

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster  
Título:

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE PRÁCTICAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL TRIBUNAL  
DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE**

Maestranda: **Melisa Smoigman**  
Directora: **Mg Mileva Chialvo**

**LA PLATA, agosto de 2024**

<b>Índice</b>	<b>Página</b>
1-Introducción	5
2-Presentación del caso	7
3-Definición de objetivos	9
4-Conceptos teóricos	10
4.1. Fuentes de información	10
4.2. Fundamentos teóricos para el diagnóstico organizacional	10
4.2.1 Análisis Pestel	10
4.2.2 Análisis FODA	11
4.3. Fundamentos teóricos para la propuesta de intervención	12
4.3.1 Elementos teóricos de la Responsabilidad Social Empresaria	12
4.3.2 La Teoría de los Stakeholders o Grupos de Interés	15
4.3.3 De la Responsabilidad Social Empresaria a la Responsabilidad Social	20
4.3.4 ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social	21
4.3.4.1. Principios de la responsabilidad social	22
4.3.4.2. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	23
4.3.4.3. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	25
4.3.4.3.1 Gobernanza	26
4.3.4.3.2 Derechos humanos	27
4.3.4.3.3 Prácticas laborales	28
4.3.4.3.4 El medio ambiente	29

4.3.4.3.5 Prácticas justas de operación	29
4.3.4.3.6 Asuntos de consumidores	29
4.3.4.3.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad	30
5-Diagnóstico	31
5.1 Análisis del macroentorno	31
5.2 Análisis PESTEL	34
5.2.1 Factores políticos - legales	34
5.2.2 Factores económicos	35
5.2.3 Factores sociales	38
5.2.4 Factores tecnológicos	39
5.2.4.1 Digitalización y Documentos Digitales	39
5.2.4.2 Inteligencia artificial - BOTS	41
5.2.5 Factores ecológicos	41
5.3 Análisis interno	41
5.4 Análisis DAFO	47
5.5 Los principios de la responsabilidad social aplicados en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe	48
5.6 Las relaciones del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe y sus partes interesadas	50
6-Propuesta de intervención	54
6.1 Síntesis del problema a resolver	54
6.2 Estrategia a implementar para asegurar la efectividad de la intervención	55
6.3 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	60

6.4 Acciones previstas para la evaluación de la intervención.	64
7-Conclusiones	66
8-Referencias bibliográficas	68

## 1-Introducción

¿Cuáles son las implicancias y la razón de ser de un agente Responsable Socialmente? La Responsabilidad Social Empresaria surge en la segunda mitad del siglo XX ante la necesidad de las compañías de mejorar la percepción que la sociedad tenía de las mismas. Este enfoque, casi estrictamente filantrópico, ha ido evolucionando aceleradamente a lo largo de los años. Actualmente, las organizaciones socialmente responsables son entes realmente involucrados con su entorno, que reconocen la importancia del bienestar general y de sus partes interesadas en particular, y buscan crear valor a partir de ese enfoque.

Por su parte, la sociedad es cada vez más consciente de la necesidad del compromiso de las entidades con las que opera y de su impacto sobre el medio ambiente, y demanda cada vez más enérgicamente Responsabilidad Social, aun cuando pueda no identificarla con ese nombre. En ese sentido, la población podría reconocer más el término sostenibilidad, que según la ISO 26000 (2010), no es más que la razón de ser la Responsabilidad Social: “El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible” (p. vii).

Está claro que las organizaciones deben elegir cursos de acción sobre los cuales desarrollar actividades con una dimensión ética, a través de una conducta guiada por valores, buscando mejorar algún aspecto de la sociedad en la cual actúa. Ahora bien, ¿cuál es el rol del Estado y de las Administraciones Públicas? La propia evolución y dinamismo en la materia implicó que el término Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa sea demasiado estrecho y que se la comience a llamar Responsabilidad Social (dejando de limitarla a las empresas). La realidad es que la propia razón de ser del Estado es el Bien Común, y como indica Alessandria (2014, p. 7), “si existen casos en el sector privado, donde es voluntario, parece razonable plantearse que, siendo la RS la esencia de su rol, el sector público no puede hacer menos en la materia.”

El desarrollo de la cultura de la excelencia y la sostenibilidad es necesaria en todos los ámbitos institucionales, sobre todo en aquellos en los que los ciudadanos han perdido confianza en la gestión, la transparencia de las actividades y la capacidad de adaptación a los cambios.

Los Valores del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe se sustentan en el concepto de Ética Pública, que implica 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. A su vez, a través de la Resolución N° 0026/17 (2017), el Organismo definió como uno de sus Valores la Transparencia en la gestión, siendo el compromiso de brindar a los ciudadanos información y establecer mecanismos de acceso a la misma. La Transparencia hace a la razón de ser del Organismo y juega un rol crucial en los fundamentos de Responsabilidad Social, tanto es así que es uno de los 7 principios identificados por la Norma ISO 26000 a ser respetados por las organizaciones socialmente responsables.

Por lo anteriormente mencionado, la magnitud de la potencial implementación de políticas y prácticas de responsabilidad social en este Organismo, representa un desafío enorme pero también una obviedad, ya que alberga en su esencia una misión que se vincula directamente con un principio de Responsabilidad Social.

Este Trabajo Final de Maestría (TFM) busca afrontar la posibilidad de implementación de un programa de intervención de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, utilizando principios proporcionados a modo orientativo por la Norma ISO 26000 (2010). Este TFM no tiene un objetivo certificable ni verificable y es una herramienta de guía puesta a disposición de la Administración Pública Provincial en general y del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe en particular. Considero que es un aporte valioso dado que no existe ningún estudio previo de la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social en este Organismo, reconocido como Órgano de Control Externo de la Hacienda Pública; por lo que es una gran contribución al conocimiento provincial y nacional. Se espera que el Organismo se apropie del término Responsabilidad Social, se involucre con la misma y reconozca sus implicancias y beneficios. Deseo también que sea replicado en otros entes gubernamentales y empresas del estado provincial, y en Organismos similares de otras provincias.

## 2- Presentación del caso

Este Trabajo Final de Maestría (TFM) consiste en desarrollar un programa de intervención de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, utilizando principios proporcionados a modo orientativo por la Norma ISO 26000 (2010).

El caso de estudio está enfocado en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, también conocido por su acrónimo como TCP, órgano técnico y especializado con autonomía funcional y carácter colegiado instituido por el artículo 81° de la Constitución Provincial.

La importancia de la realización de este estudio en una institución gubernamental de tal renombre e importancia, tiene su fundamento en el compromiso que tiene el TCP en ser reconocido como Órgano de Control Externo de la Hacienda Pública, a través de la ética pública, y en la relevancia del involucramiento de estas organizaciones representativas en intereses vinculados al desarrollo sostenible.

Asumir el desafío de custodiar los fondos públicos y aportar al mejoramiento de la gestión del Sector Público, implica imaginar nuevas formas de vinculación con el territorio, a fin de poner el conocimiento al servicio del desarrollo económico y social sustentable, desde un enfoque holístico, construido sobre la base de un modelo de inclusión, integración y participación.

La ISO 26000 (2010) indica que:

el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz (ISO 26000, 2010, p. vii) y considera que “las organizaciones gubernamentales, como cualquier otra organización, podrían tener interés en utilizar esa Norma Internacional” (ISO 26000, 2010, p. vii)

Por lo anteriormente mencionado, la primera etapa del presente TFM se concentrará en identificar qué asuntos resultan pertinentes e importantes para ser abordados por la organización, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social a través del siguiente plan:

- Análisis de los principios proporcionados por la ISO 26000 (2010)

- Identificación de la normativa del TCP vinculada a principios de la Responsabilidad Social
- Análisis e interpretación de la normativa del TCP vinculada a principios de la Responsabilidad Social. Se pretende indagar sobre la existencia en esta institución de prácticas consideradas socialmente responsables y nuevos desafíos.

Luego, diseñaremos un programa de intervención de prácticas de Responsabilidad Social, incluyendo orientaciones identificadas para cada materia fundamental.

Finalmente, es menester mencionar que el presente trabajo se confeccionará siguiendo las pautas del armado de un plan de intervención en el cual se abordarán de manera integral y transversal los conceptos y contenidos de varios módulos del programa del MBA como, por ejemplo, Ética y Gobernanza, Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento, Gestión de RR. HH, Sistema de Gestión Integral.

Se espera que otros entes gubernamentales y empresas del estado, encuentren en este trabajo guía y motivación para la implementación de prácticas de responsabilidad social.



### **3-Definición de objetivos**

Los objetivos planteados en el presente trabajo son:

#### **Objetivo General:**

- Diseñar un programa de intervención de prácticas de Responsabilidad Social, desde una perspectiva que contemple la situación actual del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe, tomando como referencia las orientaciones identificadas para cada materia fundamental descriptas en la Norma ISO 26000 (2010).

#### **Objetivos Específicos:**

- Evaluar la situación actual del TCP, analizando la normativa existente en esta institución y su vinculación a prácticas consideradas socialmente responsables.
- Identificar normativa interna vinculada a principios de la Responsabilidad Social.
- Analizar los principios proporcionados por la norma ISO 26000 (2010) - Guía de responsabilidad social.
- Diseñar un plan de intervención que permita implementar las orientaciones identificadas para cada materia fundamental por la ISO 26000 (2010) en el TCP.

## **4-Conceptos teóricos**

### 4.1. Fuentes de información

Para la elaboración de este TFM y el cumplimiento de los objetivos generales y específicos propuestos, tomaremos como referencia diversas fuentes de información disponibles.

Por un lado, se utilizarán fuentes bibliográficas de textos académicos y publicaciones de organismos nacionales e internacionales.

Por otro lado, utilizaremos Normativas, Actas y Otros Servicios de Información disponibles del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias de información, proporcionando una perspectiva amplia y diversa del tema bajo estudio, instrumentos en los que se basó esta investigación para justificar el programa de acción propuesto.

Las fuentes primarias se encuentran representadas por la normativa utilizada, como la ISO 26000 (2010) y las propias Resoluciones del TCP.

Las fuentes secundarias, por su parte, están compuestas por los diferentes libros, publicaciones, papers y manuales utilizados.

### 4.2. Fundamentos teóricos para el diagnóstico organizacional

#### 4.2.1 Análisis Pestel

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una organización. Busca identificar aquellas variables del entorno que pueden afectar la institución, en el presente y en el futuro de sus operaciones, permitiendo reconocer el panorama en el que se encuentra la misma. El análisis PESTEL es un estudio que analiza únicamente factores externos que afectan a la organización, y podría como resultado complementar el análisis FODA de la organización.

Según la ESIC Business & Marketing School de Madrid (2023), consiste en examinar las siguientes 6 categorías de factores que podrían tener un impacto significativo en la organización:

- Políticos: Incluye elementos como estabilidad política, políticas fiscales, regulaciones laborales, acuerdos comerciales internacionales y el grado de intervención gubernamental en la economía.
- Económicos: Se consideran aspectos como el crecimiento económico del país o región donde opera la empresa, tasas de interés, inflación, tasas de cambio, desempleo y nivel de deuda.
- Sociales: Comprenden aspectos demográficos, culturales, educativos, tendencias de consumo y cambios en el comportamiento de los clientes.
- Tecnológicos: Incluyen avances tecnológicos, inversión en investigación y desarrollo, adopción de nuevas tecnologías y patentes. El análisis de estos factores permite identificar oportunidades o amenazas derivadas de la innovación tecnológica.
- Ambientales: Se refiere a consideraciones sobre sostenibilidad, políticas ambientales, cambios climáticos y conciencia ecológica, algo que hoy en día es muy relevante, y cuya tendencia aumentará. Por ello, las organizaciones deben adaptarse a estos factores para ser socialmente responsables y estar alineadas con las expectativas del mercado.
- Legales: Incluyen leyes laborales, regulaciones comerciales, y cualquier otra legislación que pueda afectar a la organización. Un cambio en el entorno legal puede tener un impacto significativo.

#### 4.2.2 Análisis FODA

También conocido como Análisis DAFO o SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta de análisis estratégico de la situación de una organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) en una matriz 2x2. Es una técnica indispensable para analizar la situación actual, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas.

##### Análisis Externo:

- Amenazas: Son todos aquellos factores externos negativos que pueden llegar a impedir la ejecución de la estrategia empresarial o poner en riesgo la continuidad o crecimiento de la organización. Difícilmente podemos controlarlas.

- Oportunidades: Son factores ajenos al negocio y que una vez identificados permiten obtener ventajas que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras. No tenemos un control sobre éstas pero podemos desarrollar estrategias para aprovecharlas.

Análisis Interno:

- Debilidades: Constituyen los aspectos limitadores del desarrollo y que constituyen un impedimento para lograr los objetivos, debido a sus características internas.
- Fortalezas: Reúne el conjunto de capacidades especiales y de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva para lograr sus objetivos. Estos asuntos están bajo nuestro control.

#### 4.3. Fundamentos teóricos para la propuesta de intervención

En el siguiente apartado describiremos los fundamentos teóricos que nos llevaron a desarrollar una propuesta de intervención en el Tribunal de Cuentas Provincial.

##### 4.3.1 Elementos teóricos de la Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social ha sido protagonista de un intenso debate de ideas en el último tiempo, tanto a nivel corporativo e institucional, como académico. Múltiples autores y actores económicos están interesados en sus implicancias, buscando un consenso respecto a qué es y qué implica la implementación de la misma. Pero mientras mayor es la búsqueda de información, mayores son probablemente los interrogantes, dado que surgen múltiples conceptos vinculados a la Responsabilidad Social Empresaria, como desarrollo sostenible, gerencia social o buen gobierno corporativo (gobernanza), Capital Social, gobierno de stakeholders, entre otros.

En términos generales, la Responsabilidad Social Empresaria o RSE, refiere a la forma en que las empresas responden por sus acciones e impactos, no solo económicos, sino legales, éticos y filantrópicos.

Como indica Volpentesta, Jorge Roberto (2011):

(...) puede decirse que sobre la RSE no existe al día de hoy una definición comúnmente aceptada (...). No obstante, paulatinamente se va refinando el concepto en torno de sus características más salientes: iniciativa de carácter voluntario; preocupación por las consideraciones medioambientales, laborales, sociales y de gobernanza organizacional; comportamiento ético en la vinculación con los grupos de interesados; consideración de los impactos provocados por las actividades y decisiones empresarias; entre otros. (p. 21)

Un gran esfuerzo hicieron Garriga E. y Melé D. (2004) en su intento por clasificar las grandes teorías vinculadas a la Responsabilidad Social y agruparlas en cuatro categorías: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integrativas y teorías éticas.

En el primer grupo, las teorías instrumentales, se asume que la corporación es un instrumento de creación de riqueza y esa es su única responsabilidad social. Es decir, sólo considera el aspecto económico en la vinculación entre los negocios y la sociedad, por lo que cualquier actividad social es aceptada si, y sólo si, es consistente con la creación de riqueza. (Garriga y Melé, 2004)

Por su parte, Caballero J. y Villarán A. (2011) indican que según esta teoría a la empresa le conviene ser socialmente responsable, identifican a este grupo como teorías o justificaciones rentistas, ya que indican que hay teorías que no siendo rentistas, son también instrumentales, como por ejemplo el utilitarismo. Según este último, “el bien común se identifica con el interés general, y se determina por consenso como la suma de los bienes privados elegidos por cada ciudadano a partir de su función de utilidad.” (Retolaza, J.L. y San-Jose L., 2013, p. 5)

Las justificaciones rentistas implican que “a la empresa le conviene ser socialmente responsable. (...) Justamente por la búsqueda de beneficios es que se plantea entender el presupuesto de RSE como inversión y no como gasto.” (Caballero y Villarán, 2011, p. 46)

Según estas teorías, existen varios factores que justifican la rentabilidad del gasto generado y por ende la reducción de los costos, como por ejemplo la fidelización de clientes y empleados, el mejoramiento de la ventaja competitiva de los productos y servicios ofrecidos, entre otros.

Las teorías políticas enfatizan el poder social de la corporación, específicamente en su relación con la sociedad y su responsabilidad en el ámbito político. (Garriga y Melé, 2004)

No existe duda que las grandes empresas pueden ejercer un poder significativo en muchas economías, dada la magnitud de sus presupuestos. Como lo mencionan

Caballero y Villarán (2011), estas teorías “ven a la RSE como una forma responsable de gestionar el poder que las empresas, especialmente las multinacionales, tienen hoy en día.” (p. 48)

El tercer grupo, las teorías integrativas o integradoras indican que los negocios dependen de la sociedad en la que se desarrollan tanto para poder existir, continuar, crecer e incluso subsistir. Belaúnde et. al. (2001) citado por Caballero y Villarán (2011, p. 48) declaran que “las empresas están comprendiendo que su rol no es solamente generar y repartir utilidades en el corto plazo, sino también atender las necesidades de su entorno, con el propósito de garantizar su propia estabilidad y permanencia en el mercado”.

Finalmente, las teorías éticas se basan en que la relación entre los negocios y la sociedad debe sustentarse en valores éticos por sobre cualquier otra consideración, es decir basándose en la buena fe. Además, según Kant (2009) no basta con hacer lo correcto, sino que hay que hacer lo correcto porque es lo correcto, sin importar sus consecuencias. Adoptar la RSE con la intención de reducir costos, mejorar la imagen corporativa, fidelizar clientes, etc. vicia el acto. (Caballero y Villarán 2011, p. 51)

En palabras de Volpentesta (2011):

Altruismo o generosidad discrecional han sido dos maneras históricas de ver la responsabilidad social desde la óptica empresarial; sin embargo, el actual sentido de la RSE es no sólo responder ante la sociedad de manera filantrópica o por medio de actos de caridad, sino a través de una actuación comprometida y gestionada a través de sus valores. (p. 25)

Uno de los grandes conflictos internos de la Responsabilidad Social era justamente su vinculación no sólo teórica sino práctica con actividades de tipo caritativas, derivadas de las teorías éticas, lo que hacía aún más difícil su vinculación natural con la operatoria empresarial. El concepto de desarrollo sostenible vino a remediar esta situación, “consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades” (ISO 26000, 2010, p. 9). Como la sostenibilidad siempre estuvo vinculada con la viabilidad del negocio empresarial y desprovista de connotaciones altruistas o caritativas, ha sido más aceptada que la RSE (Volpentesta, 2011). Finalmente, según la ISO 26000 (2010) “el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.” (p. 9)

Está claro que el concepto de Responsabilidad Social Empresaria ha ido evolucionando. Lo ideal sería no encasillarse en argumentos exclusivamente rentistas ni argumentos exclusivamente filantrópicos, sino comprender que se trata de un concepto cambiante y dinámico, que se transforma a medida que evoluciona la sociedad y por ende las organizaciones. Según Volpentesta (2011) el cumplimiento de las normativas legales supone una base sobre la cual debe afirmarse una actuación socialmente responsable. Pero sobre este piso, la empresa (y otras organizaciones) deben elegir cursos de acción sobre los cuales desarrollar actividades con una dimensión ética, a través de una conducta guiada por valores, buscando mejorar algún aspecto de la sociedad en la cual actúa.

Una de las teorías modernas de mayor influencia es la de la gerencia de los grupos de interés o grupos interesados (stakeholder management). Volpentesta (2011) indica que “los stakeholders son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa.” (p. 25), es decir son todas aquellas personas que están involucradas directa o indirectamente por las políticas y prácticas corporativas y que son afectadas por las mismas.

#### 4.3.2 La Teoría de los Stakeholders o Grupos de Interés

El término stakeholder fue desarrollado por primera vez en 1984 por Edward Freeman como “todo grupo o persona que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una corporación”. A lo largo de los años, diferentes autores hicieron sus aportes a este concepto. La ISO 26000 (2010) define a las partes interesadas en su Capítulo N° 2: Términos y definiciones como “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” (p. 2).

Como explica Volpentesta (2009), la definición de Freeman podría ser demasiado amplia y sería imposible realizar una gestión que tuviera en cuenta todo los intereses y necesidades de los stakeholders, por lo que se ha buscado generar definiciones más restringidas basadas en el establecimiento de prioridades.

Una de las clasificaciones más tradicionales de los stakeholders implica identificarlos como primarios o secundarios. Van der Lan et al., (2008) citado por Belleza Yactayo, V.A. y Dios Mendoza, O.M. (2022, p. 1) menciona que “los stakeholders primarios son

aquellos que tienen una relación de intercambio recíproco y directo con la corporación, mientras que los stakeholders secundarios tratan de influir en estas relaciones de intercambio de manera mucho más indirecta” (p. 299). Es decir, los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la organización no podría funcionar, como los accionistas, empleados, clientes y proveedores. Los secundarios no se vinculan directamente en el funcionamiento de la organización, pero podrían ejercer algún tipo de presión sobre ella. Esta segmentación resulta relevante cuando se gestiona la forma de vincularse, la importancia y el poder de influencia de cada grupo.

“El denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa”. (Fernández, J.L. y Bajo, A., 2012, p.135). Fernandez y Bajo (2012) también explican que estos intereses pueden ser múltiples, variados, individuales o colectivos, teniendo como contrapartida el poder que los stakeholders tienen para hacer valer en más o en menos sus pretensiones. De hecho, el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), explicado tanto por Belleza Yactayo y Dios Mendoza (2022, p. 1) y por Volpentesta (2009, p. 72), propone caracterizar a las partes interesadas dependiendo de 3 atributos básicos: el poder de influenciar a la empresa, la legitimidad de la relación con la empresa y la urgencia de los reclamos a la empresa. Qué o a quién realmente tener en cuenta dependerá de la ausencia relativa o presencia de todos o algunos de estos atributos.

Según esta teoría, combinando los 3 atributos, es posible identificar 7 clases de stakeholders que se agrupan a su vez en 3 grupos:

- Latentes: sólo poseen un atributo, por lo que se podría no notar su existencia. Incluyen los durmientes o adormecidos (solo poseen poder); discrecionales (con legitimidad); y demandantes (con urgencia).
- Expectantes: poseen dos atributos. Incluyen los dominantes (con poder y legitimidad); peligrosos (apuro y poder); y dependientes (con apuros y legitimidad).
- Definitivos: poseen los 3 atributos, por lo que su relevancia es realmente alta.



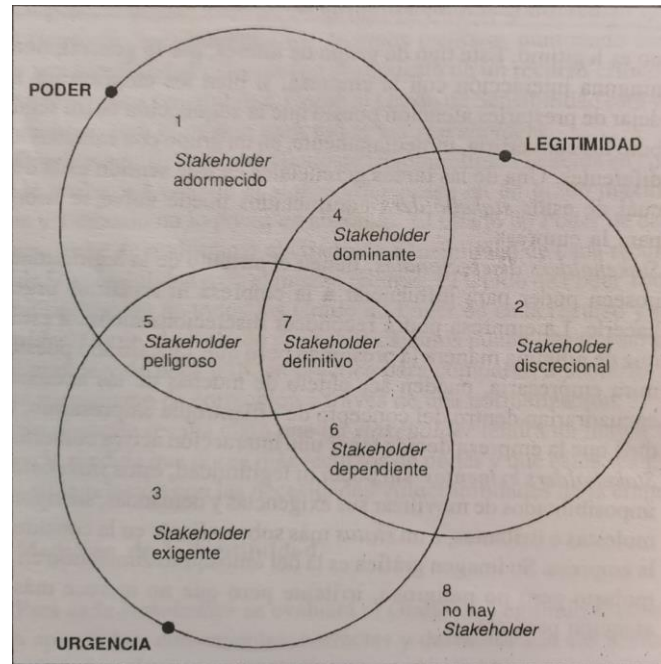


GRÁFICO 1. Diferentes clases de stakeholders. Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria (Volpentesta, 2009).

La identificación de los stakeholders y la caracterización de sus atributos será fructífera si se logra una adecuada gestión estratégica que considere las demandas e intereses de los mismos. Deben establecerse sistemas de vinculación, comunicación y relación continuas entre las partes, obteniendo información precisa que permita estar preparados para actuar en consecuencia, según Volpentesta (2009). Dependiendo del tipo de stakeholder al que se enfrenta la organización, se tomarán como de mayor o menor relevancia sus demandas, de manera que habrá que estar más o menos perceptivos ante las mismas. El modelo de Savage, Nix, Whitehead y Blair (1995) citado por Volpentesta (2009, p. 86) que califica como “de manejo situacional de las estrategias hacia los stakeholders”, los ordena en 4 grupos, dependiendo su potencial de amenaza y de cooperación con la organización.

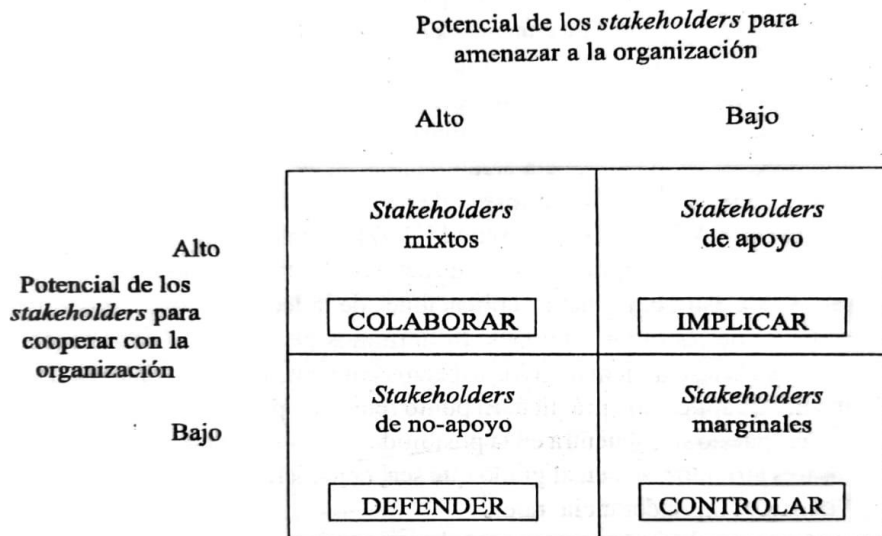


GRÁFICO 2. Estrategias ante los stakeholders. Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria (Volpentesta, 2009).

Esta teoría propone que la organización ejecute diferentes estrategias para cada uno de los grupos identificados. A su vez, es necesario considerar que estos datos no son estáticos, sino que pueden variar y modificarse en el tiempo. Finalmente, se habla de “grupos puente” que se yuxtaponen a los otros 4, que surgen como consecuencia de la vinculación entre los grupos originarios y que buscan la promoción de sus propios intereses, influenciándose entre ellos.

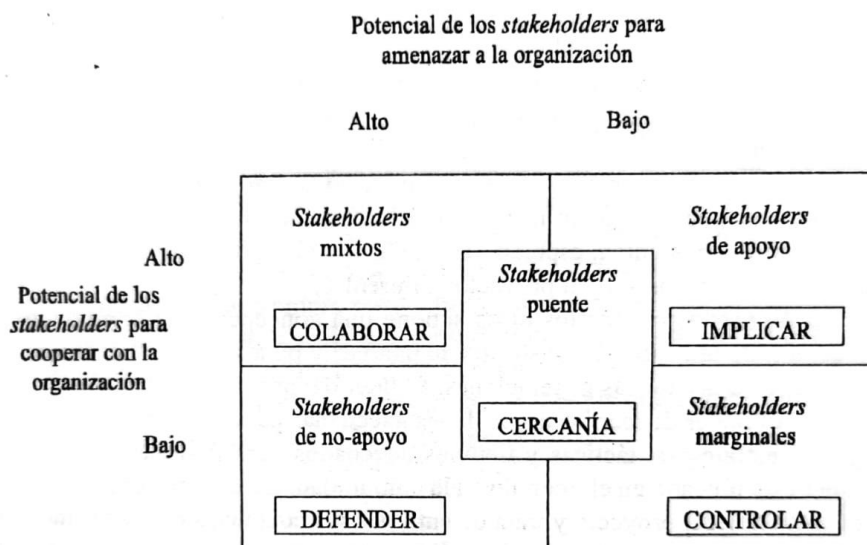


GRÁFICO 3. Estrategias ante los stakeholders. Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria  
(Volpentesta, 2009).

La teoría de los stakeholders está asociada a la creación de valor de las organizaciones. No necesariamente creación de valor económico, sino de valor ético, humano, ambiental y social, características que podemos asociar fácilmente con la Responsabilidad Social. En este sentido, esta creación de valor no está centrada en los accionistas, dueños o gerentes, sino que busca el bienestar general de todas las partes interesadas. “Implica aceptar un cambio en la forma de gerenciamiento de las empresas, en especial, con relación a los intereses que son tenidos en cuenta cuando se dirige la empresa” (Volpentesta, Jorge Roberto, 2009, p. 59). Retolaza y San-Jose (2013) intentan definir un método para medir este valor social, para vincularlo e integrarlo con el valor económico de las organizaciones. Según estos autores, si el proyecto se encuentra en funcionamiento, carece de sentido aplicar una análisis de la rentabilidad de la inversión, sea social o económica, ya que el interés no radica en la posible inversión en cuestión sino en la cuantificación del valor neto social que la organización genera en un periodo de tiempo.

Para este tipo de análisis parecen más adecuadas las metodologías basadas en un análisis coste-beneficio (...), entendiendo que el Valor Social o Socio-económico se obtiene fundamentalmente, al igual que el valor financiero en una empresa, de la diferencia entre los inputs y outputs generados en un determinado periodo de tiempo, generalmente un año (Retolaza y San-Jose, 2013, p. 7).

Fundamentan que desde la perspectiva de los stakeholders es posible identificar el valor social generado a través de los outputs que ellos identifican y valoran.

Es decir, y simplificando, proponen identificar a los grupos de interés y a sus intereses, monetizar el valor de los inputs utilizados como de de los outputs sociales generados y calcular, para un momento concreto, el Valor Social generado; obtenido mediante la sustracción del valor de los inputs (costes) al de los outputs (beneficios).

Finalmente, es de destacar que una de las características esenciales de la responsabilidad social para la ISO 26000 (2010) que nos ocupa en este trabajo, implica que se tengan en cuenta los intereses de las partes interesadas. El Respeto a los intereses de las partes interesadas es uno de los Principios de la Responsabilidad Social, por lo que no cabe duda de la importancia de los mismos para la Norma.

La identificación de las partes interesadas y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la responsabilidad social. Una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos. (ISO 26000, 2010, p. 6)

#### 4.3.3 De la Responsabilidad Social Empresaria a la Responsabilidad Social

Uno de los grandes desafíos hoy en día es cómo se expande el concepto de Responsabilidad Social para abarcar no solo a las empresas, sino al conjunto de las organizaciones, particularmente a esferas como las Administraciones Públicas.

La responsabilidad social surge como el intento de las compañías de dar respuesta a la sociedad por sus acciones. Similar situación ocurre con las Administraciones Públicas, que tienen en su propia razón de ser gestionar el bien común. Lo paradigmático es la falta de vinculación entre ambos conceptos, la escasez de estudios, informes, o de hecho de apropiación por parte de las organizaciones estatales de conceptos que están (o deberían estar) en su propia conciencia.

El desarrollo de la cultura de la excelencia y la sostenibilidad es necesaria en todos los ámbitos institucionales, sobre todo en aquellos en los que los ciudadanos han perdido confianza en la gestión, la transparencia de las actividades y la capacidad de adaptación a los cambios. Es por eso que la magnitud de la potencial implementación de políticas y prácticas de responsabilidad social, representa un desafío enorme cuyo resultado puede ser beneficioso para todas las partes involucradas.

También es cierto que las Administraciones Públicas exigen a las empresas determinados estándares mínimos de comportamiento social y medioambiental, sancionando o penalizando a aquellos agentes que presenten externalidades negativas y hasta beneficiando a aquellos con externalidades positivas, por lo que es necesario que actúen como promotores de las mismas exigencias que demandan a terceros.

Tal como indica Scarpetta (2014), "El Estado no puede promocionar la RSE sin primero ser Responsable Socialmente. Para eso es necesario un plan."

Como indican Giménez, González y Civantos (2011):

La obtención de impactos positivos no es posible sin la integración de los grupos de interés en la toma de decisiones. Una acción, un acto administrativo, una decisión, produce una multiplicidad de resultados que impactan sobre varios

grupos de interés. El interés del ciudadano es poliédrico y unas veces se disfraza de ciudadano-consumidor, otras de ciudadano-empresario, generador de empleo, otras de ciudadano-colaborador con una organización no gubernamental, de ciudadano-empleado, ciudadano-administrado, padre de familia... demasiadas aristas como para considerar que los actos administrativos sólo le afectan como ciudadano-administrado, mero receptor de las acciones y omisiones administrativas. (p. 14)

Por eso, el estado puede tener un papel crítico y fundamental en el desarrollo y propagación de la Responsabilidad Social, como señala la Fundación Garrigues (2012), desde tres perspectivas: como ente regulador, como propietario/gestor de empresas y como comprador/usuario de bienes y servicios. Es fundamental que se desarrolle un comportamiento ejemplar, aspirando a la excelencia.

#### 4.3.4 ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social

La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés "International Organization for Standardization") cuenta con un portafolio de más de 25.000 estándares, que proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social. La Norma Internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, ofrece una guía para pequeñas y grandes organizaciones del sector público y privado, de cualquier país del mundo. Alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas: industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo, investigación y otros, logrando además un equilibrio geográfico y de género de los participantes.

Iniciativas anteriores han tendido a centrarse en la "responsabilidad social corporativa", mientras que la ISO 26000 proporciona una guía en RS no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público.

La visión de que la responsabilidad social es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que ellas también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible. (ISO 26000, 2010, p. 4).

Los principios, prácticas y materias fundamentales que detalla la ISO 26000 constituyen las bases para la implementación práctica de la responsabilidad social y su contribución al desarrollo sostenible. Es importante destacar que la ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008.

#### 4.3.4.1. Principios de la responsabilidad social

Si bien no existe una lista definitiva de principios de la Responsabilidad Social, la Norma ISO 26000 (2010) identifica 7 principios que deberían ser, como mínimo, respetados por las organizaciones, a saber:

- Rendición de cuentas: “una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente” (p.10), especialmente por aquellas externalidades negativas significativas, así como también la toma de medidas adecuadas para repararlas y las acciones tomadas para prevenir la repetición de las mismas.
- Transparencia: “una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente” (p.10). Implica la disponibilidad de forma clara, precisa, completa, oportuna, accesible y entendible y en un grado razonable y suficiente de la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable la organización, para el conjunto de stakeholders o partes interesadas. Este principio no incluye información protegida por derechos de propiedad ni información privilegiada.
- Comportamiento ético: “una organización debería tener un comportamiento ético” (p.11), basándose en los valores de la honestidad, equidad e integridad.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: “una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas” (p. 12).
- Respeto al principio de legalidad: “una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio” (p. 12), basándose en la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y de que los gobiernos también están sujetos a la ley, independientemente de si aquellas leyes y regulaciones no se hacen cumplir de manera adecuada.

- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: “una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad” (p. 13).
- Respeto a los derechos humanos: “una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad” (p. 13).

#### 4.3.4.2. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas

Tal como lo indica uno de los propios principios enumerados por la Norma, es fundamental el reconocimiento de las partes interesadas, considerando y respetando sus intereses y la forma en que se ven afectados por las decisiones y actividades de la organización.

Una organización debería entender tres relaciones:

- entre la organización y la sociedad: implica el reconocimiento de las expectativas de comportamiento responsable que tiene la sociedad sobre las decisiones y actividades de la organización.
- entre la organización y sus partes interesadas: implica el reconocimiento de personas y grupos afectados por las decisiones y actividades de la organización.
- entre las partes interesadas y la sociedad: se diferencian las expectativas de la sociedad con la de las partes interesadas porque estas últimas tienen intereses particulares en relación con la organización.



GRÁFICO 4. Relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad. ISO 26000 (2010).

Es probable que una organización, sus partes interesadas y la sociedad tengan diferentes perspectivas, porque sus objetivos podrían no ser los mismos.

Por un lado, “las partes interesadas son organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses en cualquiera de las decisiones o actividades de una organización.” (ISO 26000, 2010, p. 17). Para la Norma, el interés se basa en la posibilidad de las partes interesadas de exigir algo que la organización les debe, o exigirle el respeto de un derecho, y puede no basarse necesariamente en un vínculo contractual o formal. La organización puede ni siquiera ser consciente de todas sus partes interesadas, y sus partes interesadas pueden no saber el poder de influencia que tienen sobre la misma. No todas las partes interesadas de una organización están agrupadas organizadamente para representar sus intereses específicos.

En este contexto, es clave que la organización se esfuerce y realice un trabajo no sólo para identificar las partes interesadas sino también para involucrarlas en su abordaje de la responsabilidad social. El involucramiento incluye el diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas.

Finalmente, es fundamental reconocer que algunas organizaciones no sólo son responsables de sus propias decisiones y actividades, sino que también podrían tener la



capacidad de afectar el comportamiento de otras partes con las que se vincula. Esto es lo que la ISO 26000 (2010) considera la esfera de influencia de una organización. Reconociendo su esfera de influencia y determinando sus responsabilidades, la organización debería ejercer la debida diligencia para evitar contribuir a los impactos negativos a través de sus relaciones.

Por otro lado, en la mayoría de los casos, una organización ya conoce o puede llegar a conocer fácilmente cuáles son las expectativas que la sociedad tiene sobre cómo la organización debería tratar sus impactos.

#### 4.3.4.3. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social

Para definir el alcance de la responsabilidad social de la organización, la ISO 26000 (2010) enumera 7 materias fundamentales: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Es necesario identificar y abordar todas las materias fundamentales, sus asuntos pertinentes y establecer sus prioridades. Sin embargo, no existe un orden predeterminado en el que la organización debería hacerlo; esto dependerá de las particularidades de cada organización y su situación o contexto concretos.

Las materias fundamentales están interrelacionadas y son complementarias, sin embargo la naturaleza de la gobernanza de la organización es diferente del resto de materias fundamentales ya que es transversal a las mismas, es decir “una gobernanza eficaz de la organización permite a una organización tomar acciones en el resto de materias fundamentales y asuntos” (p. 20).



GRÁFICO 5. Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales. ISO 26000 visión general del proyecto (2010).

\*La numeración indica el correspondiente número del capítulo en la Norma ISO 26000.

Finalmente, es fundamental destacar que:

Los principios (...) aplican a todas las organizaciones en su rol de servir a los consumidores; sin embargo, los asuntos pueden tener un nivel de pertinencia muy diferente, de acuerdo con el tipo de organización (como organizaciones privadas, servicios públicos, organizaciones locales de bienestar o de otro tipo) y de las circunstancias. (ISO 26000, 2010, p. 52)

#### 4.3.4.3.1 Gobernanza

Según la ISO 26000 (2010), “La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.” (p. 22).

La gobernanza de la organización es fundamental para que ésta se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones. En el contexto de la RS tiene la particularidad de ser tanto una materia fundamental, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales.

Si bien gobernanza y liderazgo son conceptos diferentes, el segundo es clave para que el primero se ejecute exitosamente, no sólo por su rol en la toma de decisiones, sino también para impulsar la misma a través de la cultura de la organización, motivando a los empleados a que conozcan y practiquen la RS.

#### 4.3.4.3.2 Derechos humanos

“Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo.” (ISO 26000, 2010, p. 23)

Enfatizados por la comunidad internacional en la Carta Internacional de Derechos Humanos y en los instrumentos fundamentales sobre derechos humanos, no cabe duda que los derechos humanos trascienden las leyes o las tradiciones culturales.

“El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad, tales como el sistema judicial.” (ISO 26000, 2010, p. 24)

La debida diligencia implica identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos, de las organizaciones, sus actividades y de las organizaciones con las que se vinculan. De eso se trata la esfera de influencia, de poder colaborar con otras organizaciones e individuos de manera positiva.

Otro aspecto relacionado a los derechos humanos es (evitar) la complicidad. “La complicidad está asociada al concepto de ayudar e instigar un acto ilícito u omisión.” (ISO 26000, 2010, p. 26) La complicidad tiene un aspecto legal, cuando se trata de actos tipificados como ilícitos, y un aspecto social, propio de las expectativas de la sociedad.

Esta materia fundamental incluye además, un apéndice vinculado a discriminación y grupos vulnerables. “La discriminación implica cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando esa consideración se basa en prejuicios, más que en motivos legítimos.” (ISO 26000, 2010, p. 28). Las organizaciones pueden tener grandes frutos si se enfocan activamente en tener un estilo que asegure la igualdad de oportunidades y el respeto para todos los individuos.

Finalmente, se analizan los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

En general las organizaciones deberían analizar primero sus propias estructuras, operaciones y actividades, en busca de identificar sus grupos vulnerables y asegurarse de protegerlos y respetarlos; pero también las de su esfera de influencia, asegurando que éstas no contribuyan al ejercicio de prácticas discriminatorias, ni ilegítimas o sancionadas por la sociedad.

#### 4.3.4.3.3 Prácticas laborales

“Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.” (ISO 26000, 2010, p. 34)

Abarca la totalidad de la historia de los empleados en la organización, desde su reclutamiento, contratación, carrera, promoción y hasta la finalización de la relación de trabajo; incluyendo cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración.

“La creación de puestos de trabajo, así como los salarios y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado, se encuentran entre las contribuciones sociales y económicas más importantes de una organización.” (ISO 26000, 2010, p. 34) No hay dudas, en términos de las teorías de la Responsabilidad Social, que la creación de trabajo es uno de los aportes más importantes de las organizaciones, mejorando los niveles de vida. Su ausencia, por el otro lado, “constituye una causa primordial de problemas sociales.” (ISO 26000, 2010, p. 34)

Independientemente de la capacidad de los gobiernos de legislar respecto a normativa laboral, las organizaciones deberían asegurar un tratamiento justo y equitativo, conforme a los principios que subyacen en los instrumentos internacionales. Además, las relaciones laborales confieren derechos e imponen obligaciones a ambas partes, empleados y empleadores, aunque la realidad es que las partes no tienen un poder equitativo, por lo que los trabajadores tienen (o deberían tener) protección adicional basada en el derecho laboral.

La Norma también desarrolla cuáles son las condiciones de trabajo y protección social, mínimas y necesarias, para el desarrollo digno de las relaciones laborales; la necesidad de desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo; el cuidado de la salud y seguridad ocupacional, y la importancia del diálogo social.

#### 4.3.4.3.4 El medio ambiente

Todas las organizaciones generan un impacto, positivo o negativo, sobre el medio ambiente. Las organizaciones deberían identificar los mismos y considerar las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

“La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos. (...) La educación ambiental y la creación de capacidad son fundamentales para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.” (ISO 26000, 2010, p. 41)

Es fundamental prevenir, producir y gestionar las organizaciones de manera sostenible, utilizando el enfoque y estrategia adecuado dependiendo del tipo de actividad que las mismas realicen. Es fundamental que la cadena de valor completa de la organización sea sustentable.

#### 4.3.4.3.5 Prácticas justas de operación

Se refieren al comportamiento ético de las organizaciones estableciendo y manteniendo relaciones con otras organizaciones. La ISO 26000 (2010) indica que:

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad.” (p. 48)

Como en las otras materias fundamentales, ejercer su poder de influencia es fundamental para la generación de externalidades positivas, y en este caso particular puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas justas de responsabilidad social.

#### 4.3.4.3.6 Asuntos de consumidores

Tiene que ver con las responsabilidades que tienen las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores y otros clientes que compran con propósitos

privados (no con propósitos comerciales). Implica la calidad y cantidad de información respecto a los productos y servicios brindados.

#### 4.3.4.3.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad

Las organizaciones se vinculan activamente con las comunidades, no sólo proveyendo de productos o servicios, sino que contribuyendo al desarrollo de las mismas. “Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.” (ISO 26000, 2010, p. 60)

Implica no solo el reconocimiento de la comunidad, sino del valor e importancia de las mismas y la necesidad de apoyo para poder desarrollarse, promoviendo mayores niveles de bienestar. “El desarrollo de la comunidad podría incluir el fortalecimiento institucional de la comunidad, sus grupos y foros colectivos, programas culturales, sociales y ambientales y redes locales que involucren a múltiples instituciones.” (ISO 26000, 2010, p. 61)

Existen diferentes modos de involucrarse con la sociedad, que abarcan desde actividades filantrópicas, contribuyendo a sus comunidades a través de su participación y apoyo en instituciones civiles o redes de grupos que constituyen la sociedad civil. La propia generación de empleo digno, el desarrollo de los empleados a través de la educación y capacitación, como así también la promoción y preservación de la cultura, tienen un impacto positivo sobre la cohesión social y el desarrollo de la sociedad. Finalmente, todas las organizaciones deberían respetar el derecho a la salud.

## 5-Diagnóstico

### 5.1 Análisis del macroentorno

En los últimos años la Responsabilidad Social ha adquirido gran protagonismo en los ámbitos sociales y empresariales, condicionando también el modelo de desempeño de la Administración Pública.

No cabe duda que vivimos en un país de características privilegiadas:

Las ventajas naturales de nuestro país para producir alimentos, sus extraordinarios recursos mineros e hidrocarburíferos, las energías limpias que puede proveer su geografía, las numerosas empresas industriales que se insertan internacionalmente con productos diferenciados o de alto valor agregado, como satélites o reactores nucleares, y la capacidad de la Argentina en términos de recursos humanos, volcada a la innovación en biotecnología y en muchos otros ámbitos de la economía del conocimiento, constituyen un capital que no puede ser desaprovechado. (Ruta A. Aportes para construir un modelo de desarrollo sostenible para la Argentina p. 22)

Sin embargo, Argentina sigue siendo un país en vías de desarrollo, sumergido en una economía de “stop & go”<sup>1</sup>. Aun así, no cabe duda que el potencial (y ojalá, futuro) desarrollo no es viable si no se hace de manera socialmente responsable, y como dice Scarpetta (2014) “comenzando desde casa”. Generando información y conocimiento, divulgando buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social, promoviendo un compromiso gradual y creciente, la Administración Pública y sus organismos podrían incidir en el cambio estructural que se requiere.

<sup>1</sup> Los ciclos conocidos como de Stop & Go, tal como indica Ricchione, Jordan Daniel (2022), implican por un lado que a medida que la economía crece y tiende al pleno empleo, aumenta la demanda de bienes importados. Por el otro, si las exportaciones no crecen en la misma proporción, se genera una escasez de divisas, al resultar insuficientes para cubrir el costo de las importaciones. Como resultado ante la mayor demanda de divisas, aumenta el tipo de cambio. “Así, la depreciación de la moneda aceleraría la tasa de inflación, afectando negativamente al salario real, la distribución del ingreso, el consumo, la inversión, y hasta el presupuesto del gobierno, concluyendo indefectiblemente en una recesión económica,” *fase Stop*. La recesión reduce las importaciones, lo que disminuye el requerimiento de divisas, equilibrando nuevamente el balance de pago, *fase Go*.

“Una premisa central para la formulación de un modelo de desarrollo duradero para la Argentina es la necesidad de generar cambios estructurales.” (Ruta A. Aportes para construir un modelo de desarrollo sostenible para la Argentina p. 22) La Responsabilidad Social y la Sustentabilidad son variables fundamentales que deberían tenerse en cuenta para la agenda del desarrollo, ya que aborda aspectos económicos, sociales y ambientales.

Como menciona la ISO 26000 (2010), no cabe duda que al hablar de contexto macroeconómico las organizaciones deberían considerar el contexto del país en el que operan y/o realizan sus actividades. Hace algunos años el tema está sobre la mesa, de hecho existió un proyecto de Ley Nacional que promovía en el ámbito empresarial, comportamientos voluntarios, socialmente responsables, pretendiendo que este sector se sume con su accionar a las políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional en esta materia.

La República Argentina adhirió en el año 2004 a los 10 principios universales del Pacto Global de Naciones Unidas, y es por eso que cada 23 de abril se conmemora el Día Nacional de la Responsabilidad Social (según la sanción de la Ley N° 27.301).

Estos 10 principios están agrupados en 4 ejes: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. Según la publicación Responsabilidad Social Corporativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata en su página oficial, “en la Argentina más de 500 empresas, organizaciones educativas y de la sociedad civil, se encuentran adheridas y comprometidas a cumplir los diez principios, para proteger los derechos humanos, los mejores estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.”

El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de la Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En dicho acuerdo, los Estados miembros (incluido Argentina) consensuaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, que aunque no son jurídicamente vinculantes, conforman una agenda común de promoción del desarrollo sostenible, entendiendo que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales.

A nivel regional, el Acuerdo de Escazú, adoptado en Escazú, Costa Rica, el 4 de marzo de 2018, aprobado por Argentina en 2020 mediante la Ley N° 27.566 y ratificado en 2021; tiene como objetivo garantizar la implementación plena y efectiva en América Latina y el



Caribe de los derechos al Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales. Promueve además la formación de autoridades y equipos de gobierno, la sensibilización ciudadana y la cooperación entre los países. A diferencia de otros Acuerdos, éste se constituye en el primer instrumento vinculante en materia medioambiental en América Latina, lo cual lo vuelve pionero.

En cuanto a órganos específicos dependientes del Poder Ejecutivo Nacional, contamos con la Subsecretaría de Ambiente dependiente de la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes del Ministerio del Interior<sup>2</sup>, organismo nacional que trabaja para impulsar la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible. Según la Biblioteca Ambiental Digital de su página oficial, existió hasta 2015 un documento elaborado anualmente por la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación conocido como “Sistema de Indicadores de Desarrollo Sostenible”, que llegó hasta su Octava edición. Posteriormente, y en línea con la adhesión a la aprobación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) antes mencionada, se comenzó a publicar el “Informe País” (años 2018, 2021 y 2023) y el “Informe Voluntario Nacional”, en el que se manifiesta el profundo compromiso con la Agenda 2030 y los avances en su cumplimiento.

En cuanto a su homólogo a nivel Provincial, encontramos el Ministerio de Ambiente y Cambio Climático de la Provincia de Santa Fe, mediante el cual el Gobierno Provincial busca promover la toma de conciencia por parte de la población santafesina acerca de la importancia de la conservación de las riquezas naturales que alberga el territorio, a través de la implementación de diversos programas para el desarrollo sustentable incluidos en el Plan Estratégico Provincial. La provincia necesita instituciones involucradas con la sociedad, que ayuden a garantizar los derechos de sus habitantes, basándose en los valores de solidaridad e inclusión social, para fortalecer la confianza en la democracia y el protagonismo de la ciudadanía.

Finalmente, existen organizaciones no gubernamentales que buscan generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región. Tal es el caso de IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad), que tiene más de 20 años de trayectoria y más de 110 asociados.

<sup>2</sup> Disuelto por Decreto DNU 484/2024, sancionado el 03-06-2024 y publicado en el Boletín Nacional el 04-06-2024. Reemplazado por La Vicejefatura de Gabinete del Interior de Argentina, organismo dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Además de acompañar a las empresas y asesorarlas en base a conocimientos, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencias, cuenta con Guías de Indicadores de Autoaplicación (algunos de ellos gratuitos).

## 5.2 Análisis PESTEL

### 5.2.1 Factores políticos - legales

El sistema político de la República Argentina está basado en un gobierno constitucional sustentado en una democracia representativa, republicana y federal. En virtud de esto último, las provincias, cada una de las cuales es considerada como preexistente a la Nación, conservan para sí y ejercen autónomamente todos los poderes no expresamente delegados al gobierno federal.

La Constitución de 1853, reformada por última vez en 1994, es la base del ordenamiento jurídico vigente en el país y reconoce tres poderes fundamentales: el ejecutivo, el legislativo y el judicial.

El escenario global está marcado por la inestabilidad y un alto grado de incertidumbre, en un contexto actual de crisis superpuestas y reordenamientos geopolíticos.

A nivel nacional, el proceso de transformación iniciado en diciembre de 2023 por la gestión del presidente Javier Milei implica, aparentemente, un cambio de paradigma en la forma de gestionar los recursos del estado. Las prioridades del Gobierno actual difieren mucho de las que tuvieron los gobernantes en los últimos años. Ya durante el debate preelectoral, Milei aseguraba que su Gobierno no iba a adherirse a la Agenda 2030. En su discurso en la 54° Reunión Anual del Foro Económico Mundial, sostuvo que hay un conjunto de ideas nocivas (como el del hombre contra la naturaleza o la agenda del feminismo radical) que se han impregnado fuertemente en nuestra sociedad gracias a la apropiación de los medios de comunicación, de la cultura, de las universidades y de los organismos internacionales; y afirmó que “si no combatimos frontalmente estas ideas, el único destino posible es que cada vez vamos a tener más estado, más regulación, más socialismo, más pobreza, menos libertad, y, en consecuencia, peor nivel de vida.”

Según el decreto 8/2023 (publicado en el boletín oficial en diciembre de 2023) el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible fue disuelto, y sus compromisos y

obligaciones fueron asumidos por el Ministerio del Interior<sup>3</sup> a través de la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes. Entre las facultades conferidas, el artículo 17 inciso 48 indica que el mismo debe:

Entender en la formulación, implementación y ejecución de la política ambiental y su desarrollo sostenible como política de Estado, en el marco de lo dispuesto en el artículo 41 de la Constitución Nacional, en los aspectos técnicos relativos a la política ambiental y la gestión ambiental de la Nación, proponiendo y elaborando regímenes normativos relativos al ordenamiento ambiental del territorio y su calidad ambiental.

Entiende en la gestión ambiental sostenible y en el relevamiento, conservación, recuperación, protección y uso sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables; en la promoción del desarrollo sostenible de los asentamientos humanos; en las relaciones con las organizaciones no gubernamentales vinculadas a los temas ambientales y al desarrollo sostenible; entre otros. Además, debe establecer un sistema de información pública sobre el estado del ambiente y sobre las políticas que se desarrollan.

### 5.2.2 Factores económicos

En un contexto de vulnerabilidades sociales y económicas, la inflación ha llegado a niveles muy elevados en el año 2023, comenzando una tendencia a la baja en el primer trimestre del 2024, según los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC (2024). En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 287,9%.

<sup>3</sup> Véase nota al pie n.º 2

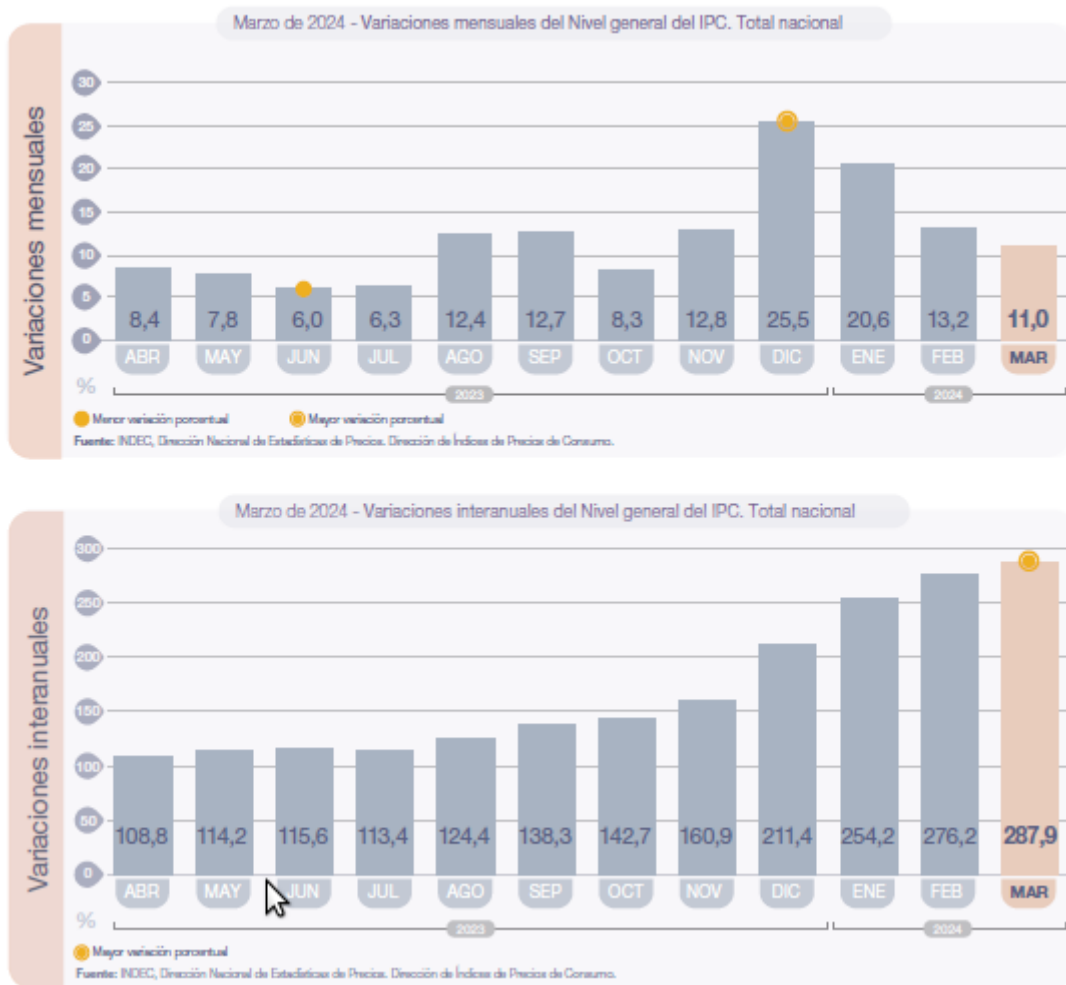


GRÁFICO 6, Índices de precios Vol. 8, n° 11, página 4, Indec 2024

En el cuarto trimestre de 2023, la tasa de desocupación fue de 5,7% -0,8 millones- de un total de 14,3 millones de personas que representaban la población económicamente activa. Dentro de la población activa, del universo de 14 años y más, desagregada por sexo, la Tasa de Actividad para los varones fue de 71,1%, mientras que para las mujeres dicha tasa se ubicó en 52,5%, mientras la Tasa de Desocupación fue de 5,4% para los varones y de 6,1% para las mujeres.

**Cuadro 1.2 Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre 2022-cuarto trimestre 2023**

Indicador	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2022	Año 2023			
	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
A- Desocupados abiertos	6,3	6,9	6,2	5,7	5,7
B- Ocupados demandantes de empleo	15,4	14,8	16,2	15,2	15,5
Subocupados demandantes	7,1	6,3	7,4	6,8	6,8
Otros ocupados demandantes	8,3	8,5	8,8	8,4	8,8
C- Ocupados no demandantes disponibles	6,5	5,2	5,4	5,9	6,2
Subocupados no demandantes	3,8	3,1	3,2	3,5	3,7
Otros ocupados no demandantes disponibles	2,7	2,1	2,2	2,3	2,5
D- Ocupados no demandantes ni disponibles	71,8	73,1	72,1	73,2	72,6
<b>Población económicamente activa</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Presión sobre el mercado de trabajo (A+B+C)</b>	<b>28,2</b>	<b>26,9</b>	<b>27,9</b>	<b>26,8</b>	<b>27,4</b>

**Nota:** las diferencias en la suma de los porcentajes se deben al redondeo de decimales.

**Fuente:** INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

GRÁFICO 7, Trabajo e ingresos Vol. 8, n° 3, página 6, Indec 2024

Una de las medidas gubernamentales para promover el empleo y desarrollar la formación laboral y el fortalecimiento de proyectos socio-productivos, en personas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad social, fueron las Acciones del Programa Nacional de inclusión Socio-Productiva y Desarrollo Local, conocido como Plan Potenciar Trabajo, implementado desde marzo de 2020, por el Ministerio de Desarrollo Social. De acuerdo con la información relevada, de un total de 1.400.000 participantes del Plan Potenciar Trabajo, solo el 1.3% consiguió transitar hacia un empleo formal.

En 2024 el Ministerio de Capital Humano anunció la redefinición y segmentación del Plan Potenciar Trabajo en dos programas especializados: el "Programa Volver al Trabajo" y el "Programa de Acompañamiento Social". El primero se orienta a la población de 18 a 49 años y apunta a fortalecer las habilidades laborales y mejorar la empleabilidad, con el fin de incorporar a estos individuos al mercado de trabajo formal. Por otro lado, el segundo, está centrado en los mayores de 50 años y en las madres de cuatro o más hijos, dos grupos con desafíos particulares en términos de inclusión y que requieren de un apoyo integral.

Por otro lado, existen múltiples prestaciones brindadas por el Estado Nacional a través del ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social), conocidas como Asignaciones

Familiares por Desempleo (Asignación Familiar por Prenatal, Asignación Familiar por Hijo, Ayuda Escolar Anual, Asignación Familiar por Matrimonio, Asignación Familiar por Nacimiento y Adopción).

### 5.2.3 Factores sociales

La población estimada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a julio de 2023, es de 46.654.581 habitantes.

Según el último Censo realizado por el INDEC (2022) se evidencia una composición por sexo más feminizada y edad más envejecida (en comparación con los censos anteriores), un descenso de la natalidad y de la mortalidad y una mayor sobrevivencia femenina.

La Población total de la provincia de Santa Fe era de 3.544.908 habitantes, siendo según el sexo registrado al nacer mujeres 1.834.649 y varones 1.710.259.

En la República Argentina la educación es un derecho consagrado por la Constitución Nacional (art. 14). La Ley N° 26.206 de Educación Nacional sancionada en 2006 establece que “la educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizados por el Estado”.

La condición de alfabetismo y asistencia educativa de la población del país, según la información disponible del INDEC (2023) correspondiente al último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2022, indica que el 94,7% del total de la población en viviendas particulares asisten o asistieron a establecimientos educativos. Del total de la población santafesina en viviendas particulares, el 5% no asiste ni asistió a instituciones educativas.

Dentro de las medidas asistenciales gubernamentales de gestión y asignación de becas a estudiantes, se destacan las becas del Plan Progresar, para que todos los jóvenes puedan terminar sus estudios. Incluye distintos programas dependiendo el nivel educativo del estudiante becado, y también cursos de formación profesional (Progresar Trabajo) y un Programa de Formación y Certificación en Lenguas Extranjeras.

Según el Informe Técnico de Accesos a Internet de INDEC (2024), en el cuarto trimestre de 2023 se registraron, en promedio, 8.163.583 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 2,7% respecto al cuarto trimestre de 2022. Los accesos móviles alcanzaron en el mismo trimestre 38.073.487, lo que implicó una suba del 4,0% respecto al mismo trimestre del año anterior.

#### 5.2.4 Factores tecnológicos

Según el Informe Técnico de Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación de la EPH de INDEC (2023), en Argentina en el cuarto trimestre de 2022, 88 de cada 100 personas usaban internet y 89 de cada 100, teléfono celular. El celular es la tecnología con mayor uso en el país (el 89,3% de la población de los aglomerados relevados, valor que es 1,2 p.p. mayor que en el mismo período del año anterior).

Aun cuando los avances tecnológicos nos dotan en muchos casos de mayores herramientas e instrumentos para afrontar las múltiples crisis, atravesamos un proceso sostenido de degradación y deterioro social, económico y ambiental.

##### 5.2.4.1 Digitalización y Documentos Digitales

Un concepto que aunque no es nuevo en el mundo organizacional, vale la pena destacar dado el caso de estudio particular, es el de Digitalización. La evolución tecnológica y la transformación digital ha cambiado por completo la forma de trabajar en todas las áreas y en las diversas tareas, y la documentación no es una excepción.

La gran demanda de información y la necesidad de acceder a los archivos en tiempo real exigen procesos más rápidos y sencillos. La digitalización de los documentos significa transformar los documentos físicos en archivos digitales que se gestionan en un entorno virtual. Digitalización y escaneo son conceptos diferentes, ya que el primero implica que el archivo sea indexado a algún software que permite búsquedas y análisis, es decir la información será leída e interpretada por el sistemas de gestión; y el segundo implica simplemente hacer una imagen digital de un documento físico.

Entre los beneficios de la digitalización podemos encontrar el aumento de la productividad, la seguridad de los datos, y la sostenibilidad (por ejemplo, mediante la reducción del uso de papel).

A diferencia del documento digital, que se crea en un entorno virtual y su validación legal requiere una certificación en línea, la digitalización nace de archivos físicos. Un documento electrónico o digital tiene como soporte un dispositivo electrónico o magnético, al que solo se puede acceder mediante un programa o aplicación especializada. La autenticidad de los mismos por lo general se complementa con la firma electrónica.

La Firma Digital dota de seguridad y validez a los documentos digitales y a los mensajes de correo electrónico, posibilitando su aplicación a las notificaciones que hoy se cursan por los medios tradicionales, en un esquema de trabajo de total confianza, que optimizan y economizan recursos que hoy se invierten en ese proceso.

La Ley Nacional N° 25506 (2001) de aplicación de Firma Digital a nivel nacional, reconoce y establece las condiciones para el empleo de la firma electrónica y de la firma digital y su eficacia jurídica, y crea la Infraestructura de Firma Digital de la República Argentina, otorgando plena validez a los documentos digitales y equiparando la firma digital a la efectuada en forma manuscrita, otorgándole el mismo valor probatorio a ambos tipos de firma. La Ley Provincial N° 12491 (2005), adhiere a la Ley Nacional de Firma Digital. El Decreto N° 1573/08, aprueba la reglamentación de la Ley Provincial N° 12491 y crea la Infraestructura de la Firma Digital del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. El Tribunal de Cuentas de la Provincia a través de la Resolución N° 0161/18 (2018) aprobó el “Sistema de Notificación Electrónica del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe” y mediante Resolución N° 0183/22 (2022) en su art 1º, autorizar el uso de la “Firma Digital” a las Autoridades y Personal del Tribunal de Cuentas de la Provincia, para la rúbrica de todo documento en que se registre su intervención.

El Gobierno Provincial pretende la creación de un Gobierno Digital, que impulse la incorporación y uso extenso de las tecnologías digitales como parte integral de los procesos internos y externos con el fin de crear valor público bajo criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y participación. Así es que por Decreto N° 191/24 de fecha 27 de febrero 2024 se aprobó el programa de implementación del gobierno provincial digital denominado “TERRITORIO 5.0” que insta como una de las primeras acciones a la despapelización, que no sólo contribuye significativamente a la protección ambiental, sino que también representa un ahorro sustancial en el actual contexto económico. El 19 de junio de 2024 se aprobó mediante Decreto N° 400/24 el programa de “Despapelización de la Administración Pública” tendiente a la consolidación de prácticas administrativas que reduzcan sustancialmente el uso del papel en la Administración Pública Central y Descentralizada, entre ellos la reducción obligatoria de compra de papel gradualmente hasta disminuir en hasta el 80% del consumo actual en el término de 4 años. Además promueve la priorización de medios digitales para comunicaciones internas y oficiales, y la reutilización del papel.



#### 5.2.4.2 Inteligencia artificial - BOTS

Los bots de inteligencia artificial (que según la RAE refieren a un programa que imita el comportamiento humano) son programas que realizan tareas repetitivas, predefinidas y automatizadas en una red, imitando el comportamiento humano pero de manera más rápida y precisa.

Los chatbots, acrónimo de chat+[ro]bot, son sistemas conversacionales que pueden llegar a comprender el lenguaje, interactuando con los usuarios de manera automática y manteniendo una conversación, con el fin de guiar o resolver dudas y ejecutar tareas. Existen diferentes tipos de chatbots dependiendo la tecnología utilizada y la tarea a resolver o ejecutar.

Según Santander Open Academy (2023), esta tecnología permite mantener la calidad en la atención y reducir al mismo tiempo costos operativos, promoviendo la competitividad y la eficiencia en los procesos. Otras de las ventajas asociadas son la automatización de tareas rutinarias y la mejora en la experiencia de los clientes y usuarios, como así también la ampliación del horario de funcionamiento y la consecuente prestación de servicios en cualquier momento (24/7).

En Argentina, la asistente virtual del Estado nacional se llama Tina y fue lanzada en 2022. Este chatbot, basado en inteligencia artificial, está disponible en Mi Argentina, WhatsApp y Argentina.gob.ar. Brinda asistencia para la realización de más de 200 trámites de organismos nacionales, las 24 horas y los 365 días del año.

#### 5.2.5 Factores ecológicos

Este punto ha sido desarrollado en el punto “5.1 Análisis del macroentorno”.

#### 5.3 Análisis interno

El primer documento en la Provincia de Santa Fe en el que se menciona la existencia de un Tribunal de Cuentas remite al año 1927 (Ley N° 2151). Sin embargo, no es hasta la reforma constitucional aprobada en 1962, donde queda incorporado en el Artículo 81 de la Carta Magna de la Provincia, como órgano institucional, "Un Tribunal de Cuentas con jurisdicción en toda la Provincia"... quien tendrá a su cargo, "en los casos y en la forma

que señale la ley, aprobar o desaprobar la percepción e inversión de caudales públicos y declarar las responsabilidades que resulten".

La Ley N° 6592, sancionada y promulgada el 22 de abril de 1970, reglamenta el funcionamiento del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe.

La Ley N° 12510 de Administración, Eficiencia, y Control del Estado (2006), establece en su Art 3 que:

El control del sector público provincial no financiero, comprende la supervisión integral de las operaciones de gestión administrativa de las que deriven transformaciones o variaciones, cuantitativas o cualitativas, en la hacienda pública y el régimen basado en la obligación de los funcionarios de lograr los resultados previstos y rendir cuentas de su gestión.

El Art 192 de la citada norma legal determina que el Tribunal de Cuentas de la Provincia, que forma parte del Poder Legislativo, contará con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera; teniendo a su cargo la definición de objetivos, la elaboración de pautas, metodologías y procedimientos generales (Ley 12510, 2006). Mediante Resoluciones internas y en función de las atribuciones conferidas por la ley, termina de configurar sus estructuras funcionales, metodologías, alcances y características actuales.

A través de la Resolución N° 0046/13 (2013), el Organismo definió su Misión y Visión:

- **MISIÓN:** El Tribunal de Cuentas es un órgano técnico y especializado con autonomía funcional y carácter colegiado instituido por el artículo 81° de la Constitución Provincial que en ejercicio del control externo posterior le compete: controlar la legalidad de los actos; examinar las cuentas y declarar las responsabilidades que resulten; examinar e informar la Cuenta de Inversión; auditar con enfoque integral; fiscalizar y comunicar de acuerdo con sus atribuciones.
- **VISIÓN:** 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.

A través de la Resolución N° 0026/17 (2017), el Organismo definió sus VALORES:

- 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 ecuánime 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.

Los Valores de este Órgano de Control Externo se sustentan en el siguiente concepto de:

- 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.

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 a través de la Resolución N° 0020/13 (2013).

Los objetivos de este programa 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.

Como en la mayoría de las organizaciones o compañías tradicionales, el Tribunal de Cuentas tiene una estructura organizativa jerárquica, basada en una estructura piramidal en la que los empleados son ordenados de mayor a menor nivel en la cadena de mando. Esta estructura es ideal para este tipo de organizaciones, ya que cuenta con una estructura con dependencias directas (Fiscalías y Delegaciones Fiscales), planes claros de carrera profesional (Escalafón del Personal del TCP) y especializaciones dentro de los mismos puestos de trabajo.

A través de la Resolución N° 0099/18 (2018) modificada por Resolución N° 0122/19 (2019) y Resolución N° 0094/20 (2020), el Tribunal de Cuentas resolvió aprobar el Organigrama de Estructura, y definió la distribución de Misiones y Funciones de cada uno de los estamentos que lo componen, de acuerdo al diseño que se detalla a continuación:

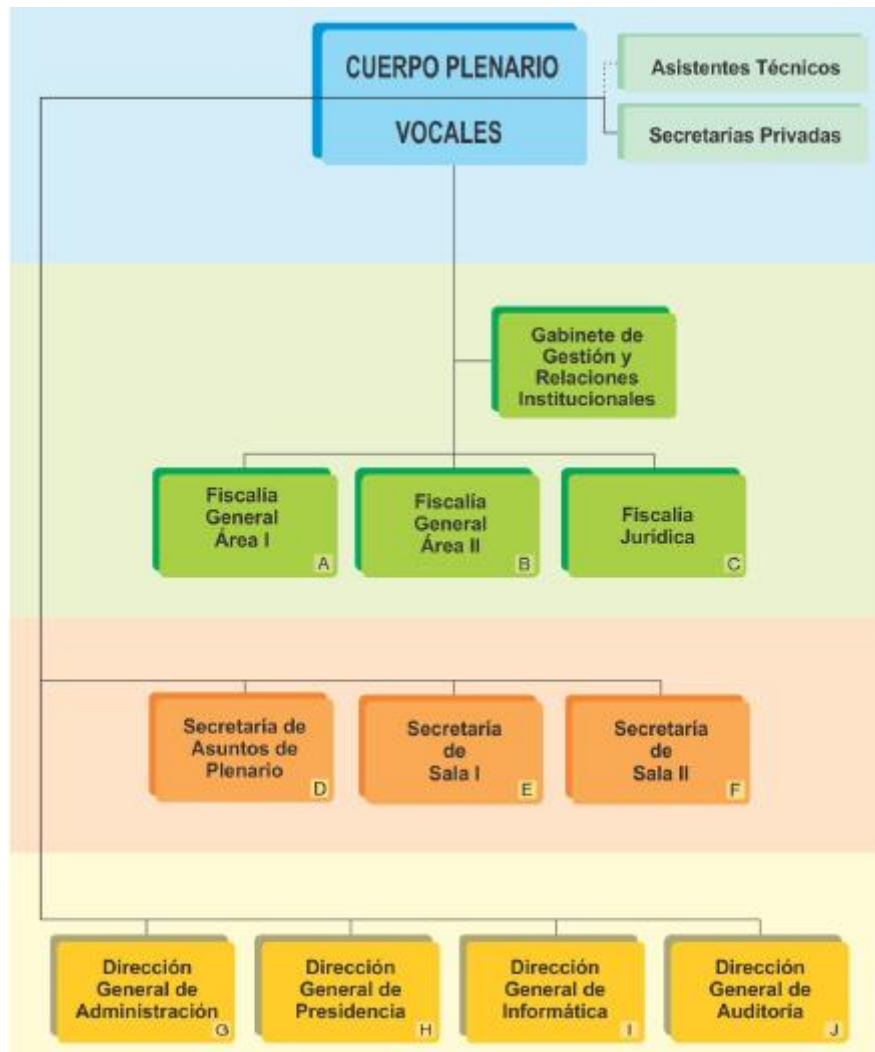


GRÁFICO 8, RESOLUCIÓN N° 0094/20, página 6, Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe

En nuevas Resoluciones, cada uno de los estamentos de este organigrama ha sido desagregado. La estructura orgánica funcional permite visualizar las diversas tareas que son habitualmente realizadas por el personal, dotando, a través de la organización proyectada, una armónica y articulada ejecución de actividades con las responsabilidades inherentes al cargo función que se desempeña. En la práctica, el Tribunal de Cuentas funciona ordinariamente dividido en dos Salas, ubicadas en la ciudad de Santa Fe y en la ciudad de Rosario.

El personal permanente y no permanente del Organismo (excluyéndose al personal político) queda comprendido dentro de las disposiciones del Estatuto para el Personal del Tribunal de Cuentas, promovido mediante Ley N° 13608 (2016), Decreto de Promulgación N° 4559/16 y Resolución N° 109/16 (2016). El mismo se compone de diez (10) capítulos,

en los que se establece el ámbito de aplicación, la clasificación del personal, el ingreso, deberes, obligaciones y prohibiciones del personal, régimen disciplinario, comisión de análisis salarial y condiciones de trabajo, régimen de concursos, de asignaciones familiares, y personal no permanente. En la actualidad el Tribunal de Cuentas tiene 343 cargos ocupados (abril 2024).

Respecto a las Relaciones Institucionales del Organismo, en el marco del Programa de Modernización Institucional, se suscribieron Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional, buscando promover la vinculación con otros organismos municipales, provinciales, nacionales e internacionales como también con entidades educacionales y profesionales. En el año 2014 la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) admitió como Miembro Afiliado el ingreso del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Luego de este trascendente acontecimiento, el organismo santafesino, con el fin de promover un buen gobierno y las exigencias del ejercicio de sus funciones y las necesidades de su entorno y viendo la necesidad de generar capacidades en el ámbito del control medio ambiental, manifestó el interés de ser integrante de la Comisión Técnica Especial de Medio Ambiente (COMTEMA) de la OLACEFS, incorporación que fue gratamente aceptada por el presidente de dicha comisión (Nota N° 65 A-06 COMTEMA).

La publicidad de los actos del Estado es un principio reconocido en la Constitución Provincial, y considerando la importancia del libre acceso a la información como un requisito indispensable para el funcionamiento de la democracia y siendo un elemento fundamental para promover la transparencia de la gestión pública, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe reguló el ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública (en su ámbito) mediante Resolución N° 0051/13 (2013).

Finalmente, vale la pena señalar que el organismo ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001-2015 en pos de realizar una gestión eficiente y en sintonía con sus Valores, cuyo alcance es el: "Control externo del sector público provincial no financiero a través del análisis de legalidad, análisis de balances y juicio de cuentas", buscando por un lado optimizar sus procesos y por el otro fortalecer la imagen institucional para incrementar el nivel de confianza y el reconocimiento de su labor ante la ciudadanía.

Es importante destacar que en esta revisión del Análisis Interno del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe se han intentado incluir todos los factores recomendados por la ISO 26000 (2010) en su apartado “7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social”.

#### 5.4 Análisis DAFO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1- Organización reconocida en la Constitución Provincial y en la Ley 12510	1- No existe Plan Estratégico de Implementación de Responsabilidad Social
2- Estatuto y Reglamento Interno que esquematiza claramente el desarrollo de las tareas, actividades y su alcance, así como su Digesto Digital Normativo	2- No se aplica la norma medioambiental ISO 14001 (2015) ni otra norma internacional vinculada a gestión sustentable
3- Programa de Fortalecimiento Institucional (plan de cursos y capacitación laboral)	3- Falta de identificación formal de los stakeholders
4- Programa para la Modernización Institucional y Sistema de Gestión de la Calidad Certificado conforme a la Norma ISO 9001	4- No existe matriz de aspectos e impactos ambientales ni plan de emergencia ante situaciones ambientales
5- Propensión a la equidad de género	5- Falta de capacitación de la planta de personal en temas relativos a Responsabilidad Social
6- Adhesión a Ley Micaela	6- Carencia de motivación de los agentes
7- Existencia de una estructura organizacional que permitiría planear,	

ejecutar y controlar el seguimiento de un Plan Estratégico de Implementación de Responsabilidad Social

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>1- Disponibilidad de recursos</p> <p>2- Sindicatos: alto poder de negociación y resistencia al cambio</p>	<p>1- Toma de posición formal frente a la Responsabilidad Social</p> <p>2- Posibilidad de posicionarse como entidad Socialmente Responsable, reafirmando su imagen positiva en la comunidad</p> <p>3- Realización de cursos e información virtual en temas relativos a Responsabilidad Social</p> <p>4- Realizar actividades de toma de conciencia de la protección de los recursos</p> <p>5- Programa académicos con Instituciones de educación superior</p>

### 5.5 Los principios de la responsabilidad social aplicados en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe

Como se ha mencionado en el punto 4.3.4.1. de este trabajo, no existe una lista definitiva ni taxativa de principios de la Responsabilidad Social. “Las organizaciones deberían basar su comportamiento en normas técnicas, directrices o reglas de conducta que estén de acuerdo con los principios aceptados de correcta o buena conducta en el contexto de situaciones específicas, incluso cuando esas situaciones sean difíciles.” (ISO 26000,



2010, p. 10). En este sentido, el Tribunal tiene a su favor que todas sus actividades están reguladas por leyes, decretos o resoluciones.

Dentro de los 7 principios que deberían ser respetados según la ISO 26000 (2010), cabe mencionar:

- **Rendición de cuentas:** el Tribunal es un organismo cuya función es exigirle al Sector Público Provincial No Financiero (SPPNF) que rinda cuentas de los actos administrativos referidos a la hacienda pública y que tengan contenido económico, implicando la percepción e inversión de caudales públicos. En este sentido, como parte del SPPNF, rinde cuentas en su caso a la Legislatura de la Provincia. Es importante destacar que esta rendición es estrictamente por su impacto económico, no abarcando sus impactos en la sociedad y el medio ambiente.
- **Transparencia:** es uno de los Valores del Tribunal de Cuentas. La Constitución Provincial reconoce como principio republicano de gobierno la publicidad de los actos del Estado y dicho principio se concreta mediante el libre acceso a la información. En ese sentido, se promulgó la Resolución N° 051/13 (2013) que regula el ejercicio del Derecho de Acceso a la Información Pública en el ámbito del Tribunal de Cuentas y que modifica el artículo 8° de la Resolución N° 005/73, revocando el carácter secreto de los debates del Tribunal y disponiendo que sean considerados como “información reservada”, permitiendo así que, en caso que la presidencia lo autorice, pueda ser entregada a quien las solicite. Toda persona física o jurídica, pública o privada, tiene derecho a solicitar y recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna. No es necesario que el peticionario acredite derecho subjetivo, ni interés legítimo, ni que cuente con patrocinio letrado.
- **Comportamiento ético:** como se indicó, los Valores de este Órgano de Control Externo se sustentan en el concepto de 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. Por su parte los agentes tienen la obligación establecida en el Estatuto, de observar conducta decorosa, y conducirse con respeto, cortesía y consideración en sus relaciones de servicio con el público y con sus compañeros. Respecto al establecimiento y el mantenimiento de mecanismos para facilitar que se informe sobre comportamientos no éticos sin miedo a represalias, los agentes deben llevar

a conocimiento de la autoridad pertinente todo acto que pueda causar perjuicio del Estado o pueda implicar la comisión de delito en el ejercicio de sus funciones.

- Respeto a los intereses de las partes interesadas: la propia definición de Ética Pública considera los legítimos intereses de cada persona individualmente considerada con la que la actividad estatal se vincula. También el valor de Credibilidad como capacidad de generar confianza en la ciudadanía conforme la certeza, la objetividad y oportunidad de la información brindada.
- Respeto al principio de legalidad: una de sus funciones es el control de la legalidad de los actos administrativos que se refieren o están vinculados directamente a la hacienda pública. Es lógico que el organismo se ajuste a las normativas legales existentes.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: no existe hasta el momento declaración del organismo respecto a la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos: la organización respeta los derechos humanos.

#### 5.6 Las relaciones del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe y sus partes interesadas

Mucho se ha hablado en este trabajo de partes interesadas, grupos de interés o stakeholders. Según la ISO 26000 (2010), “una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos” (p. 6)

Como se ha mencionado anteriormente, la ISO 26000 (2010) propone que, al abordar su responsabilidad social, las organizaciones deberían entender tres relaciones: entre la organización y la sociedad, entre la organización y sus partes interesadas y entre las partes interesadas y la sociedad. Resulta interesante que en el caso del Tribunal de Cuentas, la sociedad es a mi entender una de las partes interesadas más relevantes. La creación del Tribunal de Cuentas es meramente para satisfacer la necesidad de control de la Hacienda Pública impuesto por la sociedad, es decir se requiere y exige la supervisión integral de las operaciones de gestión administrativa de las que deriven transformaciones o variaciones cuantitativas o cualitativas en la Hacienda Pública y el régimen de

responsabilidad basado en la obligación de los funcionarios de lograr los resultados previstos y rendir cuentas de su gestión.

Otra de las particularidades del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe es que no tiene dueños o socios de la forma en que tradicionalmente tiene cualquier empresa u organización. Al tratarse de un organismo público provincial, con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera, tampoco depende del Poder Ejecutivo. Dentro del ámbito del Poder Legislativo, el órgano de decisiones se integra con 5 (cinco) vocales, 1 (uno) de los cuales es elegido anualmente en Acuerdo Plenario al terminar el ejercicio económico financiero, como su Presidente. El Presidente tiene la representación del Tribunal y está a su cargo la administración interna. (Ley 12510, 2006). Las decisiones se tomarán en Acuerdo Plenario si se tratan específicamente de los ítems mencionados en el Art 200 de la Ley N° 12510 (2006) modificada por Ley N° 13985 (2020).

La definición del Art 192 de la Ley N° 12510 (2006) del Tribunal de Cuentas, considera otra de las partes interesadas fundamentales: el Sector Público Provincial No Financiero. Esto es, según el Art 4: la Administración Provincial, que abarca los Poderes Ejecutivo, Legislativo, y Judicial; y las Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos.

Los agentes que forman parte de la planta permanente del Tribunal y los de planta transitoria, tienen definidos sus deberes obligaciones y prohibiciones, sus derechos y su régimen disciplinario (entre otros) bajo la Ley N° 13608 (2016) "Estatuto para el Personal del Tribunal de Cuentas", Decreto de Promulgación N° 4559/16 (2016) y Resolución N° 109/16 (2016).

Las condiciones de ingreso y la carrera administrativa de los agentes están definidos en la Resolución N° 321/16 (2016) "Escalafón del Personal del Tribunal de Cuentas". El Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias dispuesto por Resolución N° 0254/16 (2016) llegó para asegurar la protección del trabajador en el marco de una legislación que lo conceptualiza como persona en sentido integral, dándole la posibilidad al empleado del Organismo de su desarrollo y recuperación en un marco de seguridad social de neto corte constitucional.

Dentro de los derechos establecidos en el Art. 18 inc. h) del Estatuto (Ley 13608, 2016) se indica la posibilidad de Asociarse Gremialmente. El Art. 48 de la Ley 13608 (2016) indica que los trabajadores podrán constituir libremente asociaciones sindicales; afiliarse, no afiliarse o desafiliarse a las ya constituidas; constituir mutuales, cooperativas de crédito,

vivienda y toda otra asociación que propenda el bienestar del trabajador y de sus familiares; entre otros. En abril de 2024 los Gremios constituidos y disponibles para la afiliación para el personal del Tribunal de Cuentas son 4 (cuatro).

La Asistencia Social del Agente y su familia, otro derecho establecido en el Art. 18 inc. i) implicaría considerar a las Obras Sociales como parte interesada. Todos los agentes de la Administración Pública Provincial están adheridos obligatoriamente al Instituto Autárquico Provincial de Obra Social (IAPOS).

El régimen de contrataciones de toda la Administración Pública Provincial, incluido el Tribunal de Cuentas, está previsto en la Ley N° 12510 (2006). Toda compra venta, contrato de locaciones, arrendamientos, trabajo o suministros debe hacerse por regla general, por licitación o concurso público. El Registro Único de Proveedores y Contratistas de la Provincia agrupa a todas las personas físicas y jurídicas que se han presentado para ser reconocidos como tales.

Finalmente, uno de los objetivos establecidos en el marco del Programa de Modernización Institucional es “promover la vinculación con otras entidades mediante la realización de convenios con organismos municipales, provinciales y nacionales, como también con entidades educacionales y profesionales”, por lo que se suscribieron Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional con varios organismos.

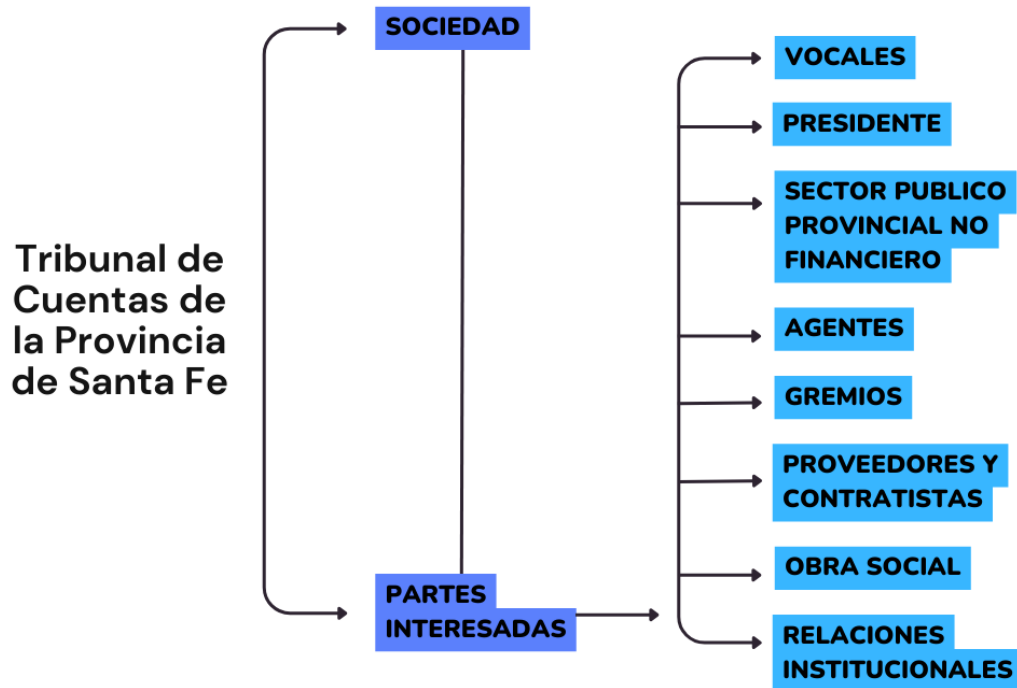


GRÁFICO 9, Las relaciones del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Elaboración propia

## 6-Propuesta de intervención

### 6.1 Síntesis del problema a resolver

La posibilidad de ser pioneros en la introducción de la Responsabilidad Social en la Administración Pública Provincial debería ser más que una motivación para el Tribunal de Cuentas de Santa Fe para la implementación de prácticas que, además, servirían de inspiración y aliento a otros actores.

Como indican Giménez, González y Civantos (2011) “La clave de excelencia que aporta la Gestión Pública Responsable es ante todo la disposición a aprovechar una gran oportunidad, más que la respuesta a la gestión de un riesgo.” (p. 10)

La Administración Pública en general debe considerar que a medida que se impongan al sector privado estándares de comportamiento social y medioambiental más exigentes, deberá observar rigurosamente los mismos principios y requisitos que piden a terceros (Giménez, González y Civantos, 2011).

Además, la constante evolución y expansión del Estado exige examinar permanentemente la constitución y funcionamiento de todos los organismos que lo integran, incluido el Tribunal de Cuentas, para plantear en tiempo y forma recomendaciones, propuestas y sugerencias referidas a reformas institucionales, normativas u organizacionales como así también vinculadas a las políticas, estrategias y acciones que resulten necesarias instrumentar.

Esta oportunidad debe ser reconocida e implementada en toda la entidad, involucrando como indica la ISO 26000 (2010) una gobernanza eficaz que se base en la incorporación de los principios de la responsabilidad social y concretándose en los “distintos ámbitos: normativo, estratégico, de gestión y de implantación de acciones concretas que lleven aparejados resultados visibles con impactos sobre cada uno de los grupos de interés de las entidades de gobierno.” (Giménez, González y Civantos, 2011, p. 11)

El Análisis PESTEL (punto 5.2) deja en evidencia que es un momento crítico para el país, en relación con la Responsabilidad Social, el Medio Ambiente y la Sustentabilidad, particularmente a nivel político, económico y social.

En este contexto y como se puede visualizar en el Análisis DAFO (punto 5.4), existen múltiples oportunidades que el Tribunal de Cuentas puede aprovechar para involucrarse en la Responsabilidad Social.

Finalmente, la Norma ISO 26000 (2010) parece adecuada porque sugiere una guía para introducir la gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones, y no directrices estrictas ni taxativas que, en el contexto cambiante y dinámico mencionado, podrían ser de difícil aplicación. Al ser una norma orientativa, que pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones (incluidas las públicas), este programa de intervención abordará algunas de las propuestas de la Norma, considerando que el Tribunal es una organización que busca iniciarse en el proceso de adopción de la responsabilidad social. Se propondrán estrategias para intentar integrar la responsabilidad social en todas sus decisiones y actividades.

## 6.2 Estrategia a implementar para asegurar la efectividad de la intervención

La estrategia para asegurar la efectividad de este plan para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas, implica una planificación estricta, objetiva y realista.

El camino que dista desde la situación real de la organización a la mejor buena práctica en el sector, en una materia concreta, es en ocasiones intransitable sin el establecimiento de puntos intermedios de apoyo y progreso. La organización debe abordar acciones que den lugar a avances realistas, dejando de lado situaciones utópicas que pretenden pasar de la nada al todo sin solución de continuidad. La Gestión Pública Responsable es un camino de progreso y como tal de avances razonables y firmes que han de permitir alcanzar resultados de forma planificada. (Giménez, González y Civantos, 2011, p. 15)

El involucramiento de los altos mandos es fundamental para el éxito del objetivo propuesto. En su primer estadio, la Dirección debe promover, divulgar y generar conciencia dentro del organismo, sobre la trascendencia de la Responsabilidad Social, sus impactos y la necesidad de integrar la misma en la forma de operar, así como sus beneficios, logrando que los agentes comprendan el alcance de la misma en la organización, e inspirando a los mismos a que se involucren, directa e indirectamente, en las actividades vinculadas. Se busca generar un *ambiente socialmente responsable* dentro del organismo. En el segundo estadio, se transmite e inspira a otros organismos públicos, a la esfera de influencia alcanzada, y a la sociedad en general, sobre el proceso de integración de la Responsabilidad Social y los principios que la sustentan.

Si bien el TCP es un organismo público provincial, tiene la particularidad de tener autonomía funcional, carácter colegiado y autarquía administrativa y financiera. Todo esto implica que su funcionamiento se rige mediante normas y órganos de gobierno propios. Las mismas, establecidas mediante Resoluciones (que a lo largo de este trabajo han sido citadas), están en gran parte vinculadas intrínsecamente con los principios y materias fundamentales de la Responsabilidad Social propuestos por la ISO 26000. Este panorama podría ser de gran utilidad, considerando que “crear una cultura de responsabilidad social dentro de una organización podría llevar un amplio período de tiempo, pero proceder sistemáticamente y trabajar a partir de los valores y culturas existentes, ha sido eficaz en muchas organizaciones.” (ISO 26000, 2010, p. 74). Sobre la base normativa existente, se proponen mejoras enfocadas en el sistema de gestión en general y en particular sobre la Responsabilidad Social.

El procedimiento a seguir para integrar la responsabilidad social en toda la organización será el propuesto a lo largo de la ISO 26000 (2010):

- Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la responsabilidad social (7.4.1): los líderes de la organización, encabezados por el Presidente y los Vocales, se capacitarán para comprender a fondo las implicaciones y beneficios de la Responsabilidad Social, incluidos los principios, materias fundamentales y asuntos de la ISO 26000. De esta manera se buscará que se comprometan y desarrollen acciones vinculadas a la Responsabilidad Social. El objetivo será lograr que lo incorporen como valor propio. Esto fomentará la participación de los agentes, generándose ciclos de formación para el desarrollo de competencias específicas. Como indica la ISO 26000 (2010), “la educación para el desarrollo sostenible marca una nueva dirección para empoderar a las personas para abordar los asuntos de responsabilidad social, motivándoles a dar la debida consideración a los valores que fomentan acciones enérgicas y proactivas.” (p. 74). Podrían existir sectores con mayor resistencia al cambio, que no reconozcan las ventajas y beneficios de la RS, siendo en estos casos “necesario un esfuerzo sistemático durante un período de tiempo extenso, para integrar un enfoque de responsabilidad social en esas áreas” (ISO 26000, 2010, p. 75).
- Establecimiento del rumbo de una organización hacia la responsabilidad social (7.4.2): se logrará “convirtiendo la responsabilidad social en parte integral de sus



políticas, cultura o, estrategias, estructuras y operaciones” (ISO 26000, 2010, p. 74). Implicará contemplar en la Misión, Visión y en los Valores del Tribunal de Cuentas, establecidos mediante la Resolución N° 0046/13 (2013) y Resolución N° 0026/17 (2017), los principios de la RS, incorporando referencias específicas, claras y concisas de los aspectos importantes de la misma.

- Incorporación de la responsabilidad social dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización (7.4.3): gobernanza en este punto implica la toma de decisiones concretas y específicas en materia de Responsabilidad Social. Se propone desarrollar una planificación y programa en el que se definan objetivos a corto y medio plazo. Sería adecuada la creación de un Gabinete de agentes interesados en la temática para revisar los procedimientos operativos y así proponer, gestionar y controlar la aplicación de nuevas herramientas.

En este punto se buscará involucrar a los grupos de interés significativos, mediante la creación de espacios donde tengan la oportunidad de hacer las aportaciones que consideren necesarias.

- Seguimiento de actividades sobre responsabilidad social (7.7.2): controlar y supervisar habitualmente el desempeño del plan y las actividades propuestas, es fundamental para verificar resultados e identificar desvíos.

Múltiples autores indican que la implementación de un Sistema de Gestión resulta pertinente y hasta necesario para integrar todo el proceso de implementación, desde la puesta en práctica y control, incluyendo el seguimiento adecuado de todas las fases. En particular, la Fundación Garrigues (2012) indica, “el establecimiento de un sistema de gestión de RSE resulta clave para integrar la gestión de la responsabilidad social en la estrategia de las organizaciones y para comunicar los logros alcanzados” (p. 7).

- Revisión del progreso y el desempeño de una organización en responsabilidad social (7.7.3): El Tribunal debe establecer mecanismos adecuados para controlar el progreso del plan a intervalos adecuados para determinar el cumplimiento de sus metas y objetivos vinculados a responsabilidad social. La ejecución de Informes de Desempeño o de Balances Sociales en el que se detallen las medidas adoptadas, el nivel de éxito de las mismas y el método de medición empleado en cada caso, sería ventajoso. Gallego, Mery (1999) citado por Alessandria (2014, p. 7) indica:

El Balance Social es una herramienta de la política de la organización que

permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de su responsabilidad social en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona.

Los mismos deberían basarse en la información del Sistema de Gestión mencionado en el punto anterior, y deberían ser claros y comparables en el tiempo. “Una buena práctica es la adopción de sistemas de indicadores que faciliten la comprensión y análisis de los resultados obtenidos, aplicables a los objetivos o a los controles operacionales que se hubieran establecido” (Fundación Garrigues, 2012, p. 21). Finalmente, “basándose en los resultados de sus revisiones, una organización debería identificar los cambios a sus programas que podrían solucionar cualquier deficiencia y aportar mejoras en el desempeño de la responsabilidad social.” (ISO 26000, 2010, p. 81).

- Mejora del desempeño (7.7.5): los resultados obtenidos en el punto anterior deberían motivar la mejora continua en los planes de responsabilidad social de la organización. La misma podría implicar modificar las metas y objetivos propuestos, el alcance de los mismos, y/o los planes de acción desarrollados para el cumplimiento de los mismos, o identificar nuevas oportunidades que valga la pena incluir en los planes de acción originales.

Existen dos elementos que no sólo son una parte fundamental del procedimiento a seguir para integrar eficazmente la RS en el Tribunal de Cuentas, sino que tienen la singularidad de atravesar el Plan en todos sus puntos:

- Comunicación: la comunicación es uno de los elementos clave a lo largo de este proceso, que tiene la particularidad de atravesarlo desde el momento en que se comienza a implementar hasta que se revisa y mejora. “Muchas de las prácticas relacionadas con la responsabilidad social involucrarán alguna forma de comunicación interna y externa” (ISO 26000, 2010, p. 76). Todas las fases de este

plan requieren de una efectiva comunicación para ser eficaces: involucrar a los Vocales en acciones de Responsabilidad Social, transmitir estos valores a los agentes y motivarlos a que participen, integrar la misma como parte de las declaraciones y acciones de los líderes del Tribunal y los propósitos del mismo, desarrollar el programa y la puesta en práctica del mismo. Al finalizar este proceso introspectivo e interno, comunicar externamente, motivando a todas las partes interesadas a que apoyen y cooperen en desarrollar actividades de responsabilidad social vinculadas a la organización. Se “deberá fomentar la participación de los grupos de interés, invitándoles con suficiente antelación y teniendo en cuenta las posibles particularidades de cada uno” (Fundación Garrigues, 2012, p. 20).

- Documentación: registrar apropiadamente cada uno de los hitos del proceso es el segundo elemento clave para el éxito del proceso. Documentar toda la información, las responsabilidades, recursos y planificaciones, las medidas ejecutadas y los resultados parciales obtenidos, permitirá finalmente alcanzar los objetivos deseados, y detectar errores o desvíos y sus causas, para no repetirlos.

Documentar no implica crear informes sobre el desempeño en Responsabilidad Social, que sería el resultado final de este proceso y estaría vinculado a la comunicación, sino más bien la elaboración de minutas vinculadas a cada momento del plan para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas.



GRÁFICO 10, Procedimiento a seguir para integrar la RS en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Elaboración propia

### 6.3 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

“(…) es importante reconocer que el proceso de integrar la responsabilidad social en toda la organización no se lleva a cabo de inmediato ni al mismo ritmo para todas las materias fundamentales y los asuntos. Puede ser de ayuda desarrollar un plan para abordar algunos asuntos de responsabilidad social en el corto plazo y otros en un período más largo. Dicho plan debería ser realista y tener en cuenta las capacidades de la organización, los recursos disponibles y la prioridad de los asuntos y acciones relacionadas” ISO 26000, 2010, p. 87-88)

Se presenta a continuación una cronología sugerida para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas, en el corto plazo.

Como se ha mencionado anteriormente, implica una planificación estricta, objetiva y realista, en la que se ha tenido en cuenta la Estrategia planteada en el punto 6.2 de este trabajo que involucra los principios y materias fundamentales de la Responsabilidad Social propuestos por la ISO 26000.

1. Diagnóstico inicial: “El diagnóstico proporcionará información sobre las prácticas seguidas por la empresa y la necesidad de adecuarlas con el fin de alcanzar los compromisos suscritos por la alta dirección en materia de RSE. Para realizar este diagnóstico son necesarios la identificación de los grupos de interés significativos para la empresa y el análisis de los impactos en materia de RSE asociados a las actividades y decisiones de la organización. Sobre esta base se podrán determinar las carencias y puntos fuertes en las prácticas actuales en la empresa.” (Fundación Garrigues, 2012, p. 16). Este punto podría considerarse cumplimentado con el trabajo desarrollado en este TFM.

**Plazo:** 0 meses.

**Responsable:** Desarrollado en TFM.

2. Compromiso de la gerencia: Declaración de interés por parte de la Vocalía del TCP que incluirá, como mínimo, el respecto a la Norma ISO 26000 y a la normativa internacional de comportamiento y el compromiso para rendir cuenta por su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

**Plazo:** 1 mes.

**Responsable:** Plenario.

3. Adaptación de la Misión, Visión y Valores del Tribunal de Cuentas: Derogación o Modificación de los ya establecidos mediante Resolución N° 0046/13 (2013) y Resolución N° 0026/17 (2017). Los nuevos propósitos y objetivos deberán incluir los principios de la RS, mencionados en la ISO 26000 Capítulo 4.

**Plazo:** 3 meses.

**Responsable:** Plenario.

4. Creación del Gabinete de Responsabilidad Social: Sondeo de agentes interesados en la temática y en formar parte del programa, para revisar los procedimientos operativos y así proponer, gestionar y controlar la aplicación de nuevas herramientas. Incluirlo en el Organigrama del Organismo, por Resolución TCP.

**Plazo:** 4 meses.

**Responsable:** Coordinación General de Personal – DGA.

5. Creación del Programa de Implementación de Responsabilidad Social Institucional: Definición de la estructura y funcionamiento del programa. Designación formal de los agentes que integrarán el equipo del Gabinete de Responsabilidad Social que se desempeñará como: Responsable del Programa, Coordinador y Asistentes

Técnicos. Incluye la asignación de responsabilidades y las correspondientes funciones de cada cargo.

**Plazo:** 6 meses.

**Responsable:** Gabinete de Responsabilidad Social

6. Mesa de diálogo programada: Buscará involucrar a los grupos de interés significativos, definiendo los canales de participación adecuados para cada caso, mediante la creación de espacios donde tengan la oportunidad de hacer las aportaciones que consideren necesarias. Se definirá la metodología y los resultados esperados de cada encuentro. Resulta decisivo potenciar las relaciones interjurisdiccionales con entidades, como así también la vinculación con organismos del control público con atribuciones nacionales e Internacionales con el propósito de fortalecer el sistema de control externo.

**Plazo:** Trimestralmente a partir de la Creación del Programa de Implementación de Responsabilidad Social Institucional.

**Responsable:** Responsable del Programa y Coordinador.

7. Implementación de un Sistema de Gestión: Implica la elaboración de un manual de gestión de la Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Integrará el proceso de implementación, ejecución y control. Según indica la Fundación Garrigues (2012, p. 18) en su Guía práctica, un Manual de Gestión debe incluir:

o El alcance del sistema, con la justificación de cualquier exclusión.

o Los grupos de interés identificados como significativos

o El organigrama de la empresa en relación con la RS.

o Una descripción de las actuaciones que llevará a cabo el organismo con los elementos del sistema de gestión.

**Plazo:** 9 meses.

**Responsable:** Asistentes Técnicos coordinados por el Coordinador del Programa.

8. Elaboración de un Informe de Desempeño o Balance Social: Dará a conocer el Programa, su espíritu y alcance, propósitos y beneficios. Detalla las medidas implementadas, los resultados obtenidos, el éxito o fracaso de cada acción. Incluye indicadores de evaluación del desempeño cuantitativos y cualitativos.

**Plazo:** 12 meses.

**Responsable:** Responsable del Programa.

9. Comunicación de las medidas implementadas: En el propio Organismo y en Organismos municipales, provinciales y nacionales, como también con entidades educacionales y profesionales, y en la comunidad en general, considerando que la efectividad del programa depende en gran medida de cuán involucrados están las partes interesadas con el proyecto. Entre otras medidas, podrá incluir las Mesas de diálogo programadas, publicaciones periódicas en el sitio web oficial del Tribunal con oportunidades de retroalimentación por las partes interesadas, charlas en las universidades de la región y en los Colegios de Profesionales con los que existen Convenios Marco de Cooperación Interinstitucional, como por ejemplo Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la ciudad de Santa Fe y Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe-Cámara I.

**Plazo:** Permanente - internamente a partir del Compromiso de la Gerencia y externamente a partir de la Creación del Programa de Implementación de Responsabilidad Social Institucional.

**Responsable:** Coordinador del Programa.

10. Documentación: Accesibilidad y disponibilidad de documentos vigentes, legibles y fácilmente identificables en los puntos de uso.

**Plazo:** Permanente.

**Responsable:** Asistentes Técnicos.

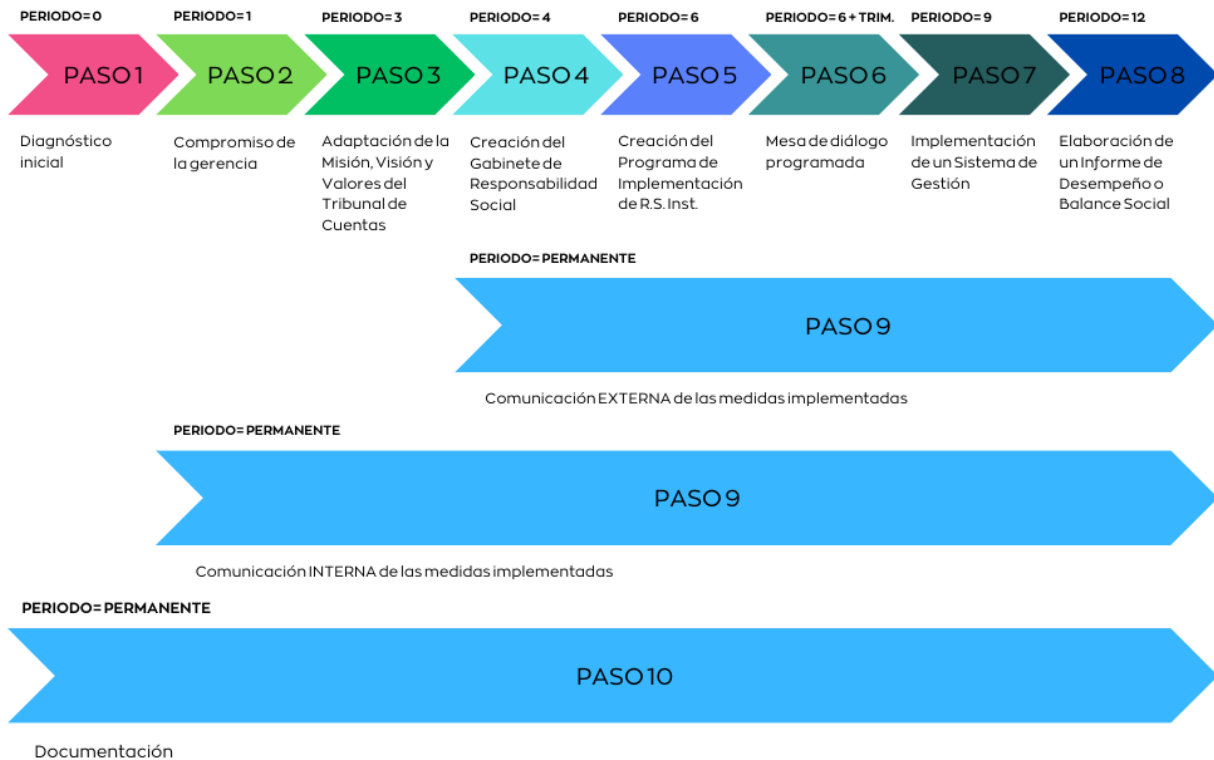


GRÁFICO 11, Cronograma estimado para la implementación de la RS en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Elaboración propia

Nota: los periodos se expresan en meses.

#### 6.4 Acciones previstas para la evaluación de la intervención.

Al igual que cualquier otro proyecto, este Plan para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas debe ser supervisado y monitoreado.

Como indica la ISO 26000 (2010, p. 80):

Un desempeño eficaz de la responsabilidad social depende en parte del compromiso, de la cuidadosa supervisión, evaluación y revisión de las actividades emprendidas, los progresos realizados, la consecución de los objetivos



identificados, los recursos utilizados y otros aspectos de los esfuerzos de la organización.

Se buscará determinar si el enfoque general y las tareas en particular son adecuadas, identificando la existencia de desvíos y sus posibles planes correctivos. Una de las estrategias de medición de resultados más habitual suele ser, como indica la Norma, la implementación de indicadores, aunque también existen alternativas de medición de resultados cualitativas, tales como entrevistas.

En este sentido, y en línea con la cronología sugerida en el punto 6.2 y 6.3, se sugiere una revisión trimestral del Plan propuesto, enfocándose en el logro de objetivos y metas, identificación de errores y/o desvíos y sus correspondientes motivos. “Se deben establecer, implementar y mantener procedimientos de control para el seguimiento, la medición, el análisis y la mejora del desempeño del sistema de gestión de RSE” (Fundación Garrigues, 2012, p. 20)

El Responsable del Programa y el Coordinador que integran el Gabinete de Responsabilidad Social del Organismo deberán crear un sistema de indicadores de rendición de cuentas, que ejecutarán los Asistentes Técnicos y que posibilite que todos los stakeholders evalúen los resultados.

## 7-Conclusiones

Este Trabajo Final de Maestría propone una estrategia eficaz para implementar la Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Considerando la forma en que la sociedad demanda fuertemente una actualización y modernización del Estado, se justifica la necesidad de introducir cambios y buscar nuevos enfoques e ideas, desarrollando herramientas originales y modernas a ser implementadas en el corto plazo, de manera organizada y sistemática. Como se vio a lo largo de este trabajo, las problemáticas que nos ocupan como sociedad, y en las cuales las instituciones del Estado trabajan constantemente, podrían englobarse en el concepto de Responsabilidad Social. De esta manera, cuestiones como “política de personal, transparencia y buen gobierno, relaciones con el consumidor, protección del medio ambiente” (Alessandria, 2014, p. 8) pasarían de trabajarse desde una perspectiva independiente y con esfuerzos aislados, a una perspectiva global con esfuerzos conjuntos.

La elección de la utilización de la ISO 26000 como guía a lo largo de este trabajo, se basó por un lado en que la misma considera no solo a las organizaciones del sector privado, sino también a las del sector público, expandiendo el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, al de Responsabilidad Social. Por otro lado, proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, pero no aborda de manera taxativa actividades necesarias para que los entes sean reconocidos como socialmente responsables, lo que facilita la posibilidad de implementación de la misma, motivo además por el que no es certificable.

A modo de sugerencia, se presentó un conjunto de acciones correlativas a seguir para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en el Tribunal de Cuentas, en la que se han considerado los principios y materias fundamentales propuestos por la Norma. Se sugiere que la planificación sea estricta, objetiva y realista. Sin embargo, no es menos importante considerar que este Plan debe ser lo suficientemente elástico para adaptarse a los cambios tanto en las materias fundamentales como en el Organismo mismo. Como indica la ISO 26000 (2010) “es probable que las prioridades varíen con el paso del tiempo” (p. 85), y es necesario estar atentos y dispuestos a que esto suceda.

Por un lado, la Responsabilidad Social como concepto técnico y teórico evoluciona permanentemente, porque se trata de la sociedad en general, que es todo menos

estática. Además, si bien las materias en sí podrían ser permanentes, podrían ampliarse para abarcar nuevos espectros, consideraciones o recomendaciones. Por el otro, el Tribunal de Cuentas, como responsable del Sistema de Control Externo del Sector Público Provincial No Financiero, debe adaptarse a los tiempos que corren y a las necesidades y exigencias de la sociedad, con el propósito de lograr la máxima transparencia en los actos de gobierno, promoviendo el buen desempeño y la eficiencia, eficacia y economía en la gestión operativa del Ente.

Este proyecto se basó en un enfoque de trabajo progresivo, cuyo objeto es conseguir que la organización avance paso a paso hacia la implementación de prácticas y políticas públicas vinculadas con la Responsabilidad Social orientadas en la ISO 26000. Se espera que este conjunto de buenas prácticas tenga resultados fructíferos en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe e inspire a otros entes públicos provinciales y empresas del estado, encontrando guía y motivación para su gestión.

Finalmente, es adecuado aclarar que esta propuesta y el plan de acción formulado no se ajustan a la totalidad de la ISO 26000. No existe duda de que existe una enorme cantidad de prácticas que podrán ser recogidas a lo largo del proceso de implementación y que irán surgiendo a medida que el mismo se ejecute.

Este proyecto aumentará la reputación del Tribunal por su actuación socialmente responsable, apertura, integridad y rendición de cuentas, y fortalecerá la confianza de todos los grupos de interés, incluida la comunidad en general.

## 8-Referencias bibliográficas

Alessandria, Horacio. (2014). El Rol del Estado en la Responsabilidad Social. Trabajo presentado en el III Simposio de Responsabilidad Social de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.

Belleza Yactayo, Víctor Armando y Dios Mendoza, Olga Mercedes. (2022). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660920/Belleza\\_YV.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660920/Belleza_YV.pdf?sequence=3)

Caballero Jara, S. y Villarán Contavalli, A. (2011). Responsabilidad social empresarial: ¿Por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresaria. Journal of Business, Universidad del Pacifico, Vol 3(1): pp. 44-57. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/318536259\\_Responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_Por\\_que\\_Justificacion\\_deontologica\\_de\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/318536259_Responsabilidad_social_empresarial_Por_que_Justificacion_deontologica_de_la_responsabilidad_social_empresarial)

Casa Rosada Presidencia. (2023). Palabras del Presidente de la Nación, Javier Milei, en la 54° Reunión Anual del Foro Económico Mundial, en Davos. Recuperado de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/discursos>

Constitución de la Provincia de Santa Fe [Const.] (1962) Convención Constituyente.

Garriga, E. y D Melé. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers. Vol 53, pp. 51-71. Recuperado de [https://www.academia.edu/2430203/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Theories\\_Mapping\\_the\\_Territory](https://www.academia.edu/2430203/Corporate_Social_Responsibility_Theories_Mapping_the_Territory)

Giménez, González y Civantos. (2011). Manual de GESTIÓN PÚBLICA RESPONSABLE. España: CYAN, Proyectos Editoriales, S.A.

ESIC Business & Marketing School Madrid. Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos. (2023). Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c>

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/institucional/eco-enlaces/1733-responsabilidad-social-corporativa>

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143

Fundación Garrigues. (2012). Guía Práctica de Estrategias de responsabilidad social en empresas públicas. España.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE). Recuperado de <https://iarse.org/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos. Educación. Argentina: Publicaciones del INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos. Identidad de género. Argentina: Publicaciones del INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos. Indicadores demográficos, por sexo y edad. Argentina: Publicaciones del INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Ciencia y tecnología. Vol. 7, nº 1. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2022. ISSN 2545-689X. Argentina: Publicaciones del INDEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Índices de precios. Vol. 8, nº 11, Índice de precios al consumidor. Cobertura nacional Marzo de 2024 ISSN 2545-6725. Argentina: Publicaciones del INDEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Servicios. Vol. 8, nº 4. Accesos a internet. Cuarto trimestre de 2023 ISSN 2545-675X. Argentina: Publicaciones del INDEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Trabajo e ingresos Vol. 8, nº 3, Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2023 ISSN 2545-6768. Argentina: Publicaciones del INDEC

Legislatura de la Provincia de Santa Fe. (02 de enero de 2006). Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado. [Ley 12510 de 2006]

Legislatura de la Provincia de Santa Fe. (30 de noviembre de 2016). Estatuto para el Personal del Tribunal de Cuentas. [Ley 13608 de 2016]

Legislatura de la Provincia de Santa Fe. (18 de junio de 2020). Modificación de la Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado. [Ley 13985 de 2020]

Ministerio del Interior. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/interior/ambiente>

Organización Internacional de Estandarización. (2010). Guía sobre responsabilidad social (ISO 26000).

Organización Internacional de Estandarización (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. [https://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Poder Ejecutivo Provincial (27 de febrero de 2024). Gobierno Digital “TERRITORIO 5.0.” [Decreto N° 191/24]

Poder Ejecutivo Provincial (19 de junio de 2024). Despapelización de la Administración Pública. [Decreto N° 400/24]

Presidencia de la Nación. (10 de diciembre de 2023). Ley de Ministerios. [Decreto 8/2023]. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/300727/20231211>

Retolaza, Jose Luis & San-Jose, Leire. (2013). Ontological stakeholder view and social value measure. *CIRIEC*. Antwerp (Bélgica).

Ricchione, Jordán Daniel. (2022). Del Stop & Go al Stop & Crash: Un análisis de la restricción externa argentina en el período 2011-2019. Argentina: Banco Central de la República Argentina. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://bcra.gob.ar/institucional/DescargaPDF/DownloadPDF.aspx%3FId%3D1070&ved=2ahUKEwjM9ZW-hsKGAxWDjpUCHfvnCQkQFnoECBwQAQ&usq=AOvVaw2jg7W1B-7VV-Jo2D\\_Um-pH](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://bcra.gob.ar/institucional/DescargaPDF/DownloadPDF.aspx%3FId%3D1070&ved=2ahUKEwjM9ZW-hsKGAxWDjpUCHfvnCQkQFnoECBwQAQ&usq=AOvVaw2jg7W1B-7VV-Jo2D_Um-pH)

Santander Open Academy. Bot de inteligencia artificial: transformando la comunicación con los usuarios. (2023). Recuperado de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/bot-inteligencia-artificial.html>

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (18 de junio de 2013). Resolución N° 0020/13

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (28 de octubre de 2013). Resolución N° 0046/13

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (22 de diciembre de 2016). Resolución N° 0321/16

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (16 de marzo de 2017) Resolución N° 0026/17

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (10 de abril de 2018). Resolución N° 0054/18

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (14 de junio de 2018). Resolución N° 0099/18

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (18 de octubre de 2018). Resolución N° 0161/18

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (14 de agosto de 2020). Resolución N° 0094/20

Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. (9 de agosto de 2022). Resolución N° 0183/22

Volpentesta, Jorge Roberto (2009). Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. 1a ed. Argentina: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial.

Volpentesta, Jorge Roberto (2011). Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. 2a ed. Argentina: Osmar D. Buyatti - Librería Editorial.