

# **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)**

Tesista

**José Leandro Dato**

Director de tesis

**Fernando Isuani**

En la investigación reseñada tuvimos como objetivo intentar comprender el proceso del «cambio» en las instituciones públicas y especialmente, en los Organismos de Control, identificando sus condiciones necesarias y los desafíos que ello supone para las mismas.

El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe (TCP) es el órgano de control externo del sector público no financiero que, en los últimos años, fundamentalmente a partir del año 2015, ha experimentado un fuerte y profundo proceso de transformación que podría comprenderse bajo el análisis del cambio organizacional. Su análisis podría contribuir a un mejor conocimiento de la labor de gestión en esta clase de instituciones, debido a la insuficiencia de estudios sobre las condiciones necesarias para el cambio y la transformación organizacional en este tipo de organismo, lo que dificulta no sólo las labores de formación en materia de control externo del sector público no financiero, sino también los esfuerzos por mejorar las prácticas gerenciales

de quienes son responsables de la marcha de estas instituciones.

La literatura de análisis organizacional de la Administración Pública (AP) ha estado indicando la necesidad de que las organizaciones públicas concentren los esfuerzos de sus instituciones hacia mayor transparencia y eficacia. Se detecta el comienzo de una etapa donde la preocupación de la gestión está en los resultados. Se valoran menos los formalismos y juridicismos tan ponderados durante el siglo XX, para comenzar a privilegiar los «qué» sobre los «como». Esto se vincula a la gestión orientada a resultados, a satisfacer mayores demandas de la ciudadanía (transparencia) y aumentar el éxito en la implementación de políticas públicas (eficiencia, eficacia).

Los asuntos relacionados con la rendición de cuentas y el control sobre las actividades del gobierno y la burocracia han adquirido preponderancia en Latinoamérica, en particular con la maduración de las instituciones democráticas. Más que un problema local, es

una tendencia mundial orientada a fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas para aumentar la transparencia y el control de las actividades de los funcionarios públicos. Por lo tanto, el control externo es una actividad central para la calidad de la democracia. Es por esto que la administración de la gestión gubernamental afronta un desafío: dar respuesta a la ciudadanía por la forma en que gerencia los recursos públicos en términos de eficiencia, eficacia y economía. Se consideraba que el papel de la AP consistía en la mera aplicación eficaz de las elecciones políticas, siendo el paradigma burocrático de gestión pública dominante en Europa y el mundo, durante más de cien años, con toda su carga de control y toda su obsesión por evitar la arbitrariedad y reducir la discrecionalidad del empleado público.

Ahora bien, dado estas dos situaciones, por un lado, el cambio en el funcionamiento del organismo, y por otro, los reclamos desde los analistas de la administración pública, surgen los siguientes interrogantes disparadores del análisis que se propone en este trabajo:

¿Qué cambió en el TCP? ¿Cuáles han sido las características de ese cambio organizacional? ¿De qué manera los cambios procuraron satisfacer las demandas existentes sobre este tipo de organismos?

Por ello, complementariamente con lo antedicho, las preguntas centrales que guían este estudio son: ¿cuáles son las condiciones necesarias para el surgimiento de cambios organizacionales en las instituciones públicas del control? y ¿cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó el proceso de cambio en un organismo de control?

Y a partir de ello, en el TCP ¿qué orientación ha tenido el cambio organizacional en el TCP? ¿va en el mismo sentido que las tendencias actuales en materia de cambio para la administración pública?

El TCP es el órgano de control externo del sector público no financiero que, en los últimos años, fundamentalmente a partir del año 2015, ha experimentado un fuerte y profundo proceso de transformación que podría comprenderse bajo el análisis del cambio organizacional. Su análisis podría contribuir a un mejor conocimiento de la labor de gestión en esta clase de instituciones, debido a la insuficiencia de estudios sobre las condiciones necesarias para el cambio y la transformación organizacional en este tipo de organismo, lo que dificulta no sólo las labores de formación en materia de control externo del sector público no financiero, sino también los esfuerzos por mejorar las prácticas gerenciales de quienes son responsables de la marcha de estas instituciones.

Entonces, luce adecuada la metodología aplicada al presente estudio, que consistió en la utilización del «relato del caso». Dicho método implica el estudio pormenorizado de la evolución (movimiento) de la organización, a partir de la selección de variables o dimensiones metodológicas, las que en nuestro caso fueron *fortalecimiento institucional, metodología de control y transparencia*. Estas dimensiones se desarrollaron en tres momentos (coincidentes con el ciclo del cambio organizacional) denominados *promoción, implementación y consolidación*.

Estructuramos nuestra investigación en cinco (5) etapas, que abarcaron: la selección de un recorte teórico, para entender cómo se estructura el cambio teóricamente; en un segundo momento una breve contextualización del organismo analizado, con sus particularidades actuales, pero también un repaso de su evolución histórica e institucional; luego un tercer momento donde se produce específicamente el relato del caso concreto, para seguir con un análisis teórico, del caso práctico, esto es, subsumir la experiencia observada dentro de

la teoría seleccionada primigeniamente. Finalmente, concluimos con la elaboración de una serie de *Lecciones aprendidas*, con la intención de generar conocimiento útil y extrapolable.

Así, expusimos la evolución institucional en factores y ámbitos concretos. Nuestro trabajo, por lo tanto, intentamos, mediante el análisis exploratorio del caso específico ocurrido en el

TCP, lograr sistematizar y clarificar qué factores fueron relevantes, que actores estuvieron (y están) involucrados, cuáles fueron las condiciones que lo generaron y qué desafíos supone para los tiempos venideros, de manera que puedan ser aprovechados por otros gestores públicos que deseen emprender similares recorridos.

---

**PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:**

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, N° 33 (jul-dic), 2019, pp. 165–167. Santa Fe, Argentina: UNL.

---