



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA**

**Tema: Profesionalización de la Función Pública en las Entidades de Fiscalización Superior. Análisis de caso del Órgano de Control Externo de la Provincia de Santa Fe.**

**Autora: CP Lizet Daiana Ricci**

**Director: Dr. Alberto Bonifacio**

**Rosario, Septiembre – 2024**

## **Resumen:**

El objetivo del presente trabajo es Analizar la Profesionalización de la función pública en las Entidades de Fiscalización Superior en Argentina, con el análisis de caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Al efecto, se lleva a cabo una revisión bibliográfica de aspectos teóricos respecto de la Profesionalización de la función pública, conceptualización, sus características y el rol que cumple en las Entidades de Fiscalización Superior en la Argentina. Posteriormente se realiza una recopilación documental de la normativa propia del organismo bajo análisis, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Adicionalmente a la información obtenida en la documentación compulsada, se procede a la realización de encuestas a agentes y funcionarios públicos que se desempeñan en el ámbito del organismo de control, cumpliendo funciones de dirección, supervisión, de gestión y operativas.

Actualmente estamos en presencia de un cambio paradigma, posweberiano, que propone una gestión pública superando el tradicional enfoque burocrático, orientada hacia los ciudadanos. Una función pública profesional constituye un requisito para el funcionamiento eficaz de las administraciones y para el cumplimiento de las políticas públicas en beneficio de los ciudadanos. Los organismos de control por sus competencias materiales contribuyen a una buena gobernanza. Es en este marco, que el control llevado a cabo por las Entidades de Fiscalización Superior se constituye en un aspecto fundamental para la gobernabilidad de los países.

Se puede observar a partir de la investigación y análisis realizado, como el organismo objeto de estudio es modelo en la profesionalización de los servidores públicos que lo componen. Siendo el mérito el criterio orientador en su administración y verificándose la existencia de factores que potencian la profesionalización, lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia del organismo para el cumplimiento de sus fines constitucionales de control y fiscalización de la hacienda pública provincial.

## **Palabras clave:**

GESTIÓN PÚBLICA – FUNCIÓN PÚBLICA - PROFESIONALIZACIÓN - ENTIDADES DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR

## TABLA DE CONTENIDOS

1.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 03
2.	<b>OBJETIVOS</b>	Pág. 05
3.	<b>ENCUADRE METODOLÓGICO</b>	Pág. 06
4.	<b>DESARROLLO</b>	
	<b>CAPÍTULO I: EL SISTEMA DE FUNCIÓN PÚBLICA</b>	
I.1	¿Qué es la Función Pública?	Pág. 07
I.2	Modelos de Función Pública	Pág. 08
I.3	Carta Iberoamericana de la Función Pública	Pág. 10
	<b>CAPÍTULO II: LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA</b>	
II.1	¿Qué es la profesionalización?	Pág. 12
II.2	Proceso de profesionalización	Pág. 12
II.3	Consenso por una Función Pública Profesional para la Argentina del Siglo XXI	Pág. 13
	<b>CAPÍTULO III: ENTIDADES DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR</b>	
III.1	Marco Regional	Pág. 15
III.2	Análisis del concepto de control	Pág. 16
III.3	Principios de la Rendición de cuentas	Pág. 16
III.4	Entidades de Fiscalización Superior y Gobernanza	Pág.19
III.5	Profesionalización y EFS	Pág.20
	<b>CAPÍTULO IV: EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE</b>	
IV.1	Marco institucional y normativo. Su rango constitucional	Pág. 22
IV.2	Competencia de control	Pág. 23
IV.3	Misión. Visión y Valores del TCP	Pág. 25
IV.4	Proceso de cambio organizacional. Fortaleciendo al Organismo	Pág. 26
IV.4.1	Programa de Modernización	Pág. 26
IV. 4.2	Fortalecimiento del Recurso Humano	Pág. 27
IV.5	Perspectivas del Tribunal de Cuentas de Santa Fe frente a la Profesionalización	Pág. 28
5.	<b>OPINIONES SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL TCPSF</b>	Pág.32
6.	<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	Pág. 40
7.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	Pág. 41
8.	<b>ANEXO</b>	Pág. 46
	Cuestionario	

## 1. INTRODUCCIÓN

El campo de estudio del trabajo será la Profesionalización de la Función Pública en las Entidades de Fiscalización Superior, con el análisis de caso del Tribunal de Cuentas la Provincia Santa Fe. Se analizará, contexto, conceptualización, características, régimen normativo y el rol que cumple en las Entidades de Fiscalización Superior (en adelante EFS).

Al efecto, se examinarán las nociones fundamentales sobre las entidades fiscalizadoras y su función de contralor, para luego desarrollar y relacionar la profesionalización de la función pública en este ámbito, indagando sobre los distintos elementos de esta y su relación con los organismos de control, particularmente el caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe (en adelante TCPSF).

Este tema es considerado de gran relevancia en los países de la región latinoamericana desde hace algunas décadas, donde se iniciaron procesos de reforma del Estado que han significado una transformación de sus instituciones y administraciones públicas mediante programas de reforma administrativa o programas de modernización (Martínez Puón, 2013).

En el siglo XXI, los estados y sus gobiernos enfrentan nuevos desafíos frente a las nuevas necesidades sociales y culturales: el desarrollo económico y la satisfacción de las necesidades colectivas, exigen fortalecer las instituciones públicas. Para ello es necesaria la profesionalización de la función pública, la cual exige procesos de selección objetivos, públicos y transparentes, una carrera administrativa sobre la base del mérito, respetando la igualdad en el acceso, promoción y enfatizando el derecho-deber a la capacitación permanente. (Molina, 2020).

Conforme Bonifacio (2013) la profesionalización genera un valor agregado verificable en las capacidades estatales. No hay estado efectivo, eficaz y eficiente sin una burocracia competente para conseguir resultados de desarrollo. (p.9)- En el caso de Argentina, la mayoría de los estudios sobre el desarrollo de la profesionalización en el Estado ha estado referida a la administración pública dependiente del poder ejecutivo en el nivel federal del gobierno, mientras que la investigación en las provincias y municipios, así como en el ámbito legislativo y judicial de los demás niveles de gobierno ha sido significativamente menor e incompleta (Bonifacio, 2019:1)

En el marco de los modelos postburocráticos, incluyendo el *New Public Management* (Barzelay, 2007) el control llevado a cabo por las Entidades de Fiscalización Superior se constituye en un aspecto fundamental para la gobernabilidad de los países. Su desempeño es clave para el logro de gestiones públicas más eficaces, que cuenten con administradores públicos capacitados y que se sientan identificados con la visión y misión de una gerencia pública que asegure un buen gobierno (OLACEFS, 2014). El control de los fondos públicos que ejercen estos organismos indirectamente repercute en la sociedad al verificar que la inversión responda a los objetivos de cada programa social, y de allí la relevancia del fortalecimiento del control de la gestión gubernamental y de la sustentabilidad institucional de los órganos de fiscalización externa. (INTOSAI, 2018).

Con una visión crítica de los modelos postburocráticos se desarrolló el modelo Neoweberiano (Larrouqué, 2018), que propone una gestión pública que modernice el

tradicional enfoque burocrático, orientado hacia los ciudadanos y a la gestión por resultados, entre otros aspectos significativos.

Por ello nos planteamos dos interrogantes ¿En qué medida contribuye al cumplimiento de las funciones de control de las Entidades de Fiscalización la Profesionalización del Servicio Civil?, como así también ¿En qué grado están presente los procesos de Profesionalización en el ámbito del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe? Para ello se partirá desde el análisis de la Profesionalización de la administración pública desde un enfoque teórico y luego la relación existente con su papel en las Entidades Fiscalizadoras.

El objetivo general será de hacer una descripción y análisis de la Profesionalización de la función pública en las EFS, con el análisis de caso del TCPSF, de su naturaleza jurídico política-administrativa, así como de las tendencias de cambio.

En primer término, analizaremos la conceptualización y caracterización de la Función Pública. En segundo término, abordaremos el proceso Profesionalización de la función pública y su importancia. En tercer lugar, identificamos el rol de control de las EFS, con el análisis de caso del TCPSF y sus perspectivas en cuanto a Profesionalización, para luego identificar los resultados de la recolección de datos en la materia y arribar finalmente a las conclusiones.

De esta manera, el trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, a saber: Capítulo I: El Sistema de Función Pública; Capítulo II: La Profesionalización de la Función Pública; Capítulo III: Entidades de Fiscalización Superior, y Capítulo IV: El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVOS GENERALES**

Analizar la Profesionalización de la función Pública en las Entidades de Fiscalización Superior.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Relacionar la profesionalización de la función pública y la función de contralor de las entidades fiscalizadoras superiores
2. Indagar respecto del Sistema de función pública del Tribunal de Cuentas de Santa Fe
3. Identificar Perspectivas del Tribunal de Cuentas de Santa Fe frente a la Profesionalización

### **2.3 PLANTEO DEL PROBLEMA – Pregunta de investigación**

¿En qué medida contribuye la Profesionalización del Servicio Civil en el ámbito de las Entidades de Fiscalización al cumplimiento de sus funciones de control?

¿En qué grado están presente los procesos de Profesionalización en el ámbito del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe?

### **3. ENCUADRE METODOLÓGICO**

El trabajo se desarrolló a través de la utilización de un enfoque de tipo cualitativo, de carácter descriptivo y exploratorio. La técnica primordial de recolección de datos fue la recopilación documental (análisis documental de la normativa y legislación propia del organismo, como ser su Estatuto y Régimen Escalafonario) y la realización de una encuesta mediante un cuestionario.

Al recabar la información necesaria para la investigación por medio del cuestionario, se posibilitó un análisis de tipo cualitativo con datos no estandarizados (Sampieri, 2006). El cuestionario se construyó con la herramienta Forms de Google con diferentes preguntas respecto de la materia objeto de estudio, y se distribuyó a personas que ocupan distintos puestos y perfiles en el TCPSF, incluyendo al personal que desempeña funciones en los estamentos técnicos internos en las Primera Instancia de Análisis de la estructura del organismo: personal de supervisión y personal administrativo de Delegaciones Fiscales, Contador Fiscal, Jefe de Departamento, Jefe de División y auxiliares profesionales y administrativos), y personal jerárquico en los estamentos consultivos, de decisión, y directivos (funcionarios de la Vocalía Jurisdiccional, Asesor jurídico, Abogado Fiscal). Al efecto, se les comunicó a los encuestados sobre los objetivos de la investigación y se les garantizó la confidencialidad de sus respuestas. Una vez recolectados los datos, se procedió a su análisis y contrastación de los resultados, para sacar conclusiones al respecto.

Todo ello en conjunto a un análisis práctico basado en la observación directa de los procedimientos vigentes en la EFS bajo análisis, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

## **4. DESARROLLO**

### **CAPÍTULO I: EL SISTEMA DE FUNCIÓN PÚBLICA**

#### **I.1 ¿Qué es la Función Pública?**

La función pública y servicio civil son términos utilizados en el mismo contexto y son sinónimos. El concepto de “servicio civil” es adoptado por los países anglosajones y el de “función pública” tiene sus raíces en los países como Francia y España. Ellos remiten al conjunto de normas, reglas, valores, rutinas y procesos que, a través de su interacción, dan cuenta de la configuración de un modelo de empleo público profesional. (Salvador y Ramió 2008).

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003, p.05), esta se encuentra constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo integran. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general (CLAD, 2003, p.05).

Para Ozslak (2009) un sistema de servicio civil puede ser definido como un conjunto de reglas jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal, con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad. Analizado así, el servicio civil es un componente específico de cada país, el cual se estructura de acuerdo al contexto y determinado por el conjunto de reglas y elementos culturales que le van a dar personería jurídica muy propia, ese “modo y condiciones”, incluyen garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionarial, lo cual debe reflejarse en un cuerpo normativo especial. Además, la disponibilidad oportuna del personal supone la aplicación de criterios, métodos y tecnologías que aseguren el acceso de los más aptos, su adecuada ubicación en los puestos de trabajo, la periódica evaluación de su desempeño y eventual promoción, el reconocimiento de una compensación justa por sus servicios y la vigencia de derechos y obligaciones que permitan su realización profesional y su estabilidad en el empleo en tanto reúna y ratifique su desempeño meritorio y su conducta honesta y transparente.

Oszlak, (2003) propone y enumera una serie de acciones que conforman la agenda de reformas pendientes. En tal sentido establece una línea de prioridades comunes a los distintos países de América latina entre las que se destacan la implantación de una carrera administrativa basada en el mérito y la capacitación y desarrollo permanente del personal, la reestructuración organizativa, la planificación de los recursos humanos, la reingeniería de normas, procesos y trámites administrativos, la modernización de sistemas de información y sus soportes computacionales y la transparencia y control

ciudadano de la gestión pública. Oscar Oszlak (2003:01) entiende la profesionalización de la función pública como un proceso que "incluye garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los servidores públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionarial".

En muchos países se han venido ejecutando, durante las últimas décadas, reformas del servicio civil. La tendencia actual se dirige a buscar un mayor mérito y flexibilidad. Un mayor mérito significa profesionalización y capacidad técnica del servicio público, la parte nuclear del pensamiento weberiano (meritocracia), a la cual las prácticas de la Nueva Gestión Pública agregan la flexibilidad para un servicio más adaptable al entorno y por lo tanto, con mayor capacidad de responder a las demandas y expectativas de los ciudadanos. La flexibilidad implica la introducción de mecanismos de gestión de recursos humanos que premien el rendimiento individualizado, remuneraciones parcialmente basadas en la productividad, carrera administrativa que premie la trayectoria y las cualificaciones frente a la antigüedad, entre otros aspectos. (Longo, 2004).

Cortázar Velarde, Lafuente y Sanginés (2014) refieren a que el mayor activo de las instituciones son las personas y en el sector público estas están a cargo del diseño e implementación de políticas públicas que afectan a todos los ciudadanos. El fortalecimiento del servicio civil es un objetivo clave en el desarrollo de América Latina.

Uno de los factores determinantes en la capacidad institucional del Estado es contar con un servicio civil profesional. La profesionalización del servicio civil no es un objetivo en sí mismo, sino que está orientado a mejorar el rendimiento de las organizaciones del sector público y, por lo tanto, los servicios que reciben los ciudadanos. Los funcionarios de carrera del sector público cumplen un rol protagónico en la mayor parte del diseño de las políticas públicas y en todo el proceso de implementación, por lo que su labor tiene un alto impacto en la calidad de la entrega de bienes y servicios.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública destaca que se "...registran evidencias acerca de una relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública o servicio civil investidos de tales atributos y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción, y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países. Por otra parte, una Administración profesional que incorpora tales sistemas contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático" (CLAD, 2003:1).

## **I.2 Modelos de Función Pública o Servicio Civil**

Mauricio Dussauge (2005) distingue entre servicios civiles de carrera o servicios civiles de empleo, lo que también hace Carles Ramió respecto de diferentes modelos de función pública: modelo de gestión de recursos humanos cerrado y el modelo de gestión de recursos humanos abierto. Gazier expresa que "...existen dos modelos extremos de servicio civil que no son realizables en ninguna parte: servicio civil de estructura abierta y servicio civil de estructura cerrada. Los modelos de servicio civil se reconstruyen combinando elementos de ambos sistemas (...)" (Citado por Avalos Aguilar, 1958).

Mauricio Dussauge (2005), sintetiza los puntos principales presentando algunos de los elementos centrales que (en términos ideales, abstractos) caracterizan a estos dos grandes modelos de servicio civil.

**Elementos básicos de los modelos de servicio civil**

Elementos	Servicios civiles de carrera	Servicios civiles de empleo
Premisa valorativa	Las actividades del Estado tienen mayor importancia relativa que las actividades privadas	Las actividades del Estado tienen la misma importancia relativa que las actividades privadas
Premisa sobre la carrera profesional de los funcionarios	Carrera de por vida en el sector público	Carrera mixta entre el sector público y el sector privado
Ingreso	A la base de la organización	A cualquier puesto de la organización
	A cuerpos o grupos	A empleos o puestos
	No hay ingreso lateral	Sí hay ingreso lateral
Método de selección	Concurso público	Variable (concurso, entrevistas, revisión curricular, <i>assessment center</i> , etc.)
Niveles académicos	Suele ser requisito indispensable	Importancia relativa (competencias)
Experiencia laboral previa	No suele considerarse (aunque la antigüedad en sector público puede ser valorada)	Base de la contratación (se toma en cuenta la experiencia en el sector privado)
Ascensos	Por antigüedad (se consideran también los méritos; pueden usarse concursos internos)	Por concurso (antigüedad en el servicio puede ser tomada en cuenta)
Carrera potencial del funcionario	Previamente establecida en Estatuto	Concursos sucesivos

Fuente: Robert Polet, "La Fonction Publique dans l'Europe des Quinze: Réalités et Perspectives", *EIPASCOPE*, 1999, núm. 2, pp. 16-26, p. 26 (con importantes modificaciones y adiciones).

Ramió y Salvador (2002) sostienen que la definición inicial del modelo abierto o cerrado es el primer paso para la construcción de las políticas de recursos humanos y a la operativización de esas políticas. La calidad de las políticas públicas es fuertemente condicionada por el grado de profesionalidad, experticia y estabilidad de la élite administrativa, lo que determina que ese núcleo interno constituya el blanco de la reforma en materia de incentivos diseñados para que el sector público resulte más atractivo.

Según Oszlak (2001), la configuración de un sistema de Servicio Civil surge de vincular tres estructuras: la organizativa, que fija la distribución de responsabilidades en el conjunto de unidades y puestos de trabajo requeridos para la gestión pública; la de recursos humanos empleados por el estado; que indica las reglas para la administración de una carrera profesional en la función pública; y la salarial, que establece los incentivos materiales que compensan el trabajo y dedicación del personal al servicio del estado. La calidad de un servicio civil depende centralmente de la articulación y congruencia entre estas tres estructuras. Esta forma de abordaje es conocida como "enfoque O-RH" (Organización y Recursos Humanos), y fue desarrollada por Hintze (2002)

En la práctica, esto significa que, al incorporarse a la administración pública, una persona "ingresa" simultáneamente a esas tres estructuras. En la estructura organizativa se lo ubica en un puesto de trabajo y se le asigna una función, dentro de una unidad (v.g. Subsecretaría, Dirección General, Gerencia) que tiene determinadas competencias y responsabilidades por la producción de resultados. En la estructura de recursos humanos, se lo ubica dentro de un régimen laboral o escalafonario, donde queda sujeto a una serie de derechos y obligaciones y se le reconoce una determinada

categoría o grado, a partir del cual inicia o prosigue una carrera. Finalmente, dentro de la estructura salarial, se le asigna un salario previsto en una escala que remunera diferencialmente según criterios individuales, funcionales o de desempeño.

En particular, la gestión de estructuras organizativas comprende: a) la administración de estructuras propiamente dicha (gestión de unidades organizativas); b) la administración de microestructuras (gestión de puestos de trabajo) y c) la evaluación institucional. La gestión de recursos humanos, por su parte, incluye: a) la administración de ingresos y promociones (asignación de categorías escalafonarias y designación en puestos de trabajo mediante mecanismos de selección y concursos); b) la administración de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos; c) la administración de la evaluación del desempeño y el potencial de los recursos humanos; y d) la administración de la planificación de recursos humanos. Por último, los componentes de la gestión salarial son: a) la administración salarial propiamente dicha (administración de la estructura y la composición salarial); y b) la administración del presupuesto de gastos en personal.

Así, cada uno de los componentes que conforman los tres subsistemas constituye una dimensión analítica relevante para clasificar los sistemas de servicio civil. Según el grado en que las estructuras organizativas, los recursos humanos y los salarios diferente será la ubicación del sistema en una tipología de sistemas de servicio civil, por ejemplo, “tradicional”-“gerencial”. Incluso podría definirse un tipo tradicional como aquél donde ninguna de las dimensiones analíticas consideradas reúne los requisitos mencionados y, recíprocamente, el tipo gerencial podría identificarse por cumplir simultáneamente todos y cada uno de esos requisitos. (Oszlak, 2001).

### **I.3 La Carta Iberoamericana de la Función Pública**

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003), adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Santa Cruz de la Sierra Bolivia, en noviembre de 2003, presenta orientaciones para la conformación de función pública profesional. Su objetivo es implementar una administración pública eficiente, moderna, que cuente con servidores públicos profesionalizados y con alto nivel de desempeño para responder a las exigencias y demandas de las transformaciones sociales que se va produciendo en el mundo laboral. (Romero, 2017)

Conforme la Carta Iberoamericana de la Función Pública los principios rectores de todo sistema de función pública que deben inspirar las políticas de gestión del empleo y quedar salvaguardados en las prácticas concretas:

- Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas
- Transparencia, objetividad e imparcialidad
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho

Estos principios son concordantes y están estrechamente relacionados con los que rigen el accionar de la Entidades Fiscalizadoras<sup>1</sup>, como ser la transparencia, objetividad e imparcialidad. Además, en relación con el personal, para garantizar los conocimientos técnicos y especializados que deben tener los servidores públicos de estas entidades, en cohesión con las funciones de control y auditoría propias de su naturaleza, es que el mérito, desempeño y capacidad deberían ser los criterios orientadores del acceso y la carrera administrativa. Como lo expresa Horn citado por Prats (1999), un sistema de carrera administrativa fundado en el mérito para el acceso y la promoción, y con los controles que eviten su desvío a favor de intereses privados o corporativos, proporciona los incentivos necesarios para que los funcionarios adopten compromisos de desempeño, de lealtad con el sistema democrático y de responsabilidad frente al interés general.

---

<sup>1</sup>Las EFS reconocen *ocho principios básicos*, derivados de la Declaración de Lima y de las decisiones adoptadas en el XVII Congreso de la INTOSAI (en Seúl, Corea), como requisitos esenciales para la correcta fiscalización del sector público”.

## **CAPÍTULO II: LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

### **II.1 ¿Qué es la profesionalización?**

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) define a la profesionalización como un instrumento indispensable para el desarrollo de los países, para la consecución de un mejor Estado, siendo una condición necesaria que los servidores públicos posean atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Martínez Puón (2013) concibe a la profesionalización como un “sistema integral vinculado a un adecuado esquema de reclutamiento y selección, formación, promociones, ascensos, estímulos y retribuciones que reconoce y asegura la motivación del servidor público para especializarse y desempeñarse en términos de calidad, compromiso y eficiencia para conseguir los fines de la organización de la que forma parte”. Señala que la profesionalización significa “la contratación de personal con componentes de consistencia en conocimientos, experiencia, criterio, capacidad de juicio técnico, conciencia y compromiso ético”. (p.32)

### **II.2 Proceso de profesionalización**

Los países de la región latinoamericana, desde hace algunas décadas, comenzaron procesos de reforma del Estado que han significado una transformación de sus instituciones y administraciones públicas, mediante programas de reforma administrativa o de modernización. En muchos casos, estos procesos de modernización han sido inspirados en los postulados de la nueva gerencia pública (Barzelay, 1992), que puso el acento en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en las organizaciones del sector público, prestando menor atención a las prescripciones procedimentales y normativas (Leeuw, 1996), para lo cual promovió la flexibilidad laboral, la subcontratación y la delegación de autoridad. Esta orientación fue cuestionada por llevar a una mayor politización del servicio público (Hood, 2011), al riesgo de corrupción y favoritismo (Peters, 2003) y a la desmotivación general de los empleados públicos por la desvalorización de sus roles (Barzelay, 1998)

Sin embargo, una de las asignaturas pendientes sigue siendo la profesionalización de la función pública o servicio civil (Martínez Puón 2013). En los últimos años, la profesionalización de la función pública –que alude al personal que compone a las administraciones, no así a sus organizaciones y estructuras y otros procesos– ha sido uno de los principales temas de la agenda política-administrativa de los países de la región latinoamericana.

El proceso de profesionalización también se basa en la formación continua del personal que necesita con frecuencia actualizar sus conocimientos. Por ello, han destacado la necesaria actualización de las competencias digitales de las personas que trabajan en las administraciones.

Martínez Puón (2013) agrega que la profesionalización contribuye al desarrollo de las capacidades de los servidores públicos para que estos ejecuten sus funciones con altos niveles de calidad en los servicios.

La necesidad de profesionalización en las administraciones públicas no se reduce a labores técnicas o de asesoramiento, sino que debe extenderse a quienes ejercen una función directiva, tan necesaria para lograr una mayor efectividad de las políticas públicas (López, 2003).

La Carta Iberoamericana de la Función Pública incluye un capítulo dedicado a la función pública directiva, señalando la necesidad de regulaciones y un estatuto específico, con reglas de acceso al cargo que garanticen la profesionalidad mediante la utilización de criterios de capacidad y mérito, evaluación, rendición de cuentas y mecanismos de control por resultados, de permanencia y de incentivos que estimulen la buena gestión vinculados a la compensación.

Como lo expresa Horn (Prats, 1998), un sistema de carrera administrativa fundado en el mérito para el acceso y la promoción, y con los controles que eviten su desvío a favor de intereses privados o corporativos, proporciona los incentivos necesarios para que los funcionarios adopten compromisos de desempeño, de lealtad con el sistema democrático y de responsabilidad frente al interés general.

### **II.3 Consenso por una Función Pública Profesional para la Argentina del Siglo XXI**

El actual contexto en que el Estado tiene que dar respuesta a problemáticas de alta complejidad, requiere de unos funcionarios públicos altamente preparados, competentes, imparciales, íntegros y comprometidos con los valores democráticos. En el marco de las entidades fiscalizadoras, ellos tienen la enorme responsabilidad de gestionar recursos, bienes e información de todos asegurando el bien común; de impedir el derroche, el uso ineficaz y la corrupción, con imparcialidad y apego a la legalidad y velando por los derechos ciudadanos. Para ello, el Consenso para una Función Pública Profesional para la Argentina del Siglo XXI<sup>2</sup>, suscripto por cientos de académicos, investigadores, funcionarios y gremialistas estatales (propone los siguientes postulados para definir y lograr una función pública profesional:

1° Cumplir con la Constitución Nacional en el Régimen de funcionarios: Compromiso para garantizar el derecho de todos los ciudadanos a ingresar al servicio civil en condiciones de igualdad.

2° Construir un servicio civil profesional de carrera: Con ascensos por rigurosos criterios De antecedentes y oposición, y promoción por capacitación y calificación medible del desempeño. Compromiso para establecer una carrera administrativa basada en la acreditación continua de la idoneidad y el buen desempeño en el servicio a la sociedad.

3° Planificar estratégicamente y con sustentabilidad financiera los Planteles de Personal: Compromiso para planificar dotaciones de personal con visión estratégica

---

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/view/consenso-funcion-publica/home>

y responsabilidad fiscal, asegurando la continuidad de los servicios en las áreas críticas de la Administración.

4° Institucionalizar un Régimen de funcionariado civil: Compromiso para establecer un régimen de funcionarios directivos de carrera para sustentar la mejora continua de la gestión pública.

5° Cumplir principios de empleo digno y decente: Compromiso por terminar con todo tipo de discriminación negativa y precarización o subcontratación laboral, abierta o encubierta.

6° Invertir en capacitación y actualización tecnológica: Compromiso con la formación continua, actualizada e innovadora en la dimensión técnica, profesional y ética, que promueva una función pública coordinada, idónea y actualizada.

7° Jerarquizar y fortalecer los órganos a cargo de la gestión de las políticas de la función pública: Compromiso de gestión profesional para el desempeño laboral del funcionariado.

Este Consenso vela por la idoneidad, integridad y profesionalismo de la función pública en Argentina, para enfrentar los desafíos del siglo XX. Pone de manifiesto que el país se encuentra en condiciones históricas para decidir la consolidación de una nueva generación de funcionarios públicos para la construcción de un país justo, solidario y desarrollado.

## **CAPITULO III: ENTIDADES DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR (EFS)**

### **III.1 Marco Regional**

El desarrollo institucional de América Latina en las últimas dos décadas se ha caracterizado, por la preocupación de los gobiernos para generar administraciones incluyentes que respondan a las necesidades de la ciudadanía. Así el desafío es garantizar la estabilidad y la legitimidad democrática; tales desafíos han requerido importantes esfuerzos para modernizar las instituciones políticas, además de hacer frente a las problemáticas inherentes a los sistemas políticos de la región entre los que pueden señalarse la ineficiencia administrativa, la corrupción y el clientelismo, que socaban la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. Por esto es que el ejercicio de la participación ciudadana en la gestión pública y la rendición de cuentas son un mecanismo efectivo de control del poder político y administrativo del Estado. Las EFS son organismos fundamentales para el buen funcionamiento de las democracias modernas. Corresponde así a las Entidades Fiscalizadoras Superiores ejercer el control externo de la administración pública.

En la actualidad el marco internacional y regional para fortalecer la rendición institucional de cuentas lo proveen la Declaración de Asunción de 2009, las ISSAI 20 y 21 emitidas por la INTOSAI en 2010 y el Documento INTOSAI GOV 9160 de 2013. La Declaración de Asunción de 2009, reconoce el acceso a la información como condición necesaria para el buen gobierno y la existencia de un marco legal propio en cada país que determina su efectividad. Durante la XIX Asamblea de la OLACEFS, las EFS reconocen la necesidad de adoptar y difundir ocho principios de la rendición de cuentas. La Asamblea reconoce el valor de la rendición de cuentas tanto para construir confianza social como para mejorar la calidad de las decisiones gubernamentales. La ISSAI 20 establece los Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas con el propósito de motivar a las EFS para la promoción de los mecanismos que permitan mejorar sus prácticas y forma de gobierno en materia de transparencia y rendición de cuentas, además de facilitar una mayor concienciación sobre la necesidad de “promover entre el público y la administración una mejor comprensión de cuáles son sus funciones y tareas en la sociedad”. Esta norma establece que la información sobre las EFS, además de ser coherente con los mandatos y marcos jurídicos que las rigen, debe ser pertinente y de fácil acceso; los procesos relacionados con su quehacer, actividades y productos deben ser transparentes y de conocimiento público mediante una comunicación abierta a los medios y a otras partes interesadas. La ISSAI 21, Principios de transparencia y responsabilidad: Principios y Buenas Prácticas, amplía el alcance de la ISSAI 20 al establecer buenas prácticas para que sean promovidas por las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Otro referente normativo de la INTOSAI es el Documento INTOSAI GOV 9160 Fortaleciendo la Buena Gobernabilidad de los Bienes Públicos: Principios Fundamentales para su implementación que presenta una definición detallada de los términos “rendición de cuentas”, “bienes”, “gobernabilidad”, “buena gobernabilidad”, “integridad”, “partes interesadas” y “transparencia”.

### **III.2 Análisis del concepto de control**

Al hablar de la función fiscalizadora del organismo es menester diferenciar los conceptos de control, auditoría y evaluación.

Hintze (2001) establece que el control consiste en un tipo de información que resulta de la comparación entre patrones técnicos y datos de la realidad, de manera tal que estos datos puedan ser interpretados como estados particulares dentro del esquema en que se encuentra el patrón; mientras que la evaluación, a, incluye algo más que el control: implica, además, juicios de valor explícitos o implícitos. Si controlar es comparar informaciones de la realidad contra patrones de referencia técnicos, evaluar será comparar tales informaciones contra patrones de referencia valorativos.

De esta manera Hintze (2001) establece una diferencia entre evaluar y controlar, evaluar se refiere más a comparaciones de tipo valorativos y proporcionan informaciones del tipo “es bueno o es malo”, “es útil o inútil”, “sirvió o no sirvió”, en cambio en el control las comparaciones son contra patrones técnicos y proporcionan información del tipo “responde o no responde a tales características o estándares” y se observó tal o cual cantidad en tal o cual tiempo”.

Rezzoagli (2010: 95) afirma que “...los términos “control” y “auditoría” no son equivalentes en su extensión, sino que la idea de control responde a una concepción global, dinámica y envolvente, abarcando otros términos de contenido más restringido, como el de auditoría o el de fiscalización”. Esto implica que el control es más abarcativo que la auditoría, y entendiendo la auditoría como un tipo de control. Llevado al ámbito de los programas gubernamentales, podemos afirmar que la evaluación de una política pública consiste en estimar y apreciar el valor de la misma, atribuido por la sociedad sobre la que recae (efecto de una determinada política) mientras que el control de una política pública se limita a comprobar la sujeción de la actuación controlada con la norma (control de legalidad), con los principios contables (control financiero) y con los objetivos prefijados (control de eficacia).

En el marco de las Entidades Fiscalizadoras es que Rezzoagli (2008) afirma que la evaluación sirve para que el público se entere de lo que están logrando las autoridades con los fondos que manejan, por lo que la evaluación de políticas públicas es un instrumento al servicio de la rendición de cuentas. Actualmente algunas Entidades de Fiscalización Superior (EFS) tienen derecho a evaluar la eficacia de la política del Gobierno y/o el organismo, e incluyen la evaluación de programas entre sus competencias.

### **III.3 Principios de la Rendición de Cuentas**

Se entiende la “Rendición de Cuentas” como un proceso mediante el cual funcionarios, servidores públicos y particulares que manejan recursos del erario, informan y explican de manera detallada ante la autoridad competente y ante la ciudadanía, las decisiones adoptadas en el ejercicio de sus funciones y responden por la gestión y resultados de sus acciones, exponiéndose a sanciones legales y sociales en caso del mal uso de los recursos asignados, de acuerdo a la normativa del país (OLACFES, 2014). La Rendición de Cuentas es una forma de instrumentar la gobernanza, y es la acepción más parecida

de la palabra anglosajona *accountability*, que no tiene traducción exacta al español, pero puede entenderse como la obligación de los gerentes públicos de informar y explicar su gestión frente a los recursos públicos encomendados para administrar. La Accountability requiere que la gestión pueda ser susceptible de revisión, dicho alcance requiere la disposición de los gestores públicos involucrados (Núñez y Elviz, 2013). La Accountability conforme CLAD (2000:2) obliga al poder a abrirse a la inspección pública, lo fuerza a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la amenaza de sanciones. Schedler (2004:13) describe los tres pilares fundamentales de la responsabilización: información, justificación y castigo, en tal sentido obliga a los gestores a abrirse a la inspección pública, a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la posibilidad de sanciones.

Un rasgo distintivo de la rendición de cuentas es su relación con el concepto de responsabilidad de los funcionarios. Así el tratadista argentino Atchabaian (2008) expresa que la responsabilidad contable se traduce en la obligación de rendir cuenta que imponen las leyes financieras a los funcionarios que por su cargo deben administrar los bienes del Estado.

La independencia, la rendición de cuentas y la transparencia son las condiciones previas de una democracia basada en el estado de derecho, base esencial para una auditoría pública independiente y responsable. El buen gobierno requiere esos dos elementos importantes que son la transparencia y la rendición de cuentas. La transparencia, aplicada de manera coherente, puede ayudar a mejorar el gobierno y a promover la rendición de cuentas. Los marcos constitucionales y legales, la disponibilidad de herramientas, métodos e instrumentos para el control, así como la existencia de una cultura institucional fundamentada en el respeto del servidor público por cumplir con la normatividad, condicionan la efectividad de la rendición de cuentas; es por ello que la profesionalización de las entidades de fiscalización se convierte en un objeto primordial de estudio (INTOSAI, 2018).

Las EFS reconocen ocho principios básicos, derivados de la Declaración de Lima y de las decisiones adoptadas en el XVII Congreso de la INTOSAI (en Seúl, Corea), como requisitos esenciales para la correcta fiscalización del sector público. La XIX Asamblea General de la OLACEFS reunida en Asunción, Paraguay, acuerda adoptar y difundir los Principios sobre Rendición de Cuentas (Declaración de Asunción, 2009), teniendo en consideración que:

1. La rendición de cuentas es un aspecto fundamental para la gobernabilidad de los países
2. La presencia de mecanismos de rendición de cuentas sólidos y efectivos es crucial para generalizar confianza social y es uno de los más importantes desafíos de los estados modernos, actuando como una red de señales que permiten corregir y mejorar políticas públicas y prácticas institucionales.
3. La rendición de cuentas no debe reducirse a una mera fiscalización formal, sino que debe verse como una manera de institucionalizar procesos de toma de decisiones más transparentes y reflexivos que invariablemente se traducen en políticas y decisiones públicas de mayor calidad.
4. Las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) juegan un papel clave e ineludible en el proceso de rendición de cuentas, y tienen un papel fundamental

en la construcción del conocimiento ciudadano de lo que los gobernantes han hecho con el mandato que la sociedad les dio.

5. Las EFS cuentan con herramientas para explicar la gestión de los fondos públicos por parte de las instituciones, así como para pedir cuentas y exponérselas al Congreso y a los ciudadanos, pudiendo cumplir un rol de liderazgo en la promoción y el fortalecimiento de la práctica y la cultura de la rendición de cuentas.

6. En el mundo contemporáneo hay fuerzas que impulsan una actuación más enérgica por parte de los gobiernos y de las EFS para mejorar la rendición de cuentas.

7. El proceso de desarrollo económico y social ha traído consigo también cambios legales y un proceso de reforma del Estado que busca ajustarse y responder de manera eficaz a las necesidades.

8. Condiciones necesarias para que el proceso de rendir cuentas funcione de manera óptima, tales como: un sistema integrado de rendición de cuentas; el desarrollo de instrumentos y sistemas de información; y un marco legal.

9. La OLACEFS en su carta constitutiva establece el respeto a los ordenamientos jurídicos de cada nación, para tomar sus propias decisiones concernientes al sistema de control y fiscalización.

Por todo lo expuesto y analizado es que podemos ver la articulación y cohesión entre los principios rectores de las Entidades Fiscalizadoras, los postulados del CLAD acerca de la profesionalización y gestión de recursos humanos y los del Consenso para una Función Pública Profesional. Todos ellos ponen como elemento constituyente el rol del servidor público para una administración al servicio de la sociedad, que vele por la transparencia de las rendiciones e integración de la ciudadanía toda.

Ugalde (2016:21,22) señala cinco características de la rendición de cuentas a fin de entender su significado: Delegación: La rendición de cuentas implica delegación de autoridad y responsabilidad de aquel al que se le confía un mandato; Representación: Alguien actúa en nombre de otro y por tanto puede pedirle cuentas de sus hechos; Responsabilidad mutua: Quien recibe el mandato tiene la obligación permanente de informar y responder de sus actos y, al mismo tiempo, el mandante tiene el derecho y la capacidad de exigirle información transparente, verdadera y objetiva además de las explicaciones correspondientes; Sanciones: En caso de incumplimiento, estas deben tener consecuencias legales, es decir, castigos; en el ejercicio del poder delegado democráticamente debe haber un aspecto punitivo relacionado con los incumplimientos; Contrato: La delegación de autoridad se hace a través de una suerte de contrato; las relaciones políticas en una democracia constitucional representativa establecen la relación de la ciudadanía con sus representantes y gobernantes, así como entre los poderes a través de un entramado legal que dice claramente para que está facultada cada una de las autoridades y qué resultados se esperan de ella.

La calidad de la rendición de cuentas en América Latina está determinada por múltiples factores, se registran buenas prácticas que fortalecen su ejercicio, tanto de las entidades del gobierno como de las EFS ante el legislativo, que evidencian un interés creciente por fortalecer y mejorar la gestión pública.

### **III.4 Las Entidades de Fiscalización Superior y la Gobernanza**

Las EFS son órganos públicos encargados de fiscalizar la regularidad de las cuentas y la gestión financiera pública. Constituyen las principales entidades de auditoría y control del sector público, centradas en la rendición de cuentas y la transparencia de los fondos públicos, gozan de una posición única para contribuir en el desarrollo y mantenimiento de una rendición de cuentas más sólida y eficaz entre los gobiernos y sus ciudadanos.

La OLACEFS (2015) identifica que el concepto Gobernanza es utilizado en un sentido amplio para denotar ciertas características deseables de los procesos y resultados de la gestión pública en general.

El control público incluye la fiscalización tanto de los actos de gobierno como de la administración de los recursos, lo que constituye un imperativo de la democracia.

A nuestro entender, podemos confirmar que las Entidades de Fiscalización Superior por sus competencias materiales y su especificidad contribuyen a una Gobernanza pública eficaz, al desarrollo del buen gobierno y fortalecimiento de las capacidades estatales, considerando que el amplio rol de competencias constitucionales y legales que poseen para ejercer el control externo sobre órganos y agentes públicos del Estado, les permite responder a las necesidades de la ciudadanía, en términos de transparencia y confianza.

Como se mencionó anteriormente, la XIX Asamblea General de la OLACEFS (2009) refiere que la rendición de cuentas es un aspecto fundamental para la gobernabilidad de los países (entendida como la capacidad de los gobiernos para usar eficazmente los recursos públicos en la satisfacción de las necesidades comunes), y constituye un principio de la vida pública mediante el cual los funcionarios depositarios de la voluntad del pueblo están obligados a informar, justificar y responsabilizarse públicamente por sus actuaciones.

La presencia de mecanismos de rendición de cuentas sólidos y efectivos es crucial para generalizar confianza social y es uno de los más importantes desafíos de los estados modernos. La rendición de cuentas es un proceso retrospectivo, pero también prospectivo, y se realiza sobre la base de criterios profesionales, financieros, de transparencia, austeridad y eficiencia, así como en torno a razones constitucionales, legales y morales. Resulta importante señalar que la función de la rendición de cuentas no debe reducirse a una mera fiscalización formal, sino que debe verse como una manera de institucionalizar procesos de toma de decisiones más transparentes y reflexivos que invariablemente se traducen en políticas y decisiones públicas de mayor calidad. En este contexto, las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) juegan un papel clave e ineludible en el proceso de rendición de cuentas y en la construcción del conocimiento ciudadano respecto de lo hecho por los gobernantes con el mandato que la sociedad les dio para la efectiva utilización de los fondos públicos, además de la legitimación de la acción pública.

Las EFS cuentan con herramientas para explicar la gestión de los fondos públicos por parte de las instituciones, así como para pedir cuentas y exponérselas al Poder Legislativo y a los ciudadanos. Por otra parte, pueden cumplir un rol de liderazgo en la promoción y el fortalecimiento de la práctica y la cultura de la rendición de cuentas, en virtud de todo lo cual resulta muy importante fortalecer su independencia, sus recursos

y sus capacidades. Asimismo, es necesario que lleven a cabo acciones que les permitan convertirse en ejemplo para otras entidades en el campo de la gestión pública y la rendición de cuentas.

### **III.5 La Profesionalización y las EFS**

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 2018) ha concebido un amplio conjunto de opciones que permiten a las EFS generar beneficios para los ciudadanos, fortalecer el contrato ciudadano-Estado, mejorar la rendición de cuentas y agregar valor a la prestación efectiva de servicios gubernamentales. La nueva manera de concebir la gestión está eliminando capas administrativas, delegando mayor responsabilidad y poder al personal y fomentando una mayor agilidad organizacional. El proceso de fortalecimiento de las EFS requiere cambios en tres niveles diferentes, a nivel institucional, para fortalecer la organización y el desarrollo de capacidades de su gente. Si nos enfocamos en este último, el desarrollo profesional: implica comprender cuáles son las habilidades y la experiencia que necesita el personal de una EFS, qué nivel de habilidad y experiencia posee este personal y qué debe hacerse para aprovechar la capacidad actual y cerrar cualquier brecha. Incluye la profesionalización no solo del personal de auditoría, sino de todo el personal en una EFS (ONU, 2012).

La Declaración de Lima de la INTOSAI (ISSAI 1) reconoce que una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) eficaz depende de su capacidad para reclutar, retener y desplegar eficazmente personal altamente calificado, trabajador y motivado. Sin embargo, al aumentar su nivel de independencia y profesionalización, muchas EFS están estableciendo equipos de gestión de recursos humanos, tanto para administrar la función del personal como para desempeñar un papel más estratégico, ayudando a los directivos de las EFS a identificar y satisfacer sus necesidades de personal a largo plazo. Tal función involucra no solo administrar las funciones tradicionales del personal sino también comprometerse con la planificación de la fuerza de trabajo; también implica garantizar que todo el personal tenga acceso a un programa continuo de desarrollo profesional, el cual debe incluir habilidades y conocimientos técnicos y de gestión.

Asimismo, los colaboradores deben poder acceder a una combinación de programas que respalden su bienestar. El Comité de Creación de Capacidades de la INTOSAI ha producido una guía para las EFS que ayuda a identificar las actividades clave de una función moderna de gestión de recursos humanos (INTOSAI, 2018). Siendo los elementos de la Profesionalización elementos claves para gestionar el capital humano, como la Planificación de RRHH, Organización del trabajo, acceso al empleo, Evaluación del Rendimiento, Compensación, Desarrollo, Responsabilidad Laboral y Organización de la Función de RRHH (CLAD, 2003).

Frente a las propuestas realizadas por los estudiosos del tema con el ánimo de fortalecer la profesionalización dentro del ámbito la rendición de cuentas es importante promover una práctica gubernamental fundamental para la constitución de administraciones democráticas. La labor de fiscalización externa realizada por los servidores públicos de las Entidades Fiscalizadoras Superiores enriquece y mejora la calidad de la rendición de cuentas al proveer insumos técnicos que clarifican las acciones. Por esto es que una efectiva rendición de cuentas debe evidenciar la existencia de las dimensiones de

información, explicación, responsabilidad y sanción, como resultado del cumplimiento de condiciones para que esto suceda, tales como la disponibilidad de un marco normativo adecuado a este propósito, el cumplimiento con esas normas por parte de funcionarios y servidores públicos, la voluntad política para presentar ante la ciudadanía la gestión y los resultados de la labor institucional realizada, la transparencia y el acceso a la información pública, todas condiciones necesarias para un mejor gobierno.

De esta forma, la rendición de cuentas tendrá un impacto en la mejora de las prácticas institucionales y en la toma de decisiones más informadas y transparentes, tanto por parte de los responsables institucionales como por la ciudadanía, quienes podrán emitir un juicio fundado en los resultados de la gestión institucional, redundantes en un incremento de la confianza ciudadana en la institucionalidad pública, en el correcto uso de los recursos públicos y en la materialización de los principios de transparencia, eficacia, eficiencia, responsabilidad y participación. La dinámica de cambio en torno a las administraciones públicas nos lleva a pensar en proyectar un modelo de excelencia. Teniendo en cuenta la aplicación de técnicas y herramientas para un mejor aprovechamiento de nuestros conocimientos, dotando a los órganos de control de mecanismos de gestión y control más evolucionados tendientes al logro de objetivos y metas. Conjugando, además, la aplicación de principios como los de economía, eficiencia y eficacia. O sea, lograr no solo un control en aspectos cuantitativos, sino poner foco en aspectos cualitativos, determinando indicadores que permitan cumplir con fines propuestos por los funcionarios públicos. Por lo tanto, las EFS necesitan fortalecer su capacidad para interactuar con el entorno político, cultural, económico y social externo, establecer alianzas con partes interesadas clave y, en ocasiones, buscar el apoyo externo de la comunidad internacional de desarrollo.

## **CAPITULO IV: EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE**

### **IV.1 Marco institucional y normativo. Su rango constitucional**

El Control Externo posterior del Sector Público Provincial no Financiero le corresponde al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Este es un órgano con Rango Constitucional, ya que su creación está prevista en el artículo 81º de la Constitución Provincial que establece sus atribuciones por la legislación vigente, como también aquellas de naturaleza institucional. Dicho artículo establece que “Un Tribunal de Cuentas, con jurisdicción en toda la Provincia, tiene a su cargo, en los casos y en la forma que señale la ley, aprobar o desaprobado la percepción e inversión de caudales públicos y declarar las responsabilidades que resulten.”

La Ley 12510 modificada por la Ley 13985, prevé la composición de sus órganos, competencias y regla su funcionamiento. En su Título VI Cap. I. Tribunal de Cuentas, establece la definición, la composición, los requisitos e incompatibilidades de sus miembros, las competencias, atribuciones y deberes. Además, se incluyen prescripciones sobre los procedimientos de Examen, Responsables y Presentación de las Cuentas, de Control de Legalidad, de Juicios de Responsabilidad y de Recursos. Se destaca que se encuentra ubicado en la órbita del Poder Legislativo, lo cual denota su independencia del poder administrador, condición necesaria e imprescindible para un sistema político democrático.

Su ubicación le otorga autonomía e independencia con respecto a la función fiscalizadora que ejerce sobre todo el Sector Público Provincial no Financiero, siendo de su competencia en materia de control externo, el examen de legalidad y de gestión y juicio de cuentas, juicio de responsabilidad y procedimientos de auditoría externa.

En este sentido y en la línea de Rezzoagli (2015), la ubicación institucional en el ámbito del Poder Legislativo se sustenta en la necesidad de que no esté directamente vinculada con quien tiene a su cargo la ejecución de las políticas públicas, dadas las especiales condiciones de imparcialidad y objetividad que se requieren para ejercer la tarea de control. La ubicación bajo la órbita del Poder Legislativo busca que la agencia rinda cuentas al mismo, que supervisa el ejercicio de sus funciones. Así, la configuración responde a la necesidad de evitar que los órganos con funciones administrativas, judiciales o legislativas (división tradicional de poderes) ejerzan presiones o busquen influir en el desempeño de sus actividades. En consecuencia, la ubicación fuera del ámbito del Ejecutivo dota de autonomía para garantizar la eficacia de su actividad.

Los miembros del Tribunal de Cuentas duran seis años en sus funciones, son nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa y pueden ser removidos según las normas del juicio político. Los fallos del Tribunal de Cuentas son susceptibles de los recursos que la ley establezca ante la Corte Suprema de Justicia y las acciones a que dieren lugar deducidas por el Fiscal de Estado. El contralor jurisdiccional administrativo se entenderá sin perjuicio de la atribución de otros órganos de examinar la cuenta de inversión, que contarán previamente con los juicios del Tribunal de Cuentas.

Aprobada en el año 2006 la Ley 12510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado, vigente en la actualidad, reglamenta las funciones constitucionales del Tribunal de Cuentas de la Provincia. Así respecto de la competencia de control, conforme el art. 192 de la Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado (en adelante LAEC) reza: “el control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el Artículo 81° de la Constitución Provincial y las que se determinen legalmente. A tal fin, contará con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación”. A partir de la sanción de esta Ley, y en respuesta a las transformaciones que se produjeron en el Estado, se reordenó y actualizó el marco jurídico que regula la Hacienda Pública provincial y su control, y se definieron roles y funciones de las distintas áreas gubernamentales (Gonnet y Demaría, 2010).

Esta Ley es modificada en 2020 por Leyes Nº 12695, 13861 y 13985.

La Ley 12510, otorga el marco legal de las funciones que le competen y las atribuciones que se le asignan en el ejercicio del control del Sector Público no Financiero. Esta Ley contempla la organización y funcionamiento del Tribunal de Cuentas de la Provincia en el marco de las atribuciones conferidas en la Constitución Provincial, fortaleciendo su acción de control posterior a través de auditorías y evaluaciones de gestión, que amplían las actuales funciones relacionadas a la legalidad de los actos y al examen de cuentas. A tal fin, le concede personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera (Gonnet y Demaría, 2010).

La función jurisdiccional a la que alude la Carta Magna es una característica consustancial del Tribunal de Cuentas, que posee independencia funcional, financiera y personalidad jurídica propia y cuyo ejercicio se materializa a través de los denominados Juicios de Cuentas y de Responsabilidad.

El Tribunal de Cuentas de la provincia, enmarcado dentro del ámbito del Poder Legislativo, tiene facultades rectoras respecto del Sistema de Control Externo del Sector Público Provincial No Financiero.

## **IV.2 Competencia de control**

Al respecto (Gonnet y Demaría, 2010) expresa que se establece indubitablemente que el control que ejerce el Tribunal de Cuentas es posterior al hecho o al acto económico o financiero que lo desencadene. En coincidencia con las normas nacionales y de otras jurisdicciones provinciales, el único momento que le cabe al Tribunal de Cuentas para el ejercicio de las tareas de control encomendadas es el posterior, como corresponde a cualquier Tribunal, es decir analizar, supervisar y juzgar contable y legalmente los hechos y actos económicos y financieros una vez realizados, y nunca antes o durante la realización de los mismos.

Por este artículo se establece indubitablemente que el control que ejerce el Tribunal de Cuentas es posterior al hecho o al acto económico o financiero que lo desencadene.

En coincidencia con las normas nacionales y de otras jurisdicciones provinciales, el momento que le cabe al Tribunal de Cuentas para el ejercicio de las tareas de control

encomendadas es el posterior, como corresponde a cualquier Tribunal, es decir analizar, supervisar y juzgar contable y legalmente los hechos y actos económicos y financieros una vez realizados, y nunca antes o durante la realización de los mismos.

En relación con las competencias del TCPSF, la citada Ley le otorga amplias competencias conforme el artículo 202° de la LAEC para ejercer el control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero, mediante:

- a) El control de legalidad de los actos administrativos que se refieren o estén vinculados directamente a la hacienda pública;
- b) La auditoría y control posterior legal, presupuestario, económico, financiero, operativo, patrimonial, y de gestión y el dictamen de los estados financieros y contables del Sector Público Provincial No Financiero;
- c) El examen de las rendiciones de cuentas, de percepción e inversión de fondos públicos que efectúen los responsables sometidos a tal obligación, y la sustanciación de los juicios de cuentas a los mismos, conforme a lo previsto por la presente ley y demás normas aplicables;
- d) La determinación de la responsabilidad administrativa y patrimonial de los agentes públicos mediante la sustanciación de juicios de responsabilidad, en las condiciones fijadas por la presente ley y demás normas aplicables;
- e) El examen e informe a las Cámaras Legislativas de la Cuenta de Inversión dentro de los 120 días contados a partir de la fecha de su recepción.

De esta manera, entre sus aptitudes convencionales de control de legalidad, examen de las rendiciones de cuentas y sustanciación de juicios de cuentas y de responsabilidad, encontramos nuevas competencias, especificadas en el inciso “b” del mencionado artículo, que pregona el control “de gestión”, además de la auditoría y control posterior legal, presupuestario, económico, financiero, operativo y patrimonial, y el dictamen de los estados financieros y contables del SPPNF.

Del mismo artículo se extrae que se componen de cuatro competencias bien marcadas y diferenciadas, a ser:

1. Control de Legalidad, refiere al Análisis de Legalidad de los actos administrativos que se dicten en el Sector Público Provincial no Financiero (Art. 4° de la Ley N° 12510).
2. Revisiva, que refiere al examen de las cuentas de los responsables sometidos a tal obligación, del cual puede derivar en Juicios de Cuentas.
3. Auditoría, si bien el Tribunal posee esta competencia y mediante el dictado de Resoluciones ha aprobado el Manual de Normas-Técnicas de Fiscalización, las auditorías particularmente las de gestión y desempeño es una asignatura pendiente.
4. Cuenta de Inversión, que refiere a la presentación del Informe de Auditoría de la Cuenta de Inversión

Por su parte, el Art. 203° agrega una serie de atribuciones, en el marco del programa de acción anual de control externo que se fije.

Tanto los art. 202° y 203° hacen una enunciación de las competencias de este órgano de Control, siendo este último una desagregación del anterior. Estos involucran las decisiones que puede adoptar al revisar los actos administrativos, la auditoría y control

posterior, el dictamen de los Estados Financieros y Contables del Sector Público No Financiero, el reparo de las cuentas presentadas y la iniciación del juicio de cuentas y el juicio de responsabilidad en aquellos casos en que los responsables, por sus actos, hayan causado un perjuicio económico al Estado. (Gonnet & Demaría, 2010).

En resumen de lo expuesto, el TCP es un órgano técnico y especializado, con autonomía funcional y carácter colegiado instituido por el art. 81 de la Constitución Provincial que, en ejercicio del control externo posterior, tiene como tareas:

- Controlar la legalidad de los actos administrativos referidos a la Hacienda Pública
- Examinar las cuentas presentadas por los responsables y declarar las responsabilidades que resulten, mediante sustanciación de Juicios de Cuentas y Juicios de responsabilidad
- Examinar e informar la Cuenta de Inversión (Comprende este punto el análisis de la cuenta de inversión, que resulta un instrumento fundamental para evaluar la gestión gubernamental y el cumplimiento de las decisiones incluidas en los planes de gobierno, detallados en la Ley de Presupuesto de cada ejercicio fiscal)
- Auditar con enfoque integral
- Fiscalizar y comunicar de acuerdo con sus atribuciones

### IV.3 Valores y Misión del TCPSF

Es menester destacar que el accionar del órgano de control en cumplimiento de sus funciones, está inspirado conforme la declaración de los Valores de este Órgano de Control Externo, sustentados en las premisas de la Ética Pública “...actuar con diligencia, competencia y genuina preocupación por los legítimos intereses de la organización y de cada persona individualmente considerada con la que la actividad estatal se vincula...”.

La Misión del Organismo es ser reconocido como Órgano de Control Externo de la Hacienda Pública, en su ejercicio de custodia de los fondos públicos y mejoramiento de la gestión del Sector Público.

En esta línea, la Resolución N° 0026/17 – TCP define los Valores del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

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

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

Se denota que estos valores, en conjunto con la misión del TCPSF son congruentes con los principios antes expuestos de la Buena Gobernanza.

#### **IV.4. Proceso de cambio organizacional, Fortaleciendo al Organismo**

Las reformas administrativas que se llevaron a cabo en el TCPSF con el objetivo del Fortalecimiento Institucional desde el año 2016 y que se mantiene en la actualidad, jerarquizaron y revalorizaron a la Institución y a la función de control, haciendo de la institución un modelo de calidad con visión innovadora y dinamismo, en cumplimiento de los mandatos constitucionales, legales y estatutarios que posee el órgano de contralor (Dato, 2019).

De esta manera el Tribunal de Cuentas, como responsable del Sistema de Control Externo del Sector Público Provincial No Financiero y con el propósito de lograr la máxima transparencia en los actos de gobierno, estableció el Programa de Imagen y Fortalecimiento Institucional, proceso de cambio organizacional que desde el año 2016 a la fecha continúa evolucionando.

Conforme lo expresa Dato (2019), el proceso de cambio organizacional llevado a cabo se estructuró en tres dimensiones, a saber: Fortalecimiento Institucional, Optimización de los Métodos de Control y Aumento Sistema de Transparencia. Según las Memorias expuestas por el organismo, los avances en este orden fueron notables, habiéndose atendido siempre a la dinámica propia de su actividad.

En mismo sentido se continúa hoy, ya imbuidos de los nuevos conceptos sobre control, procurando su optimización a los fines del cumplimiento eficaz de los deberes constitucionalmente asignados al organismo.

##### **IV.4.1 Programa de Modernización**

Se destaca entre las medidas llevadas a cabo, la adecuación de las normativas vigentes, modernizándolas con el objeto de dotarlas de la necesaria agilidad y eficiencia. Dentro de los avances normativos podemos nombrar la consagración de normativa propia como ser: Estatuto propio, Régimen de Licencias Escalafón TCP, Régimen de Compras, Régimen de Concursos, Régimen de viáticos, entre otros.

Los objetivos del Programa de Imagen y Fortalecimiento Institucional son:

- Fortalecer la imagen institucional del Tribunal de Cuentas y su rol como responsable del Sistema de Control Externo del Sector Público Provincial no Financiero.
- Analizar los mecanismos de gestión y organización institucional proponiendo mejoras.
- Fomentar la capacitación técnica y personal de los Recursos Humanos del Tribunal de Cuentas.
- Impulsar acciones relacionadas a la transparencia y al derecho de acceso a la información fortaleciendo la vinculación del Órgano de Control con la comunidad.
- Promover la actualización de sistemas integrales de información que apoyen los procedimientos de control implementados.
- Profundizar el compromiso con el cuidado del Medio Ambiente.

Respecto del Programa de Modernización llevado adelante se puede mencionar, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (NORMAS IRAM-ISO 9000), como consecuencia de esta acreditación de calidad, la institución logro ingresar a la OLACEFS, como miembro permanente, integrando el espacio de perfeccionamiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de Latinoamérica y del Caribe.

#### **IV.4.2 Fortalecimiento del Recurso Humano**

Otra medida a considerar fue el Fortalecimiento del Recurso Humano, el cual, en mira a la profesionalización y a un servicio civil de carrera, se realizaron acciones dirigidas a revalorizar la planta de personal, dotando de la *expertise* técnica propia de estos órganos de control. Se destaca que dentro de la etapa del diseño institucional se realizó por el Cuerpo Colegiado la aprobación de las estructuras orgánicas funcionales.

Al mismo tiempo que se consolidaban los procesos de funcionamiento mediante la acreditación de normas de calidad, en paralelo se realizaron acciones dirigidas a revalorizar la planta de personal del organismo. Así, a través de jurados especialistas designados al efecto, se concretó la cobertura de cargos, sobre la base de procesos de selección y concurso ajustados a la normativa vigente para el TCP, por lo que se produjo la promoción en la carrera de gran cantidad de agentes y designación de nuevos ingresantes en planta permanente y planta transitoria.

En tal sentido, se aprobaron todas las estructuras orgánico funcionales de cada una de las reparticiones internas. Lo cual no solo se visualiza como un logro relevante de la estructura orgánica general sino en cada una de las estructuras propias de los estamentos internos.

En tal sentido, comenzó un proceso de formalización de las autoridades jerárquicas administrativas del organismo, mediante convocatorias a concursos para el tramo de conducción de los diferentes estamentos internos. Tal actividad generó una optimización en el aprovechamiento de la planta de cargos, lo que implicó un fortalecimiento para el organismo en relación con su recurso humano. De esta manera, se aprecia una faceta de incremento cuantitativo en el fortalecimiento institucional del TCP.

Resumiendo, la dinámica de mejora del recurso humano en términos de expansión y fortalecimiento fue tendiente a la formalización de la planta de personal, la cobertura de vacantes y en definitiva al fortalecimiento institucional en el plano de su recurso humano. Con la implementación de estas estrategias se aumentan los niveles de eficiencia y eficacia en la organización, por tanto, los resultados encontrados han confirmado que estas estrategias se constituyen en un instrumento que contribuye al desarrollo de la profesionalización de los servidores públicos del TCPSF.<sup>3</sup>

#### **IV.5 Perspectivas del Tribunal de Cuentas de Santa Fe frente a la Profesionalización**

El sistema de empleo evaluado se inscribe predominantemente en la corriente de reforma administrativa de Responsabilización/Gobierno Abierto, que desde hace ya 20 años ha alcanzado relevancia, en el cual la Administración Pública es concebida bajo los principios importantes para un buen gobierno, como guía para promover un adecuado ejercicio de la Rendición de Cuentas. Así las Entidades de Fiscalización Superior poseen la función de control y la obligación de responder a la comunidad. En este sentido, la Profesionalización de la Administración Pública, pone énfasis en el fortalecimiento de las instituciones, del control y fiscalización especializado, para alcanzar eficacia, eficiencia, economía y efectividad en los Sistemas de Control en el Sector Público.

El Sistema de acceso aplicado en el sistema de empleo público bajo análisis según la clasificación de Longo se correspondería con el modelo francés. Ya que la Administración francesa hace del concurso (concours) el eje de los procedimientos de reclutamiento y selección. La noción de concurso en Francia, muy semejante a la vigente en España, exige la concurrencia de al menos cuatro requisitos:

- a) un número de plazas vacantes, determinadas con precisión;
- b) un tribunal independiente del poder político, de los candidatos y de los directivos al frente de las unidades en las que se hallan las vacantes;
- c) una clasificación de los candidatos admitidos, por orden de mérito (normalmente producida después de un examen realizado sobre materias de un programa previamente conocido, y compuesto, al menos en parte, por pruebas escritas); y
- d) la obligación de la autoridad de respetar dicha clasificación.

Estos requisitos los podemos ver explicitados en el TCPSF dado que el ingreso y la carrera dentro del organismo se realizará conforme al Estatuto para el Personal (Ley N° 13608) y al Escalafón del Personal (Resolución N° 0321/16 TCP) aprobado por el Cuerpo Plenario. Allí están descriptos los requisitos relativos a las competencias, educación, formación y experiencia, requeridos para cada cargo a cubrir dentro de la estructura de la Organización. Además la organización cuenta con su estructura aprobada por diversas Resoluciones dictadas por el Tribunal de Cuentas, las que establecen Misiones y Funciones para cada cargo.

---

<sup>3</sup>Memorias Anuales TCP 2019-2022

El Procedimiento de Selección consiste en que la selección de los postulantes se efectuará en mérito a sus antecedentes y a una prueba de oposición, escrita u oral según lo determine la Resolución de convocatoria o el Jurado designado. La selección se hará en base a los antecedentes que acrediten los postulantes y a una prueba de oposición escrita. Se tendrán en cuenta, antecedentes laborales, educación formal, capacitaciones, investigaciones, docencia y antigüedad, entre otros.

Así, en el caso bajo estudio, los concursos se realizan por puestos referidos a categorías dentro de la estructura orgánica funcional prevista. Los sistemas de promoción de los servicios civiles de carrera están específicamente diseñados para que los ascensos de los funcionarios se realicen sobre la base de "carreras" predeterminadas dentro de la misma estructura, cuerpo o grupo profesional. Esto significa que las potenciales promociones jerárquicas (ascensos) de los funcionarios están previamente definidas por el marco regulatorio del servicio civil.

Conforme lo expuesto en el punto anterior consideramos que el modelo de función pública bajo análisis pertenece a la caracterización de Carrera propuesta por Dussauge Laguna (2005). De esta manera, se pueden reconocer aspectos principales que Dussauge Laguna afirma que los servicios civiles de carrera poseen, (y en especial de los europeos) tales como ser poseer los procesos de reclutamiento y selección basados en: i) quienes desean ingresar a la función pública deben contar con un nivel educativo (variable según el grupo o cuerpo de funcionarios), específicamente predeterminado en el estatuto o ley; ii) la vía privilegiada de ingreso al servicio civil de carrera es el concurso público; y iii) la experiencia laboral previa en el sector privado de los candidatos no suele considerarse como un factor relevante para la selección definitiva.

Puede observarse que los servicios civiles de carrera poseen ventajas superiores para la gestión de los recursos humanos, ya que logran desarrollar un fuerte espíritu de identidad entre los integrantes, quienes poseen acceso exclusivo a los puestos de mayor complejidad y poder de las organizaciones públicas profesionalizadas. Debido a la existencia de planes de carrera descritos en las normas o regulaciones, puede ofrecer a los funcionarios, desde su ingreso, una perspectiva relativamente clara sobre las posiciones que potencialmente ocuparán conforme desarrollen su carrera profesional. Es ciertamente una ventaja contar con estructuras y normas que permitan la visualización de la carrera profesional. Las cadenas de ascensos sucesivos dentro de la organización permiten que los funcionarios adquieran un conocimiento detallado de su organización y, por lo tanto, puedan llegar bien preparados (con expertise técnica y experiencia práctica) a los puestos directivos del servicio civil. Esto ocurre en el organismo con una alta profesionalización, conforme también a la naturaleza de la especificidad de sus competencias.

Todo ello se aprecia al reconocer el derecho de los trabajadores a la estabilidad en el puesto, que supone la permanencia de este; asimismo, se aprecia que los ingresos se realizan por la categoría inicial de cada agrupamiento. A su vez, hemos mencionado en el punto anterior al referirnos al Régimen de Concursos para el personal, que este se basa en el mérito. Conforme el Estatuto mencionado, los puestos se cubrirán conforme los cargos que resultaren vacantes, lo cual denota que de igual manera al marco de los servicios civiles de carrera los aspirantes no compiten por un puesto específico, sino por un puesto (así, en abstracto) que existe dentro de alguno de los cuerpos, clases o grupos de funcionarios de carrera que integran cada organización pública.

Como se mencionó anteriormente, en el órgano de control, en concordancia con los procesos de reforma del Estado, se llevó a cabo un programa de modernización, lo que ha significado una transformación de la institución y que se tradujo cambios significativos en el proceso de profesionalización. El cambio organizacional llevado a cabo en el TCPSF va en concordancia y mismo sentido en materia de los cambios operados en la Administración Pública en el marco de la reforma administrativa e institucional del Estado.

La profesionalización del servidor público, es un proceso que muchas veces es determinados por el conjunto de factores del entorno organizacional. Los recursos humanos del organismo mantienen unos niveles de motivación e identificación con la cultura organización de este, y también los candidatos que aspiran ingresar, desarrollan sus labores apegadas a los procedimientos y normativas, lo que conlleva a la profesionalización de los servidores públicos.

El fortalecimiento de la carrera administrativa representó un proceso determinante en la profesionalización de los servidores públicos. Observamos como se han implementado diferentes procedimientos y estrategias para la profesionalización de los recursos humanos, como la creación de manuales, instructivos, nombramientos, concursos públicos para ingresar y la incorporación de la carrera administrativa, así como el diseño de guías metodológicas con el propósito ejecutar las políticas de gestión de recursos humanos. Además, la organización cuenta con su estructura aprobada por diversas Resoluciones dictadas por el Tribunal de Cuentas, las que establecen Misiones y Funciones para cada cargo.

En el caso bajo análisis, podemos mencionar como un hito importante que el Organismo de Control de referencia cuenta con un Estatuto propio para su personal, que norma las obligaciones y derechos de los empleados. Mediante Ley 13608 (Decreto de Promulgación N° 4559/16) y Resolución N.º 109/16 TCP, fue aprobado el Estatuto para el personal del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, cuerpo normativo ampliamente consensuado por el Organismo y por las Cámaras Legislativas de la Provincia. Con la aprobación del propio Estatuto para el personal del Tribunal, los derechos y deberes de los trabajadores del TCPSF fueron oportunamente reconocidos por los Vocales del organismo para la mejora institucional, dándole oportuna intervención a la Legislatura para su ratificación, mediante una ley provincial que fue sancionada el 30 de noviembre de 2016, significando ello un paso trascendental en la historia de esta institución de Control Externo.

Así es que podemos identificar las herramientas que se han utilizado en el organismo, como recursos para la implementación del proceso de profesionalización:

A.-Misión, Visión, Valores declarados: Los elementos de la cultura organizacional son factores significativos que operan teniendo su impacto en la profesionalización de los servidores públicos. Cuando la administración desarrolla su misión apegada a las estrategias adecuadas a los planes de la gestión, los resultados que se lograrán serán de alta calidad. De esta manera se puede observar cómo tener la misión, visión y valores declarados e internalizados por los agentes del organismo permite que desempeñen sus funciones alineadas a los objetivos del organismo. Además, permite crear los mecanismos y estrategias necesarias para que la gestión de los recursos humanos este igualmente en concordancia con los mismos.

B.-Sistema de Gestión de Calidad: esta es una estrategia innovadora, acogida con mucho interés y cuya implementación y certificación requiere de recursos humanos con destrezas y capacidades técnicas adecuadas para implementarla, constituye un recurso novedoso y de motivación al servidor público que pertenece al organismo.

C.- Transparencia, Publicidad de la Información Pública: Implica poner al conocimiento de los ciudadanos los servicios disponibles, los resultados y la actividad llevada a cabo, además constituye una forma transparentar los procesos para poder contar con la confiabilidad necesaria que demandan los nuevos tiempos.

D.- Programa de Fortalecimiento Institucional. Una de las iniciativas de mayor trascendencia en la Reforma y Modernización en materia de fortalecimiento y transparencia, fue la profesionalización.

Los resultados confirman que es una buena práctica organizacional, con impacto directo en la eficiencia y eficacia del organismo, que contribuye a que los servidores públicos puedan ser más competente en esta.

E.- Está Pendiente un Sistema de Monitoreo/Evaluación de desempeño, este rige la implementación de la profesionalización de los servidores públicos. Esta estrategia tiene por objeto identificar la forma de evaluación del servicio civil.

Podemos concluir que el mérito como base de la carrera administrativa y la capacitación permanente de los agentes que conforman el organismo de control externo, fueron los principios rectores que se verificaron en el fortalecimiento institucional, lo cual constituye los factores que se deben verificar en el desarrollo de los procesos de profesionalización de los servidores públicos.

## 5. OPINIONES SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL TCPSF

Como se adelantó en la Introducción y en el Encuadre Metodológico, por medio de una encuesta (ver en Anexo) se recabó la opinión de personas que ocupan distintos puestos y perfiles en el TCPSF de manera tal de conseguir mayor información preguntas respecto de la materia objeto de estudio.

De la encuesta participó personal de supervisión y administrativo de Delegaciones Fiscales (Contador Fiscal, jefe de Departamento, jefe de División y auxiliares profesionales y administrativos), y personal jerárquico en los estamentos consultivos, de decisión, y directivos (funcionarios de la Vocalía Jurisdiccional, Asesor jurídico, Abogado Fiscal).

A los encuestados se les informó sobre los objetivos de la investigación y se les garantizó la confidencialidad de sus respuestas. La encuesta fue organizada en un conjunto de preguntas relacionadas con los diferentes elementos y factores que interactúan en la organización. Con ella se han podido recoger informaciones importantes para el análisis, así como también complementarlo con las teorías de la conceptualización de la profesionalización de los servidores públicos.

Se pretende dar respuestas a las preguntas de investigación que se han formulado, a la luz de los análisis de los resultados encontrados.

### 5.1 Aspectos generales sobre la profesionalización

La amplia mayoría de los encuestados considera poseer un nivel excelente de conocimiento respecto del proceso de profesionalización de la función pública, siendo 12 casos sobre el total de 15 respuestas las que dieron ese resultado. En ningún caso se manifestó carecer de conocimiento sobre el tema.

<b>Pregunta 1: ¿Posee conocimientos respecto del proceso de Profesionalización de la función pública?</b>	
Insuficiente	<b>0</b>
Regular	<b>0</b>
Bien	<b>1</b>
Muy bien	<b>2</b>
Excelente	<b>12</b>

Ante la consulta sobre con cuál/cuáles palabras asociaría a las capacidades/aptitudes que el funcionario público del siglo XXI debería poseer, la Vocación de Servicio fue escogida por los 15 respondientes, mientras que la Orientación a Resultados y la Visión Estratégica recogieron 12 menciones. De tal modo se destaca, con las limitaciones de la relevancia estadística, pero como orientación valorativa, que al ser la vocación de servicio es el valor más escogido dentro de una organización, se convierte en un componente central del ethos profesional de sus miembros. Este ethos no solo se construye sobre competencias técnicas y conocimientos específicos, como sería el caso de la orientación a resultados y la visión estratégica, sino también sobre la dedicación a servir a otros, lo que refuerza la integridad y la calidad del trabajo realizado.

<b>Pregunta 2: ¿Con cuál/cuáles palabras asociaría a las capacidades que el funcionario público del siglo XXI debería poseer? (respuestas múltiples)</b>	
Ninguna de las anteriores	<b>0</b>
Visión estratégica	<b>12</b>
Orientación a resultados	<b>12</b>
Vocación de servicio	<b>15</b>

Las opiniones sobre la importancia de fortalecer el Servicio Civil de la Administración Pública fueron a la máxima valoración de la escala en dos tercios de los casos, mientras que el tercio restante consideró importante la relevancia de ese fortalecimiento. En definitiva, los encuestados tienen en una alta valoración el fortalecimiento del Servicio Civil.

<b>Pregunta 3: ¿En qué medida considera relevante fortalecer el Servicio Civil de la Administración Pública?</b>	
Sin importancia	<b>0</b>
De poca importancia	<b>0</b>
Moderadamente importante	<b>0</b>
Importante	<b>5</b>
Muy importante	<b>10</b>

Respecto de la significación de desempeñarse como un funcionario imparcial, íntegro y competente para las tareas de fiscalización, en una amplia mayoría de los casos los encuestados consideran muy alto esta condición, la cual es considerada como contribuyente al desarrollo de la profesionalización de los servidores públicos

<b>Pregunta 4: Es importante para las tareas de fiscalización, desempeñarse como un funcionario imparcial, íntegro y competente.</b>	
Nulo	<b>0</b>
Bajo	<b>0</b>
Medio	<b>0</b>
Alto	<b>2</b>
Muy alto	<b>13</b>

Respecto de la existencia de alineamiento entre los objetivos del Organismo y los intereses y expectativas del personal, nuevamente una amplia mayoría de los consultados considera que es Muy alto.

<b>Pregunta 5: Hay alineamiento entre los objetivos del Organismo y los intereses y expectativas del personal.</b>	
Nulo	<b>0</b>
Bajo	<b>0</b>
Medio	<b>0</b>
Alto	<b>2</b>
Muy alto	<b>13</b>

## **5.2 Opiniones con respecto a la Normativa**

Las siguientes cuestiones incluidas en la encuesta se corresponden con los aspectos que hacen a la normativa de la organización.

Los encuestados en su totalidad consideran que el conocimiento que poseen de la estructura orgánica de la cual forman parte califica en las opciones más altas de la escala.

<b>Pregunta 6: ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee de la estructura orgánica?</b>	
Bajo	<b>0</b>
Medio	<b>0</b>
Alto	<b>15</b>

En cuanto a la valoración respecto de que en la carrera administrativa se contempla el mérito, la casi totalidad de los encuestados considera que este factor se reconoce en un nivel Excelente, lo cual es relevante en atención a que el mérito es una variable central en la profesionalización.

<b>Pregunta 7: ¿En qué medida se contempla el mérito en la carrera administrativa</b>	
Insuficiente	<b>0</b>
Limitada	<b>0</b>
Moderada	<b>0</b>
Alta	<b>1</b>
Muy alta	<b>14</b>

Respecto de la valoración sobre en qué medida la carrera administrativa está basada en la acreditación continua de la idoneidad, se presenta una mayor dispersión de las respuestas: si bien la mayoría la calificó como Muy alto, un número equivalente le asignó valores por debajo de ese nivel. No obstante, la apreciación del total de los casos es positiva.

<b>Pregunta 8: ¿En qué medida la carrera administrativa está basada en la acreditación continua de la idoneidad?</b>	
Insuficiente	0
Limitada	0
Moderada	2
Alta	5
Muy alta	8

Consultados sobre el nivel de conocimiento respecto de lo reglado en el Régimen de Concursos en el Organismo, dos de cada tres casos lo califican como excelente, mientras que el tercio restante lo califican como muy bueno o bueno. Nuevamente la mirada mayoritaria es positiva en cuanto al conocimiento de la normativa.

<b>Pregunta 9: ¿Cuánto conocimiento posee respecto de lo reglado en el Régimen de Concursos en el Organismo?</b>	
Insuficiente	0
Limitado	0
Bueno	1
Muy bueno	4
Excelente	10

### **5.3 Sobre el puesto de trabajo**

Respecto de si los criterios orientadores del acceso a los cargos se orientan por mérito, desempeño y capacidad, la mayoría respondió en las valoraciones más altas. Así, hay una apreciación positiva por parte de todo el personal encuestado según la cual se presenta como vigentes resultados alineados con el planteamiento de las revisiones de literatura expuestas, según las cuales el mérito, el desempeño y la capacidad son característicos en un sistema de servicio civil, en un proceso de reclutamiento y selección y carrera planteados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

<b>Pregunta 10: ¿En qué medida los criterios orientadores para el acceso a los cargos incluyen el mérito, el desempeño y la capacidad?</b>	
Insuficiente	0
Limitada	0
Moderada	0
Alta	2
Muy alta	13

De modo unánime los encuestados manifiestan conocer óptimamente las funciones que corresponden al puesto de trabajo que desempeñan, evidenciando así un rasgo importante relativo a la profesionalización del sistema de empleo. Los servidores públicos. Así, reconocer la estructura orgánica funcional y el diseño del perfil de puestos

de trabajo diseñados conforme los programas implementados, dan cuenta de la existencia de un sistema de gestión de recursos humanos.

<b>Pregunta 11: ¿Cuánto conocimiento posee respecto de las funciones designadas en el perfil de puesto para el cargo que desempeña?</b>	
Insuficiente	<b>0</b>
Limitado	<b>0</b>
Bueno	<b>0</b>
Alto	<b>0</b>
Muy alto	<b>15</b>

La percepción de los encuestados es que sus competencias son acordes con las labores que les corresponde realizar en la organización. En el caso de estos actores clave, la autoevaluación podría corresponderse con que la gestión del sistema de personal asegura la cobertura de los cargos atendiendo a las capacidades de las personas incorporadas.

<b>Pregunta 12: ¿En qué medida considera que las competencias que posee son congruentes con la labor que desempeña?</b>	
Nula	<b>0</b>
Baja	<b>0</b>
Media	<b>1</b>
Alta	<b>2</b>
Muy alta	<b>12</b>

De las 15 personas que respondieron la encuesta, 8 tienen personal a cargo. Cuando se les pregunta si a ellos o a sus subordinados le realizan a usted evaluaciones de rendimiento, todos responden negativamente. En este caso el sistema de gestión de personal presenta un déficit respecto de la profesionalización del empleo público en la organización.

<b>Pregunta 13: ¿Le realizan a usted y personal a su cargo evaluaciones de rendimiento?</b>	
No	<b>15</b>
Si	<b>0</b>

Consultados sobre si consideran que el personal bajo su dependencia posee motivación, que se refleja en el grado de esfuerzo en el desempeño de las tareas, 4 de cada 5 casos consideran excelente el nivel de motivación, destacándose en este sentido la opinión de los mandos medios que gestionan las tareas.

<b>Pregunta 14: ¿Considera que el personal a su cargo posee motivación que se refleja en el esfuerzo para el desempeño de las tareas?</b>	
Insuficiente	0
Limitada	0
Buena	1
Muy buena	2
Excelente	12

#### **5.4 Sobre la Capacitación**

La autoevaluación sobre la relación entre la formación técnica que se posee para la labor que desempeña, la mayoría la considera excelente, y en ningún caso insuficiente: de todos modos algunos casos dan indicios en el sentido de hacer necesaria una mejora.

<b>Pregunta 15: ¿Considera que posee formación técnica para la labor que desempeña?</b>	
Insuficiente	0
Regular	1
Buena	2
Muy buena	3
Excelente	8

La consulta sobre la realización de actividades de capacitación en años recientes dio por resultado que la totalidad de los consultados declaró haberlas llevado a cabo, lo cual es auspicioso para la organización en la medida que la capacitación continua contribuye al desarrollo de la profesionalización de los servidores públicos.

<b>Pregunta 16: ¿Realizó capacitaciones en los últimos 5 años?</b>	
No	0
Si	15

Los funcionarios consultados dan cuenta de recibir capacitación específica provista por el Organismo de modo significativo (entre bastante y mucha). Así se aprecia la puesta en marcha de diferentes estrategias y programas de capacitación y formación para contribuir al desarrollo de la profesionalización de los servidores públicos.

<b>Pregunta 17: ¿Cuánta capacitación en la materia provee el Organismo a los empleados?</b>	
Insuficiente	0
Limitada	0
Moderada	0
Bastante	2
Mucha	13

De modo semejante, la disponibilidad de formación continua, actualizada e innovadora en la dimensión técnica, profesional y ética es considerada significativa por la mayoría amplia de los encuestados, reforzando la apreciación anterior que da cuenta de formación promovida en la gestión de recursos humanos en apoyo a la profesionalización.

<b>Pregunta 18: ¿Cuánta oferta tiene en formación continua, actualizada e innovadora en la dimensión técnica, profesional y ética?</b>	
Insuficiente	<b>0</b>
Limitada	<b>0</b>
Moderada	<b>1</b>
Bastante	<b>2</b>
Mucha	<b>12</b>

Consultados sobre si realizaron estudios especializados sobre administración y gestión pública, los encuestados se dividen en dos grupos prácticamente iguales: casi la mitad declaran no haberlos realizado, mientras el resto confirman haber realizado cursos en la materia. Por tratarse de profesionales, en este caso se observa el acceso a formación de posgrado, habiéndose verificado que en la mayoría de los casos se corresponde con los cargos de Supervisión y Dirección.

<b>Pregunta 19: ¿Realizó estudios especializados sobre administración y gestión pública?</b>	
No	<b>7</b>
Si	<b>8</b>

Respecto de si se posee experticia en la temática de fiscalización de fondos públicos, las respuestas se dividen en partes similares. Los resultados positivos que denotan una especialización en la materia que es requisito para el desempeño de las funciones de contralor de la hacienda pública, es reconocida por la mitad de los servidores, indicando el resto de las respuestas la necesidad de fortalecer esa competencia.

<b>Pregunta 20: ¿Posee usted experticia en la temática de fiscalización de fondos públicos?</b>	
Insuficiente	<b>0</b>
Regular	<b>1</b>
Buena	<b>6</b>
Muy buena	<b>1</b>
Excelente	<b>7</b>

## **5.5 Otros**

Ante la pregunta: ¿cuál es su opinión respecto de los procesos de Profesionalización llevados a cabo en el Organismo?

- Tratándose de una respuesta abierta, se puede concluir que los resultados comprueban el planteamiento de las revisiones de literaturas consultadas.
- Los diferentes relatos describen las condiciones en que se ejecutan las acciones de implementación del proceso de profesionalización llevado a cabo en el organismo; se pueden apreciar como denominador común en las respuestas, la mención sobre normativas precisas y el acceso a una carrera administrativa, destacándose la verificación por parte del organismo de capacitaciones continuas previstas y normativas precisas.
- Por lo que se puede observar y concluir que los resultados comprueban el planteamiento de las revisiones de literaturas consultadas, así como se evidencian los principios planteados en la carta de la Función Pública, siendo la meritocracia prioridad sobre la flexibilidad a través de procesos de reclutamiento y selección y la carrera administrativa.

<b>Pregunta 21. En líneas generales, ¿cuál es su opinión respecto de los procesos de Profesionalización llevados a cabo en el Organismo?</b>
1-Considero que hay procesos de Profesionalización llevados a cabo, que se denotan al poseer un Estatuto y Escalafón Propio
2-Es considerable las cantidades de profesionales especializados en la materia
3-Se aprecia al poseer carrera administrativa según el Escalafón Propio
4-Hay muchas capacitaciones de personal en materia de fiscalización
5-Se incrementó considerablemente el nivel de concursos internos para cubrir vacantes
6-Las funciones de cada perfil de puesto están estipuladas en las estructuras
7-Los llamados a cubrir vacantes para el personal son dinámicos
8- NC
9- Se prevén capacitaciones anuales de temática de interés para desarrollar las tareas y funciones diarias
10- Tener perfiles de puestos según la estructura de cada estamento técnico
11- No hay evaluaciones del producto de cada estamento técnico
12- Tanto para la función de dirección como para las funciones de ejecución demandan de profesionales idóneos y capacitados en la temática
13- La normativa propia, el Estatuto y El Escalafón propio son pilares en los procesos de profesionalización del organismo
14- El mérito para cubrir vacantes está estipulado según el régimen de concursos
15- Al poseer un Estatuto

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

Actualmente los países, y en especial de la región de Latinoamérica, tienen numerosas tareas para desarrollar la democracia y recuperar la confianza ciudadana, buscando consolidar las instituciones y la función pública.

Los ciudadanos en la actualidad desconfían y desean personas comprometidas con la innovación y de comportamiento honesto. Por esta razón es que los servidores públicos competentes pueden contribuir de manera considerable a un funcionamiento eficaz de los servicios públicos.

Una función pública profesional constituye un requisito para el funcionamiento eficaz de las administraciones y para el cumplimiento de las políticas públicas en beneficio de los ciudadanos.

Los Organismos de Control son pilares para un Estado moderno democrático y republicano, que asegure la Transparencia y la Rendición de Cuentas, elementos constitutivos de la Buena Gobernanza. Las EFS en ejercicio de sus funciones, llevan a adelante procesos de reforma institucional que contribuyen a una mejor Gestión Pública eficaz y eficiente.

En el caso del TCPSF se puede observar que las políticas y tareas de modernización institucional llevada a cabo se alinean con estos objetivos; destacando la profesionalización de los agentes que conforman el organismo; en cumplimiento de sus funciones constitucionales y legales para asegurar el control de la Hacienda Pública del SPPNF, en su ejercicio de custodia de los fondos públicos y mejoramiento de la gestión del Sector Público. El Programa de Modernización que se llevó a cabo en TCPSF ha logrado en la actualidad hacer de este organismo un referente como modelo en la profesionalización de servidores públicos y modelo de eficiencia y eficacia en el control de la hacienda pública provincial.

Se han obtenido resultados que se consideran positivos para impulsar el organismo y propiciar el mejoramiento de la profesionalización de los servidores públicos que lo componen, destacándose el dictado y aprobación de normativa propia como ser: Estatuto propio, Régimen de Licencias Escalafón TCP, Régimen de Compras, Régimen de Concursos, entre otros; la institucionalización de procedimientos en el área de Recursos Humanos, las convocatorias a concursos para cubrir puestos vacantes, la definición de las estructuras orgánicas funcionales, la carrera administrativa, y la contemplación de la formación continua y capacitación específica para el desempeño laboral. Los principios de la profesionalización tales como el mérito, estabilidad en el cargo y la transparencia, son indicadores que se midieron obteniéndose resultados altos y se corresponden con los planteamientos teóricos que lo consideran fundamentales en el establecimiento de un sistema de servicio civil de carrera.

Se identificó, como propuesta de mejora, la posibilidad de implementar políticas y estrategias de gestión de recursos humanos referidas a la Evaluación de Desempeño. De esta manera, los objetivos propuestos al inicio del trabajo se pueden considerar alcanzados, a través de los hallazgos y resultados que anteriormente fueron analizados.

En conclusión, podemos afirmar que todo lo expuesto representa aspectos que se pueden considerar para augurar buenas expectativas en el sistema de profesionalización de los servidores públicos en la Provincia.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atchabahian, A. (2008). Del control a la evaluación de las políticas gubernamentales.

Publicado en la Revista Politeia, núm.22, pp. 5-11. Culiacán. Sinaloa.

Avalos, Aguilar Roberto (1958) La crisis de los paradigmas en Administración Pública.

En Revista de Administración Pública N.º 86, INAP, México

Barzelay, M. (1992). Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in

Government. Berkeley, California: University of California Press.

Barzelay, M. (2007). Gobernanza y gestión pública: Reflexiones sobre la reforma de la

administración en Europa y América Latina. Editorial Fondo de Cultura

Económica.

Barzelay, M. (1998). Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la

administración pública. Fondo de Cultura Económica.

Bonifacio, A. (2013) "El vínculo entre profesionalización y formación como pilar de

políticas sustentables de desarrollo de capacidades estatales". XVIII Congreso

Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración

Pública, Montevideo, Uruguay. 29 oct.-1 nov. 2013.

Bonifacio, A. (2019) "Coaliciones promotoras para construir una función pública

profesional transversal y multinivel en Argentina". XXIV Congreso Internacional

del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública" en la

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, del 12 - 15 de noviembre de 2019

Consejo Científico del CLAD (2000). La Responsabilización (Accountability) en la

Nueva Gestión Pública Latinoamericana. Centro Latinoamericano de

Administración para el Desarrollo. (Archivo ordenador).

CLAD (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. aprobada por la V

Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma

del Estado, y respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y

de Gobierno (Resolución N° 11 de la Declaración de Santa Cruz de la Sierra).

Bolivia.

Consenso por una Función Pública Profesional para la Argentina del Siglo XXI. (2019).

En <https://sites.google.com/view/consenso-funcion-publica/>

Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M. y Sanginés M. (2014). Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13). Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Washington, DC – EUA.

Dato, J.L. (2019). «Recensión de tesis: “Estudio del proceso de cambio organizacional en organismos públicos. Análisis de sus desafíos y condiciones de posibilidad: el caso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa de (2015–2019)”», DAAPGE, año 19, No 33 (jul–dic), 2019, pp. 165–167. Santa Fe, Argentina: UNL.

Díaz Bravo, A. (2016). La práctica de la rendición de cuentas y del principio de transparencia en la Contraloría General de la República de Colombia para el mejoramiento de su gestión institucional. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

Dussauge Laguna, Mauricio (2005). ¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual. Revista Servicio Profesional de Carrera. En línea: <https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcpys>.

Gonnet, Ma. Cristina, Demaría, A. José (2010): “Ley 12510 de Administración, Eficiencia y Control de la Provincia Santa Fe: análisis y comentarios” Ed. Buyatti.

Hintze, J. (2002). Capacidad institucional y profesionalización: El enfoque Organización Recursos Humanos-ORH. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

Hintze, Jorge. (2001) “Control y Evaluación de Gestión y Resultados”. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, Nº. 1, 2001, pp. 1-32

Hood, Christopher. (2011). Una gestión pública para todo momento. En G. Cejudo (Ed.), nueva gestión pública (pp. 48-74). México: Siglo xxi

INTOSAI. (2018). Fortalecimiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: Una guía para mejorar el desempeño. Comité para la Creación de Capacidades.

Estocolmo.

- Larrouqué, Damien (2018), “¿Qué se entiende por “Estado neoweberiano”?...Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia Nro. 70, febrero de 2018, pp. 6-3
- Leeuw, F.L. (1996). Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers, Accounting, Auditing y Accountability Journal.
- Longo, Francisco. (2004) Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Paidós, Barcelona.
- Molina, M. (2020). Plan de profesionalización docente bajo el enfoque por competencias para generar ambientes que favorecen el aprendizaje autónomo en el aula. (Tesis de maestría no publicada). Universidad Don Bosco, La Libertad, El Salvador, C. A
- Núñez, B y Elviz, D. (2013). Análisis Dinámico de la rendición de cuentas de las comunidades autónomas y los organismos de control externo (tesis). Universidad Complutense de Madrid. España.
- OLACEFS, CTPBG (2014). Las Entidades Fiscalizadores Superiores y la Rendición de Cuentas: Generando un terreno común para el fortalecimiento del control externo en América.
- OLACEFS (2009): “XIX Asamblea General. Declaración de Asunción. Principios sobre Rendición de Cuentas. Asunción”. Paraguay
- OLACEFS (2015): “Fundamentos conceptuales sobre la Gobernanza” En <https://olacefs.com/ctpbg>
- Oszlak, O. (2009). La profesionalización del servicio civil en América Latina: impactos sobre el proceso de democratización. La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina, 96. Proyecto OEA-PNUD.
- Oszlak, Oscar. (2001) El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. VI

Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la  
Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.

Oslak, O. (2003). Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva  
Gestión Pública. Trabajo a presentado en la IV Reunión de Ministros de la  
Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo, República  
Dominicana, Junio 27-28, 2002. Publicado en Arellano, David (et. Al.) (2003):  
Retos de la profesionalización de la función pública, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP,  
Venezuela.

Peters, B. Guy. (2003). La política de la burocracia: Una introducción al análisis  
comparado de la administración pública (5ª edición). México D.F.: Fondo de  
Cultura Económica.

Polet, Robert, "La Fonction publique dans l'Europe des Quinze: réalités et  
perspectives", EIPASCOPE, núm. 2, 1999, pp. 21-26.

Prats, J. (1998). La Diversidad de Fundamentos Institucionales del Sistema de Mérito y  
la Necesidad de Diversos Regímenes Jurídicos y Gerenciales para su Eficiencia  
(pp. 21-68). Revista Iberoamericana de Administración Pública.

Prats, J. (1999), "La rehabilitación del estado en la teoría y la práctica del desarrollo.  
Planteamientos neoinstitucionales". Instituto Internacional de Gobernabilidad.

Puón, Rafael Martínez. (2013). La profesionalización de la Función Pública.  
Venezuela.

Ramió, C. y Salvador, M. (2002), Servicio Civil en América Latina: reflexiones y  
propuestas tentativas". Revista Prospectiva, México.

Ramió, Carles y Salvador, Miquel (2008). "Instituciones y reforma del sector público: el  
impacto de los referentes institucionales en la gestión de recursos humanos de  
las administraciones públicas latinoamericanas". En LONGO, Francisco y RAMIÓ,  
Carles (eds.). La profesionalización del empleo público en América Latina.  
Barcelona: Fundación CIDOB: 79-100.

Rezzoagli, Bruno (2015) Nueva gestión pública, mutaciones organizativas y control

externo. Revista ciencias económicas páginas 9–18.

Rezzoagli, Bruno (2015) La Ubicación Institucional de las Agencias Anticorrupción: Un Debate Vigente. Revista USACH.

Rezzoagli, Bruno Ariel (2010). Los Tribunales de Cuentas en la República Argentina. Fiscalización y Jurisdicción. ISBN 978-987-25117-0-8. Editorial Librería Cívica. Santa Fe (Argentina).

Rezzoagli, Bruno Ariel (2008). Del control a la evaluación de las políticas gubernamentales. Publicado en la Revista Politeia, núm. 22, pp. 5-11. Culiacán. Sinaloa

Romero, M.G.E. (2017). La profesionalización del servicio civil en la administración pública central de la República Dominicana. Avances y perspectivas. Fundación Instituto Universitario de Investigación Jose Ortega y Gasset. Universidad Complutense. Madrid.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Ed. México, DF. Mcgraw-Hill.

Schedler, Andreas (2004). “¿Qué es la Rendición de Cuentas?” Cuadernillos de Transparencia N° 3. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI). México.

Ugalde, L.C. (2016): “Rendición de cuentas y democracia. El caso de México”, Cuadernos de divulgación de la cultura democrática No. 21,. Instituto Federal Electoral

Velázquez López, Francisco (2003). Nuevo Gobierno y Cambios en la Función Pública. CLAD 2023.

Normativa consultada:

Constitución Provincial de Santa Fe (1962).

Ley 12510, Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado.

Ley 13985, Ley 12695, Ley 13861 modificatoria de la Ley 12510.

Memorias Anuales y Resoluciones TCPSF.

## 8. ANEXO

### Cuestionario

#### 1. Aspectos generales sobre la profesionalización

1. ¿Posee conocimientos respecto del proceso de Profesionalización de la función pública?  
\*Insuficiente \* Regular \* Bien \*Muy Bien \*Excelente
2. ¿Con cuál/cuáles palabras asociaría a las capacidades/aptitudes que el funcionario público del siglo XXI debería poseer? (respuestas múltiples)  
\*Vocación de Servicio \*Orientación a Resultados  
\*Visión Estratégica \*Ninguna De Las Anteriores
3. ¿En qué medida considera relevante fortalecer el Servicio Civil de la Administración Pública?  
\*Muy importante \* Importante \* Moderadamente importante \* De poca importancia \*Sin importancia
4. Es importante para las tareas de fiscalización, desempeñarse como un funcionario imparcial, íntegro y competente  
\*Nulo \*Bajo \*Medio \*Alto \*Muy alto
5. Hay alineamiento entre los objetivos del Organismo y los intereses y expectativas del personal.  
\*Nulo \*Bajo \*Medio \*Alto \*Muy alto

#### 2. Opiniones con respecto a la Normativa

6. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee de la estructura orgánica de la cual forma parte?  
\*Bajo \* Medio \*Alto
7. ¿En qué medida se contempla el mérito en la carrera administrativa?  
\*Insuficiente \* Limitada \* Moderada \*Alta \*Muy alta
8. ¿En qué medida la carrera administrativa está basada en la acreditación continua de la idoneidad?  
\*Insuficiente \* Limitada \* Moderada \*Alta \*Muy alta
9. ¿Cuánto conocimiento posee respecto de lo reglado en el Régimen de Concursos en el Organismo?  
\*Insuficiente \*Limitado \*Bueno \*Muy bueno \*Excelente

#### 3. Sobre el puesto de trabajo

10. ¿En qué medida los criterios orientadores para el acceso a los cargos se orientan en mérito, el desempeño y la capacidad?

\*Insuficiente \* Limitada\* Moderada \*Alta \*Muy alta

11. ¿Cuánto conocimiento posee respecto de las funciones designadas en el perfil de puesto para el cargo que desempeña?

\*Insuficiente \*Limitado \*Bueno \*Alto \*Muy alto

12. ¿En qué medida considera que las competencias que posee son congruentes con la labor que desempeña?

\*Nula \*Baja \*Media \*Alta \*Muy alta

13. ¿Le realizan a usted y al personal a su cargo evaluaciones de rendimiento?

\*Si \*No

14. ¿Considera que el personal a su cargo posee motivación que se refleja en el esfuerzo para el desempeño de las tareas?

\*Insuficiente \* Limitada \* Buena \*Muy Buena \*Excelente

### **5. Sobre Capacitación**

15. ¿Considera que posee formación técnica para la labor que desempeña ?

\*Insuficiente \* Regular \* Buena \*Muy buena \*Excelente

16. ¿Realizó capacitaciones en los últimos 5 años?

\*Sí \*No \*

17. ¿Cuánta capacitación en la materia provee el Organismo a los empleados ?

\*Insuficiente \* Limitada \* Moderada \*Bastante \*Mucha

18. ¿Cuánta oferta tiene de formación continua, actualizada e innovadora en la dimensión técnica, profesional y ética?

\*Insuficiente \* Limitada \* Moderada \*Bastante \*Mucha

19. ¿Realizó estudios especializados sobre administración y gestión pública?

Sí \*No \*

20. ¿Posee usted experticia en la temática de fiscalización de fondos públicos?

\*Insuficiente \* Regular \* Buena \*Muy buena \*Excelente

### **6. Otros**

21. En líneas generales, ¿cuál es su opinión respecto de los procesos de Profesionalización llevados a cabo en el Organismo?