



# XXVIII JORNADAS DE TRIBUNALES DE CUENTAS, ÓRGANOS Y ORGANISMOS DE CONTROL PÚBLICO EXTERNO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Mendoza, 17, 18 y 19 de septiembre de 2025

## ÁREA TEMÁTICA:

Eje Temático 2 – Participación ciudadana y gobernanza

Subtema: Gobernanza

## LA GOBERNANZA EN LOS ENTES, COMO MEDIO DE CONTROL. ESTUDIO DE CASO: HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE FORMOSA



### AUTORES:

**DR. ANDRÉS PABLO BENITEZ**  
*abenitez@htcformosa.gob.ar*

**MGTER. LETICIA BEJARANO**  
*bejaranoleticia@htcformosa.gob.ar*



Honorable Tribunal de Cuentas  
**PROVINCIA DE FORMOSA**

# ÍNDICE

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	5
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>Antecedentes legales y doctrinarios</b> .....	6
<b>Estudios previos e indicadores</b> .....	7
<b>Gobernanza: Concepto, Tipos y Teorías</b> .....	8
<b>El concepto de gobernanza: origen, dimensiones y principios</b> .....	8
<b>Tipos de Gobernanza</b> .....	9
1. <b>Gobernanza Tradicional</b> .....	9
2. <b>Gobernanza Democrática</b> .....	9
3. <b>Gobernanza Corporativa</b> .....	9
4. <b>Gobernanza Global</b> .....	9
<b>Teorías de la Gobernanza</b> .....	10
1. <b>Teoría de la Gobernanza Multi-Nivel</b> .....	10
2. <b>Teoría de la Gobernanza en Red</b> .....	10
3. <b>Teoría de la Gobernanza Reflexiva</b> .....	10
<b>Gobernanza en contextos de complejidad</b> .....	11
<b>Funciones y desafíos institucionales</b> .....	13
<b>Rol del Tribunal en la gobernanza provincial</b> .....	14
<b>CICLO ESTRATÉGICO DE GOBERNANZA EN EL HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE FORMOSA</b> .....	15
<b>Diagnóstico organizacional</b> .....	16
<b>Enfoque de gobernanza institucional y mirada sistémica</b> .....	17
<b>La rendición de cuentas y el diseño para el control</b> .....	17
<b>Fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora</b> .....	18
<b>Tipo Gobernanza del HTC Formosa: Gobernanza Tradicional</b> .....	19
<b>Teoría de Gobernanza del HTC Formosa: Gobernanza en Red</b> .....	19
<b>Misión institucional (rol)</b> .....	20
<b>Estrategia aplicada</b> .....	20
<b>Plan de acción</b> .....	22
<b>Evaluación institucional</b> .....	22
<b>Visión del HTC Formosa</b> .....	22
<b>Articulación de los componentes</b> .....	23

<b>Adaptación del modelo de gobernanza al sector público y entes de control.....</b>	<b>24</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>24</b>
1. <b>La gobernanza como herramienta de control.....</b>	<b>26</b>
2. <b>La importancia de la participación ciudadana.....</b>	<b>26</b>
3. <b>Los desafíos de implementación.....</b>	<b>26</b>
<b>Recomendaciones y oportunidades de mejora.....</b>	<b>27</b>
1. <b>Fortalecimiento de los mecanismos de participación.....</b>	<b>27</b>
2. <b>Reformas legales y administrativas.....</b>	<b>27</b>
3. <b>Capacitación y profesionalización de los actores públicos.....</b>	<b>27</b>
4. <b>Fortalecimiento de las auditorías internas y externas.....</b>	<b>28</b>
5. <b>Promoción de una cultura organizacional orientada a la gobernanza.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque **cualitativo**, teniendo en cuenta lo expresado por Sampieri, Collado y Lucio (2022) “el enfoque cualitativo se caracteriza por estudiar los significados, características y contextos de los fenómenos, considerando que estos son construcciones sociales” (p. 213). Este tipo de estudio se considera pertinente para abordar las investigaciones sobre las instituciones públicas donde los marcos normativos, culturales y simbólicos son determinantes en las formas de organización y control.

Asimismo, se adopta un **diseño de estudio de caso**, al centrarse en el análisis exhaustivo del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa (HTC Formosa) como unidad específica de análisis. Como indican Sampieri et al. (2022), “el estudio de caso permite examinar en profundidad un fenómeno dentro de su contexto real, cuando los límites entre fenómeno y contexto no están claramente definidos” (p. 398).

En este sentido, el diseño permite encuadrarnos dentro de las teorías de la administración avanzada y la gestión en contextos complejos, describiendo, interpretando y valorarizando las dinámicas institucionales del organismo público bajo estudio en relación con el enfoque estratégico de gobernanza.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron principalmente el **análisis documental y observación directa**. El análisis documental incluyó el estudio de normativas provinciales, acuerdos del HTC Formosa, organigrama institucional, memorias anuales, así como literatura especializada en gobernanza y control público. Respecto al análisis documental, Sampieri et al. (2022) afirman que esta técnica “consiste en la revisión y examen sistemático de documentos relevantes para el estudio, que contienen datos e información significativa para responder a las preguntas de investigación” (p. 313). Dicha técnica permitió reconstruir el marco formal de funcionamiento del Tribunal y contrastarlo con los postulados del enfoque de gobernanza.

La técnica de Observación directa de los procesos internos y dinámicas laborales, basándonos en Sampieri et al. (2022) donde afirman que "la observación directa es especialmente útil en los estudios de caso, ya que permite conocer el contexto operativo en tiempo real y validar la información obtenida por otras vías" (p. 435).

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de los sistemas democráticos modernos, los entes de control adquieren un rol central en la promoción de la transparencia, la rendición de cuentas y el resguardo del interés público. Estas instituciones no sólo verifican la legalidad y eficiencia del uso de los recursos estatales, sino que también se constituyen en pilares para el fortalecimiento de la gobernanza pública. La gobernanza, entendida como el proceso por el cual las organizaciones interactúan con múltiples actores en un entorno complejo, colaborativo y en constante cambio (Osborne, 2006), requiere de instituciones sólidas, transparentes y adaptativas.

La literatura especializada ha resaltado que los modelos tradicionales de control, anclados en estructuras jerárquicas rígidas, deben reconfigurarse para responder a los desafíos contemporáneos del Estado. En este sentido, resulta indispensable examinar cómo los entes de fiscalización superior están incorporando principios de gobernanza en su funcionamiento cotidiano, sin renunciar a los principios de legalidad, imparcialidad y rigor técnico que los caracterizan (Behn, 2001; Bovens, 2007).

Este trabajo se propone analizar el ciclo estratégico de gobernanza en el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa (HTC), a partir de una aproximación cualitativa que combina el análisis documental, la revisión normativa y la observación del diseño organizacional. El enfoque parte de considerar que la estructura, los procesos y las capacidades institucionales inciden directamente en la forma en que se ejerce el control público (Mintzberg, 1983; Weber, 1922).

La investigación se organiza en secciones principales. En primer lugar, se desarrollan la metodología, luego los fundamentos teóricos y conceptuales de la gobernanza, sus dimensiones, principios y su aplicación al sector público. Seguidamente, se aborda el marco normativo y funcional que regula al HTC Formosa, seguido del estudio de caso y un análisis detallado del ciclo estratégico de gobernanza institucional.

Posteriormente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que buscan contribuir a la consolidación de un modelo de control más abierto, participativo y orientado a resultados. El estudio busca aportar al debate académico y práctico sobre cómo fortalecer la gobernanza en el marco del control público, logrando la eficiencia institucional y mejora democrática.



## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar cómo el enfoque estratégico de gobernanza institucional se manifiesta en el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa, evaluando su estructura organizacional, sus prácticas de control y su articulación con los principios de transparencia, participación, rendición de cuentas y eficacia. A partir del mencionado análisis, se pretende comprender su potencial como herramienta indirecta de fortalecimiento del control público en contextos institucionales complejos.

De manera específica, se busca:

- Describir las temáticas conceptuales, tipos y teorías de gobernanza, para establecer su vinculación con el control institucional.
- Describir cada componente del ciclo estratégico del HTC Formosa, para definir el modelo estratégico de gobernanza que ejerce la institución.
- Analizar el organigrama del HTC Formosa y sus funciones, para determinar su modelo de organizacional de gobernanza.
- Proponer lineamientos y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gobernanza como medio indirecto de control en la gestión estatal en la provincia de Formosa.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En contextos institucionales complejos, los entes de control público suelen estar organizados según modelos burocráticos tradicionales, lo que podría ser un condicionante limitante para adaptarse a los principios modernos de gobernanza, como la transparencia, la participación ciudadana y la orientación a resultados.

Es por ello, que surge los siguientes interrogantes: ¿en qué medida el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa ha incorporado enfoques de gobernanza institucional en su estructura y ciclo estratégico?, y ¿cuáles son sus implicancias para el ejercicio efectivo del control público?

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes legales y doctrinarios

La gobernanza como concepto en términos generales, se refiere a los procesos mediante los cuales se toman decisiones, se implementan políticas y se ejercen controles, involucrando a diversos actores del sector público, privado y de la sociedad civil (Rhodes, 1996).

En el plano jurídico, la gobernanza se conecta con principios constitucionales como la legalidad, la eficiencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. En Argentina, estos principios se encuentran establecidos en la **Constitución Nacional** (artículos 1, 16, 36, 75, 85 y 114), así como en normas complementarias, como la **Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N.º 24.156**, que establece el marco legal para el control interno y externo del sector público.

El enfoque doctrinario considera a la gobernanza como una evolución del concepto clásico de gobierno. Autores como Pierre y Peters (2000) sostienen que la gobernanza implica una red de actores interdependientes que interactúan de forma horizontal, rompiendo con la lógica jerárquica del gobierno tradicional.

Desde el derecho administrativo, Cassagne (2001) destaca que el control institucional debe adaptarse a los nuevos modelos de gestión, incorporando herramientas como la planificación estratégica, la gestión por resultados y la evaluación de desempeño.

La doctrina internacional también aporta marcos conceptuales relevantes. El Banco Mundial (2007) define la buena gobernanza como el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para gestionar los asuntos de un país, promoviendo la transparencia, la participación y la rendición de cuentas como ejes esenciales del desarrollo sostenible.

Asimismo, el **Código Iberoamericano de Buen Gobierno** (CLAD, 2006) establece lineamientos para una administración pública más cercana a los ciudadanos, eficiente y ética, lo cual refuerza el rol de la gobernanza como medio indirecto de control.

## Estudios previos e indicadores

Diversas investigaciones han demostrado que los niveles de gobernanza están directamente vinculados con la calidad institucional, la efectividad del control público y el grado de confianza ciudadana en el Estado.

En este sentido, los estudios de Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2010), a través de los **Worldwide Governance Indicators (WGI)** desarrollados por el Banco Mundial, evidencian cómo los países con mayor calidad en indicadores como "control de la corrupción", "rendición de cuentas" y "eficacia gubernamental" presentan mejores niveles de desarrollo y menor incidencia de prácticas discrecionales.

En el contexto latinoamericano, el informe del **Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018)** identifica que la gobernanza débil es uno de los principales obstáculos para la eficacia del control público.

Los estudios del BID muestran que, cuando los entes públicos implementan sistemas de gobernanza orientados a resultados, transparencia y participación, se reducen los riesgos de corrupción y aumenta el cumplimiento normativo.

En Argentina, la **SIGEN (Sindicatura General de la Nación)** y la **AGN (Auditoría General de la Nación)** han incorporado en sus informes recientes referencias al fortalecimiento institucional a través de prácticas de gobernanza. Por ejemplo, los modelos de control concurrente, los códigos de ética institucionales y los mecanismos de participación ciudadana son considerados instrumentos clave para robustecer el control y mejorar la eficiencia estatal (SIGEN, 2023).

Desde una perspectiva académica, autores como Oszlak (2005) y Repetto (2016) han señalado que la gobernanza puede actuar como un "control difuso", es decir, un conjunto de prácticas sociales, culturales e institucionales que, sin sustituir a los controles formales, los complementan y refuerzan desde una lógica participativa y horizontal.

Estos estudios confirman que existe una correlación positiva entre la implementación de sistemas de gobernanza y la calidad del control institucional. Además, ofrecen una base sólida para analizar cómo estos mecanismos pueden institucionalizarse y replicarse en distintos entes del sector público.

## **Gobernanza: Concepto, Tipos y Teorías**

### **El concepto de gobernanza: origen, dimensiones y principios**

La noción de gobernanza surge en las ciencias sociales como una evolución del concepto clásico de “gobierno”, especialmente en contextos donde las estructuras estatales deben interactuar con actores diversos, redes institucionales y sistemas complejos.

Según Kooiman (2003), gobernanza refiere a los “modos de coordinación que van más allá del control jerárquico del Estado, incluyendo la cooperación entre actores públicos y privados”. En este sentido, la gobernanza no se limita a la administración pública, sino que involucra formas colaborativas, adaptativas y estratégicas de toma de decisiones y conducción de lo público.

La **gobernanza** se ha convertido en un concepto central en la administración pública y el análisis de las relaciones entre actores del Estado, las empresas y la sociedad civil. De acuerdo con la definición clásica de Rhodes (1996), la gobernanza puede ser entendida como "la interacción entre actores públicos, privados y de la sociedad civil en la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas". En este sentido, la gobernanza no se limita a la capacidad del Estado para gobernar, sino que implica una colaboración más amplia entre diversos actores que influyen en la gestión pública.

Las dimensiones fundamentales de la gobernanza incluyen: la transparencia, la participación, la rendición de cuentas, la eficacia y la adaptabilidad. Estos principios orientan las relaciones entre las instituciones y la ciudadanía, y definen las condiciones de legitimidad de los procesos de control. Como destaca Sampieri, Collado y Lucio (2022), “en los estudios de administración pública, los conceptos han evolucionado hacia esquemas integradores y participativos, lo que ha motivado la adopción de enfoques de gobernanza más inclusivos” (p. 45).

Asimismo, la gobernanza exige un equilibrio entre control y autonomía, estructura y flexibilidad, visión estratégica y operación táctica. En los entes públicos, su adopción implica la redefinición de misiones, procesos y formas de evaluar el desempeño institucional, lo que resulta especialmente relevante en organismos de control como los Tribunales de Cuentas.

## Tipos de Gobernanza

Existen varias tipologías de gobernanza que permiten clasificar los modelos de interacción y control en el ámbito público:

1. **Gobernanza Tradicional:** Está basada en la centralización del poder y una jerarquía estricta dentro de las instituciones públicas. Es un modelo en el que el control se realiza principalmente a través de mecanismos formales, como auditorías y regulaciones internas.

Aunque este tipo de gobernanza sigue siendo prevalente en muchos países, su eficacia ha sido puesta en cuestión debido a la rigidez y la falta de flexibilidad en la toma de decisiones (Pierre y Peters, 2000).

2. **Gobernanza Democrática:** En este modelo, se busca una mayor participación de la sociedad civil y de los actores no gubernamentales en la toma de decisiones. Se basa en principios de **transparencia, rendir cuentas y equidad**, con el fin de mejorar la calidad de la democracia y fortalecer la legitimidad de las decisiones públicas.

Según Kooiman (2003), este tipo de gobernanza promueve un enfoque inclusivo en la formulación y ejecución de políticas, buscando la incorporación de múltiples voces y asegurando que las políticas sean más representativas de los intereses de la población.

3. **Gobernanza Corporativa:** Se refiere a los mecanismos de control que se utilizan en el ámbito empresarial, pero que también se aplican al sector público, sobre todo en los entes estatales que operan como empresas o entidades descentralizadas.

Este tipo de gobernanza se enfoca en la rendición de cuentas, la transparencia y la responsabilidad de los directivos ante los stakeholders. Siendo un stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984, p. 46).

La gobernanza corporativa pública busca integrar principios de eficiencia y control, con una gestión más profesional y orientada a resultados (Cadbury, 1992).

4. **Gobernanza Global:** Es un concepto más reciente que se refiere a la gestión de problemas que trascienden las fronteras nacionales, como el cambio climático, las

pandemias y las crisis económicas globales. En este modelo, las decisiones son tomadas por organismos internacionales, coaliciones de gobiernos y actores privados. Aunque no es aplicable directamente a los entes públicos tradicionales, este tipo de gobernanza tiene implicaciones en la forma en que los estados manejan la cooperación internacional y la rendición de cuentas a nivel global (Held y McGrew, 2002).

## **Teorías de la Gobernanza**

Existen varias teorías que abordan el concepto de gobernanza desde diferentes perspectivas, tanto dentro de la administración pública como de las ciencias políticas. Las más relevantes son:

1. **Teoría de la Gobernanza Multi-Nivel** (Marks, 1993): Esta teoría postula que la gobernanza no se limita a un único nivel de gobierno, sino que se distribuye entre distintos niveles (local, regional, nacional e internacional), involucrando una variedad de actores y redes de colaboración. Este modelo es especialmente útil para entender cómo los entes públicos pueden colaborar de manera efectiva en el control y la gestión de recursos a través de distintos niveles de gobierno.
2. **Teoría de la Gobernanza en Red** (Rhodes, 1997): La idea central de esta teoría es que la gobernanza se da a través de redes de actores interdependientes que no tienen un control jerárquico, sino que interactúan de manera flexible. En este sentido, la gobernanza en red implica una distribución del poder y un proceso de toma de decisiones en el que no solo los gobiernos, sino también las empresas y la sociedad civil, juegan roles importantes. Este enfoque se asocia frecuentemente con la gobernanza participativa y el control social.
3. **Teoría de la Gobernanza Reflexiva** (Bevir, 2010): La teoría reflexiva sostiene que las políticas públicas deben basarse en la reflexión crítica sobre las normas y los valores que subyacen a la toma de decisiones. En lugar de seguir procedimientos rígidos, la gobernanza reflexiva promueve un enfoque adaptativo que responde a las circunstancias cambiantes y a las necesidades de los ciudadanos. En este marco, la rendición de cuentas y la transparencia son procesos continuos y dinámicos, ajustados a los contextos específicos de los entes públicos.

## **Gobernanza en contextos de complejidad**

Las transformaciones contemporáneas en la gestión pública, tales como la digitalización, el enfoque por resultados, el control social y la horizontalización de procesos, plantean un entorno institucional complejo, caracterizado por interdependencias múltiples, incertidumbre y cambios acelerados.

En este marco, la gobernanza se configura como un enfoque adecuado para afrontar esta complejidad, ya que privilegia la coordinación, la adaptabilidad y la construcción de consensos.

La gobernanza en contextos complejos requiere no solo estructuras formales sino también capacidades estratégicas, como la inteligencia institucional, la articulación interinstitucional y el aprendizaje organizacional.

En palabras de Sampieri et al. (2022), “en ambientes organizacionales complejos, las instituciones deben generar esquemas de acción que se ajusten continuamente a las demandas del entorno, lo cual exige modelos flexibles y estrategias anticipatorias” (p. 162).

El modelo de gobernanza permite integrar múltiples visiones, alentar la corresponsabilidad entre actores y promover la innovación institucional, particularmente en sectores donde la supervisión y el control requieren legitimidad y aceptación por parte de la ciudadanía y de los propios sujetos controlados.

## **ESTUDIO DE CASO: HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE FORMOSA**

### **Caracterización institucional**

El **Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa** es un organismo de la constitución, con independencia funcional, permanente, colegiado, con jurisdicción en toda la provincia, que ejerce el control externo de la gestión económica, financiera, patrimonial de la hacienda pública provincial y municipal.

Se toma en cuenta los siguientes pilares normativos:

- Constitución Provincial reformado en el año 2003: artículos 150 y 151.
- Constitución Provincial reformado en el año 2025: artículos 202 y 203.
- Ley N° 1180/96 Ley de Administración Financiera, Administración de Bienes, Contrataciones y Sistemas de Control del Sector Público Provincial.
- Ley N° 1216/96 Orgánica del Tribunal de Cuentas.
- Acuerdo N° 37.868: Reglamento Interno de la Comisión de Estudios, Capacitación e Investigación (CodECI), aprobado el 07 de julio del año 2022.
- Acuerdo N° 37.965: el 21 de octubre del año 2022 se aprueba la Estructura Orgánica y el Manual de Misiones y Funciones, derogando el Acuerdo N° 35.860.
- Acuerdo N° 38.300: Actualización del Sistema de Control Externo de Cuentas.

El Honorable Tribunal de Cuentas es un órgano de control externo consagrado por el artículo 202 “tiene jurisdicción en toda la Provincia y estará integrado por un presidente abogado y dos vocales, quienes deberán ser profesionales de las ciencias jurídicas o ciencias económicas”.

A los fines del presente trabajo de investigación se tomará como referencia una fecha estratégica marcando un hito en la gestión del HTC Formosa, el 06 de abril del año 2017, donde asumen las nuevas autoridades conformadas por **la Presidente Dra. Myriam E. Radrizani, el Titular de la Vocalía A el C.P. Andrés Pablo Benítez y la Titular de la Vocalía B la C.P. Agustina R. Schiavoni.**

Mientras que, sus atribuciones están consagradas en el artículo 203 de la Constitución de la Provincia de Formosa, teniendo **Facultades exclusivas y excluyentes** como ser:

1. Aprobar y desaprobar las cuentas de percepción e inversión de los fondos públicos que administren los cuentadantes del estado.
2. Analizar los hechos, actos u omisiones de los que pudieren derivarse perjuicios patrimoniales para el erario público.
3. Declarar las responsabilidades, indicar sus responsables, importes, y las causas con los alcances respectivos en cada caso.

A nivel organizativo, el Tribunal actúa de manera colegiada, y cuenta con un cuerpo técnico que realiza auditorías e investigaciones especiales. Sin embargo, en los últimos años, la institución ha sido interpelada por la necesidad de fortalecer sus capacidades estratégicas, tecnológicas y de comunicación, frente a una ciudadanía más exigente y a una gestión pública en transformación.

Desde el punto de vista legal, el HTC Formosa actúa como garante del cumplimiento de los principios de **legalidad, transparencia, eficiencia y responsabilidad** en el uso de los recursos públicos. Este marco jurídico establece una base sólida, pero también plantea la necesidad de mecanismos complementarios de gobernanza para garantizar una gestión pública moderna y eficaz.

## **Funciones y desafíos institucionales**

Las funciones principales del Honorable Tribunal de Cuentas comprenden:

- **Fiscalización de la gestión presupuestaria, económica, financiera y patrimonial** de la administración pública de la provincia de Formosa.
- **Juzgamiento de cuentas** de percepción e inversión.
- **Aplicación de sanciones** por incumplimiento o irregularidades administrativas.
- **Supervisión de procedimientos de contratación y gasto público.**
- **Promoción de buenas prácticas administrativas** mediante recomendaciones y observaciones.

A pesar de contar con una estructura normativa robusta, el Tribunal enfrentaba diversos **desafíos institucionales**, entre ellos:

1. **Modernización tecnológica:** La digitalización de expedientes y la incorporación de sistemas integrados de control.
2. **Capacitación del personal técnico y administrativo:** Resultando clave para adecuar la práctica institucional a las nuevas exigencias del control por resultados y la transparencia activa.

3. **Comunicación institucional y acceso ciudadano:** El organismo presentaba limitaciones en la difusión pública de su accionar, lo que restringía su legitimidad ante la sociedad.
4. **Adaptación a nuevas formas de gobernanza:** La necesidad de avanzar hacia esquemas estratégicos, participativos y orientados por misiones institucionales continuaban siendo una línea de mejora crítica.

En este contexto, la incorporación de una perspectiva estratégica de gobernanza con la aprobación de los Acuerdos N° 37.868, N° 37.965 y N° 38.300, anteriormente enunciados, han servido para **redefinir el rol del Tribunal no solo como fiscalizador, sino también como actor institucional que contribuye activamente al fortalecimiento del Estado Provincial.**

En este sentido, el fortalecimiento de la gobernanza actual no se presenta como una ruptura con el modelo anterior, sino como una evolución progresiva hacia una estructura más flexibles, adaptativa y orientadas al bien común.

## **Rol del Tribunal en la gobernanza provincial**

El rol del Honorable Tribunal de Cuentas en la gobernanza provincial no debe limitarse a la fiscalización ex post de los actos administrativos. En contextos contemporáneos, su contribución a la gobernanza adquiere un carácter estratégico, basado en la promoción de la **integridad pública, la transparencia y la mejora continua de la gestión estatal.**

En cuanto como organismo de control, el Tribunal constituye un **nodo institucional clave** dentro del entramado de actores del ecosistema público provincial. Su tarea no solo implica observar y sancionar, sino también **proveer insumos críticos para la toma de decisiones, contribuir con diagnósticos institucionales y recomendar mejoras estructurales.**

Sampieri, Collado y Lucio (2022) resaltan que “el estudio de instituciones requiere no solo la descripción normativa, sino el análisis de su articulación con el entorno, sus actores y sus metas estratégicas” (p. 399). Desde esta óptica, el Tribunal puede y debe

posicionarse como agente articulador entre la legalidad formal y la calidad de la gestión pública, promoviendo estándares de gobernanza en todo el aparato estatal.

En resumen, la consolidación de un enfoque de gobernanza dentro del Tribunal de Cuentas no solo fortalece su legitimidad y efectividad, sino que además potencia su **capacidad de incidir positivamente en el desarrollo institucional de la Provincia**, alineando control, estrategia y servicio público.

## **CICLO ESTRATÉGICO DE GOBERNANZA EN EL HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE FORMOSA**

En el contexto de entornos complejos y dinámicos, se vuelve necesario adoptar modelos estratégicos de gobernanza que estructuren las funciones de las instituciones públicas más flexibles. Este modelo sienta sus bases en cuatro pilares fundamentales: el diagnóstico institucional, la formulación de estrategias, la planificación de acciones y la evaluación continua del desempeño.

- **Diagnóstico:** Es el punto de partida del proceso estratégico. Implica comprender en profundidad el entorno, los actores relevantes, los recursos institucionales disponibles y los desafíos emergentes.
- **Estrategia:** Consiste en la definición de líneas de acción prioritarias y diferenciadoras, que orientan el accionar institucional en función de su misión y visión de largo plazo.
- **Planificación:** Involucra el diseño de planes operativos que articulen objetivos, actividades, recursos y plazos, con indicadores que permitan el seguimiento efectivo.
- **Evaluación:** Supone la revisión sistemática de resultados e impactos, para aprender, ajustar y transparentar la gestión. A diferencia de los enfoques burocráticos, la evaluación en gobernanza se concibe como un mecanismo de aprendizaje organizacional y rendición de cuentas.

## **Diagnóstico organizacional**

El Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa por medio del Acuerdo N° 37.965, el 21 de octubre del año 2022 aprueba la nueva Estructura Orgánica y el Manual de Misiones y Funciones, derogando el Acuerdo N° 35.860.

Abandona la estructura de escasa participación profesional y poca comunicación entre las áreas o departamentos, adoptando una estructura jerárquica funcional, con una clara división vertical de autoridad y una distribución horizontal especializada según funciones específicas.

Este tipo de configuración, que favorece la sistematización y la especialización técnica, se ajusta al modelo de “burocracia profesional” propuesto por Mintzberg (1979), que son característicos de las organizaciones públicas orientadas a tareas normadas y de alta precisión.

Este diseño organizacional permite una asignación eficiente de responsabilidades y garantiza una adecuada trazabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de funciones de control. Entendiendo la complejidad del contexto donde desarrolla sus actividades el HTC Formosa, creando así la necesidad de instaurar áreas estratégicas de gestión como la Dirección de Fortalecimiento Institucional, que colabora en los procesos de modernización y adecuación que atenderán las nuevas demandas.

En cuanto a la separación de funciones estratégicas, técnicas y operativas, el nuevo organigrama del HTC evidencia una adecuada diferenciación funcional, acorde con el modelo de configuraciones estructurales de Mintzberg (1983). En el núcleo estratégico se ubican la Presidencia y las Vocalías, encargadas de la conducción institucional y la toma de decisiones clave.

La línea media, integrada por Supervisorías, Delegaciones Fiscales y Sindicaturas, actúa como vínculo entre el nivel estratégico y las operaciones. Por su parte, la tecnoestructura, representada por áreas como Sistemas, Planificación Estratégica, Fortalecimiento Institucional y Control de Fondos Federales, aportan capacidades técnicas especializadas para el diseño y monitoreo de procesos.

Finalmente, el staff de apoyo, cumple un rol esencial en el sostenimiento operativo cotidiano. Esta separación funcional contribuye a una administración ordenada, coherente

y enfocada en la mejora continua de los procesos institucionales. Según Mintzberg (1983), el staff de apoyo está compuesto por aquellas unidades que:

- No están en la cadena directa de mando.
- Brindan servicios indirectos a las unidades principales.
- Pueden ser externalizables, pero estratégicamente se mantienen dentro.

## **Enfoque de gobernanza institucional y mirada sistémica**

En línea con los postulados de la Nueva Gobernanza Pública, el HTC Formosa muestra avances hacia un enfoque organizacional con elementos sistémicos y coordinados. Osborne (2006) sostiene que los entes públicos modernos deben orientarse hacia la colaboración, la coordinación interinstitucional y la orientación a resultados.

Asimismo, mediante el Acuerdo N° 38.300 se actualiza del Sistema de Control Externo de Cuentas, aprobado el 12 de diciembre del año 2023, en su capítulo X crea el Sistema Contable por Procesamiento Electrónico de Datos (SiCoE) que permite desarrollar capacidades técnicas en tecnologías de la información adaptada al control externo público.

Estas iniciativas evidencian una apertura hacia la mejora institucional desde una lógica sistémica. Además, el fortalecimiento de la articulación entre áreas y la promoción de mayores espacios de interacción con actores externos constituyen pasos positivos hacia una gobernanza más inclusiva y transparente.

## **La rendición de cuentas y el diseño para el control**

El diseño organizacional del HTC Formosa incorpora sólidamente los principios de control institucional y rendición de cuentas. Las áreas específicas dedicadas a la fiscalización, como las Supervisorías, las Delegaciones Fiscales, las Sindicaturas, la Relatoría (referencia) y los Sumarios, conforman un ecosistema institucional orientado al aseguramiento del cumplimiento normativo y la integridad administrativa.

Esta orientación está en consonancia con el concepto de *accountability* planteado por Behn (2001), quien resalta la importancia de que los organismos públicos no solo cumplan con las normas, sino que también reporten resultados y promuevan el aprendizaje institucional.

Asimismo, Bovens (2007) complementa esta visión al destacar que la rendición de cuentas es un proceso de justificación ante instancias que poseen autoridad para evaluar y retroalimentar.

El HTC Formosa, mediante su estructura, consolida un modelo de control robusto y eficaz que contribuye a la legitimidad institucional, donde no es solo se busca la rendición de cuentas, sino también la aceptación a la evaluación, asumir consecuencias y mejorar continuamente. Es un pilar de la buena gobernanza y esencial para la legitimidad democrática y el control del poder público.

## **Fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora**

El HTC Formosa se destaca por contar con una estructura organizacional que favorece la especialización, la legalidad y la eficiencia. Entre sus fortalezas sobresalen la claridad jerárquica, la separación funcional estratégica-técnica-operativa y una consolidada cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo. Estos atributos sientan las bases para una gestión sólida y profesional del control público.

Asimismo, el contexto cambiante y complejo fue entendido por la nueva gestión asumida en el año 2017, aprobando acuerdos normativos que presentaron oportunidades propicias para seguir mejorando. La incorporación de mecanismos de evaluación institucional, la integración transversal de áreas, el uso intensivo de tecnologías digitales (SiCoE) y el fortalecimiento institucional permitieron ampliar la capacidad adaptativa del HTC Formosa.

En este marco, el enfoque de redes propuesto por March y Olsen (1989) resulta pertinente, al señalar que la coordinación interorganizacional, el aprendizaje colectivo y la cooperación institucional son claves para mejorar la eficacia del sector público. Bajo esta mirada, el HTC Formosa cuenta con las condiciones estructurales y técnicas para

evolucionar hacia un modelo organizacional cada vez más dinámico, participativo y orientado a resultados.

## **Tipo Gobernanza del HTC Formosa: Gobernanza Tradicional**

El HTC es un **órgano de control externo**, con autonomía funcional, que se encarga de **fiscalizar la gestión de los recursos públicos**. Su accionar se basa en **normativas legales formales** (como la Constitución Provincial, leyes orgánicas y reglamentos internos), y su estructura es **jerárquica y centralizada**, con funciones bien delimitadas entre sus miembros y cuerpos técnicos.

Este enfoque se adapta con la definición del Tipo de **Gobernanza Tradicional**, ya que:

- La **centralización del poder** está presente: las decisiones se toman dentro del propio organismo, siguiendo una cadena jerárquica interna.
- El **control se ejerce mediante mecanismos formales** como auditorías, informes, dictámenes y sanciones administrativas.
- El sistema presenta **rigidez procedimental**, con una orientación más bien normativa que estratégica, donde la innovación o la flexibilidad suelen estar limitadas por el marco jurídico.

Aunque predomina la **gobernanza tradicional**, podría haber algunos **rasgos incipientes** de **gobernanza corporativa**, sobre todo si se observan prácticas orientadas a resultados, gestión eficiente y rendición de cuentas pública a través de informes o transparencia web. No obstante, estos elementos suelen ser formales y no necesariamente parte de una transformación profunda en la forma de gobernar.

## **Teoría de Gobernanza del HTC Formosa: Gobernanza en Red**

En función de las principales teorías contemporáneas de la gobernanza, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa muestra un predominio de prácticas propias de un modelo jerárquico tradicional. No obstante, desde una perspectiva teórica, ciertos elementos pueden relacionarse, aunque de forma incipiente, con la teoría de la gobernanza en red (Rhodes, 1997), en tanto el organismo bajo estudio, establece

vínculos funcionales con otros entes del sector público (**ministerios, municipios, entes autárquicos**) mediante fiscalizaciones, informes, dictámenes y/o recomendaciones, hay una forma de articulación que trasciende su propio nivel institucional.

### **Misión institucional (rol)**

La misión del HTC Formosa está establecido en el Acuerdo N° 37.965, donde refiere que es “Ejercer el control externo de la gestión presupuestaria, económica, financiera y patrimonial de la Administración Central, Organismos Descentralizados, Empresas y Sociedades del Estado y de la Hacienda Municipal, sin perjuicio del control de las cuentas conforme lo instituye la Constitución Provincial y Leyes específicas y los Entes privados adjudicatarios de procesos de privatización, en cuanto a las obligaciones de los respectivos contratos, conforme lo normado por los artículos 202 y 203 de la Constitución Provincial”.

Podemos observar que dicha Misión, está centrada en el control externo posterior de la administración financiera del Estado provincial, con base en la legalidad, eficiencia y responsabilidad. En este sentido, su rol institucional puede ser enmarcado como parte del núcleo estratégico de la gobernanza pública, al constituirse en una instancia clave para la rendición de cuentas y el fortalecimiento del Estado de derecho (Osborne, 2006).

Su presencia autónoma respecto a los tres poderes del Estado le otorga legitimidad e independencia técnica para ejercer su función.

### **Estrategia aplicada**

La estrategia del HTC Formosa se orienta al control eficaz de los recursos públicos a través del seguimiento técnico, legal y contable de la administración. Si bien su accionar está reglamentado por normas específicas, se observan iniciativas orientadas al fortalecimiento institucional, como la creación de áreas que contienen planificación estratégica, sistemas y fortalecimiento de capacidades.

Estas acciones permiten interpretar que la institución está transitando hacia una estrategia de mejora continua y modernización de su función de control (Mintzberg, 1983).

Podemos mencionar la aprobación del Acuerdo N° 37.868 que crea y reglamenta la Comisión de Estudios, Capacitación e Investigación (CodECI), el 07 de julio del año 2022, teniendo como objetivos generales “a través del estudio, capacitación e investigación: promover el desarrollo integral del agente, y como consecuencia el desarrollo de la organización, fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, mejorar el ambiente laboral, fomentar la integración y comunicación entre los agentes para optimar el resultado de la función propia del organismo, constituirse en apoyo técnico de los agentes y consulta en relación a temas especializados, propiciar espacios de capacitación y actualización de la normativa vigente destinado a los responsables de rendir cuentas”.

La CodECI enfatiza la capacitación de los agentes públicos y de los responsables de rendir cuentas, creando una nueva cultura organizacional, ya que la misma está integrada por representantes de la Presidencia y Vocalías, designados por cada Juez de Trámite, de la Secretaria Administrativa, Dirección de Asuntos Legales, Dirección de Control Sistémico y la Secretaría Técnica, como Coordinador Técnico y un Secretario.

El impacto de la capacitación en la cultura organizacional del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa (HTC Formosa) puede analizarse desde múltiples dimensiones, especialmente considerando su función como órgano de control externo y su rol en la transparencia y rendición de cuentas del sector público.

A continuación, se detallan algunos de los principales efectos que la capacitación genera en su cultura organizacional: fortalece los valores institucionales, profesionaliza al personal, alinea las acciones con la estrategia institucional, promueve el sentido de pertenencia, impulsa la innovación y mejora la comunicación. Todo esto resulta clave para consolidar una institución más eficiente, transparente y comprometida con el control público.

Esto a su vez, impacta en la gobernanza del HTC Formosa al fortalecer sus capacidades técnicas de los profesionales, mejorar la transparencia y rendición de cuentas, profesionalizar la toma de decisiones, fomentar una cultura de colaboración y consolidar el enfoque estratégico institucional. Así, se configura una gobernanza pública

más efectiva, ética, orientada a resultados y alineada con los principios constitucionales del control.

## **Plan de acción**

El plan de acción institucional se operacionaliza mediante unidades técnicas especializadas, como las Supervisarías, las Delegaciones Fiscales y Sindicaturas. Estas áreas despliegan actividades regulares de fiscalización, informes internos y Dictámenes en línea con las normativas vigentes.

El HTC Formosa explicita públicamente sus documentos estratégicos con objetivos medibles en las memorias anuales en el sitio web oficial (<http://www.htcformosa.gob.ar/>), su estructura funcional y los procedimientos formales que permiten inferir la existencia de una planificación tácita en la operación del organismo.

## **Evaluación institucional**

En lugar de aplicar modelos de evaluación de desempeño como el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), el HTC Formosa emplea mecanismos de supervisión técnica y revisión interna. Sin embargo, sus indicadores públicos de desempeño institucional contenidos en las memorias anuales, representan una oportunidad de mejora. A su vez, son indicadores medibles la presentación de las cuentas en tiempo y forma.

Como señala Behn (2001), “una de las funciones más importantes del control institucional es hacer visible el desempeño de los entes públicos para mejorar su responsabilidad democrática” (p. 13).

## **Visión del HTC Formosa**

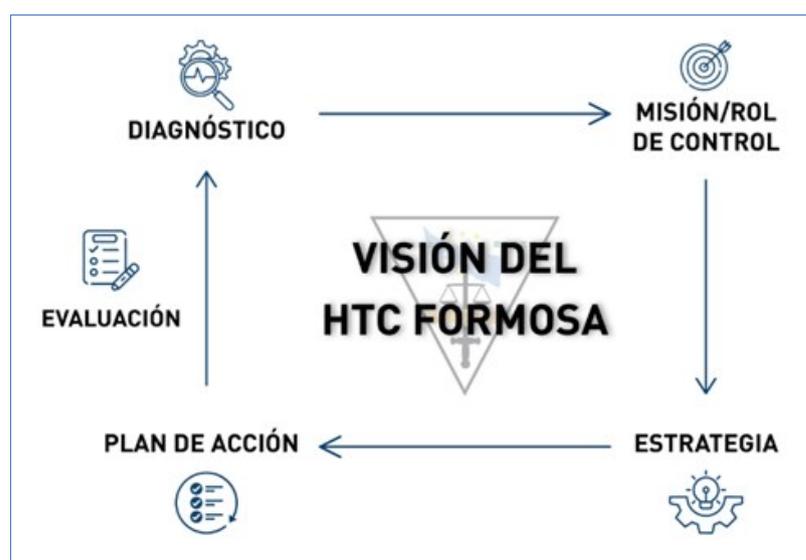
Se establece en las Memorias como Visión, “Consolidar y posicionar al Tribunal de Cuentas como organismo de control externo de las cuentas de la administración pública, que sea reconocido por su honorabilidad y eficacia en su gestión, asegurando la

correcta inversión de los fondos públicos administrados por sus responsables con su respectiva rendición de cuentas”.

Esta visión define en forma implícita una apuesta por el desarrollo de capacidades internas, incorporación de tecnologías y consolidación del marco normativo, teniendo muy presente a la honorabilidad y valores instituciones claramente definidos. Para robustecer esta dimensión, sería deseable incorporar procesos participativos que refuercen la orientación a resultados y a la ciudadanía (Osborne, 2006). Aquí podemos mencionar, el Acuerdo N° 38.300, de fecha 12 de diciembre del año 2023, donde se aprueba la actualización del Sistema de Control Externo de Cuentas.

A continuación, se presenta el ciclo estratégico de gobernanza en el HTC Formosa:

Figura N° 1. Ciclo estratégico adaptado



FUENTE: Elaboración propia basada en enfoques de gobernanza estratégica y pensamiento sistémico (Waissbluth, 2006; Matus, 1987).

## Articulación de los componentes

Cada componente del ciclo de la Figura N° 1, está estrechamente vinculado con los demás. El **diagnóstico** da sentido al **rol institucional**, que a su vez inspira la **estrategia**, materializada en un **plan de acción**, cuya efectividad es verificada mediante la **evaluación institucional**, y todo ello orientado por una **visión de largo plazo**.

Este modelo de elaboración propia en función a la investigación al HTC Formosa funciona como una **herramienta de gobernanza interna**, pero también como un mecanismo de diálogo y legitimidad frente al sistema institucional y la ciudadanía. Esta perspectiva es coherente con los enfoques sistémicos que plantean March y Olsen (1989), quienes sostienen que “las organizaciones públicas deben ser entendidas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno político y social” (p. 30).

## **Adaptación del modelo de gobernanza al sector público y entes de control**

La adaptación del enfoque de gobernanza al sector público requiere una lectura contextual y estratégica de las capacidades estatales. En el caso de los entes de control, como los Tribunales de Cuentas, la gobernanza no solo se traduce en procesos técnicos, sino también en cultura institucional, ética pública y rendición de cuentas.

La incorporación de un modelo estratégico en los organismos de control exige repensar sus roles clásicos. De ser meros verificadores ex post del cumplimiento legal, pasan a convertirse en actores promotores de buenas prácticas, orientadores institucionales y facilitadores de la transparencia. En este sentido, **el modelo estratégico de gobernanza permite redefinir el rol institucional** con base en una misión clara, una estrategia alineada, un plan de acción operativo, una evaluación institucional sistemática, y una visión de largo plazo compartida.

Como bien lo señala Sampieri et al. (2022), “las instituciones que desarrollan marcos conceptuales y operativos claros pueden evaluar mejor su desempeño, justificar sus decisiones y adaptarse con mayor eficacia a los cambios del entorno” (p. 133). Por ello, el enfoque de gobernanza estratégica representa un camino necesario para fortalecer el control público en clave democrática, transparente y eficiente.

## **CONCLUSIONES**

El análisis realizado evidencia que el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa (HTC) ha logrado consolidar una estructura organizacional robusta, con claros mecanismos de control interno, jerarquía definida y especialización

técnica. Esta configuración, ha permitido sostener un nivel significativo de eficacia institucional en la supervisión de los recursos públicos provinciales.

En términos de gobernanza, se observan avances concretos en la incorporación de herramientas técnicas, fortalecimiento de áreas estratégicas y promoción de una cultura organizacional orientada a la legalidad y la responsabilidad. Estas características posicionan al HTC Formosa, como un referente en el control externo, y reflejan una institucionalidad que ha sabido adaptarse a los requerimientos de transparencia y rendición de cuentas propias del siglo XXI.

No obstante, el análisis también pone en evidencia tendencias que han mejorado a partir de la fecha hito o estratégica de cambio en la gestión del organismo, que abrieron espacio para la mejora. En particular, deja atrás una escasa integración transversal entre áreas, la ausencia de canales de participación ciudadana explícitos y la falta de indicadores públicos de desempeño que son aspectos que fueron revisados para lograr así, consolidar un modelo más integral de gobernanza.

En este sentido, el HTC de la provincia de Formosa se amparó en la experiencia internacional donde sugiere que, los entes de control que incorporan esquemas colaborativos, tecnologías de gestión por resultados y mecanismos de control social externo tienden a fortalecer su legitimidad y capacidad de impacto (Osborne, 2006; Bovens, 2007).

En cuanto a las tensiones, es posible advertir una coexistencia entre una lógica tradicional de control normativo y una incipiente búsqueda de innovación institucional. Esta tensión no es necesariamente negativa, sino que puede constituirse en una oportunidad para transitar hacia modelos de gobernanza más abiertos, sin perder la rigurosidad técnica que caracteriza al organismo.

Para otros entes de control, el caso del HTC Formosa ofrece lecciones valiosas: la importancia de mantener estructuras sólidas, la necesidad de adaptarse a nuevas demandas sociales, y el potencial de combinar la autoridad institucional con enfoques modernos de gestión pública.

A lo largo de este estudio, se ha analizado la relación entre **gobernanza** y **control institucional** en los entes públicos, observando cómo los principios fundamentales de la gobernanza influyen en los mecanismos de control y supervisión de la administración

pública. A partir de la revisión de la literatura y la observación directa, se han alcanzado las siguientes conclusiones:

1. **La gobernanza como herramienta de control:** La implementación de principios de gobernanza, como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, fortalece los mecanismos de control institucional. Al promover una gestión más abierta y responsable, los entes públicos se vuelven más eficaces en el uso de los recursos y en la implementación de políticas públicas.

Esto está alineado con los hallazgos de autores como Rhodes (1997) y Kooiman (2003), quienes argumentan que la gobernanza es un modelo más inclusivo y flexible de control que mejora la calidad de los servicios públicos.

2. **La importancia de la participación ciudadana:** Los sistemas de gobernanza más exitosos son aquellos que permiten la participación activa de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. La interacción entre el sector público, privado y la sociedad civil contribuye a la legitimidad del gobierno y mejora la eficacia de los controles internos y externos.

3. **Los desafíos de implementación:** A pesar de los beneficios que la gobernanza puede aportar, su implementación en los entes públicos sigue siendo un desafío, especialmente en aquellos organismos con estructuras administrativas rígidas.

La falta de infraestructura adecuada y la resistencia al cambio en las instituciones públicas son barreras importantes que limitan la efectividad de los sistemas de gobernanza.

El estudio del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Formosa permite afirmar que la gobernanza institucional puede convertirse en una herramienta eficaz para garantizar el control de la administración pública. A través de una estructura jerárquica funcional, una división técnica bien delimitada y una alta especialización, el organismo demuestra capacidades importantes para cumplir con el mandato constitucional.

Uno de los aportes centrales de este trabajo es visibilizar cómo un ente de control puede, desde su diseño organizacional, generar condiciones favorables para una gobernanza eficiente, aun en contextos donde predomina una lógica burocrática. Asimismo, se destaca que la articulación entre estrategia, acción y evaluación, aunque no siempre formalizada, se encuentra presente de manera tácita en la dinámica institucional.

Fortalecer la gobernanza en este tipo de entes implica avanzar hacia esquemas más participativos, transparentes y orientados a resultados. En este sentido, se recomienda:

- Desarrollar indicadores públicos de desempeño y calidad institucional.
- Promover mayor interoperabilidad entre áreas mediante sistemas digitales integrados, como el SiCoE.
- Incorporar instancias de diálogo con la ciudadanía para fortalecer el control social.
- Impulsar la gestión por resultados y la evaluación periódica de planes de acción.
- Fomentar redes de colaboración con otros organismos de control y con universidades.

En síntesis, el Honorable Tribunal de Cuentas de la provincia de Formosa representa un ejemplo de institucionalidad consolidada, que puede seguir creciendo mediante la integración progresiva de prácticas propias de una nueva gobernanza pública. Su evolución hacia un modelo más abierto y evaluativo no solo fortalecerá su legitimidad, sino que también contribuirá a mejorar la calidad democrática de la provincia.

### **Recomendaciones y oportunidades de mejora**

1. **Fortalecimiento de los mecanismos de participación:** Es esencial promover la participación ciudadana de manera estructural y sistemática en los procesos de gobernanza pública. Implementar políticas públicas participativas fortalecerá el control social y la legitimidad institucional.
2. **Reformas legales y administrativas:** Se recomienda avanzar en reformas legales que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas, como la implementación de normativas que obliguen a los entes públicos a publicar sus informes financieros, auditorías y resultados de gestión.
3. **Capacitación y profesionalización de los actores públicos:** Los funcionarios públicos deben ser capacitados en principios de gobernanza, ética pública y control interno. Los programas de formación continua en temas de **gobernanza pública** y **gestión por resultados** permitirán que los servidores públicos estén mejor preparados para aplicar políticas públicas de manera efectiva y responsable.

4. **Fortalecimiento de las auditorías internas y externas:** Se debe garantizar que los entes públicos cuenten con auditorías internas eficientes, así como con sistemas de control externos independientes que puedan revisar y supervisar las decisiones gubernamentales. Esto incluye la colaboración con organismos como la **SIGEN** y la **AGN** para generar un sistema de control más transparente y participativo.
5. **Promoción de una cultura organizacional orientada a la gobernanza:** Es crucial fomentar una cultura dentro de las instituciones públicas que valore la **ética**, la **transparencia** y la **responsabilidad**.

Esto implica no solo cambios en la normativa, sino también un cambio cultural profundo que fomente la integridad y la rendición de cuentas en todos los niveles de la administración pública.

Estas conclusiones y oportunidades de mejora buscan aportar lineamientos claros para mejorar la gobernanza en los entes públicos y, de esta forma, fortalecer los mecanismos de control institucional. Al implementar estas acciones, como el HTC Formosa, se contribuirá a una gestión pública más eficiente, transparente y responsable, lo que se traducirá en una mayor confianza ciudadana en las instituciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). *Instituciones para la productividad: hacia un mejor entorno empresarial*. Washington D.C.: BID.
- Banco Mundial. (2007). *Good governance: The World Bank's experience*. Washington D.C.: World Bank.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.
- Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- Cassagne, J. C. (2001). *Derecho Administrativo*. Buenos Aires: LexisNexis.
- CLAD. (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Held, D., & McGrew, A. (2002). *Globalization/Anti-Globalization*. Cambridge: Polity Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5430>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. London: Sage Publications.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Marks, G. (1993). Structural policy and multilevel governance in the EC. In A. Cafruny & G. Rosenthal (Eds.), *The state of the European Community* (pp. 391–410). Lynne Rienner.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Oszlak, O. (2005). La gobernabilidad democrática: un nuevo paradigma para el desarrollo. *Revista Reforma y Democracia*, 32, 33–66.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. London: Macmillan.
- Repetto, F. (2016). *Gobernabilidad democrática y reforma del Estado en América Latina*. Buenos Aires: CIPPEC.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- SIGEN. (2023). *Informes de gestión y auditoría*. Buenos Aires: Sindicatura General de la Nación.
- Waissbluth, M. (2006). *Gobernabilidad y gestión pública en sociedades complejas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad de Chile.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.