



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



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

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

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Hacia una burocracia inteligente – Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Cruz

AUTOR: Cra. Fernanda Gabriela Mercado
fernandamercado14@yahoo.com.ar

TUTOR: Cr. Walter Miner

NOVIEMBRE 2022

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo analizaremos formas de agilizar los procesos de modernización en el Estado de la provincia de Santa Cruz, particularmente en el Tribunal de Cuentas.

Al respecto, y partiendo de los objetivos planteados, el marco teórico estará vinculado a la teoría sistémica de la administración pública como así también al nuevo modelo gerencial, teniendo en cuenta los antiguos y los nuevos paradigmas. Asimismo, se analizará la posible resistencia al cambio que puede presentarse en cualquier proceso de transformación que pretenda introducirse en una organización.

Teniendo en cuenta ello, este trabajo intenta echar luz sobre las dificultades en los procesos de modernización, y qué aprendizajes y recomendaciones es posible aportar con el objeto de generar oportunidades para lograr tal transformación.

El mismo se encuentra orientado a facilitar las tareas de comprensión y asimilación, ofreciendo nociones preliminares sobre las distintas facetas de la transformación digital. Por ende, no se trata de un trabajo sobre tecnología, sino que está enfocado en describir aquellos aspectos más relevantes en vistas de su necesidad o relevancia estratégica.

PALABRAS CLAVES

Burocracia – Transformación – Digitalización – Modernización - Provincia de Santa Cruz

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
PALABRAS CLAVES	2
ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	4
Fundamentación y planteamiento del problema	4
Objetivos.....	6
Hipótesis	6
Aspectos metodológicos	6
MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO.....	7
Ley Nacional N° 24.156	7
Ley Nacional N° 25.506	7
Ley Provincial N° 3.755	8
Ley Provincial N° 3.618	8
Ley Provincial N° 500	9
El Estado.....	9
Hacienda pública y privada	10
El Estado burocrático y sus problemas	11
El nuevo modelo gerencial	13
La resistencia al cambio y el factor motivación	18
Tecnologías de la Información y la Comunicación - ventajas y beneficios	21
DIAGNÓSTICO.....	24
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	27
Rever y definir la misión del organismo	28
Creación de un departamento dedicado a los procesos de modernización.....	28
Efectuar un relevamiento de todos los procesos.....	29
Creación de una mesa de entradas virtual y de un sistema integrado de información	30
Formación y capacitación.....	31
Gestión de la resistencia al cambio organizacional – motivación y apoyo	32
Seguimiento, control y supervisión	33
Otras consideraciones	34
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA Y NORMATIVA CONSULTADA	35

INTRODUCCIÓN

Fundamentación y planteamiento del problema

A lo largo de la historia, el sector público argentino ha demostrado que el mayor problema no son los funcionarios públicos, sino las estructuras, normas, procedimientos y procesos que lo conforman; los cuales son tan inflexibles que imposibilitan cambiar la forma tradicional y burocrática de su funcionamiento.

Ahora bien, las sociedades contemporáneas se encuentran en permanente transformación, y la adaptación a este entorno exige cambios institucionales que permitan dar respuestas adecuadas a los nuevos desafíos que se plantean.

Frente a determinadas crisis, y en distintos contextos, diversas entidades han tomado a la reingeniería, como método para cambiar de forma sus negocios y procesos; lo cual no solo es útil, sino también necesario; ya que, en la actualidad, la materia central para el mundo, es el cambio. Las condiciones se modifican continuamente y con una rapidez sorprendente. Tener la capacidad de adaptarse y superarse constantemente, permite gestionar de una manera más eficiente los cambios, y resolver los eventuales problemas de una forma más ágil.

En virtud de ello, se observa, en algunos sectores de la administración pública, cierta tendencia a la aplicación de estrategias empresariales como un modo de acercarse al nuevo modelo gerencial.

Sin embargo, es preciso entender que los sectores público y privado, no solo poseen lógicas diferentes de funcionamiento, sino que persiguen distintos objetivos. Mientras que el sector público tiene como fin maximizar la rentabilidad social, el sector privado se centra en maximizar su propia rentabilidad.

El marco teórico de la administración pública ha cambiado en gran medida. El mismo, no es lineal ni automático, sino que va sufriendo cambios día a día, en consonancia con los nuevos paradigmas que surgen. Uno de los grandes desafíos del sector público es encontrar formas innovadoras que le permitan gestionar y adaptarse a los cambios, evitando caer en la tentación de copiar dinámicas que solo funcionan en las empresas privadas.

Desde inicio de los años setenta hasta la fecha, el Estado Argentino sufrió grandes modificaciones conceptuales que, solo a partir de 1990, se tradujeron de forma perceptible y visible en su arquitectura orgánica.

En este sentido, en el año 1989, se comienza a diseñar y ejecutar un programa de reforma de la Administración Financiera del Estado Argentino. El mismo, está sustentado en el análisis

de la realidad de la administración pública argentina y tiende, entre otras cuestiones, a lograr que la gestión del área se realice con economicidad, eficiencia y efectividad; generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones; interrelacionar los sistemas de administración financiera con los de control interno y externo con la finalidad de facilitar la eficacia de éstos; realizar la gestión de los recursos públicos en un marco de absoluta transparencia.

Así, durante ese año, el Gobierno de Carlos Saúl Menem logra la sanción de las Leyes N° 23.696 de Emergencia Administrativa y N° 23.697 de Emergencia Económica.

Por otra parte, en el año 1992, se produce otro hito importante en el ordenamiento del aparato estatal, se sanciona la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. La misma entra en vigencia en el año 1993.

La provincia de Santa Cruz es un territorio ubicado en la Patagonia Argentina, al sur de nuestro país. La misma se encuentra delimitada por la cordillera de los Andes al oeste y el océano Atlántico al este. Esta provincia ocupa el segundo lugar en extensión, alcanzando un área aproximada de 243.000 Km², y de acuerdo al censo de 2010, presenta una población total de 243.964 habitantes, convirtiéndola en la provincia con el índice de densidad poblacional más bajo de Argentina (1,38 hab/km²).

El territorio actual de la provincia de Santa Cruz fue definido en el año 1884 con la Ley N° 1.532, Ley orgánica de Territorios Nacionales, que organizaba administrativamente, hasta ese momento, la Gobernación de la Patagonia comprendida por las actuales provincias de Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Respecto a su provincialización, recién en el año 1956, mediante Decreto Ley N° 21.178, se crea la provincia de Santa Cruz.

La misma, en el año 2020, inició un gran proceso de transformación. El Poder Ejecutivo preparó y envió a la Honorable Cámara de Diputados - en diciembre de 2020 - un proyecto de Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial.

El proyecto de Ley surge como corolario de un programa de reforma del Estado que contempla mejoras en la administración del gobierno provincial, su modernización normativa y operativa con la finalidad de lograr una mayor eficacia en su gestión y transparencia en el manejo de los recursos públicos.

De esta manera, el 8 de julio del año 2021 se sanciona la Ley N° 3.755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial (promulgada el 23 de julio de 2021 mediante Decreto provincial N° 898/2021).

La mentada Ley, prevé en su Artículo 187, que las disposiciones contenidas en la misma,

entrarán en vigencia a partir del primer ejercicio financiero que se inicie con posterioridad a su promulgación; y que deberá dictarse la reglamentación correspondiente en el plazo máximo de un (1) año desde la fecha de promulgación.

De esta forma, ese proceso de transformación, trajo aparejado una serie de cambios que, indudablemente, deben realizarse de una manera planificada y ordenada.

Al respecto, el Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz debió tratar de adaptarse y comenzar un gran proceso de transmutación.

Objetivos

El trabajo tiene como objetivo principal contribuir en la optimización de los procesos en la gestión documental del Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz.

A su vez, los objetivos específicos son los siguientes:

- Investigar sobre los procesos de transformación digital y la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación en el sector público.
- Identificar los posibles aportes o beneficios que resultan de implementar nuevas técnicas y tecnologías de la información y la comunicación en materia de gestión documental.
- Indagar sobre los procesos de transformación y modernización en el sector público y la posible resistencia al cambio.

Hipótesis

La hipótesis de este trabajo postula que la implementación de tecnologías de la información y la comunicación contribuiría a la modernización del Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz, incrementando la eficiencia y la transparencia en sus procesos.

Aspectos metodológicos

El presente trabajo se realizó empleando un tipo de estudio de enfoque cualitativo, cuantitativo, exploratorio y explicativo; y se utilizó un tipo de diseño no experimental, transversal y prospectivo.

Las principales técnicas de recolección de datos fueron búsqueda de información, lectura de material y publicaciones sobre la temática seleccionada, investigación e indagación en los procesos de modernización en otros sectores.

También se utilizó información suministrada en los módulos de Administración Pública, Teoría de Sistemas, Macrosistemas, Sistema de Administración de Personal, Sistema de Control Interno, Sistema de Control Externo y Taller Instrumental para la preparación del Trabajo Final Integrador, correspondientes al Posgrado de Especialización en Administración Financiera del Sector Público.

Para la elaboración de la investigación se tomó como unidad de análisis al Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz durante el período 2020 - 2021.

MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

Ley Nacional N° 24.156

Como mencionamos en el capítulo anterior, la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional respondió a la necesidad de plantear reformas en el Estado.

Tal como señalara Gutiérrez (1992) en el Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental:

La utilización de la Teoría General de Sistemas es el sustento metodológico que enmarca y orienta los planteamientos conceptuales y operacionales que se presentan sobre la reforma de la administración financiera y de recursos reales en general y de cada uno de los sistemas comprendidos, en particular. Además de los tradicionales conceptos de insumo o entrada, producto o salida, proceso y retroalimentación, la teoría de sistemas brinda dos partes básicas (*sic*) esenciales: la interrelación de sistemas y los criterios de centralización normativa y de descentralización operativa. (p. 10).

Asimismo, en la presentación del Programa de Reforma, Gutiérrez (1992) indicó: “No es este un programa de ejecución inmediata; hace falta realizar análisis minuciosos y diseños eficientes, pero sobre todo sensibilizar, capacitar y adiestrar recursos humanos, que son la única garantía de que el proceso tenga claridad de dirección y continuidad en el tiempo” (p. 6).

Ley Nacional N° 25.506

La Ley nacional N° 25.506 reconoce el empleo de la firma electrónica y firma digital y su eficacia jurídica. En su articulado define diversos conceptos, entre ellos el de documento digital.

Así, en su Artículo 6º estipula que “...Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura.”

Ley Provincial N° 3.755

Como indicamos en el capítulo anterior, el proceso de transformación en la provincia de Santa Cruz comenzó en el mes de diciembre del año 2020, momento en el que el Poder Ejecutivo elevó a la Honorable Cámara de Diputados el Proyecto de Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial.

La Ley surge como consecuencia de un programa de reforma del Estado que incluye mejoras en la administración del gobierno provincial, su modernización normativa y operativa con el objeto de alcanzar una mayor eficacia en su gestión y transparencia en el manejo de los recursos públicos. Los cambios propuestos tienen como fundamento lograr la modernización y el profesionalismo en la utilización de estos recursos, focalizando su accionar en la producción de resultados que sean colectivamente compartidos y socialmente valorados.

Finalmente, el 8 de julio del año 2021 se sanciona la Ley N° 3.755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial. La misma fue promulgada el 23 de julio de 2021 mediante Decreto provincial N° 898/2021.

La mentada Ley provincial, dispone en su Artículo 119 que “El órgano rector del sistema de control externo del sector público provincial, será el Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz, conforme a lo dispuesto el Artículo 123 de la Constitución Provincial.”; y agrega en el Artículo 120, “Las competencias y facultades del órgano rector del sistema de control externo, se regirán conforme a lo dispuesto en la Constitución Provincial, su respectiva Ley Orgánica, la presente y su reglamentación.”

Ley Provincial N° 3.618

La Ley provincial N° 3.618 es la Ley, mediante la cual, la provincia de Santa Cruz se adhiere a la Ley Nacional N° 25.506; y en su Artículo 2º dispone “AUTORIZASE la utilización de expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firmas electrónicas, firmas digitales, comunicaciones electrónicas y domicilios electrónicos constituidos, en todos los procesos judiciales y administrativos que se tramitan por ante los organismos integrantes de los Poderes:

Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la provincia de Santa Cruz, con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes en soporte papel o físico.-”

Ley Provincial N° 500

La Ley provincial N° 500 Orgánica del Tribunal de Cuentas establece en su artículo 1° que “El Tribunal de Cuentas tiene las atribuciones establecidas por la Constitución y la presente Ley, funcionando de acuerdo con las prescripciones de las mismas y de los reglamentos que dicte el propio Tribunal.- ”

Por su parte, el Artículo 2° indica que “Es el organismo fiscalizador de la gestión financiero patrimonial de la Provincia, los municipios, las empresas para-estatales, las reparticiones descentralizadas y autárquicas, creadas o que se creen y como tal, solo depende de la Constitución y de la ley. Tendrá jurisdicción en todo el territorio de la Provincia, y residirá en la Capital de la misma. - ”

Dentro de las principales atribuciones y deberes del Tribunal de Cuentas, se encuentran ejercer el control externo de la gestión financiero patrimonial de la administración pública provincial, comunal y hacienda para-estatales; como así también el examen y juicio de las cuentas rendidas por los responsables¹.

El Estado

En cuanto al concepto de Estado, Le Pera (2007) expresa:

Es una y la primera persona jurídica sujeta de derechos y deberes. Es un ente ordenado y organizado política, jurídica y administrativamente. Personifica la comunidad humana pues constituye la Nación, que está asentada en un territorio propio y determinado. Posee un poder superior originario y jerarquizado que utiliza para: a) gobernar al pueblo; b) ejercer la soberanía nacional y hacer prevalecer el bien común. (p.45)

Asimismo, indica que los elementos fundamentales que configuran al Estado son: la población, el territorio, los fines, el poder y la soberanía.

Por su parte, Las Heras (2010) indica que “El Estado nace como un requerimiento colectivo para satisfacer distintas necesidades implicando el desarrollo de diversas funciones,

¹ El capítulo VI – Responsables - de la Ley provincial N° 500 establece en su Artículo 25° que “Todo estipendiario del Estado provincial o municipal responderá de los daños que por su culpa o negligencia sufra la hacienda pública y estará sujeta a la jurisdicción del Tribunal de Cuentas. Quedan sujetas a la misma jurisdicción, todas aquellas personas que sin ser estipendiarias del Estado, manejan bienes públicos. ”

algunas con carácter *exclusivo* (como seguridad y defensa) por su naturaleza técnicamente indivisibles, y otras en *conurrencia* con el sector privado (como educación y salud)” (p. 53).

Podemos decir, entonces, que el Estado surge como una exigencia de la sociedad para la satisfacción de necesidades que no pueden atenderse de manera aislada por las personas.

Para hacer frente a dichos requerimientos, el Estado necesita de medios económicos que le permitan ponerse al servicio del ciudadano, procurando invertir los recursos públicos escasos en necesidades públicas que son ilimitadas; y que, por lo tanto, no pueden ser atendidas en su totalidad.

Hacienda pública y privada

Le Pera (2007) define a la hacienda como “... una coordinación activa de personas y de bienes como resultado de la cual se producen bienes con los que se satisfacen necesidades humanas, públicas y privadas” (p. 49), y agrega que sus elementos son: sujeto, materia administrable, actividad o acción sobre la materia administrada y finalidad.

Como señalamos en el fundamento y planteamiento del problema del presente trabajo, los sectores público y privado poseen lógicas diferentes de funcionamiento, y a su vez persiguen distintos objetivos. El sector público tiene como fin maximizar la rentabilidad social, mientras que, el sector privado, se focaliza en maximizar su propia rentabilidad.

Es por ello, que consideramos necesario plasmar las principales diferencias entre la hacienda pública y privada (Tabla 1).

Tabla 1. Principales diferencias entre la Hacienda Pública y la Privada.

Diferencias entre la Hacienda Pública y la Hacienda Privada	
En sus objetivos	Pública: Busca la satisfacción de necesidades colectivas
	Privada: Busca incrementar su patrimonio.
En su tasa de rentabilidad	Pública: Se rige por costos y beneficios sociales.
	Privada: Se basa en el espíritu de lucro
En sus precios	Pública: Revestidos de criterios sociales
	Privada: Basados en las leyes de mercado

En el análisis del resultado del ente	Pública: No debe considerarse solamente la existencia de superávit como aspecto positivo para la gestión. Para realizar una consideración favorable en la Hacienda Pública deben considerarse otros aspectos tales como, la comparación con lo previsto en la ley de presupuesto, las erogaciones en términos monetarios pero también en términos de unidades físicas para poder apreciar que bienes y servicios se aportaron a la comunidad.
	Privada: Representa la eficacia de la actividad. El resultado positivo del ejercicio incrementa el patrimonio y refleja el desarrollo de una gestión positiva.

Nota. Vicente, H.R. y Gulayin D.J. (2021). Contabilidad Pública y Hacienda Pública. En J.J. Permuy y H.R. Vicente (Eds.), *Contabilidad del sector público. Organización, gestión y control del sector público*, pp. 9-22. La Plata: Editorial de la Universidad de la Plata.
<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/1643/1622/5289-1>, p. 14.

El Estado burocrático y sus problemas

El término burocracia procede de la lengua francesa *bureaucratie*, y éste de *bureau*, oficina, escritorio, y *-cratie*, *-cracia*: gobierno. Los inicios de esta concepción tienen una connotación negativa tanto a nivel intelectual como popular.

Crozier (1969) indica que el término “burocrático” es un término ambiguo y que por lo tanto puede prestarse a confusión; y expone tres acepciones de éste dentro de las ciencias sociales.

La primera obedece a un concepto de la ciencia política en donde la burocracia es un aparato del Estado integrado por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados de manera jerárquica, y que supone un gobierno sin participación del ciudadano.

La segunda acepción la han utilizado historiadores y sociólogos y proviene de Max Weber². En la misma, la burocratización es la racionalización de las actividades colectivas,

² Maximilian Karl Emil Weber (21 de abril de 1864-Múnich, 14 de junio de 1920) fue un sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública.

presente, entre otras cuestiones, en la concentración desmesurada de las unidades de producción, como así también de todas las administraciones, con un sistema de reglas impersonales en lo referido a la definición de funciones, distribución de responsabilidades y ordenamiento de las carreras.

Por último, la tercera acepción de Crozier (1969) se corresponde con el uso corriente y popular de la palabra burocracia, que "...evoca la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de procedimientos, la inadaptación de los organismos «burocráticos» a las exigencias que deberían satisfacer y a las frustraciones consiguientes en las personas que los componen, y en quienes deben utilizar sus servicios y los padecen" (pp. 12-13).

Por su parte, Pinazo Hernandis (2013), a modo de ejemplo sobre los conceptos de "Burocracia y Buropatología", describe la opinión del consultor de comportamiento humano García de Leániz, basada en la película argentina "El Secreto de sus Ojos". Así, Pinazo Hernandis (2013) expone que, según García de Leaniz, en dicho film se manifiestan ciertas conductas de la dinámica burocrática, tales como:

...pésimo servicio ciudadano, salidas a tomar cafés sin control alguno, productividad baja, muchas horas llenas de vacío, los recursos tecnológicos escasos, nadie se queja y pide nuevas tecnologías, no vaya a ser que se modifiquen los hábitos de trabajo, una visión del servicio público donde los medios (procedimientos) priman sobre los fines (impartir justicia), los burócratas huyen del riesgo y se sienten protegidos en sus reglamentos y dilaciones, el ciudadano carece de rostro y apenas posee el nombre de un expediente, son maestros en hacer eficientemente cosas ineficaces, despersonalización de sus tareas y olvido del servicio del ciudadano...(García de Leániz, como se citó en Pinazo Hernandis, 2013, p. 207)

Para Pinazo Hernandis (2013), lo que se describe son las disfuncionalidades de la burocracia, que popularmente, se asocian más con las perversiones o anomalías, como si éstas fueran su esencia, cuando en efecto son patologías del modelo que acentúan el interés de grupo, la ineficacia, la rigidez, la lentitud o la limitada posibilidad de adaptación frente a los cambios externos.

Tal como Crozier (1969), Pinazo Hernandis (2013) también hace referencia a la ambigüedad con la que se ha utilizado el término burocracia en las ciencias sociales, sintetizando sus múltiples acepciones desde tres áreas de conocimiento próximas:

a) Sociológica:

- Como paradigma de la ineficiencia en toda institución.
- Como poder ejercido desde las oficinas.

- Como papeleo y hábitos propios del sector público.
- Como grupo humano que ejerce autoridad administrativa.
- Como método específico de funcionamiento del aparato público.
- A los que desempeñan actividades administrativas en oposición de los operarios, técnicos y directores.

b) Organizativa:

- Como modelo ideal de institución.
- Como gran organización.
- Como sistema objetivo de gestión y administración muy racionalizado y de suprema eficiencia técnica.

c) Ciencia de la Administración:

- A aquellos trabajadores públicos que gozan de estabilidad y hacen carrera como funcionarios.
- A los funcionarios con real poder.
- Análogo a administración pública.
- Agrupación de medios personales a disposición de las administraciones públicas.

A los fines del presente trabajo, nos atendremos a la tercera acepción utilizada por Crozier (1969), en la cual el término burocrático responde al uso vulgar y popular de la palabra burocracia, en un sentido peyorativo.

En ese sentido disfuncional que utilizaremos, las costumbres burocráticas pueden entenderse, sencillamente, como consecuencia de la resistencia al cambio de los recursos humanos. Este tema será desarrollado más adelante.

El nuevo modelo gerencial

Previo a analizar el nuevo modelo gerencial, estimamos necesario plasmar en el presente trabajo, los paradigmas a los que se enfrenta la administración pública.

En el siguiente cuadro proporcionado por el Dr. Carlos Alberto Cermelo, profesor del módulo Administración Pública del Posgrado de Especialización en Administración Financiera del Sector Público, se aprecian las principales diferencias entre los antiguos y los nuevos paradigmas (Tabla 2):

Tabla 2. Principales diferencias entre los antiguos y nuevos paradigmas.

Paradigmas	
Antiguos	Nuevos
Administración Pública Erogativa	Administración Pública Productora
Conjunto de partes dispersos	Enfoque Sistémico (conjunto interrelacionado de partes)
Centralización	Descentralización
Flujo de información Vertical	Flujo de información Horizontal
Estructuras Piramidales Rígidas	Estructuras Planas y Flexibles
Administración cerrada	Administración abierta
Administración basada en Normas jurídicas	Administración centrada en el ciudadano
Poca información	Abundante información
Resultados poco medibles	Resultados medibles en eficiencia
Escaso desarrollo tecnológico	Innovación y desarrollo tecnológico

Tal como indicamos en el capítulo anterior, el marco teórico de la administración pública no es lineal sino que va sufriendo modificaciones día a día, conforme a los nuevos paradigmas que surgen; sin embargo, algunos de ellos permanecen, y probablemente lo continúen haciendo; por un lado, debido a que un paradigma siempre lleva consigo una serie de resistencias, ya que por lo general las mismas organizaciones como así también las personas, se resisten al cambio; y por otro, porque algunos de ellos son la base de la administración pública (por ejemplo, la aplicación de una determinada ley o normativa).

Ahora bien, en consonancia con los nuevos paradigmas de la administración pública, el nuevo modelo gerencial, a diferencia del modelo burocrático, se identifica con el rol que debe prestar el Estado moderno, con orientación hacia los resultados, dotándolo de mayor flexibilidad y promoviendo la descentralización a través de la participación de todos los actores que intervienen. Asimismo, la actitud de las organizaciones debe ser proactiva y receptiva, como así también la del administrado. En cuanto al posicionamiento estratégico, se incorpora una visión de cultura estratégica, la cual tiende a anticiparse y prever diversos escenarios, permitiendo, de esta manera, encontrar soluciones que posibiliten adaptarse al entorno que se

encuentra en constante cambio; entendiendo que para ello es menester invertir tanto en recursos tecnológicos como humanos.

Osborne y Gaebler (1994) describen con relación a los paradigmas y al nuevo modelo gerencial, al que ellos denominan la “reinención del gobierno”, ciertas diferencias entre los líderes tradicionalistas y emprendedores con el objeto de plasmar la necesidad de instituciones más flexibles y adaptables con posibilidad de capacitar y facultar a las personas que trabajan en ellas a tomar decisiones sobre las tareas que realizan; propendiendo de esa manera, a la descentralización a través de la participación y el trabajo en equipo.

Para poder diferenciar los tipos de líderes, los autores hacen mención a lo expuesto por Toffler (1978), según el cual, en la era de la información, “...la presión para la toma de decisiones acelerada se enfrenta al aumento de la complejidad y lo desconocido del entorno sobre el que se han de tomar las decisiones...el efecto es una sobrecarga abrumadora de posibles decisiones; resumiendo: el futuro shock político” (pp. xvii-xviii). En este sentido, Toffler (1978) expone dos posibles respuestas; una es reforzar el gobierno, añadiendo más políticos y burócratas con el fin de superar la creciente complejidad; la otra consiste en disminuir la carga de decisión compartiéndola con otras personas, posibilitando que se tomen más decisiones en los demás estratos, y no solo en el nivel jerárquico.

Retomando la clasificación de Osborne y Gaebler (1994), los líderes tradicionales se inclinan instintivamente por la primera alternativa de Toffler (1978), pero ese acto irreflexivo los conduce al fracaso cada vez con mayor frecuencia. Por otro lado, los líderes emprendedores se inclinan instintivamente por el método de descentralización, traspasando muchas decisiones a los demás actores intervinientes, como a los clientes, a las instituciones no gubernamentales o a la comunidad en sí misma, todo ello con el objeto de conocer de manera más cabal los problemas o dificultades a los que se enfrentan. Otros las delegan a los demás niveles, allanando de esta manera sus jerarquías y otorgando autoridad a sus trabajadores.

Si analizamos el concepto de liderazgo, para Senge (1992), el liderazgo supone aprender a darle forma al futuro. Hay liderazgo cuando los seres humanos dejan de ser víctimas de las circunstancias y se involucran de manera activa en la creación de nuevas circunstancias. Liderazgo significa crear un ambiente en el cual las personas constantemente profundizan su percepción de la realidad y se vuelven más idóneos para participar en lo que sucede en el mundo, por lo que, en efecto, el liderazgo está relacionado con la invención de nuevas realidades.

Por otro lado, según Kotter (1999), el liderazgo es la acción de influenciar a las personas para que se empeñen de manera voluntaria en la consecución de los objetivos del grupo,

entendiendo por grupo una parte de la organización con intereses similares.

Teniendo en cuenta estas premisas, los líderes tradicionalistas a los que hacen mención Osborne y Gaebler (1994), no son otra cosa más que meros jefes que no creen en el consenso, se limitan a dar órdenes, concentran el poder y la información en unas pocas personas, se resisten a la idea de dar participación a sus empleados o subordinados, creyendo que ello les quitará poder, llegando en algunos extremos, al abuso de superioridad y poder en relación con los demás. Este tipo de comportamiento aumenta notablemente la probabilidad de cometer errores, y, por consiguiente, la probabilidad de tener éxito disminuye proporcionalmente.

Siguiendo esas ideas, los autores, sostienen que podemos encontrar dos tipos de gobiernos, los que siguen al modelo tradicionalista, y por otro lado los gobiernos emprendedores, o innovadores, que tratan de adaptarse a los cambios que se presentan incesantemente. Los gobiernos innovadores elijen el esquema de descentralización debido a que conocen las grandes ventajas que tienen este tipo de instituciones u organizaciones.

Las instituciones descentralizadas son mucho más flexibles que las centralizadas y pueden responder de una manera más rápida ante las circunstancias cambiantes y a las necesidades que surgen.

Asimismo, las instituciones descentralizadas son más eficaces que las centralizadas. Los trabajadores que se encuentran en el campo conocen lo que realmente sucede día a día. Están más familiarizados y cerca de la mayoría de los problemas. Son, en realidad, quienes tienen mayor capacidad de mejorar la organización como entidad y de resolver los problemas. Por ende, en este tipo de instituciones, consideran a los trabajadores como uno de los recursos más valiosos. Si estos trabajadores tienen el apoyo de quienes los dirigen, serán quienes puedan plantear las mejores soluciones a los problemas que se presenten. Desde luego, dicho apoyo debe estar acompañado de la motivación necesaria y suficiente para que el trabajador se sienta parte de la institución y del equipo (en sentido de propiedad o pertenencia).

En línea con lo expuesto, en las instituciones descentralizadas, las mejores ideas surgen de los empleados, que son efectivamente quienes hacen el trabajo; por ello, estas instituciones son más innovadoras que las centralizadas.

Por último, y no menos importante, las instituciones descentralizadas generan una moral más elevada, personal más comprometido y mayor productividad. Esta moral, deviene del hecho de que al conferirles a los trabajadores la facultad de tomar gran parte de las decisiones, ello les genera una mayor preocupación y, por consiguiente, un mayor rendimiento.

La acción de confiarles grandes responsabilidades y decisiones a los empleados demuestra el respeto que se tiene por ellos. Es darles el reconocimiento que se merecen por ser,

nada más, ni nada menos, las únicas personas lo suficientemente cercanas a los problemas para poder hacer algo al respecto.

Aquí, podemos comenzar a adentrarnos en el concepto de motivación que desarrollaremos más adelante. La motivación es una cuestión compleja; lo que es importante o útil para una persona no lo es para otra, y lo que ayer valía para una persona en concreto, es probable que hoy ya no valga lo mismo. Esto es así, porque las personas son diferentes debido a que las necesidades varían de individuo a individuo; como así también los valores sociales de cada uno.

Continuando con las ideas de Osborne y Gaebler (1994), éstos plantean una serie de estrategias o tareas, que deben tener en cuenta los líderes emprendedores o innovadores, al momento de optar por la descentralización, para que dicho proceso sea alcanzado con éxito.

Plantean en primer lugar, que la dirección de las organizaciones no debe depender de una sola persona, sino de varias, mediante la administración participativa o dirección compartida. Para ello, se debe tener en cuenta también, la cooperación entre el trabajador y la dirección (inculcando una mayor relación de confianza), políticas de conservación del empleo a los fines de asegurarse la cooperación sindical, garantizando al trabajador un empleo y no necesariamente el empleo actual; logrando de esta manera, que éste se sienta más seguro y probablemente más predispuesto a la innovación; y, por último, allanar la jerarquía organizativa eliminando estratos. Esto, generará una organización entusiasta y motivada. Este tipo de dirección produce en los trabajadores una mayor satisfacción laboral, ya que se proporciona más apoyo a los mismos.

En línea con ello, Osborne y Gaebler (1994) exponen que las organizaciones deberán alentar el trabajo en equipo con el fin de superar las barreras que separan a la gente en las organizaciones del tipo jerárquicas. De esta manera, las ideas y la información fluyen con más velocidad y las acciones se simplifican. Se fomenta la colaboración, entendiendo que todos serán grandes partícipes en la actuación y resolución de problemas.

Por otro lado, plantean que, para tener éxito, las organizaciones del tipo participativas no sólo deben conferir poder a los empleados y equipos, sino protegerlos; defendiendo la innovación de los trabajadores, estimulando la moral y la productividad.

Otro punto al que hacen referencia consiste en invertir en los empleados, e insisten en que la descentralización solo funciona si los líderes son capaces de invertir en la formación de los trabajadores. Nadie quiere trabajadores poco formados que tomen decisiones; sin embargo, y paradójicamente, son pocos los gobiernos y organizaciones que invierten en ello.

Es necesario generar una conciencia sobre esta cuestión. Esta acción es vital, y sin ella

todo lo mencionado anteriormente, probablemente no tenga valor. La capacitación continua es la mejor forma de acompañar la innovación y el desarrollo permanente.

Por último, Osborne y Gaebler (1994) exponen como estrategia, que la responsabilidad de tratar los problemas debe hallarse en el estrato más bajo posible del gobierno o de la institución en cuestión (a menos que exista una importante razón que demuestre lo contrario). Cuánto más cerca de la sociedad se encuentre un gobierno o una organización, la confianza de la primera aumenta, como así también el sentido de responsabilidad de los funcionarios, provocando en consecuencia, que estos últimos, se desempeñen en sus labores de una manera más eficaz, generando soluciones a medida de cada problema y no del estilo estandarizado.

Como corolario de este apartado, nos resulta interesante citar las palabras del antiguo Comisario adjunto del Departamento de Higiene de Nueva York, Ronald Contino, mencionado por Osborne y Gaebler (1994); las que resumen las ideas aquí plasmadas: “No hay nada que pueda sustituir a la particularidad sabiduría que un trabajador tiene sobre su puesto de trabajo. No importa lo inteligente o buen líder que sea un jefe; el/ella fracasará miserablemente al ahogar el potencial de sus empleados trabajando en su contra en lugar de con ellos” (Ronald Contino, como se citó en Osborne y Gaebler, 1994, p. 347).

La resistencia al cambio y el factor motivación

Cualquier tipo de transformación que se pretenda introducir en una organización implica un profundo cambio cultural que traspasa todos los ángulos de la actividad humana; por lo tanto, ésta debe ser acompañada de un trabajo vinculado a la gestión de recursos humanos.

El ser humano es un animal de costumbres y ello se puede observar en cualquier ámbito laboral. La mayoría de las personas prefiere la rutina en su lugar de trabajo antes que tener que salir de la zona de confort; es por ello que suelen experimentar cierta negación o rechazo.

Para Laporta (2022) la resistencia al cambio organizacional son las circunstancias o estados que experimentan los empleados que se ven impulsados hacia un proceso de cambio que supone alteraciones en su rutina y en sus hábitos; y principalmente se resisten por dos razones vinculadas entre sí, el temor o la aprensión a lo desconocido y el trabajo que supone efectuar nuevas actividades con el esfuerzo que ello implica.

Las causas que pueden generar resistencia al cambio son múltiples y diversas; entre ellas, Laporta (2022) menciona las siguientes:

- Aprensión hacia las personas que intentan introducir los cambios (jefes) o hacia el propio ambiente de trabajo.

- Temor a lo desconocido.
- Poca o inexistente flexibilidad en la organización.
- Incremento de las responsabilidades.
- Miedo a no poseer las habilidades necesarias que requiere el nuevo entorno.
- Temor al fracaso.
- Percepción de riesgos.
- Poca o nula información.
- Resistencia al nuevo entorno que implica salir de la zona de confort.
- Circunstancias históricas y experiencias pasadas.

Ahora bien, en toda organización, cualquiera sea su naturaleza, el recurso o capital humano constituye el eje principal para lograr los objetivos planteados. Si no se pone atención en el personal, sobre todo en aquellos que efectúan tareas administrativas u operativas relacionadas con la misión de la institución, será muy difícil obtener los resultados esperados. En este sentido, se debe tomar conciencia de la importancia de los recursos humanos como un elemento estratégico para el desarrollo de las organizaciones, entendiendo al capital humano como un valor diferencial.

Una de las ideas corrientes que los ciudadanos, en general, tienen sobre el empleado público, es la de una persona sentada detrás de un escritorio frente a una computadora, informando sobre algún expediente, con poco conocimiento sobre la materia, brindando mala o poca información y desempeñándose de manera ineficiente.

Para aquellos que trabajan en la administración pública, esta concepción negativa del personal público, no es gratificante. Sabemos bien que, aunque puedan existir algunos casos, esto no es lo más común.

En la experiencia obtenida en la administración pública, se puede observar que la mayoría del personal se encuentra desmotivado por diversas cuestiones, como la ausencia de valoración por parte de los directivos y/o funcionarios, no sentirse parte de la organización (en sentido de pertenencia), por la inexistencia de sistemas de promoción, la falta de políticas de capacitación, o a causa de la prestación de servicios durante años en una misma dependencia o sector sin posibilidades de que exista movilidad, entre otros.

Teniendo en cuenta que existe una percepción de estabilidad garantizada, todas estas particularidades generan que los empleados públicos no estén lo suficientemente comprometidos para lograr los objetivos de la organización, por cuanto las condiciones y el

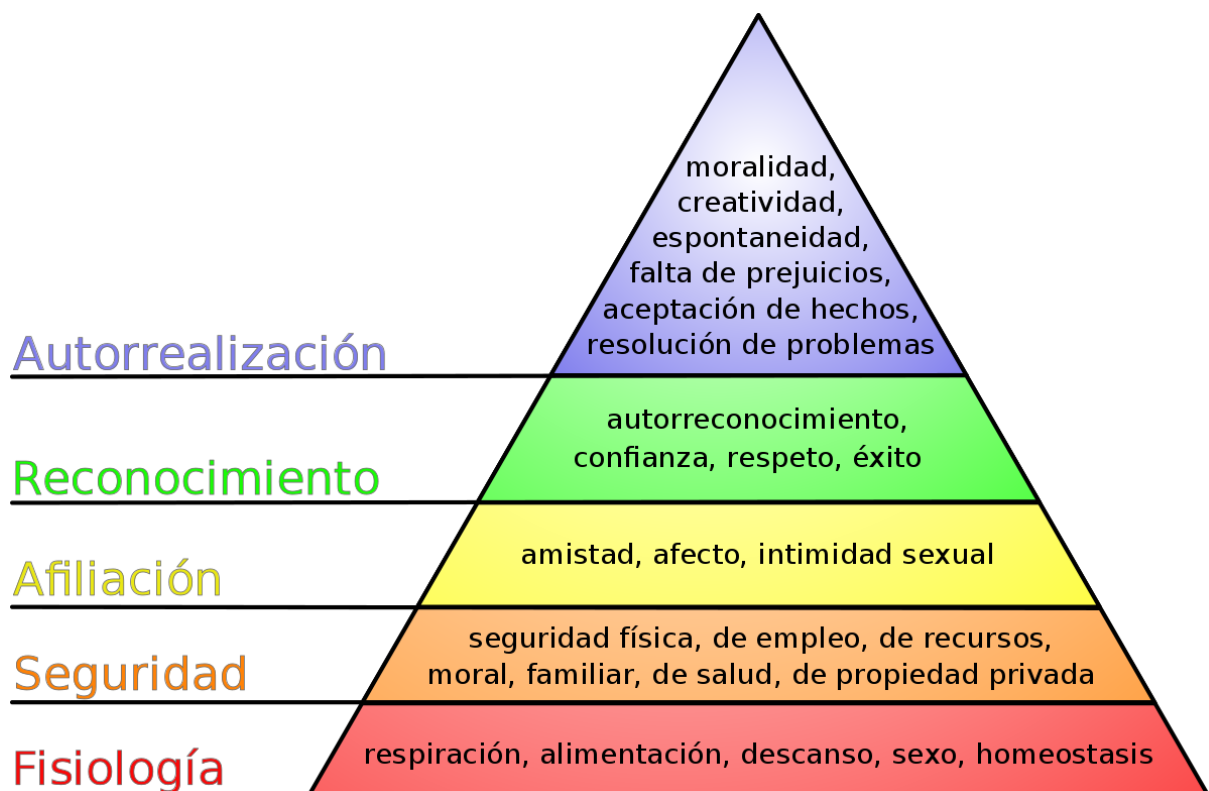
clima laboral no son los adecuados; disminuyendo así su productividad.

Todos los seres humanos tienen necesidades de autorrealización (crecimiento personal) y reconocimiento. Ello puede facilitarse si se proporciona un ambiente que los apoye y que, paralelamente, les ofrezca un desafío; es decir, que exista una motivación.

Existe una gran cantidad de teorías que han estudiado el tema de la motivación en profundidad. La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría sobre la motivación y trata de explicar qué es lo que impulsa la conducta humana.

Maslow (1979) propone que la motivación de los seres humanos está basada en la voluntad de satisfacer sus necesidades, e identifica cinco niveles distintos de necesidades dispuestos en una jerarquía piramidal, en la que las necesidades básicas se encuentran debajo y las necesidades más altas arriba. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas o básicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación o sociales, necesidades de reconocimiento o estima y necesidades de autorrealización (Figura 1).

Figura 1. Pirámide de Maslow.



Nota. Adaptado de *Pirámide de Maslow*, por Instituto europeo de psicología positiva, 2018,

<https://www.iepp.es/piramide-de-maslow/>

A continuación, se desarrollan los cinco niveles de la Pirámide de Maslow:

- Necesidades fisiológicas o básicas: son la base de la pirámide, inherentes a la supervivencia de todo ser humano: respirar, alimentarse, vestirse, descansar, etc. La necesidad más básica sería la de la supervivencia física, y ella sería la primera en motivar el comportamiento de las personas.
- Necesidades de seguridad: se refiere a aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros, y así, poder vivir sin miedo. Se refieren a seguridad física (salud), seguridad laboral, seguridad de recursos (tener dinero), seguridad en cuestiones básicas (vivienda). Estas necesidades se manifiestan luego de haber cubierto las necesidades fisiológicas.
- Necesidades de afiliación o sociales: el tercer nivel se refiere a necesidades que se relacionan con sentimientos de pertenencia; sentirse integrado en la sociedad mediante el desarrollo afectivo y las relaciones interpersonales: familia, pareja, amistades, formar parte de un grupo, etc.
- Necesidades de reconocimiento o de estima: el cuarto escalón se relaciona con las necesidades de confianza, autoestima, respeto, éxito, reputación, etc.
- Necesidades de autorrealización: en este último escalón el ser humano persigue su crecimiento personal y utiliza su potencial para llegar a su máximo desarrollo. Es el final de la pirámide, y para poder alcanzarlo se deben cubrir y completar los niveles anteriores. Es el nivel más racional.

Para Maslow (1979), a medida que se van cubriendo las necesidades más básicas se va ascendiendo en los niveles de la pirámide hacia otras necesidades más complejas. Gradualmente, y mientras se alcance la satisfacción de los niveles iniciales, los seres humanos tendrán deseos más elevados hasta llegar al último escalón de la pirámide.

Tecnologías de la información y la comunicación - ventajas y beneficios

El término TIC o tecnologías de la información y de la comunicación, es un concepto que ha evolucionado con el avance tecnológico, cobrando gran relevancia en los últimos años con el auge de la informática y las telecomunicaciones. Si bien la definición de TIC puede incluir varias acepciones, Ávila (2013) lo define como:

...el conjunto de herramientas, soportes y canales desarrollados y sustentados por las tecnologías (telecomunicaciones, informática, programas, computadores e internet) que

permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos, contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética a fin de mejorar la calidad de vida de las personas. (pp. 222-223)

Aunque este término parezca un tanto abstracto, en forma sintética se puede decir que engloba a todas las tecnologías que intervienen la comunicación y el procesamiento de cualquier tipo de dato o información. En este sentido, el término TIC ha madurado con el paso del tiempo, ya que las TIC del s. XIX (como el teléfono y el telégrafo) distan mucho de las TIC actuales (como internet y la computadora).

Algunos autores han planteado que las TIC se encuentran constituidas por tres medios básicos, los cuales no operan en forma aislada, sino que tienen la capacidad de interactuar entre sí permitiendo el desarrollo de nuevos mecanismos y tecnologías que intervienen en la transmisión y el procesamiento de la comunicación (Cabero, 1998).

Según Ayala y Gonzales Sánchez (2015), estos medios básicos incluyen la microelectrónica (conformada por el desarrollo de los microprocesadores como unidad básica de las computadoras), la informática (constituida por los softwares que intervienen en el procesamiento de la información) y las telecomunicaciones (mecanismo por el cual se transmite información a grandes distancias). En este contexto (y a modo de ejemplo), la combinación de las tecnologías de la información (como los métodos de digitalización de datos analógicos) y de la comunicación (como la radio, la televisión y la telefonía), sumado al desarrollo de redes (como internet), han incrementado la masividad en el acceso a la información a escala mundial, acortando las distancias y acelerando el proceso de globalización, haciendo que las TIC se hayan vuelto una parte indispensable de nuestras vidas.

Entre las principales ventajas de las TIC, podemos mencionar las descritas y compiladas por Acosta y Riveros (2012):

- Inmateriales: la información no se encuentra asociada a objetos materiales, los datos son almacenados en sistemas electrónicos.
- Interconexión: permite la conexión de tecnologías con el objeto de formar nuevas tecnologías.
- Interactividad: el control de la comunicación se alterna entre emisor y receptor.
- Instantaneidad: el intercambio de información, entre sitios alejados, ocurre en forma inmediata y es independiente de la distancia.

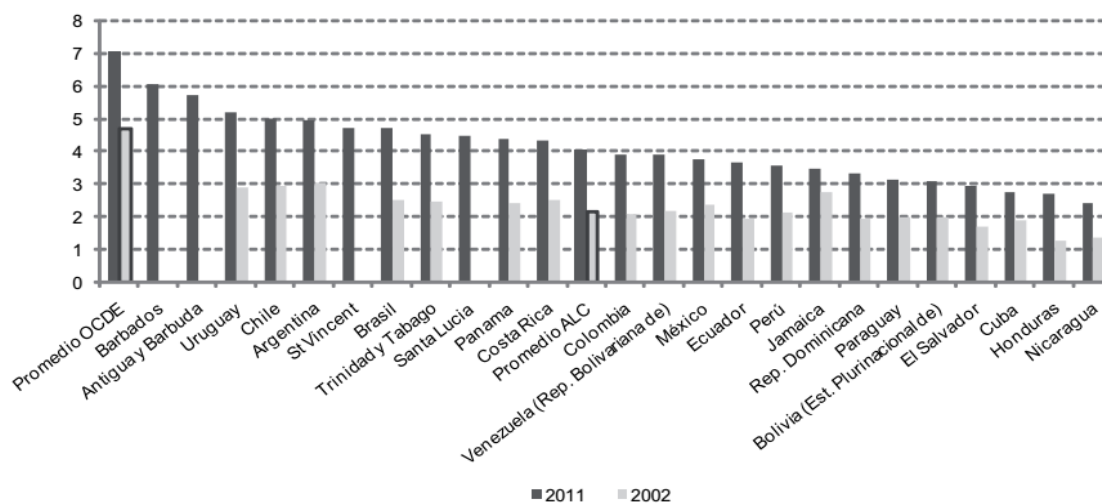
- Incremento de parámetros multimediales: la información de toda índole (texto, imagen y sonido) es transmitida con mayor calidad, a medida que las tecnologías se modernizan.
- Digitalización: logra que la información de distinto origen (texto, imagen y sonido) sea transferida en un mismo lenguaje mediante un proceso de codificación digital.
- Alcance social: el impacto generado por las TIC no se restringe a los individuos o a los grupos, sino que se extiende a todo el globo.
- Innovación: las TIC generan un cambio constante en todos los ámbitos de la sociedad, ya sea rechazando tecnologías obsoletas o reinventándolas.
- Capacidad de almacenamiento: hace hincapié en el almacenaje de grandes volúmenes de información (texto, imagen y sonido) en espacios reducidos.
- Tendencia hacia la automatización: el incremento en los volúmenes de datos generados, la necesidad de almacenarlo y el desarrollo de mecanismos para facilitar su acceso, han potenciado la aparición de herramientas de manejo automático de los datos.
- Diversidad: sirven para realizar más de una tarea en forma simultánea, haciendo que su propósito no se restrinja a una sola actividad.

Según el informe elaborado por Rovira y Stumpo (2013) para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las TIC son un medio indispensable para el crecimiento no solo económico de los países, sino también para favorecer la igualdad dentro de la sociedad, propiciando el mejoramiento de los accesos a los servicios de educación, salud y de gestión estatal que se brindan a los ciudadanos. Esto queda evidenciado en América Latina, con el incremento en las inversiones que se han efectuado en la infraestructura y en el acceso a las TIC (Figura.2)³.

Sumado a esto, el desarrollo de nuevas TIC ha modificado positivamente el modo de interacción de los entes gubernamentales, generando un estado abierto basado en los principios de transparencia, participación y colaboración, en el que las TIC han mejorado notablemente los servicios públicos que se brindan a la sociedad, recuperando la confianza en la gestión pública, la cual ha tenido que modernizarse a los nuevos tiempos que corren (Fundación Telefónica, 2013).

³ Índice compuesto de infraestructura y acceso a las TIC (considera los números de teléfonos fijos, celulares y usuarios de Internet cada 100 habitantes; así como las capacidades necesarias para hacer un uso efectivo de dicha tecnología).

Figura 2. América Latina y el Caribe (24 países) y OCDE: Índice de Desarrollo de las TIC, 2002-2011.



Nota. Adaptado de Rovira, S., Santoleri, P. y Stumpo, G. (2013). Incorporación de TIC en el sector productivo: uso y desuso de las políticas públicas para favorecer su difusión. En S. Rovira, y G. Stumpo. (Comp.), *Entre mitos y realidades. TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina*, pp. 17-53. Santiago de Chile: Editorial Naciones Unidas, p.18.

DIAGNÓSTICO

El Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz es el organismo fiscalizador de la gestión financiero-patrimonial de la provincia, los municipios, las empresas para-estatales, las reparticiones descentralizadas y autárquicas.

Los tipos de controles que se realizan son: a) control previo, que es el relacionado con la intervención previa al pago por parte de los auditores de los expedientes de cada uno de los organismos sujetos al control del Tribunal de Cuentas, lo que implica ingresos diarios y posterior egreso de expedientes; b) control concomitante, mediante inspecciones administrativo-contables *in situ*, las que deben ser respaldadas con la producción de informes y grandes cantidades de documentos a presentar por parte de los responsables de los organismos; y por último, c) control posterior, a través del estudio de las cuentas rendidas (juicios de cuentas), en el que los responsables de cada uno de los organismos deben remitir toda la documentación por ejercicio financiero, generándose así importantes volúmenes de documentación.

Este órgano de control externo, desde el año 2019, ha comenzado a implementar

procesos de modernización adoptando nuevas herramientas que permitan mejorar la calidad en las tareas como así también la capacidad de respuesta. De esta manera, se han incorporado herramientas tecnológicas como la utilización de firma digital, mecanismos de notificación electrónica, domicilios electrónicos e implementación de salas de chat virtuales como un medio de comunicación de contenido informal entre las auditorías jurisdiccionales y los responsables de los organismos sujetos a la fiscalización del Tribunal de Cuentas.

Por otra parte, a los fines de continuar avanzando en materia comunicacional, se gestionó un servicio de correo oficial; asignándole un e-mail a cada uno de los auditores, como a los responsables de cada uno de los organismos públicos sujetos al control del mismo.

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud, declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, luego de que el número de personas infectadas por COVID-19 a nivel global llegara a 118.554, y el número de muertes a 4.281, afectando hasta ese momento a 110 países.

En este sentido, el 19 de marzo de ese año, el Poder Ejecutivo Nacional emitió el Decreto N° 297/2020, mediante el cual se estableció el aislamiento social, preventivo y obligatorio por efecto de la pandemia COVID-19.

En ese contexto, el organismo se vio obligado a implementar de manera repentina mecanismos que permitieran continuar con la labor de fiscalización, a pesar de la problemática sanitaria. De este modo, se puso en funcionamiento la intervención de manera digital de los expedientes para los pagos que deben efectuar los distintos organismos públicos, empleando para ello, y por primera vez, los correos oficiales mencionados anteriormente.

Mediante ese mecanismo, los responsables remiten los expedientes digitales en formato pdf (siglas en inglés de Portable Document Format, 'formato de documento portátil') a los correos de los auditores; luego, estos últimos, realizan la intervención correspondiente y proceden a remitir en devolución el expediente al correo electrónico del responsable.

Aunque de cierta manera, este método ha intentado facilitar la interacción entre las partes, el proceso en sí ha generado una excesiva inversión de tiempo en la realización de dichas tareas.

Teniendo en cuenta que algunos expedientes constan de grandes cantidades de fojas, al remitirlo de manera digital, el tiempo en que el auditor demora en descargar el o los archivos es muy extenso, llegando en algunos casos a retrasos que van de las tres a cuatro horas. Además, al no existir una reglamentación sobre cómo deben ser enviados los archivos digitales (respecto del formato, tamaño y calidad), en determinadas ocasiones se generan inconvenientes al trabajar sobre ellos, considerando que las fojas pueden estar mal escaneadas, y hasta, en algunos casos,

pueden ser ilegibles. Ello ocasiona aún más tiempos "muertos" y por consiguiente un desgaste constante, debido a que el auditor invierte entre tres o cuatro horas en descargar los archivos, para luego no poder trabajar sobre los mismos. En consecuencia, debe solicitar nuevamente el expediente mediante una nota digital, generando así, tareas extras y más demoras en el proceso. Por lo tanto, una vez que el expediente reingresa con las correcciones realizadas, nuevamente se perderán horas innecesarias, resultando en un proceso ineficiente.

Si bien el organismo se encuentra realizando un proceso de modernización; el mismo no ha sido ejecutado de manera correcta por cuanto gran parte de éste debió efectuarse en circunstancias extraordinarias.

A su vez, queda en evidencia que los procesos de informatización y/o digitalización fueron implantados solo en determinados procedimientos; por lo tanto, actualmente, coexisten, dos ciclos de vida de la información. Por un lado, el ciclo de vida de la información en papel, y por otro, el ciclo de vida de la información digitalizada.

Asimismo, sumado al contexto de la pandemia, tal como se indicó en el apartado de fundamentación y planteamiento del problema, a partir del año 2021 todo el sector público provincial - incluido el Tribunal de Cuentas - debió iniciar un proceso de cambios en virtud de la sanción de la Ley N° 3.755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial; acelerando, aún más, el proceso de transformación.

Por todo lo expuesto, el problema que se plantea es la falta de unificación de criterios como así también de herramientas y recursos que permitan al Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz incrementar la eficiencia en los procesos y mejorar la capacidad de respuesta en las tareas de fiscalización, entendiendo que el control externo solo resulta efectivo si se practica en forma oportuna.

Aquí, habrá que plantearse y preguntarse, si la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación, como es el caso de la digitalización, contribuye a la mejora del problema mencionado.

Para ello, es necesario comprender que el proceso de digitalización de documentos significa mucho más que digitalizar papel, ya que también se ven afectadas las tareas, actividades y procesos que se llevan a cabo en una entidad.

Es importante destacar, que este proceso, agiliza notablemente los tiempos de búsqueda y consulta de documentos; permite acceder a la información aún ante una eventual pérdida por degradación por el paso del tiempo, incendios, humedad, etc., ya que se cuenta con un respaldo digital de los datos, contribuyendo de esta manera a la integridad de los documentos. Sumado a esto, permite reducir costos, tanto en términos económicos, como en términos de

almacenamiento físico.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Tal como se indicó en el presente trabajo, la pandemia originada por COVID-19 ocasionó, no solo un gran impacto en la salud de la población, sino un importante impacto económico y social a nivel mundial debido a las grandes restricciones que debieron imponerse (cierre de oficinas y comercios, reducción del personal que podía acudir a sus lugares de trabajo, aislamiento y posterior distanciamiento social preventivo, etc.). Si bien, la magnitud de las restricciones fue variando durante las diferentes etapas que se han debido afrontar, se ha producido una importante modificación en las formas de trabajar.

La crisis originada por la pandemia ha puesto de manifiesto la relevancia de aprovechar la tecnología para implementar nuevas formas de trabajo dirigidas a mantener y acrecentar la capacidad de respuesta y consecución de objetivos.

En algunas organizaciones la pandemia aceleró procesos que ya habían sido planificados; sin embargo, no todas se encontraban preparadas para hacer frente a semejantes cambios, por lo que los resultados no fueron los esperados.

Este fue el caso del Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz, el que había comenzado a implementar nuevas herramientas y técnicas tendientes a la modernización del organismo, las que implicaban un proceso de informatización de la información en las tareas desarrolladas. Sin embargo, el acaecimiento de la pandemia de COVID-19 provocó la interrupción del proceso, poniendo de relevancia la imperiosa necesidad de robustecer aquellos objetivos y avanzar de una manera más rápida hacia la implantación de nuevas técnicas de trabajo. La consecuencia, fue disponer la vía simultánea de utilización del formato papel y la digitalización, puesto que el organismo no contaba con las herramientas necesarias para hacer frente en tan poco tiempo a una estrategia de shock que implicara la despapelización total. Tal como se indicó en el planteamiento del problema, ello generó distintos inconvenientes derivados de la falta de unificación de criterios comprometiendo la capacidad de respuesta en materia de fiscalización.

Además, el proceso de modernización también resulta necesario en virtud de los cambios que trae aparejada la sanción de la Ley Provincial N° 3.755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial, como la implementación del Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF) y de nuevos sistemas digitales que se están incorporando a la gestión de la administración financiera de la provincia.

Si bien queda de manifiesto que, tal lo planteado en la hipótesis del presente trabajo, la

implementación de tecnologías de la información y la comunicación contribuirá a la modernización del Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz, incrementando la eficiencia y la transparencia en sus procesos; también se requiere, de forma complementaria e integral, de otras acciones. A continuación, se exponen una serie de recomendaciones sobre aquellas cuestiones a las que más atención concierne prestar en virtud de su relevancia estratégica.

Rever y definir la misión del organismo

En virtud de lo expuesto en los párrafos precedentes, y teniendo en cuenta el marco teórico analizado, es que se sugiere, en primer lugar, que el Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz establezca una sólida misión orientada a mejorar la calidad, el acceso y la transparencia de la información que generan las tareas de control que tiene asignadas por la Constitución provincial, ello mediante la innovación y modernización administrativa a través del uso de tecnologías de la información y la comunicación y demás herramientas digitales. La misión de una organización debe estar definida de manera concreta, sencilla y clara para que sea de fácil interpretación para los miembros de la institución. Luego, a partir de la misión, correspondería definir los objetivos que permitirían cumplir con la misma. Sería importante también, que esta misión sea analizada con una perspectiva que incluya el cuidado del ambiente y el desarrollo sustentable, garantizando modalidades de consumo y producción responsables con menos degradación y contaminación; sobre todo, teniendo en cuenta que estas cuestiones forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)⁴.

Creación de un departamento dedicado a los procesos de modernización

Definida la misión, y considerando que la tendencia tanto nacional como mundial se encuentra enfocada en la innovación y el desarrollo de políticas que permitan adaptarse rápidamente a los cambios, creemos que resulta vital crear dentro de la estructura organizativa del Tribunal de Cuentas, un área específica destinada a la modernización del organismo, y que tenga como principal función asistir a las autoridades en cuanto a la formulación de políticas e

⁴ Documento que se aprobó en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en Nueva York en septiembre de 2015. Los Estados Nacionales miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobaron en dicho documento 17 Objetivos y 169 Metas que deberán ser cumplidos de aquí al 2030.

implementación del proceso de desarrollo e innovación tecnológica. Dicha área debería tener, al menos, las siguientes funciones:

- Diseñar, coordinar y proponer las políticas de modernización y transformación en el organismo.
- Intervenir conjuntamente con las áreas técnicas de sistemas en la definición de estrategias y estándares sobre tecnologías de la información y comunicación y otros sistemas electrónicos de tratamiento de la información.
- Diseñar proyectos y programas tendientes al desarrollo de una cultura innovadora sobre una estrategia de infraestructura tecnológica.
- Colaborar con los distintos sectores del organismo debiendo prestar asistencia y asesoramiento en materia de su competencia.
- Entender en materia de dictado normas, estándares y procedimientos de tecnología y ciberseguridad en el ámbito de su competencia.
- Asistir a las autoridades en el desarrollo de manuales que regulen los procedimientos y las actividades que deben realizarse en el marco de la modernización de los procesos.
- Propiciar la creación y/o modificación de normativa que considere necesaria.
- Elaborar normas y estándares referidos a la seguridad de la información.
- Supervisar y monitorear el correcto funcionamiento de los servicios de infraestructura, debiendo elevar informes periódicos; los que permitirán la revisión de los procesos, la detección de posibles riesgos y la consecuente posibilidad de efectuar las correcciones necesarias de manera oportuna.
- Promover la adopción de nuevas tecnologías y su interoperabilidad.
- Diseñar programas de capacitación del personal del organismo, disponiendo la temática, así como los recursos humanos responsables de dicha labor.

Efectuar un relevamiento de todos los procesos

Como se expuso en el planteo del problema, en virtud de la pandemia acaecida en el año 2020, y de la imperiosa necesidad de continuar efectuando las tareas de fiscalización, los procesos de informatización en el Tribunal de Cuentas fueron implantados solo en algunos procedimientos; por lo que coexisten dos ciclos de vida de la información; por un lado, la información en papel y por otro la información digitalizada.

A los fines de lograr un proceso de cambio integral y avanzar hacia la total eliminación

del papel, es necesario que toda la actividad ejercida en la función fiscalizadora se desenvuelva íntegramente a través de medios digitales y electrónicos.

Para ello, será vital reunir un equipo interdisciplinario que efectúe un relevamiento exhaustivo de las tareas y procedimientos que realizan todos y cada uno de los sectores del organismo. Será menester recolectar datos provenientes de todas las personas que se desempeñan en el órgano de control, ya que son éstos los que conocen realmente qué sucede día a día y por consiguiente quienes tienen más capacidad de proponer soluciones y resolver problemas. Este trabajo en equipo permitirá obtener información valiosa y a medida de las necesidades. Por otra parte, deberá tenerse en cuenta la gestión del riesgo; se debe asegurar que cada paso que se de en el proyecto tenga suficiente tiempo y recursos para que sea completado con la calidad esperada.

Ahora bien, sin perjuicio de propender a que el proceso sea integral y que toda la actividad se desarrolle mediante medios digitales, no se debe olvidar que existen determinadas situaciones de vulnerabilidad tecnológica, tales como problemas en la conectividad o falta de determinados recursos tecnológicos. Recordemos que la provincia de Santa Cruz es un territorio muy extenso y existen localidades alejadas de la capital que no cuentan con buenos servicios de conexión a internet. Por lo tanto, deben establecerse mecanismos extraordinarios y supletorios que permitan que quienes deban cumplir con las obligaciones establecidas ante el Tribunal de Cuentas puedan hacerlo; ya sea mediante la asistencia técnica por parte del área de informática del organismo o bien estableciendo procedimientos excepcionales de presentación de la documentación.

Creación de una mesa de entradas virtual y de un sistema integrado de información

Una vez realizado el relevamiento de los procesos y su análisis respectivo, con el afán de dotar de mayor celeridad y eficacia a los procedimientos administrativos, se considera oportuno que el Tribunal de Cuentas implemente el uso de una mesa de entradas virtual mediante la cual los responsables auditados ingresen los trámites sujetos al procedimiento de intervención previa y documentación inherente a la rendición de cuentas.

Asimismo, crear un sistema de información integrado a la mesa de entradas virtual a través del cual se desarrollarán todas las actividades del organismo. Para ello será necesario asignar presupuesto que posibilite implementar soluciones tecnológicas adecuadas, contar con los recursos y medios económicos, tecnológicos y humanos que permitan desarrollar de manera íntegra el proceso de transformación, así como equipos formados con personal idóneo en cada

materia de su competencia. Se deberán generar los mecanismos necesarios para atraer y retener personal competente y calificado.

Será fundamental que el organismo construya y fomente una cultura de seguridad, ya que existen riesgos adicionales de seguridad de la información, confidencialidad, protección de los datos, calidad y fidelidad de la misma. Es aconsejable contar con asesoramiento técnico especializado para efectuar el análisis y la identificación de los principales riesgos y sus correspondientes medidas de seguridad.

Tal como se indicó al principio del presente trabajo, no es el fin del mismo ahondar en cuestiones técnicas y tecnológicas, puesto que exceden la materia aquí tratada, pero consideramos que resultaría importante que el área de sistemas e informática del organismo tenga a su cargo la confección de los instructivos necesarios para el empleo tanto de la mesa de entradas virtual como del sistema integrado, ello conforme a los requerimientos que efectúe el sector de las auditorías jurisdiccionales, como las áreas dependientes de la secretaría general de la institución. En los mismos, se deberían plasmar, además de los procedimientos de cada trámite en particular, las cuestiones técnicas referidas al expediente en formato digital, estableciendo los estándares mínimos que se deben cumplir, como es el caso del formato, tamaño y calidad de los documentos. Por último, sería de gran utilidad, proporcionar direcciones de correo electrónico a los fines de que los usuarios puedan informar y consultar sobre las dificultades que puedan presentarse. Esto servirá, además, para evaluar y monitorear el proceso de implementación, permitiendo efectuar las correcciones correspondientes de manera oportuna, promoviendo la mejora continua.

Formación y capacitación

La necesidad de formación y capacitación es una cuestión esencial en cualquier tipo de organización. La misma debe perpetuarse en el tiempo, ya que es la mejor manera de acompañar el desarrollo permanente.

En este caso, con el objeto de contribuir a la reducción de brechas en el avance del uso de soluciones tecnológicas, y teniendo en cuenta que el impacto de la incorporación de nuevas herramientas y formas de trabajar repercutirán tanto en el personal del organismo como en los responsables sujetos al control del Tribunal de Cuentas, será necesario capacitar a ambos grupos. Es aconsejable que dicha capacitación se encuentre a cargo del área de modernización conjuntamente con la de sistemas e informática del organismo.

A los efectos de que la implementación sea efectuada de la mejor manera posible, las

capacitaciones deben realizarse tanto, durante la planificación, como en la fase de implantación de los nuevos procesos. Además, tal como se indicó al principio de este apartado, a los efectos de propender a la mejora continua, se recomienda realizar capacitaciones periódicas post ejecución que permitan un feedback entre los usuarios y las áreas técnicas. Esta retroalimentación permitirá efectuar mejoras en los procesos y sistemas de manera prácticamente concomitante, reduciendo así los riesgos y los problemas que pueden presentarse. Será de gran ayuda mantener reuniones frecuentes entre el personal y el equipo encargado del proceso de transformación, generando así espacios de intercambio de ideas y conocimientos, con fines de contribuir en la difusión de experiencias.

Gestión de la resistencia al cambio organizacional – motivación y apoyo

Para que una transformación sea implantada de manera exitosa, se deben promover modelos de comportamiento que ayuden a superar y derribar la tendencia a trabajar “como se hace siempre” en el sector público, y la consecuente resistencia al cambio organizacional. La modificación de estos patrones culturales está estrechamente vinculada a los hábitos, comportamientos y a la idiosincrasia de las personas de manera individual y/o grupal. Es necesario, por lo tanto, una estrategia integral que contribuya a arraigar la nueva cultura de la organización.

En primer lugar, será imprescindible verificar las condiciones del clima laboral. El personal del organismo debe recibir por parte de las autoridades y los niveles directivos un buen trato, respetando sus ideas y fomentando un ambiente limpio y moralmente correcto, que los motive a mejorar sus aptitudes y destrezas, a prosperar y los conduzca a su satisfacción. Se deberán promover climas de confianza que den lugar a relaciones positivas dentro del organismo.

Otro factor clave es la comunicación, siendo esta esencial para que el personal se encuentre informado respecto de la misión del organismo y su organización. La información debe ser fidedigna para generar el grado de confianza que se necesita. Además, la comunicación permite que el personal de la entidad intercambie la información necesaria para desarrollar sus operaciones; por lo tanto, el estilo de conducción debería permitir fluidez en la información y en la comunicación en todas las direcciones, no solo de manera ascendente y descendente, sino también de forma transversal, promoviendo una política de puertas abiertas para que el personal pueda plantear sus inquietudes, exponer sus dificultades y realizar las sugerencias que considere necesarias. De esta manera se promueve la participación y se fomenta un espíritu de

compromiso tanto individual como colectivo.

Por otro lado, las estructuras más flexibles y el organigrama horizontal, facilitan la delegación del trabajo y la descentralización. Esta delegación se sustenta en el movimiento de responsabilidad desde la alta dirección hacia los estratos medios y bajos, lo que genera un aumento en la motivación del personal. De esta forma, se considera a los trabajadores como uno de los recursos más valiosos dentro del organismo, generando un clima permeable para que éstos se sientan parte de la entidad y se mantengan activos y proactivos en su lugar de trabajo. Se genera así una moral más elevada y personal con más compromiso. En este punto, es posible realizar encuestas de satisfacción a los empleados para obtener una devolución respecto de la motivación y la moral del equipo, y así, poder realizar acciones necesarias y concretas. En línea con ello, sería de gran apoyo que los directivos mantengan un contacto frecuente con los trabajadores, demostrándoles así el interés que tienen sobre su trabajo.

En resumen, podemos decir, que la conducción del organismo debe ser proactiva y más colaborativa, ejerciendo un liderazgo más horizontal; formando una organización con personal capacitado, comprometido y motivado para alcanzar los objetivos propuestos, contemplando estructuras más flexibles, con capacidad de adaptación y mejora continua, teniendo una mente abierta a nuevas ideas, para finalmente fomentar una rápida adaptación a los cambios que surjan con el tiempo; todo ello sin olvidar que estamos frente a personas, por lo que sin dudas, deben existir condiciones de igualdad, mérito y oportunidad.

Ahora bien, como los partícipes de esta transformación son varios, la resistencia al cambio no solo se observará en el personal del organismo, sino también en los responsables auditados. Es por ello, que deberán preverse mecanismos que intenten reducir la reticencia, generando y promoviendo, además de las capacitaciones enunciadas en párrafos anteriores, reuniones informativas durante las cuales se puedan intercambiar opiniones y experiencias. El objetivo será concientizar a las autoridades y responsables de los organismos sujetos a la fiscalización del Tribunal de Cuentas respecto de los beneficios que trae aparejado el proceso de transformación, evidenciando que los mismos repercutirán en el desarrollo de sus propias tareas y procesos. Asimismo, será de gran ayuda hacerles saber que contarán con el apoyo y la asistencia necesarias para adaptarse a las modificaciones que se requieren realizar.

Seguimiento, control y supervisión

Tal como se mencionó en las recomendaciones anteriores, efectuar el seguimiento, y control en todos los niveles de la organización y durante todas las etapas del proceso será

fundamental para contribuir a la mejora continua, permitiendo detectar los riesgos y dificultades e introducir las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno.

De esta manera, dependiendo del momento en que se efectúen las actividades de control, el control podrá ser preventivo (el control se ubica al inicio del proceso), detectivo (el control se ubica durante el proceso) o correctivo (el control se ubica al final del proceso).

Por último, la supervisión permitirá comprobar que los sistemas funcionan a lo largo del tiempo. La misma se puede efectuar mediante una supervisión continuada, a través de evaluaciones periódicas específicas, o bien la combinación de ambas. En cualquier caso, las anomalías o deficiencias encontradas deben ser notificadas a los superiores, y las autoridades del organismo deben estar informadas de los descubrimientos más significativos.

Otras consideraciones

Cabe destacar, que las recomendaciones anteriormente mencionadas, requieren establecer nuevas formas de trabajo que aseguren continuar añadiendo el máximo valor al organismo; afianzando los principios de seguridad jurídica y eficacia de la gestión que requiere el desempeño en su labor de fiscalización conforme al modelo de control del sector público adoptado constitucionalmente por la provincia de Santa Cruz.

Aunque a simple vista este proceso de modernización pueda parecer simple, su implantación es compleja y precisa de una gran voluntad política, puesto que conduce a procesos de agilización y desburocratización. Sin el soporte político necesario será muy difícil la consecución de una verdadera y profunda transformación dentro del organismo.

CONCLUSIONES

Como planteamos en el inicio, nos propusimos analizar el proceso de digitalización en el Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz que fue precipitado por una situación particular.

Es el momento ahora, de precisar cuestiones referidas al buen funcionamiento de la organización.

Algunos de los interrogantes que nos planteábamos no fueron resueltos porque ello implicaría un trabajo de otra envergadura; que tal vez debiera tratarse en otras investigaciones.

Como se expuso en el presente trabajo, no alcanza con la mera sanción de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial. Se debe

realizar un profundo proceso integral más sistémico.

Tampoco es suficiente el solo hecho de aplicar cambios tecnológicos y organizativos. No debemos olvidar que detrás de ello se encuentran un sin fin de variables que influyen en todos y en cada uno de los procesos; siendo uno de los más relevantes el capital humano. Sin este recurso, es poco probable lograr el éxito en cualquier proceso de transformación y modernización; y por supuesto, también detrás de ello existen diversos factores que intervienen, como la resistencia al cambio y la cultura organizacional. Por consiguiente, los resultados dependerán de cómo decida hacer frente la organización a ésta y las demás cuestiones planteadas en este trabajo. Esto debe ser entendido de manera tal, que se pueda tomar una consciencia real de cómo deben afrontarse los cambios; sin olvidar que los comportamientos, los pensamientos, las conductas y los hábitos son los más difíciles de transmutar.

BIBLIOGRAFÍA Y NORMATIVA CONSULTADA

- **Acosta, R. y Riveros, V.** (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación como mediadoras en el aprendizaje de la biología. Algunas consideraciones. *Omnia*, 18 (1), pp. 25 – 44. Universidad del Zulia, Venezuela.
- **Ávila, W.** (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Hallazgos*, 10 (19), pp. 213-233. Universidad Santo Tomas, Colombia.
- **Ayala, E. y Gonzales Sánchez, S.** (2015). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Fondo Editorial de la UIGV. Lima, Perú.
- **Bellomo, S. y Oszlak, O.** (2020). *Desafíos de la Administración Pública en el Contexto de la Revolución 4.0* (1era. Ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- **Cabero Almenara, J.** (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En Lorenzo, M. y otros (Coords), *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*, pp. 197-206. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- **Castro, S.** (07 de octubre de 2022). *Pirámide de Maslow: las necesidades que me motivan*. iepp.es. Recuperado el día 30 de octubre de 2022 de <https://www.iepp.es/piramide-de-maslow/>
- **Crozier, M.** (1969). *El Fenómeno Burocrático. Ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- **Fundación Telefónica** (2013). *Las TIC en el Gobierno Abierto: Transparencia, participación y colaboración*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- **Gutiérrez, R. A.** (1992). *Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental*. Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto Público, (21).
- **Kotter, J. P.** (1999). *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma.
- **Laporta, A.** (17 de marzo de 2022). *¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional?* apd.es. Recuperado el día 28 de octubre de 2022 de <https://www.apd.es/resistencia-al-cambio-organizacional-como-gestionarla/>
- **Las Heras, J. M.** (2006). *Estado Eficaz* (2da ed.). Buenos Aires: Omar D. Buyatti Librería Editorial.
- **Las Heras, J. M.** (2010). *Estado Eficiente-Administración Financiera Gubernamental-Un Enfoque Sistémico* (3era ed.). Buenos Aires: Omar D. Buyatti Librería Editorial.
- **Le Pera, A.** (1992). *Proyecto de ley de administración financiera y control del sector público nacional*. Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto Público, (21).
- **Le Pera, A.** (2007). *Estudio de la administración financiera pública* (1era ed.). Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- **Maslow, A.** (1979). *Teoría de las necesidades* (1era ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- **Organización de las Naciones Unidas.** (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/transformar_nuestro_mundo_documento_oficial_de_la_agenda_2030_original.pdf
- **Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.** (2021). *Mapeo de Iniciativas y Necesidades en Tecnología Digital, y de Uso de Datos e Innovación de la OLACEFS*. <https://olacefs.com/wp-content/uploads/2021/08/Informe-Mapeo-de-Iniciativas-y-Necesidades-en-Tecnologia-Digital-y-de-Uso-de-Datos-e-Innovacion-de-la-OLACEFS.pdf>
- **Osborne, D. y Gaebler, T.** (1994). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público* (1era ed.). Barcelona: Ediciones Paidós.
- **Permuy, J. J., & Vicente, H. R.** (2021). *Contabilidad del sector público. Organización, gestión y control del sector público*. (1era ed.). La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Libro digital, PDF/A - (Libros de cátedra). <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/1643/1622/5289-1>

- **Pinazo Hernandis, J.** (2013). *Administración pública y gobernabilidad: de los orígenes a los nuevos paradigmas* (2da ed.). Valencia: Low Cost Books.
- **Rovira, S., Santoleri, P. y Stumpo, G.** (2013). Incorporación de TIC en el sector productivo: uso y desuso de las políticas públicas para favorecer su difusión. En S. Rovira, y G. Stumpo. (Comp.), *Entre mitos y realidades. TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina*, pp. 17-53. Santiago de Chile: Editorial Naciones Unidas.
- **Senge, P.** (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- **Toffler, A.** (1978). *Anticipatory democracy*. Nueva York: Vintage Books.
- Ley Nacional N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. (s.f.).
- La Ley Nacional N° 25.506 de Firma Digital. (s.f.).
- Ley Nacional N° 27.078 de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.).
- Ley Provincial N° 500 Orgánica del Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz. (s.f.). Tribunal de Cuentas de la provincia de Santa Cruz. <https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/legisgral/leyesprov/LEYN500-86.pdf>
- La Ley Provincial N° 3.618 de Adhesión a Ley Nacional N° 25.506 de firma digital. Boletín Oficial, Gobierno de la provincia de Santa Cruz. (25 de octubre de 2018). <https://www.santacruz.gob.ar/boletin/18/Octubre18/B.O.%205299%2025-10-18.pdf>
- Ley Provincial N° 3.755 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Provincial. Contaduría General, Gobierno de la provincia de Santa Cruz. (28 de julio de 2021). https://www.santacruz.gob.ar/documentos/economia/Contaduria_General/LEY_375_5_BO.pdf