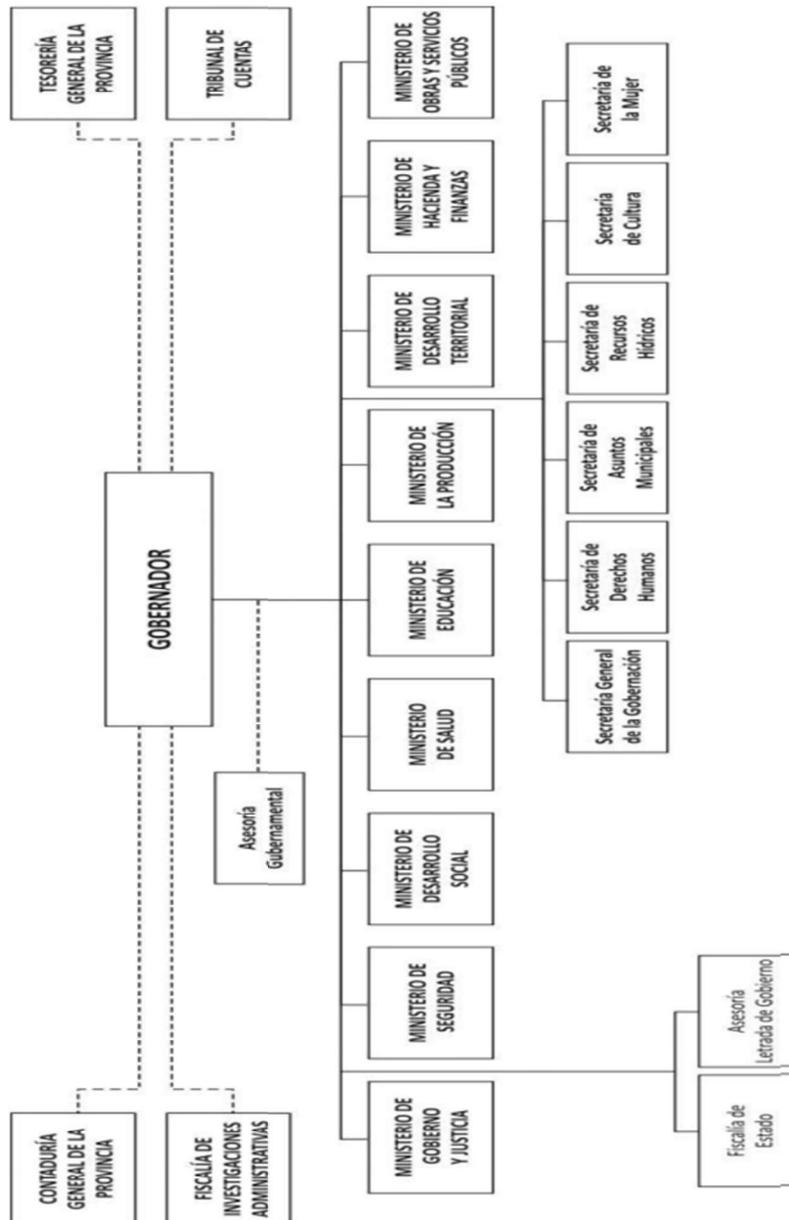
Quienes forman parte del Tribunal de Cuentas orientan sus acciones de acuerdo los siguientes valores:

- Justicia, Transparencia, Equidad, Legalidad Trabajo en equipo.



## Organigrama

Figura 1. Organigrama General



Resolución N°153-T.C.-14-TRIBUNAL DE CUENTAS- ESTRUCTURA ORGANICA del Tribunal de Cuentas (2021, 23 de septiembre). Obtenido de <https://tcuentas.gov.ar/resoluciones/>.



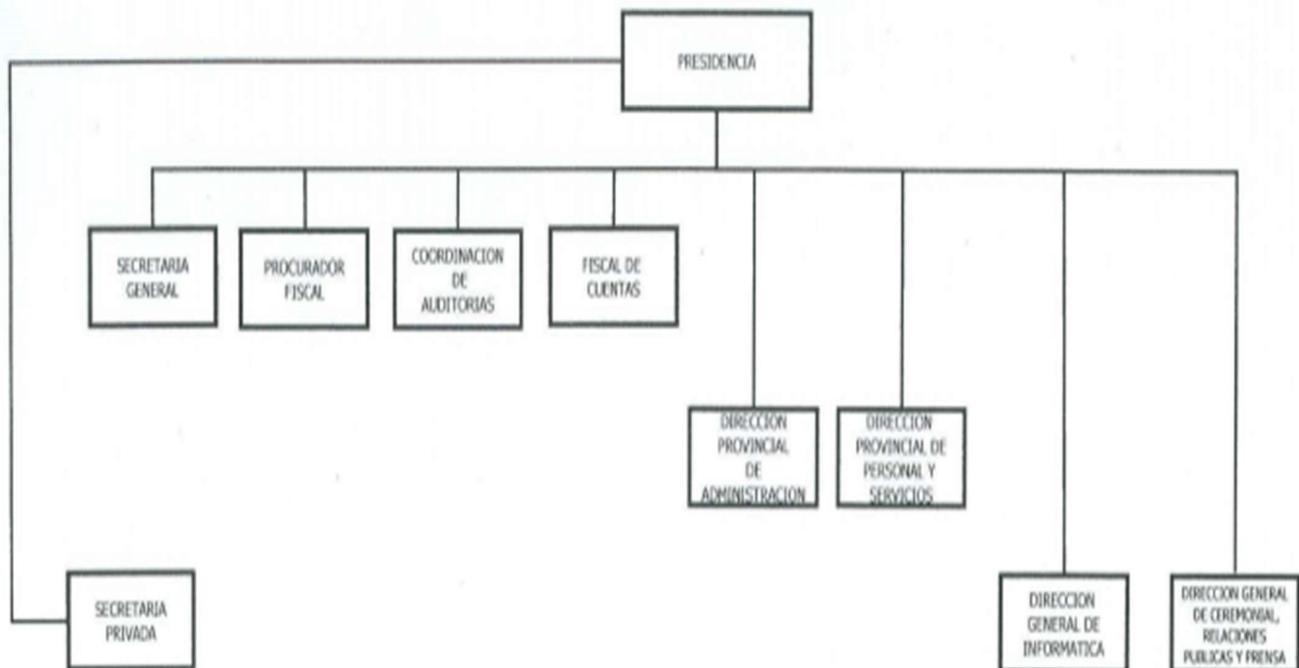
El Tribunal de cuentas es el organismo fiscalizador de la gestión financiero patrimonial de la Provincia, los municipios, las empresas paraestatales, las reparticiones descentralizadas y autárquicas, creadas o que se creen y como tal, sólo depende de la Constitución y de la Ley.

Se interrelaciona con todos los organismos, debido a que se define como el organismo de control externo, antes de realizar los pagos de tramites de cada Ministerio, Gobernación y Municipios el expediente pasa por el Tribunal para su aprobación y/o corrección y una vez afectado y pagado

vuelve para su correcta Rendición de Cuentas con la debida documentación respiratoria.

**Figura 2**

**Organigrama del Tribunal de Cuentas.**



Resolución N°153-T.C.-14-TRIBUNAL DE CUENTAS- ESTRUCTURA ORGANICA del Tribunal de Cuentas (2021, 23 de septiembre). Obtenido de <https://tcuentas.gov.ar/resoluciones1>

**El personal del Tribunal está integrado por:**



- a) Un secretario general que refrenda las resoluciones y acuerdos del Tribunal en su funcionamiento interno, externo y de relación administrativa.
- b) Un cuerpo de auditores con título profesional de las carreras de Ciencias Económicas y/o empleados del Tribunal de Cuentas y Contaduría General de la Provincia, con más de tres años en tareas de revisión.
- c) Los empleados técnicos o especializados, administrativos y de servicio, que determine la ley de presupuesto.
  - 1) Un (1) fiscal de cuentas; que actuará rotativamente con deberes y obligaciones previstos por reglamento.
  - 2) Un (1) auditor general o auditores jefes; para la supervisión de los estudios y trabajos realizados por el personal técnico.
- d) El Procurador Fiscal con título de Abogado, será el asesor legal del Tribunal.

### **Leyes**

#### **Ley Orgánica N° 500.**

El tribunal se rige por la Ley Orgánica N° 500-TO Decreto 662/86 Sancionada por El Poder Legislativo de la Provincia de Santa Cruz, donde se especifica el reglamento y administración de personal administrativo y técnico:

- Organización del Tribunal de Cuentas.
- Atribuciones y deberes del Tribunal de Cuentas.
- Integración del Personal.
- Funcionamiento del Tribunal de Cuentas.
- Facultades y deberes del Presidente.
- Responsables.

#### **Convenio Colectivo.**

Convenio colectivo de trabajo para los trabajadores de la administración pública provincial Homologado por decreto 1612/12.

<http://192.168.0.4/tcuentasnuevo/Descargas/cct.pdf>



### **Reglamento Interno.**

Donde principalmente se aplican cuestiones de organización en materia de funcionamiento y fundamentalmente la regulación de los derechos y obligaciones del personal.

<http://192.168.0.4/tcuentasnuevo/Descargas/2017ReglamentoInterno.pdf>

### **Contratación.**

A través de la resolución 70- T.C La Presidencia del Tribunal de Cuentas propone reglamentar el concurso para acceso a Cargos. Anexo –Reglamento de concursos para el acceso a cargos en las auditorías jurisdiccionales del tribunal de cuentas de la provincia de Santa Cruz. El mismo tiene como objeto determinar el procedimiento, los requisitos y exámenes que deberán cumplimentar los aspirantes en condiciones de acceder a cargos concursables dentro del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Cruz.

Los cargos concursados serán asignados de acuerdo a las necesidades de servicio de cada jurisdicción y propuestos por la Presidencia al Cuerpo Plenario conforme a la evaluación que en cada caso realice el tribunal, los concursos tendrán por objeto evaluar, calificar los conocimientos, habilidades, valorar las competencias técnico-profesionales y actitudes de los postulantes conforme al perfil del cargo a concursar.

Una vez seleccionado el personal ingresa a la administración pública con un contrato laboral por el periodo de 1 año. Si cumple con las expectativas y no hay inconveniente alguno se realiza el pase a Planta permanente.

### **Presupuesto.**

El Poder Ejecutivo Provincial a través del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura, programa la ejecución del presupuesto durante el ejercicio, estableciendo cuotas o porcentajes para el compromiso, el mandado a pagar y el pago de obligaciones a cancelar por el Tesoro Provincial.



Se faculta al Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura a solicitar a las Jurisdicciones y Entidades la ejecución mensual del presupuesto y toda documentación e información necesaria a fin de dar cumplimiento al correcto registro de las operaciones, estipulado en la Ley 760 de Contabilidad.

### **Partidas Presupuestarias**

Las partidas presupuestarias son agrupamientos de los recursos y gastos de acuerdo a diferentes criterios, que se estructuran en base a aspectos comunes y diferenciados de las operaciones del estado provincial. Organizan y presentan los ingresos y egresos públicos desde diferentes visiones, conforman un sistema de información básico para las necesidades del gobierno y para la consolidación a nivel nacional, posibilitando un análisis objetivo de las operaciones ejecutadas por el sector público. Para su correcta identificación se utiliza el Manual de Clasificaciones Presupuestarias. En el cual se detalla la estructura y clasificación del Presupuesto.

### **Tipos de Clasificación.**

#### **VÁLIDAS PARA TODAS LAS TRANSACCIONES PÚBLICAS:**

- Institucional
- Geográfico
- Por Tipo de Moneda

#### **- RECURSOS PÚBLICOS:**

- Por Rubros
- Por su Carácter Económico
- Por su Procedencia

#### **-GASTOS PÚBLICOS:**

- Por Objeto
- Por su Carácter Económico
- Por Finalidades y Funciones
- Por Categoría Programática
- Por Fuente de Financiamiento





Ley N° 3720 de Presupuesto 2021- (10 de diciembre de 2020) Obtenido de [https://www.santacruz.gob.ar/documentos/economia/Presupuestos/2021/LEY\\_3720\\_PRESUPUESTO\\_APP\\_2021.pdf](https://www.santacruz.gob.ar/documentos/economia/Presupuestos/2021/LEY_3720_PRESUPUESTO_APP_2021.pdf).

Con el presupuesto asignado anualmente el Tribunal debe hacer frente a los pagos y necesidades que surjan en el organismo, de no ser así se solicita una ampliación o reestructuración de partidas presupuestaria la cual debe ser aprobada mediante Decreto, Resolución o Disposición según corresponda.

Para solicitar una ampliación se debe pedir mediante nota al Subsecretario de Presupuestos dependiente del Ministerio de Economía, una vez aprobado, se crea una planilla con los datos del crédito, se realiza el proyecto del instrumento legal que corresponda según el monto, pasa a coordinación de asuntos jurídicos, es visado por los asesores letrados y se crea el instrumento aprobando el pedido.

### **Tipos de contratación.**

#### **Según lo establecido en la ley N°760:**

Rigen los actos u operaciones de los que deriven transformaciones o variaciones en la hacienda pública, quedando comprendidos en la misma los órganos centralizados y descentralizados del estado.

Para las contrataciones del Estado se observará lo dispuesto por los Artículos 25° y 26° de la Ley de Contabilidad, respetándose para su autorización y aprobación, la jerarquía de funcionarios y los montos establecidos en el DECRETO N°0277/21 ANEXO I (Art.1 Decreto 946/18).

#### **Tabla 1: Tipos de Contratación y licitación.**

	LEY N° 760- Decreto 263/82- Según Decreto N° 642/21
CONTRACION DIRECTA	De \$ 0 a \$300.000,00



CONCURSO DE PRECIOS	De \$300.001,00 a \$2.000.000,00
LICITACION PRIVADA	De \$2.000.001,00 a \$4.000.000,00
LICITACION PUBLICA	+ de \$4.000.000,00

### Autorización

**Tabla 2: Autorización y aprobación de montos.**

AUTORIDADES	MONTOS QUE PUEDEN AUTORIZAR		MONTOS QUE PUEDEN APROBAR	
	MAS DE	HASTA	MAS DE	HASTA
Gobernador	\$50.000.000,00	--	\$50.000.000,00	--
Ministros	--	\$50.000.000,00	--	\$50.000.000,00
Secretarios de Estado. Autoridades Superiores de Entes Descen. y Autárquicos (S/ Ley Org. Tribunal de Cuentas)-	--	\$20.000.000,00	--	\$12.000.000,00
Subsecretario/a o funcionario/a de nivel equivalente		\$8.000.000,00	--	\$3.000.000,00
Autoridad Administrativa Hospital Regional	--	\$3.000.000,00	--	\$1.600.000,00



Directores Provincial, Director/a General o funcionario/a de nivel equivalente-	--	\$1.600.000,00	--	\$800.000,00
Director Simple o funcionario/a equivalente	--	\$800.000,00	--	\$300.000,00

### Sistemas de Registro.

La administración financiera (Ley N°24.156 Adm.Finaciera Nacional) estará integrada por los siguientes sistemas, que deberán estar interrelacionados entre sí:

- Sistema Presupuestario;
- Sistema de Crédito Público;
- Sistema de Tesorería;
- Sistema de Contabilidad.

Cada uno de estos sistemas estará a cargo de un órgano rector, que dependerá directamente del órgano que ejerza la coordinación de todos ellos.

### La Ley de Contabilidad 760 establece:

Todos los actos u operaciones comprendidos en la presente Ley deben hallarse respaldados por medio de documentos y registrarse contablemente de modo que permitan la confección de cuentas, estados demostrativos y balances que hagan factible su medición y juzgamiento.

El registro de las operaciones se integrará con los siguientes sistemas:

1) Financiero, que comprenderá: a) Presupuesto. b) Fondos y valores. 2) Patrimonial, que comprenderá: a) Bienes del Estado. b) Deuda Pública. Como complemento de estos sistemas, se llevarán los registros necesarios para los cargos y descargos que se formulen a las personas o entidades obligadas a rendir cuentas de fondos, valores, bienes o especies de propiedad del Estado.



La Contabilidad del Presupuesto registrará: 1) Con relación al cálculo de recursos: los importes calculados y los recaudados por cada ramo de entradas de manera que quede individualizado su origen. 2) Con relación a cada uno de los créditos del Presupuesto: a) El monto autorizado y sus modificaciones; b) Los compromisos contraídos; c) Lo incluido en órdenes de pago;

La Contabilidad de Fondos y Valores registrará las entradas y salidas del tesoro, provengan o no de la ejecución del presupuesto.

La Contabilidad de Bienes del Estado registrará las existencias y movimiento de los bienes, con especial determinación de los que ingresen al patrimonio por ejecución del presupuesto o por otros conceptos, de modo de hacer factible el mantenimiento de inventario permanente. -

La Contabilidad de la Deuda Pública registrará las autorizaciones de emisión de empréstitos u otras formas del uso del crédito, su negociación y circulación, separando la deuda consolidada de la flotante.

Los registros de cargos y descargos se llevarán como consecuencia de las contabilidades respectivas y demostrarán: 1) Para el movimiento de fondos y valores: las sumas por las cuales deben rendir cuentas los que han percibido fondos o valores del Estado. 2) Para los Bienes del Estado: los bienes o especies en servicio, guarda o custodia manteniendo actualizados los datos de los funcionarios a cuyo cargo se encuentren.

### **CAPITULO III**

#### **III.1. Contexto Económico.**

En razón de la declaración de la Emergencia Sanitaria en todo el ámbito de la República Argentina, dispuesta por Ley N° 27.541 y en el ámbito provincial mediante Decreto del Poder Ejecutivo Provincial N° 273/2020, en referencia a la declaración del brote de Coronavirus (Covid19) como pandemia, hubo cambios tanto sociales como económicos. El Tribunal de Cuentas adoptó distintas medidas a fin de implementar mecanismos alternativos de control, a efectos de cumplir con la manda constitucional y legal de este Órgano de Control Externo, garantizando a su vez la integridad física de los Agentes del Organismo.



Debido a la emergencia Sanitaria se priorizaron intervenciones del Ministerio de Salud, de los Hospitales de la Provincia, del Ministerio de Desarrollo Social y demás órganos que fueron indispensables para cubrir lo necesario e imprescindible, desde insumos y equipamiento para Salud, hasta asistencias económicas y módulos alimentarios para los sectores más vulnerable. El Tribunal dispuso la implementación del Sistema de Notificaciones Electrónicas en reemplazo de las que se hacían en papel.

Se trata de un sitio informático, seguro y personalizado registrado por responsables para el cumplimiento de sus obligaciones y para la recepción de comunicaciones.

El objetivo fue automatizar y agilizar los tiempos de notificaciones, aumentando la productividad. Disminuyendo costos de impresión involucrados y eliminando el volumen de papel que se agrega a los expedientes por cada notificación realizada.

#### **Análisis PESTEL:**





**Político:** Debido a la pandemia y a las limitaciones de las políticas públicas nacionales, el Tribunal de Cuentas, tuvo que seguir los lineamientos de las nuevas órdenes del Gobierno enfocándose solo tramites y pagos de urgencia.

**Económico:** El impacto del Covid-19 en la economía Mundial. Según datos de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDB) el PBI podría sufrir una caída mayor al 10% (Infobae, Por el defecto de la pandemia la OCDE prevé que el PBI de Argentina se desplome hasta 10,1%, 2020). El Tribunal depende del Presupuesto asignado anualmente por la Secretaría de Estado de Hacienda y Crédito Público, dependiente del Ministerio de Economía, Finanzas e Infraestructura.

**Socio-cultural:** Los responsables de los organismos adoptaron el hábito de incumplir con los plazos, demorando las rendiciones de cuentas de los organismos.

Otro análisis que se puede incluir en este punto se da en que las formas se van modificando según el criterio del gobierno que se encuentre gestionando.

**Tecnológico:** En cuanto a la tecnología, la administración pública se va adaptando y actualizando a su ritmo, realizando cambios de equipos de computación, softwares y equipamiento para videoconferencias, sin tener en cuenta que el avance tecnológico va de la mano con el aprendizaje continuo que se debe tener para la instalación, uso y aplicación de los mismos.

**Ecológico:** Unos de los objetivos del Tribunal es la digitalización. Dejando de utilizar el papel para la realización de los tramites, es un plan que de a poco se va implementando y favorece al impacto ambiental. Debido a que pasados los 10 años los expedientes carecen de validez y son incinerados. La digitalización evitara este tipo de gastos y contaminación.

**Legal:** El Tribunal de Cuentas se rige por la Ley Orgánica Del Tribunal de Cuentas N° 500, donde se indica la organización, el funcionamiento, atribuciones, deberes, facultades y responsabilidades.

Cuando la misma requiere adicionar información o actualización de la misma, se hace mediante Resoluciones.

#### **Análisis F.O.D.A**

Fortalezas:

- Competencias técnicas.
- Propensión al cambio y la mejora continua.



- Avances en iniciativas de gestión digital.

Oportunidades:

- Acceso a nueva tecnología para aplicar en el control externo.
- Cursos y capacitaciones a las que es invitado a participar el Tribunal.

Debilidades:

- Equipamiento tecnológico adecuado.
- Falta de Uniformidad de los criterios de trabajo.
- Baja proporción de profesionales de otras ramas disciplinarias distintas de Contador Público.
- No existen indicadores del desempeño: falta de medición de objetivos. No existen medidores que cuantifiquen el nivel de desempeño deseado.

Amenazas:

- Crisis económica la Provincia.
- Descontento de los funcionarios controlados.

### III.2. Diagnóstico.

La administración pública presta servicios a la comunidad en búsqueda de satisfacer las necesidades colectivas, administrando los recursos disponibles. El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Cruz se encarga de controlar la utilización de los mencionados recursos. Ante la crisis global del Coronavirus se generó una rápida migración de las tareas de los trabajadores públicos que se desempeñaban físicamente en oficinas hacia una modalidad virtual o a distancia mediante el uso de tecnología digital. Una gran cantidad de esos puestos de trabajo y de procesos se reformularon, adaptándose rápidamente a la nueva modalidad.

En este marco, se actuó de una manera pragmática a fin de resolver problemas de la mejor manera posible. Esta nueva forma de trabajo remoto ha resuelto muchos inconvenientes provocados por la crisis, pero también ha generado dificultades a la hora de implementarse.

El paradigma del cambio tecnológico ya estaba avanzando desde hace varios años como una transformación social, que, sin lugar a duda, la pandemia aceleró. Así, se



incorporó una nueva modalidad basada en la digitalización, a la que hubo que adaptarse rápidamente, ya que no quedaba otra opción para dar continuidad al trabajo administrativo.

El antiguo Programa utilizado: Hermes, quedó obsoleto debido a la gran cantidad de exigencias que se requerían para continuar trabajando en la pandemia, ya que solo registraba entrada y salida de expedientes y lo que se necesitaba para dar continuidad a las intervenciones de expedientes que ingresan diariamente al organismo; precisaba llevar un registro de una gran cantidad de datos e información.

El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Cruz posee personal de informática idóneo para la creación e implementación de nuevos sistemas y programas de base de datos, así fue cómo surgió SITC(Sitio Interno Tribunal de Cuentas), donde se realiza la carga de expedientes, Juicios de cuentas, intervenciones, actuaciones y datos de los responsables de los organismos, cada empleado del Tribunal tiene su usuario y contraseña.

El Tribunal dispone de 35 Auditores entre los que se encuentran por un lado los “Auditores Juniors”, quienes recién comienzan con la utilización de los sistemas y base de datos por lo cual requieren más asistencia e información sobre el mismo, y por el otro los “Auditores Delegados”, quienes cuentan dentro del organismo con más antigüedad y experiencia, pero estaban acostumbrados a los tramites en Papel y a un programa (Hermes) que solo llevaba control de entrada y salida de expedientes.

Para ambos Auditores fue un gran cambio la nueva forma de trabajo. La implementación del nuevo programa contó con una básica explicación de su funcionamiento por parte del personal de Informática y a su vez se realizó la carga del manual instructivo en la página del Sitio Interno del Tribunal, donde cada empleado que allí trabaja podría sacarse las dudas que tuviera acerca del mismo.

Cada Auditor tuvo que estudiar el nuevo programa e ir conociéndolo sobre la marcha. A medida que se realizan las cargas de expedientes o responsables fueron surgiendo errores y dudas, al no ser subsanados rápidamente retrasaron todo el proceso de intervención, incumpliendo con los plazos, se demoraron las entregas de informes y de notificaciones a las autoridades responsables.

El área de informática estuvo a su cargo resolver consultas sobre el nuevo programa, mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos; el personal de esta área no daba abasto. Esto se debió y se debe a que no se cuenta con la cantidad suficiente de



personal en dicha área, para cubrir las demandas de los Auditores, controlar y solucionar rápidamente inconvenientes que surjan en el funcionamiento del mismo.

El problema principal se centra en que los Recursos Humanos capacitados en Informática son escasos, si bien está compuesto por una cantidad considerable de operarios no todos poseen suficiente conocimiento sobre el Programa SITC, por lo tanto, no pueden asesorar ni solucionar inconvenientes que surjan del mismo. Esto trae como consecuencia retrasos de procesos administrativos dentro de las Auditorias, quejas externas provenientes de los Organismos Auditados, acumulación de tramites a intervenir y llamados de Atención de Los Jefes de Auditoria hacia los Auditores por el incumplimiento de plazos.

## CAPITULO IV

### IV.1.Propuesta

Considero que la solución a este problema se puede dar creando un Departamento, dentro del Área de informática DEL Tribunal de Cuentas

, exclusivamente de Solución y Control. Capacitando al personal de ésta nueva área mediante cursos y talleres para que puedan brindar soluciones y realizar controles sobre la capacidad de los programas utilizados en el Tribunal de Cuentas.

Todo cambio o solución propuesta debe ser acompañado de una inversión en equipamiento tecnológico, adecuando las herramientas que se disponen para trabajar. Contando con este nuevo departamento, que se ocuparía exclusivamente de la solución de los inconvenientes y posterior control para evaluar los rendimientos, se identificarían de forma más rápida y precisa las falencias del sistema y programas informáticos, solucionándose de manera más eficiente.

### Implementación

Para crear este Departamento dependiente del Área de Informática sería conveniente, formar un equipo de trabajo con el personal que ya se posee dentro de dicha área, manteniendo los Recursos Humanos.

Este debería estar compuesto por 1 Superior y 5 integrantes más, cada uno con una Auditoria designada:

- Auditoria de Administración Central
- Auditoria de entes descentralizados



- Auditoría de Cuentas Especiales
- Auditoria de Municipalidades
- Auditoria de Sociedades del Estado

Una vez que cada uno tenga asignada una Auditoria debe capacitarse e informarse de los tramites que allí se realizan y de qué manera utilizan el programa para conocer en detalle el trabajo y poder hacer frente a las futuras consultas y problemas que pudieran surgir. Solucionando cada encargado de cada Auditoria los problemas que se vayan presentando, y así mejorar los tiempos, procesos y rendimientos que conlleva cada tramite.

Este departamento deberá encargarse de realizar periódicamente Controles de gestión utilizando Indicadores de desempeño para medir el rendimiento obtenido. Dichos indicadores miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.

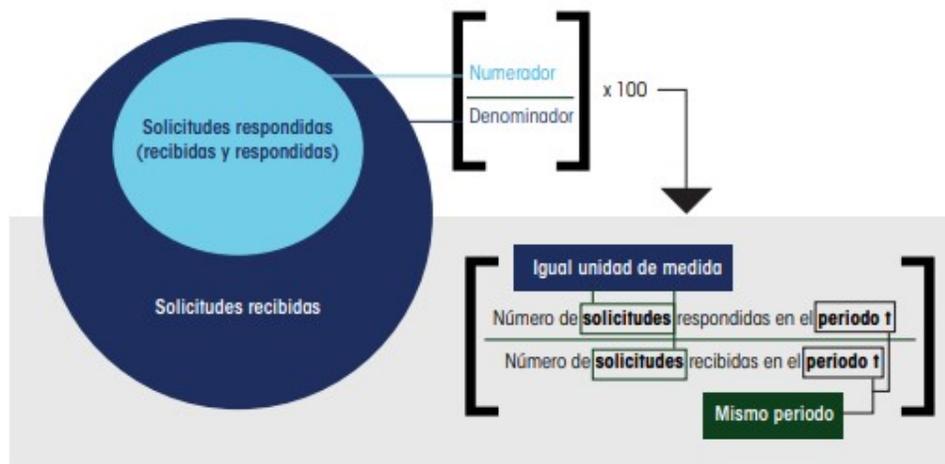
Primero se deben identificar los factores relevantes, el objetivo y el medio; seguidamente se deben plasmar en un tablero de mando los indicadores que se consideren adecuados.

El nombre del indicador debe ser claro y su método de cálculo una expresión matemática de fácil comprensión.

En este caso los indicadores más apropiados serian:

<input type="checkbox"/> CONSULTAS REALIZADAS SOBRE SISTEMA INTEGRAL DEL TRIBUNAL DE CUENTAS	RESUELTA
	NO RESUELTA
<input type="checkbox"/> CONSULTAS REALIZADAS SOBRE MESA DE ENTRADA VIRTUAL	RESUELTA
	NO RESUELTA

La forma de expresarlo numéricamente y realizar un mejor análisis es mediante porcentaje.



Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, DF: CONEVAL, 2013.

Analizando mensualmente estos porcentajes se obtiene un resultado sobre la cantidad resuelta de consultas.

Recursos para la Implementación.

Los recursos que se necesitarían para implementar este nuevo Departamento, son:

- Recursos Humanos, donde se emplearía el personal que se dispone en el Área de Informática debido a que, quienes integren este equipo de trabajo deben poseer conocimiento en Informática y manejar herramientas tecnológicas con sabiduría.
- Recursos Físicos, se utilizaría la amplia oficina de Informática que ya dispone el Tribunal de Cuentas, equipándola adecuadamente con un escritorio para cada integrante del equipo de Solución y Control, con las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo sus tareas: computadoras conectadas en Red, impresora, escáner, discos de almacenamiento, etc.
- Recursos Financieros, una vez armado el proyecto de creación del Departamento de Solución y Control se debe realizar un presupuesto para la compra del equipamiento necesario e instalación de programas; este será evaluado por el sector de compras



perteneciente al Tribunal de Cuentas y de ser aprobado se podrá seguir adelante con la creación del mismo. Una vez creado el Departamento, los recursos financieros que se necesiten para llevar a cabo su finalidad, deberán incluirse anualmente en el Presupuesto del Tribunal de Cuentas para solventar los gastos que se requieran.

## **CAPITULO V**

La evolución de la sociedad ante los avances tecnológicos debería ir de la mano con el aumento de la digitalización de la Administración pública. Todavía se observan gestiones y trámites digitales de organismos públicos con dificultades de acceso, eficiencia y practicidad. Se requiere de controles y evaluaciones de los programas informáticos utilizados para poder optimizar los mismos, pero es una realidad que en los organismos públicos esto no sucede. Con la creación de un Departamento que se dedique exclusivamente a llevar a cabo esta tarea, sería posible llevar un correcto y eficiente control de la utilización de estos programas, optimizando los procesos administrativos.

## **CAPITULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y BIBLIOGRAFÍA.**

- ALLES, Martha, Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 1ª Edición, 2005).
- David Osborne y Ted Gaebler “La Reinención de Gobierno”.
- Constitución de la Nación Argentina (1994).
- Constitución de la Provincia de Santa Cruz (1998).
- Ley Provincial N° 500 Orgánica del Tribunal de Cuentas de Santa Cruz (1965).
- Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (1992).
- Ley Provincial N° 3.755 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Provincial (2021).
- Ley Provincial N° 760 de Contabilidad (1972).



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



- Manual Digitalización de Evaluación de Desempeño ONEP (Oficina Nacional de Empleo Público).
- Tesis Sofía Brazzolotto, UNCUYO Año 2012.
- Tesis Indicadores de Gestión-Alejandro Barbei-Universidad de la Plata.Junio2018.
- Seminario Práctica Profesional-Tribunal de Cuentas Provincia de Santa Cruz-Karina Muñoz-Universidad Siglo XXI-Año 2021.