



Instituto Provincial
de la Administración Pública
Subsecretaría
de la Gestión Pública
Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

**Relatoría de la
Primera reunión del Consejo Académico del IPAP**

Aportes al Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007

Versión preliminar

La Plata, diciembre de 2004

Autoridades

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires

Ing. Felipe Solá

Secretario General de las Gobernación

Cr. Ricardo Bozzani

Subsecretaria de la Gestión Pública

Ing. Claudia Bernazza

Secretario Ejecutivo del Instituto Provincial
de la Administración Pública

Prof. Carlos Ciappina

PRIMERA REUNIÓN DEL CONSEJO ACADÉMICO DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

19 de octubre de 2004

Programa de actividades

12 hs **Apertura y presentación de los Consejeros Académicos y Directivos del IPAP**

[Principios rectores del Plan del Trienal de la Gestión Pública 2004-2007](#)

Subsecretaria de la Gestión Pública, Ing. Claudia Bernazza

13 hs [Recuperación Estatal y Gestión Pública](#)

Gobernador de la provincia de Buenos Aires, Ing. Felipe Solá

14:00 hs **Aportes de los Consejeros Académicos del IPAP al Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Provincia de Buenos Aires.**

[Primer momento](#)

Expositores: Lic. Norberto Ivancich
Dr. Daniel García Delgado
Dr. Marcos Makón
Dra. Ana Jaramillo

Receso.

[Segundo momento](#)

Expositores: Dr. Manuel Urriza
Dr. Antonio Camou
Dra. Graciela Etchegoyen
Dr. Oscar Oszlak
Lic. Néstor Iribarren
Sen. Mónica Pellegata
Dr. Carlos Féminis
Dr. Aldo Azar
Lic. Gustavo Duek
Dr. Daniel Urruty
Lic. Atilio Elizagaray

15:00 hs **Palabras de cierre** a cargo de la Subsecretaria de la Gestión Pública, Ing. Claudia Bernazza.



Instituto Provincial
de la Administración Pública
Subsecretaría
de la Gestión Pública
Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

PRIMERA REUNIÓN DEL CONSEJO ACADÉMICO DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (IPAP)

Aportes al Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007

Casa de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 19 de octubre de 2004.

Autoridades presentes

El encuentro comienza con la presencia del Gobernador **Felipe Solá**, la Subsecretaria de la Gestión Pública Claudia Bernazza, de los ministros de Gobierno, Florencio Randazzo, de Economía, Gerardo Otero, de Justicia, Eduardo Di Rocco, de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos, Eduardo Antonio Sícaro, y de Producción, Gustavo Lopetegui, el Director General de Educación, Mario Oporto, el Secretario General de la Gobernación, José M. González Fernández, el Secretario de Derechos Humanos, Dn. Remo Carlotto y la Presidenta de la Comisión de investigaciones Científicas, María Eugenia López Mórtoles.

PRINCIPIOS RECTORES DEL PLAN DEL TRIENAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2004-2007

Ing. Claudia Bernazza¹

Agradezco la presencia del señor Gobernador que prestigia esta primera reunión del Consejo Académico del IPAP. Este cuerpo académico ha sido elegido entre las personalidades más importantes del mundo académico en materia de políticas de Estado y sociedad, hecho que honra a la provincia de Buenos Aires y al Instituto Provincial de la Administración Pública. También agradezco la presencia de todos los funcionarios y del gabinete que acompaña y le da marco a esta primera reunión.

El **Consejo Académico** es designado por el señor Gobernador a propuesta del Consejo Directivo del IPAP. En los considerandos del decreto 529

¹ Subsecretaria de la Gestión Pública.

del año 2004 que los designa, se expresa que resulta de interés para el proceso de modernización encarado por la provincia de Buenos Aires contar con personalidades de excelencia académica para la formulación de programas y proyectos formativos dirigidos a funcionarios y empleados públicos provinciales y municipales e integrantes de organizaciones políticas y sociales.

Siguiendo la propuesta que hicieron los consejeros directivos, fueron convocados y están hoy presentes los consejeros académicos del IPAP. Antes de continuar, preferiría presentarlos:

En primer lugar, y por su doble calidad de funcionario del área de la Nación y de consejero académico, **Norberto Ivancich**, Subsecretario de la Gestión Pública de la Nación. Norberto ha sido docente del IPAP y ha aceptado esta designación aún antes de ser designado Subsecretario de la Gestión Pública. En este momento estamos trabajando codo a codo con el organismo nacional que es nuestra referencia.

También están **Aldo Azar**, abogado, profesor titular de Derecho de la Universidad Nacional de Córdoba, Secretario Legal y Técnico de la Contaduría General de la Provincia, quien ha sido propuesto por dicho organismo.

La doctora **Ana Jaramillo**, socióloga, doctora en Sociología de la Universidad Autónoma de México, Rectora de la Universidad Nacional de Lanús, quien participa en numerosas iniciativas de esta provincia.

Antonio Camou, doctor en Ciencias Sociales con Especialización en Ciencia Política de FLACSO México, Director de la Carrera de Sociología de la Facultad de Humanidades UNLP, experto en materia de políticas públicas, quien también participa en procesos de modernización de la provincia de Buenos Aires.

El ingeniero **Carlos Fantini**, Decano de la Facultad Regional La Plata de Universidad Tecnológica Nacional (UTN).

Daniel García Delgado, doctor en Ciencias Políticas, Director del Área Estado y Políticas Públicas de FLACSO Argentina, autor de numerosas publicaciones en esta materia y profesor de muchísimos de nosotros.

El doctor **Daniel Urruty**, abogado, Director del Instituto de Investigación en Ciencias Jurídicas y Morales.

La doctora **Graciela Etchegoyen**, médica, investigadora y docente del Hospital de Niños de La Plata, docente de la Escuela de Salud Pública del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires, quien ha sido convocada por ese Ministerio.

Gustavo Duek, licenciado en Administración, Prosecretario de la Secretaría de Planeamiento y Control de Gestión de la Universidad Nacional de La Matanza.

El doctor **Manuel Urriza**, doctor en Ciencias Políticas y para quienes transitamos por los caminos del Movimiento Nacional Justicialista, un referente indiscutido.

Marcos Makón, contador, consultor internacional en temas de presupuesto y reforma del Estado que ha colaborado y sigue colaborando en esta Provincia en materia de modernización del Estado.

El doctor **Martín Gras**, abogado, Director del Instituto de Estudios Metropolitanos de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

La senadora provincial **Mónica Pellegata**, Consejera Titular de la Provincia de Buenos Aires ante el Consejo Nacional de la Mujer, quien participa en este Consejo Académico para la promoción del liderazgo de la mujer.

Néstor Enrique Iribarren, antropólogo, miembro de la Comisión Directiva de UPCN, quien participa en este consejo en nombre de los trabajadores estatales por su pertenencia a uno de los gremios más importantes de la provincia de Buenos Aires.

El doctor **Oscar Oszlak**, economista, politólogo y Director del Programa de Postgrado en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Autor de numerosos libros referidos al Estado y las políticas públicas, consultor en esta materia y profesor de muchos de nosotros.

El lic. **Atilio Elizagaray**, economista, Director del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Director de la Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

Carlos Féminis, doctor en Ciencias de la Administración y en Sociología del Trabajo, colaborador permanente de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

No han podido estar con nosotros el doctor Marcelo Cavarozzi, doctor en Ciencias Políticas, lo mismo que el Dr. José Alberto Bonifacio, licenciado en Ciencias Políticas, Presidente de la Asociación de Administradores Públicos y el Lic. José Luis Coraggio, economista, Director de la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento, quienes han pedido disculpas por tener otros compromisos.

Para nosotros es un hecho inédito y fundacional que el Estado de la Provincia cuente con este Consejo que contribuirá con la reforma y modernización del Estado. También están presentes los **Consejeros Directivos del IPAP**, quienes todos los meses ineludiblemente se reúnen en el Instituto para decidir y firmar las resoluciones de las actividades de capacitación. Cada uno de ellos fue designado por un ministro o secretario de Estado u organismo de la Constitución de la provincia de Buenos Aires.

A su trabajo cotidiano y permanente, suman el de traernos las demandas de los organismos y aprobar las políticas de formación del Instituto. A todos ellos queremos expresarles nuestro agradecimiento por su presencia en el Instituto y por estar hoy aquí. Es importante que se haga visible frente a los ministros, frente a los secretarios de Estado y frente a muchas personas que son usuarias de las actividades formativas del IPAP, quienes son los que cada mes están aprobando estas actividades.

Nuestro objetivo, hoy particularmente y para aprovechar la presencia del Señor Gobernador, es que esta primera reunión sea pública, que sea en presencia del Consejo Directivo y de integrantes del gobierno de la provincia de Buenos Aires que los integrantes del Consejo Académico nos hagan conocer sus aportes al **Plan Trienal de la Gestión Pública 2004/2007**, herramienta del proceso de modernización del Estado Provincial ([ver Anexo I. Doc. Síntesis del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007](#)).

Del mismo modo quisiéramos presentarles a todos para que hagan sus contribuciones, el nuevo **Banco de Proyectos de Innovación** que ha lanzado la Provincia y el nuevo **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública 2004** que se otorgará a agentes estatales provinciales y municipales o ciudadanos que quieran acercar experiencias o proyectos, en este caso y en este año, referidos a la **simplificación o agilización de trámites**, un tema muy importante del Plan Trienal. Este premio requiere de un **jurado calificador** de conocida experiencia en la materia, por tal motivo, está integrado por algunos de los miembros del Consejo Académico: el Dr. Marcos Makón, el Lic. Norberto Ivancich, la Senadora Mónica Pellegata, el Dr. Antonio Camou y la Lic. Ana Jaramillo, a quienes les agradecemos que hayan aceptado ser jurados de primera instancia del Premio a la Innovación en la Gestión Pública.

El jurado de segunda instancia es la **Comisión de Investigaciones Científicas**, por lo que agradecemos a la ingeniera María Eugenia López Mórtola, quien ha abierto dentro de los temas tradicionales el espacio para lo que son los temas de Estado y Sociedad y va a actuar como jurado de alzada en el caso de que pueda producirse un empate.

Para ponernos a tono sobre el tema en el que van a realizar las contribuciones los Consejeros, vamos a presentar el **Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007**, que está a disposición en la página web de la Subsecretaría y los consejeros ya cuentan con el documento base.

Para ser breves no vamos a presentar el diagnóstico del cual partimos y expondremos los **ejes de acción** con los que trabajamos en la Subsecretaría.

La visión, la imagen objetivo en los que nos vamos a basar surge de una frase del gobernador Felipe Solá: ***"Reconstruir el Estado como el lugar de acumulación de energía de la sociedad, como lo mejor de todos nosotros, como aquello en que converge la identidad y el sentido, la unidad de sentido de una comunidad"***. Esta es la imagen de Estado a la que nosotros queremos llegar. Por eso nos planteamos como objetivos:

En materia de modernización nosotros vamos a hablar de transformación y recuperación del Estado. Antes de pensar en la innovación tenemos que pensar que el estallido del año 2001 ha dejado un Estado desarticulado, fragmentado, muy lejano de la ciudadanía que le dio origen. Entonces, primero hay que **fortalecer su institucionalidad como proyecto político y social**, como un lugar en el que se postula un proyecto nacional y provincial. Como un lugar en el que se está formulando un proyecto para el país, para las provincias y las ciudades. Aún, en el caso en que recuperemos toda la institucionalidad del Estado, ésta en algunos casos, resulta obsoleta y por eso también vamos a trabajar en la **transferencia de innovaciones**.

Y como nada resulta sólo de un cambio en el marco legal, es fundamental que estos objetivos se logren con una fuerte política de **formación para el cambio cultural**, porque el individualismo y la lejanía entre el Estado y la ciudadanía no han sido una casualidad sino el fruto de políticas formativas encubiertas que fueron creando un hombre solitario, que dejó de creer en la comunidad como el lugar que le daba sentido. Por eso, para nosotros es un objetivo fundamental acompañar la reforma del Estado con una política de formación para el cambio cultural.

Formulamos **tres ejes de acción**:

- un eje referido al **fortalecimiento del Estado** ([ver Anexo II. Doc. N°1: Conceptos y convicciones que guían el proceso de recuperación y modernización estatal en la provincia de Buenos Aires](#)).
- un eje referido a su **modernización y a la aplicación de innovaciones** ([ver Anexo III. Doc. N°2: Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional](#)) y
- un eje referido a la **formación para el cambio cultural** ([ver Anexo IV. Doc. N°3: Ejes y principios para orientar el cambio cultural en el Estado](#)) y en este caso particular nombro al Instituto Provincial de la Administración Pública porque es el espacio que se dedica, especialmente, a la formación.

Desde hace bastante tiempo, ya lo hemos charlado con quien fuera el Secretario para la Modernización del Estado Florencio Randazzo, con quien comenzamos esta política de la modernización, queríamos que el Instituto dejara de ser el lugar que sólo se ocupaba de dar temas como redacción administrativa o temas instrumentales, para que fuera el espacio donde se formara a funcionarios, profesionales y empleados del Estado en materias de conducción para el gobierno y administración. Queríamos que el Instituto tuviera un rol que fuera más allá de la transferencia de saberes instrumentales. Por eso quiero señalar que el IPAP es el actor fundamental de la política de formación para la modernización y por eso la envergadura y jerarquía que para nosotros tiene esta reunión.

En cuanto al eje de fortalecimiento institucional, le damos especial importancia a la **planificación estatal con enfoque estratégico** ([ver Anexo V. Doc. N°4: Hacia una gestión estratégica: planificación y evaluación en el ámbito provincial](#)). A tener cada vez mayor disciplina en materia de planificación, que ha sido dejada de lado por la crisis de la planificación tradicional. Nosotros queremos promover las iniciativas de planificación tanto en jurisdicciones provinciales como en regiones y municipios.

También estamos fortaleciendo el **diseño de la organización estatal** ([ver Anexo VI. Doc. N° 5: Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial](#)). En este momento, intentamos que las estructuras estén alineadas a los planes de las jurisdicciones. Para eso hemos formado una Mesa de Trabajo con Asesoría General de Gobierno, que agradezco especialmente al Dr. Gastón Guarracino, y con el Ministerio de Economía a través del Ministro Gerardo Otero, con quienes conjuntamente pensamos, junto a las jurisdicciones, las estructuras estatales.

También estamos intentando dar alguna respuesta en materia **de empleo público y carrera profesional administrativa** ([ver Anexo VII. Doc. N°6: Diagnóstico sobre la relación de empleo público en la provincia de Buenos Aires](#)), colaborando con la Mesa de Diálogo para refundar una carrera profesional para los trabajadores estatales.

Quisiera detenerme un momento en el eje de modernización e innovaciones en el ámbito público. Dentro del **Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional**, se brinda un servicio a los organismos a través del **cuerpo de agentes de modernización** que se ha formado el año pasado, en el

marco de las políticas que había diseñado el contador Randazzo. Con estos agentes de modernización estamos colaborando con las jurisdicciones y municipios que así lo requieren en materia de certificación de calidad, firmas de Carta Compromiso, estudios de modernización *ad-hoc*, estrategias diseñadas a partir de la realidad de cada organismo. Tratamos de no traer recetas previas, sino de pensar con cada organismo cuál es la mejor propuesta de modernización. En todos los casos, **la inclusión será el indicador que nos demostrará la validez de una propuesta modernizadora.**

También colaboramos con la Secretaría Ejecutiva de Gobierno Electrónico en todo lo que es la puesta en marcha de distintas propuestas tecnológicas.

En este marco se pone en marcha el **Banco de Proyectos de Innovación** ([ver Anexo VIII. Manual conceptual y operativo del BPI](#))([Decreto de creación BPI](#)), con la motivación que significa que las mejores propuestas que se presenten al Banco sean premiadas por el **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública** ([ver Anexo IX. Convocatoria para la presentación de Ideas innovadoras](#)). En este caso, nuestra idea es que funcionen como asesores del Gobernador todos los trabajadores estatales y la ciudadanía en general, que se pueda contar con un Banco de muy buenos proyectos que puedan ser replicables en el resto de la Provincia. En lugar de traer recetas de afuera, que las recetas surjan de los propios organismos que han tenido experiencias o formulan proyectos en materia de innovación. Por ello se premian tanto experiencias en marcha como proyectos.

El otro eje, la formación para el cambio cultural, es el que tiene como protagonista al IPAP, que muchos conocen. El Instituto tiene un **Programa de Formación** que apoya a la **Gestión Pública Provincial**, un subprograma que apoya a la **Gestión Pública Municipal** y un subprograma que acompaña a las **Organizaciones Políticas y Sociales**.

El IPAP también postula un **Programa de Estudios e Investigaciones**, vuelvo a agradecer a la Comisión de Investigaciones Científicas que desde su red tecnológica con las universidades asentadas en el territorio bonaerense está financiando tres investigaciones en materia de Estado y Sociedad. Este programa sostiene un **Centro de Documentación** y una **Red de Centros de Documentación** de la Provincia para poder tener acceso a la bibliografía de la materia.

Los temas de formación que abordamos son los referidos a la *Sociedad y Rol del Estado* y a *Modelos y Tecnologías de gestión*. Esto se hace tanto en cursos abiertos, en los que los trabajadores pueden anotarse libremente, como a demanda de las jurisdicciones y los municipios. En este caso se organiza que los docentes vayan al lugar que ha hecho la demanda.

También es importante comentarles que el IPAP abrió **nuevas sedes**, para que los cursos no se den solamente en La Plata sino en otros lugares de la provincia de Buenos Aires. Actualmente el Instituto está dando cursos en la sede de la Casa de la Provincia de Buenos Aires, por lo que agradecemos especialmente a Jefatura de Gabinete y al Sr. Garramuño, Director de la Casa. Su coordinadora es la profesora Eliana Monteagudo, que fue Secretaria Ejecutiva del IPAP. Hemos abierto una nueva sede en Mar del Plata, está a cargo del Lic. Martín Erralde. Allí se han comenzado a dictar cursos para todos los trabajadores de la provincia que están en delegaciones del interior. Y próximamente, con la

colaboración de la senadora Alicia Fernández, estaremos abriendo una sede en Bahía Blanca.

Esta logística que les cuento no tendría posibilidad de ser si no estuviera llevada adelante por la Secretaría Ejecutiva del IPAP. Como yo ejerzo la presidencia y los consejeros directivos traen las políticas, necesitamos alguna persona que lleve adelante, que organice toda esta materia formativa, por ello mi especial agradecimiento al Secretario Ejecutivo del IPAP, el prof. Carlos CIAPPINA.

RECUPERACIÓN ESTATAL Y GESTIÓN PÚBLICA

Ing. Felipe Solá²

Aquí estamos con el Jefe de Gabinete, el Secretario de Gobierno, el Secretario General de la Gobernación, el Ministro de Economía, los ministros de Justicia, de Producción, de Educación, de Infraestructura y la Subsecretaria de Gestión Pública, la ingeniera Claudia Bernazza. Estamos muy agradecidos por la participación de todos. Quiero saludar a las autoridades de los Organismos de la Constitución que han venido a acompañarnos y que están interesadas en la cuestión de la modernización del Estado: han dado muestras de eso repetidas veces. Quiero saludar también a las legisladoras y legisladores que están hoy acá -son quienes más interés han puesto en la materia, sin duda alguna- y a los subsecretarios y directores provinciales que nos acompañan y tienen un interés permanente en este tema, que no todos los días es tema de atención del Gobernador y de los ministros -aunque se vuelva cíclicamente a la discusión sobre el Estado provincial, como vuelve la cigüeña al campanario.

Quiero agradecer especialmente a todos los miembros del Consejo Académico y decirles que para nosotros es un honor que estén acá. Es un honor porque pensamos que hay que homenajear a los que trabajan y ponen energía en lugares donde si no existe la energía especial, tampoco existe una inercia natural que nos haga funcionar: hablo de los directores y los subsecretarios presentes. Pero, también es fundamental para todos nosotros -para los que están acá y para muchos que no están- tener la oportunidad única de airear las ideas, escuchar a quienes investigan y estudian, y han hecho los excelentes aportes teóricos y prácticos al mejoramiento del Estado en la Argentina, al enriquecimiento cualitativo, que son hoy en buena medida los miembros de este Consejo Académico.

Quiero saludar especialmente a mi amigo de toda la vida y Subsecretario de Gestión Pública, Norberto Ivancich, que tiene una responsabilidad específica en el Estado nacional: para nosotros es un orgullo que la tenga él y no otros; sé por qué lo digo y todos aquellos que trabajan con él saben de qué hablo.

Durante mucho tiempo hemos aludido a la **necesidad de reformar el Estado y quisiera distinguir algunas etapas**, no necesariamente estudiadas por mí sino vividas empíricamente como funcionario: la experiencia vinculada al Estado que tenemos, vinculada al pueblo que tenemos y a la Argentina cambiante que vivimos. **Durante los años '80**, en la nueva etapa democrática que se reinauguró en 1983, la problemática del Estado fue estudiada por muchos y hubo

² Gobernador de la provincia de Buenos Aires.

un intento de cambio del Estado; **pero se pensó básicamente -porque era imposible no pensarlo de esa manera- con una mirada fiscal, en términos del hiperdimensionamiento del Estado, con relación a las posibilidades de financiarlo que tenía cada gobierno.** Esta fue una mirada histórica de otros tiempos y forma parte de los ciclos de *stop and go* y de las necesidades de ejercer una suerte de achicamiento del Estado en medio de una crisis recesiva, lo cual significaba tener una actitud cíclica muy peligrosa que ponía en riesgo la credibilidad de la democracia. Cuando se vive una crisis recesiva breve o prolongada (las de antes eran prolongadas; las de ahora, afortunadamente, no), se pone en riesgo todo lo hecho, se cuestiona lo que no debería cuestionarse. Y los hombres políticos votados después de una campaña electoral en la que han hecho promesas y han hablado con palabras nobles y esperanzadoras, se ven de golpe con pedidos y dificultades para resolverlos.

Además, en general coincide con la crisis recesiva un aumento de las demandas populares sobre el Estado, sobre todo de quienes en la recesión dependen completamente de él. **La recesión es generalmente una transferencia de ingreso hacia arriba; quienes todo lo pierden sólo tienen al Estado y el Estado le da la espalda; en ese momento los enemigos del Estado -que son los enemigos de la patria, lo sepan o no- suelen atacar con todo la ineficiencia del Estado aprovechando la combinación recesión / Estado que no puede consigo mismo, que tiene licuación de salarios, que está cuestionado en todo sentido y que no puede brindar los servicios esenciales como se debe.** Entonces se dirigen a quienes más lo demandan para convencerlos de que la culpa es del Estado o, peor aún, de quienes gobiernan al Estado en ese momento. Los políticos hemos vivido eso: yo recuerdo un programa de televisión desde donde, durante todo el año 2001, se ridiculizó al presidente de la República como un muñequito, y todos –los que reían y los que no- sabían que estaban asistiendo al comienzo de una especie de pequeño holocausto.

Una vez, después de las noticias policiales, un locutor dijo: “¿Qué tal Gobernador?, ¿vio usted esto? Créalo o no hay una cosa que nadie conoce que se llama gobierno electrónico.” Habían descubierto el gobierno electrónico (proyecto de ley que nosotros enviáramos en el 2002 y que la Legislatura no votó) y tomaban ese tema como el lugar de mofa para comparar la vida cotidiana, real y caliente con las cosas que salían del supuesto globo en el que vivían quienes comandaban el Estado. Eso sí, en ese programa y en todos se apelaba en forma vital a la electrónica; sin la informática, sin la electrónica no se podían hacer en dos minutos esos programas, pero eso era un hecho menor: el Estado comandado por los políticos no tenía derecho a apelar a la electrónica o imaginar un futuro de cambio tecnológico, porque los enemigos del Estado se lo querían impedir.

Cuando se presentó el primer plan quinquenal -discúlpenme porque la palabra plan quinquenal suena muy peronista: no se preocupen, los planes quinquenales fueron muy importantes en nuestro país- el señor John William Cooke, que era quien lo presentaba en la Cámara de Diputados, dijo: “*se van a oponer los enemigos de la patria y se van a oponer por dos razones: porque es un plan de este gobierno y porque es un plan*”; allí estaba definiendo buena parte de la cuestión.

La reforma del Estado fue encarada después –lo digo sin ánimo de historiar: el Consejo Académico y muchos de ustedes lo saben- **con un criterio modernizador, el de los años '90.** Y el criterio modernizador era obviamente mucho mejor que el criterio de achicamiento porque en esos años que siguieron a la ley de convertibilidad no estaba motivado por un drama fiscal sino por una idea globalizadora, de iniciación de un mundo globalizado que pretendía un Estado ágil, acorde con los proyectos de inversión y crecimiento global de la economía privada que se estaba dando en esos años en nuestra Argentina. **Pretendía también un Estado más tecnocrático en todo el sentido de la palabra, en lo bueno y en lo malo, porque un Estado más tecnocrático es un Estado de gente más formada y capaz de resolver mucho mejor la cuestión burocrática. En otras palabras, suponía un modelo de Estado-ventanilla: es decir la ventanilla a la gente, y toda la problemática del Estado -que es mayor, obviamente- se resumía en buena medida en la agilidad de trámites frente a una ventanilla.** Porque alguien que acudía a la ventanilla generalmente era mirado -aunque no se dijera- como futuro inversor, un hombre que iba a hacer crecer la economía; **el Estado era visto centralmente como un entorno ágil de la producción, y no es una mala visión pero no puede ser nunca la única.** Ese Estado, además, era pensado para una Argentina que iba a crecer sola, con menores contingentes de población que requirieran desesperadamente del Estado para poder vivir, no digo con dignidad, simplemente para no morir. Por lo tanto, desde una actitud tecnocrática y con la mejor buena fe, en el mejor de los casos se iba a tener una programación eficiente para la pobreza donde lo central iba a ser la eficiencia de esa programación y lo demás iba a correr solo: el Estado iba a galopar al lado del crecimiento de la economía y en ese galope debía demostrar que tenía un caballo ágil.

El crecimiento de la economía entre '91 y el '94 nos convirtió en el segundo país del mundo en índice de crecimiento; es interesante para comentar, estudiar y no olvidar, porque si no acomodamos la realidad a lo que queremos decir ahora y nos olvidamos. Alguien dijo hace poco, y me pareció muy bueno, que no hay que cometer el error de acomodar la realidad al discurso sino al revés.

Y la verdad es se demostró que ese Estado era incapaz de poner al servicio de la población aquellos sectores de la inversión privada que se relacionaban directamente con la vida cotidiana de la población. Es decir, era un Estado tecnocrático, tecnológicamente superior al de la década anterior, pero no representaba los verdaderos intereses de la población en buena parte de los casos. También podría haber sido un Estado tecnológicamente atrasado y con un alto nivel de conciencia respecto de la defensa de la población, pero no hubiera sido mejor, porque es imposible pensar que los agentes del Estado pueden darle un sentido a su vida si no tienen un acceso directo a la materialidad y la tecnología suficiente como para llevar adelante su labor. Es como poner a alguien desnutrido con alta conciencia frente a alguien muy potente a que iguale los tantos -al decir desnutrido digo alguien mal pagado y sin acceso a la modernización tecnológica, a la información- y es, por lo menos, injusto.

Y eso tiene que ver con un Estado que pueda competir tecnológicamente: pensemos en la problemática de las comunicaciones y la seguridad, la problemática de la inteligencia entendida como inteligencia militar, policial, etc. En el mundo está absolutamente tercerizada en manos privadas que tienen acceso al cambio tecnológico y, por lo tanto, a las escuchas, a la violación de la intimidad,

antes que el Estado que progresivamente pierde fuerza si no toma medidas políticas muy fuertes y muy consolidadas en ese sentido.

El Estado tampoco es uno solo: en primer lugar están los tiempos de funcionamiento de los tres poderes con temáticas bien diferentes y roles diferenciados, aunque la gente tienda a ver al Estado como una sola cosa.

El Estado tiene además los niveles obvios de representación geográfica diferente: no es lo mismo conducir una provincia que conducir la Nación. Los invito -porque también tengo que pasar mi mensaje- a dividir por habitante el presupuesto de la provincia de Buenos Aires: no es lo mismo que en el presupuesto nacional. Ustedes toman la General Paz en el Riachuelo y se dirigen al Río de la Plata: si doblan a la derecha tienen el Autódromo y después Mataderos y, a la izquierda, tienen Villa Celina, Villa Madero, La Salada, Lomas del Mirador, incluso La Matanza: gente que tiene \$100 por habitante por año, no \$1.300. En realidad se podría subir un poco si incluimos algunos servicios provinciales, pero no subiría más de 200 y algo.

Entonces de qué Estado hablamos: hablamos de muchos Estados que además deben encarar su reforma, su sentido, su rol y sus objetivos en función de en qué territorialidad, y en que momento histórico están: no es lo mismo plantearse algo respecto a educación en Carmen de Patagones que en Brandsen, lo cual no quiere decir que no haya que encarar los problemas del Estado en general y adaptar después a las particularidades.

Yo creo que en el Estado hay dos ejes temáticos que se repiten. Uno es la cuestión de la estructura, que en realidad es lo más fácil porque cuando se quiere hacer la reforma del Estado se piensa en un cambio de estructura del Estado de arriba para abajo, que puede llegar lo más abajo posible pero que no es más que eso: un cambio de la estructura.

En segundo lugar está la cuestión de los recursos humanos que es absolutamente fundamental. En el mejor de los casos, y por una cuestión generacional, la gente más joven del Estado se capacita o se forma con el Estado cuando el Estado se reprecia y lo atiende, y sin el Estado en muchísimos casos, aunque esa capacitación tomada fuera del Estado no necesariamente se va a volcar al Estado. **El Estado puede esperar mucho de sus agentes si les da a sus agentes, pero no puede esperar mucho de sus agentes si sus agentes se capacitan afuera pero no se sienten prestigiados y atendidos como se debe.**

Lo tercero se vincula directamente con lo anterior y es la actitud del Estado frente a la comunidad. Aquí hay que destacar que hemos mejorado la actitud sólo en los casos en que las situaciones de responsabilidad se encuentran en manos de lo que llamamos irónicamente militancia: es decir de aquellos que pertenecen a la gestión que sienten que son parte de la gestión y tienen compromiso con la gestión. Porque hubo a veces una actitud equivocada, una actitud invasora, una actitud de apropiarse del Estado; por suerte es cada vez más difícil usar al Estado, como hace unos años.

Y esto se relaciona con la actitud del Estado hacia la gente, la responsabilidad del Estado hacia la gente. Cuando digo la gente estoy diciendo poner al Estado al servicio de invertir las relaciones de injusticia muy fuertes que se dan en la Argentina; invertir es una palabra que tal vez le

quede grande, pero morigerar, atenuar esa situación de injusticia a través de un Estado asistencial o servicial está mejor. Y esa actitud existe y es un capital, es un activo, es un valor del Estado, sólo que siempre hemos pretendido que fuera parte de la inercia natural del Estado y no de una actitud derivada de la conciencia política y social o de la militancia, no necesariamente partidaria sino relacionada con el sentido que se le da al trabajo en el Estado.

No quiero dejar de citar a los gremios del Estado. **Los gremios del Estado tienen una obligación absoluta, más allá de su obligación social de defender a los hombres que trabajan en el Estado: tienen la obligación de meterse dentro de las entrañas del Estado y discutir con los gobernantes desde la realidad interna del Estado, no exclusivamente desde lo corporativo.** También he visto actitudes corporativas en los hombres políticos que casi se han agremiado después de tantos años de repetirse en conducciones del Estado o en lugares de los poderes del Estado, y lo he visto en los hombres de la justicia, en muchos casos porque son intocables por razones profesionales.

Las dos actitudes son absolutamente negativas: la actitud gremial que se piensa como afuera de la problemática y que cree que sólo tiene derechos –que por cierto no están siempre cumplidos por parte del propio Estado–, que se siente afuera y cree que el Estado en realidad son los patrones del Estado, es decir los hombres políticos. Eso es falso: el Estado somos todos, algunos de paso y otros para quedarse. Sin el apoyo gremial, la reforma del Estado es una reforma ingenua que no va a caminar; la reforma política hecha solamente con una mirada gremial, sería imposible también.

A esta altura ustedes deberían decir: -Bueno, Solá, **¿cuál es la reforma del Estado?** Porque usted ha dicho cual no es la reforma del Estado. **En primer lugar es una suma de programas y proyectos que tiendan a cambiar zonas del Estado, que es lo que estamos haciendo en la provincia de Buenos Aires. En segundo lugar es debate, no un debate interminable, no el Congreso Pedagógico: es un debate porque después del 2001 los cambios en la población implican cambios en el mismo Estado. Quien crea que está todo debatido está profundamente equivocado. Y en tercer lugar es descentralización de la provincia de Buenos Aires, no de un Estado genérico; la estamos haciendo como podemos, cada vez más.**

Hoy vengo de un acto de la policía comunal. Teóricamente 95 municipios pueden adherir al proyecto de policía comunal y estamos llegando a los 50 y pico. Nosotros pensamos que si una localidad pide descentralización y puede decidir sobre su obra pública, sobre su uso del suelo, sobre qué hacer con sus recursos naturales renovables y no renovables o sobre polución, puede decidir también sobre cómo debe manejarse la seguridad, la policía, la prevención en su propio territorio. Y, además, las localidades de menos de 70.000 habitantes pueden decidir que sus policías vivan ahí, que no se vayan los fines de semana, saber quién es su comisario; es decir, conocer a sus policías. Esto, que parece tan obvio, cuesta: es muy fácil decir sí a la descentralización cuando son mayores ingresos, de hecho nadie dijo que no.

Yo me acuerdo de 2001 cuando era vicegobernador: el Estado tenía unos 10.500 millones de presupuesto y repartía 1.000 millones en los municipios; este Estado va a tener este año 14.000 millones de presupuesto y reparte 2.000

millones en los municipios. Este es un Estado más descentralizado que tiende a perder poder -ese poder para ganar prestigio- para que las cosas fluyan más naturalmente. Ese es uno de los caminos inexorables pero no es el único. Es decir, **ni lo estructural, ni la descentralización, ni la capacitación: en el fondo se trata de lograr un clima en el que entre la tecnología -y el apoyo que le demos- y la mística, construyamos un Estado con una actitud diferente: ésta es la palabra que yo elegiría para sintetizar cuál es el objetivo. Muchas gracias.**

APORTES DE LOS CONSEJEROS ACADÉMICOS AL PLAN TRIENAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2004-2007

PRIMER MOMENTO

Recuperar autoridad política en la gestión pública

Lic. Norberto Ivancich³

Agradezco la invitación y además saludo al Sr. Gobernador, al Gabinete de la Provincia y a los demás colegas y Consejeros Académicos. Quiero partir de algo que dijo el Sr. Gobernador Felipe Solá y es precisamente el tema de la *Virtud*. Me parece que la problemática fundamental en lo que hace a un plan trienal vinculado al fortalecimiento del Estado tiene, como eje principal, este elemento que el Sr. Gobernador definía como la actitud o el sentido que uno le da a su desempeño dentro del Estado y que está ligado con la recuperación de determinados valores –y yo diría también–, con el compromiso, con un involucrarse, con poner cierta pasión.

Y cuando se examina el proyecto de este Plan Trienal, habiendo escuchado al Sr. Gobernador referirse a la *Virtud*, lo primero que uno plantea es que existe, como se decía en una época, **unidad de concepción entre la Provincia y la Nación con respecto a la visión del papel del Estado y el rol que éste debe desempeñar**. He sido docente del IPAP y he podido ver cómo el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a partir de 2002, deja de estar ausente y aparece profundamente involucrado con una concepción del compromiso y del hacer. Creo que aquí ya está presente este tema de la *Virtud*, que en mi opinión está relacionado con una **recuperación de la autoridad política**; porque, si ha habido procesos de recuperación en ese sentido, la Provincia de Buenos Aires es un ejemplo de ello.

En este contexto puede decirse que una **recuperación de la autoridad política implica vincularse, comprometerse, tratar de reconstruir el espacio de la política y que esto a su vez contribuye con una reconstrucción del Estado**. Porque, en definitiva, estamos hablando de la autoridad y ésta se cristaliza en esta Institución que todos compartimos y en la que todos creemos.

Si se analiza este proceso de legitimación, podemos apreciar que desde 2002 el Estado en el orden nacional y provincial ha encarado el tema de la modernización. Al mismo tiempo debemos señalar que hubo funcionarios a los que la crisis de 2001 les pasó absolutamente inadvertida y para ellos era simplemente una cuestión de tiempo. Éste no ha sido el caso del presidente Kirchner y el gobernador Solá, dos dirigentes creíbles según la mirada ciudadana.

En este marco creo que se ha podido ver en la Provincia de Buenos Aires cómo se enfrenta el problema de la legitimidad en el Estado y en la política con conductas representadas por hechos que hacen más creíbles las instituciones, porque son más creíbles sus dirigentes.

³ Subsecretario de la Gestión Pública de la Nación.

En los 90s hubo una visión, bastante negativa, según la cual el Estado estaba subordinado a la economía. La teoría del derrame llevaba implícito un elemento: el abandono del poder estatal, considerado entonces como un apéndice de los elementos que “interferían” en el desarrollo de la economía. Mientras que, por el contrario, recuperar la autoridad, recuperar el Estado significa que éste deje de ser colonizado; porque la colonización viene de múltiples sectores, no sólo de los sectores de poder. Como resultado de esa visión se produjo una acentuación de las diferencias sociales.

Otra consecuencia de este proceso de colonización ha sido la defensa del mercado por sobre el Estado. Esta perspectiva supuso concebir el Estado y el mercado como elementos antagónicos, cuando en realidad un análisis histórico permite constatar que Estado y mercado van unidos. Y en este sentido los intereses nacionales siempre protegerán los intereses estatales que promuevan el mercado, a diferencia de lo que ocurrió en los 90s donde la colonización del Estado llevó a que el mercado destruyera el propio mercado.

La reforma del Estado debe incluir a todos los actores

El segundo eje, que me parece importante, tiene que ver con la *Gobernabilidad*. Cualquier reforma con cualquier orientación tiene que involucrar a todos los actores. Para ello es necesario comprender la complejidad del Estado, comprender que el Estado no es uno. Esto se evidencia claramente en su división en tres poderes y en su distribución geográfica. Sin embargo, dentro de la estructura del Estado, si consideramos su jerarquía, su pirámide, también podemos percibir la exclusión de distintos niveles: el *nivel político*, que muchas veces es desconocido por los otros niveles; el *nivel directivo de planta permanente* que tiene determinado tipo de cultura; el *nivel de los empleados y obreros* con su marco cultural particular, donde también están los gremios, como expresión de la opinión política de determinados sectores. Y un último *nivel*, componente fundamental, receptor de la política del Estado, que es la ciudadanía en general. La idea de *Gobernabilidad* implica, por un lado, una política transversal de relación interestatal, y por el otro, fundamentalmente, la relación con la ciudadanía.

Institucionalizar el cambio cultural

Un último tema importante es la introducción del *cambio* dentro de la política del Estado. Constituye un reto muy grande, porque surge la cuestión de cómo institucionalizarlo; es obvio que la tendencia material de los hombres, cuando tratan de obtener algo, es inmediatamente institucionalizarlo de modo de que se conserve y como consecuencia se constituya en lo contrario del cambio. Y acá me parece que estamos frente a todo un proceso que implica construir una nueva lógica del Estado que haga clara inserción en una cultura de la incorporación de innovaciones y la vuelta cotidiana.

La tendencia natural a producir cambios surge básicamente de la política. Cuando la política quedó subordinada a la economía, el cambio casi desapareció del discurso ideológico. Pero no surge sólo de la política; el cambio también es sugerido y propuesto desde las instituciones académicas que poseen algunos elementos de libertad y pueden hacer su aporte al desarrollo de innovaciones. Por

esta razón es importante que estas instituciones tengan un determinado tipo de aterrizaje, de arraigo en las prioridades y políticas del Estado, ya que en muchos casos se observa que van paralelas al proceso y no logran atravesar el puente más resistido y más férreo. En definitiva, me parece que la recuperación de la autoridad del Estado tiene que ver con recuperar la institucionalidad y gobernar para el bien común.

UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

Dr. Daniel García Delgado⁴

Muchas gracias por la cálida recepción, rescato en principio como muy positiva la articulación entre decisores y académicos y respecto del Plan Trienal, considero que es un triunfo sobre el cortoplacismo y una recuperación de la mediatez.

La recuperación del Estado y la gestión pública para la inclusión, dan cuenta de un nuevo rumbo

En ese sentido me parece que las definiciones planteadas muestran que hay una percepción del Estado más sustantiva y superación de un Estado tecnocrático, sobre todo porque vuelve a problematizarse el sentido último de valores de la gestión pública. En este marco, la problemática de la legitimación supone la *inclusión* como elemento central de la construcción del bien común y es un avance positivo sobre visiones pasadas. Coincido en términos generales, en estos tres documentos, con la idea de *recuperar el Estado* y el *fortalecimiento institucional*. Me parece que en esta *recuperación del Estado desde una gestión pública para la inclusión* flota la idea de un nuevo rumbo. Agotado el pensamiento único, acá se está gestando un perfil de Estado y de administración y gestión pública que apunta hacia otro rumbo.

Es necesario instalar el debate de un plan estratégico de desarrollo

A fin de coincidir con el gobernador, quiero hacer algunas consideraciones respecto de la problemática de la gestión para la inclusión. Me parece que **una gestión para la inclusión debería incorporar también un documento que consistiera en una suerte de plan estratégico de desarrollo.**

Me parece interesantísimo, sobre todo en una época donde la temática del desarrollo se territorializa tanto, señalar qué tipo de desarrollo queremos, en qué lugares y cómo y para ello habría que considerar América Latina, en este momento, hacia dónde rumbea. **Es necesario instalar el debate de un plan estratégico de desarrollo económico que proponga mejorar la distribución de la riqueza y se asiente fuertemente en una ética para el desarrollo.**

¿Cuál será la agenda a futuro?

La segunda cuestión, rescatando lo que dice el gobernador sobre la importancia de lo comunicacional en esta sociedad, observo una tensión entre

⁴ Doctor en Ciencias Políticas, Director del Área Estado y Políticas Públicas de FLACSO Argentina.

una gestión que se posiciona hacia la inclusión y una agenda que tiende a caer en la problemática de la seguridad. Hay una tensión en la sociedad posneoliberal, trabajamos menos sobre las causas que sobre los efectos.

Tenemos que ver con qué recursos trabajamos en una dimensión y en otra. Esto me parece un debate político interesante. Creo que es importante el debate sobre cuál es la agenda que prevalecerá en el futuro: si va a ser de inclusión y desarrollo o de fortalecimiento de un Estado de situación que para algunos sectores es el adecuado, ya que piensan que la Argentina “ya está”, que debe “permanecer como quedó”.

Por otro lado, comparto la idea “energética” del gobernador, del Estado como un espacio generador de energías, como un espacio proactivo de reconstrucción de sentido, ya que sobre estas ideas puede hacerse posible el éxito de este plan de gestión pública para la inclusión.

REFORMA DEL ESTADO Y PARTICIPACIÓN

Dr. Marcos Makón⁵

Saludo al gobernador y a los ministros. Agradezco haber sido nominado para el Consejo Académico.

El tema central del éxito del Plan Trienal está dado por los actores participantes del mismo. El tema de la reforma del Estado tal como se está planteando en la provincia de Buenos Aires no corresponde a una visión tecnocrática de un grupo de funcionarios, sino que significa una participación de los distintos sectores la sociedad. Ha habido distintas experiencias en nuestro país y en el mundo de reformas del Estado cuantitativas - reduccionistas. El gran tema que se presenta como desafío es la reforma del Estado en términos de la calidad en la gestión del mismo. Y el tema de que la reforma no se puede hacer solamente desde dentro del Estado.

La interrelación de los tres ejes del Plan Trienal requiere de la organización de mecanismos de participación

Es necesario crear mecanismos organizados de participación de la dirigencia política, sindical, empresarial y de la sociedad civil, que realmente interactúen con el Estado. El Estado no es un fin en sí mismo, es un medio que tiene la sociedad para arbitrar entre los distintos sectores e intereses que tiene, por lo tanto, el tema de la reforma del Estado no puede ser ajena a esa sociedad. En esta línea, compartiendo los tres ejes que plantea el Plan Trienal, los contenidos de la reforma no tienen que plantearse en forma individual sino que tienen que estar interrelacionados. En esos tres ejes se requiere también, y es una sugerencia que planteo, generar mecanismos de participación organizada de la dirigencia. No podemos seguir con esta situación donde la culpa la tiene el

⁵ Contador, consultor internacional en temas de presupuesto y reforma del Estado.

Estado. Tomando el tema de la seguridad, éste no es sólo un problema del Estado, también es una responsabilidad de todos los ciudadanos.

Es positivo que desde el Plan Trienal se piense en la articulación de la visión técnica de la reforma con la declarativa

Pasando a un tema de tipo más conceptual, ha habido y hay dos visiones de la reforma del Estado. Una visión que calculo que, Sr. Gobernador, resulta importante pensar, es creer que el Estado se mejora a través del desarrollo de obras públicas que de por sí son necesarias. Esas técnicas, mecanismos y herramientas tienen que estar en función del rol del Estado.

Tampoco podemos caer en otro tema, en el que a veces se cae, ya que hay otro sector que reivindica el rol del Estado desde una visión declarativa. A veces, sectores que declaman la reivindicación del rol del Estado terminan siendo elementos negativos para el desarrollo efectivo del mismo.

La modernización del Estado y la reforma política se pueden sintetizar en la legitimación del Estado en la sociedad

Para finalizar, un elemento destacable que escapa al tema de esta reunión es la cuestión de la reforma política. Esta va de la mano de la reforma del Estado y no debe tratarse de manera independiente.

Algunos dicen que tenemos que ser un país en serio. Efectivamente esto significa que debemos tener instituciones que actúen en forma permanente, que vayan más allá de un determinado gobierno.

El Estado está formado por tres poderes y por lo tanto la mejora en la gestión y la reforma necesariamente tendrán que incluir la reforma política y judicial y el destierro de las prácticas que han hecho del Estado un botín político.

La modernización del Estado y la reforma política se pueden sintetizar en la legitimación del Estado en la sociedad.

LA ACADEMIA EN DEUDA CON LA SOCIEDAD Y CON EL ESTADO

Dra. Ana Jaramillo⁶

Este acto es una interfase, pero debe recordarse que la academia es el Estado. Resulta relevante que se plantee esta cuestión porque hoy se cuestiona cuál es el aporte de la academia a la hora de gobernar.

La academia está en deuda con la sociedad y con el Estado. Si se está pensando a la universidad como servicio público, es necesario formar enfermeros y policías, por ejemplo. Se la puede pensar como instituciones que pueden ser orientadas para estudiar los problemas del Estado, y formar escuelas de gobierno.

También es necesario destacar que los gremios pueden tener un rol destacado en la capacitación, como en México.

⁶ Doctora en Sociología de la Universidad Autónoma de México, Rectora de la Universidad Nacional de Lanús.

Ya no hay lugar para una academia de espaldas a las necesidades del Estado y la sociedad, el conocimiento debe ser un conocimiento producido a partir de la materia que brindan los problemas reales, ya no son válidas las disciplinas estáticas que estudian un determinado tema, un recorte arbitrario de la realidad.

RECESO

El Gobernador saluda a los consejeros y se retira. La Ing. Bernazza invita a los Consejeros Académicos a continuar con la presentación de sus aportes. Aclara que estos aportes serán posteriormente presentados en forma escrita. Señala que la mecánica de funcionamiento del Consejo prevé dos reuniones anuales y presenta al equipo técnico-político que la acompaña: Carlos Ciappina, Sergio Bugallo (ausente), Gustavo Longo, Patricia Rodrigo y al Coordinador del Consejo Federal de la Función Pública, Lic. Adrián Domínguez.

SEGUNDO MOMENTO

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y UN SUSTENTO COLECTIVO

Dr. Manuel Urriza⁷

En ese Plan se visualiza la idea de proyecto, tanto a nivel nacional como provincial. Este proyecto exige como camino el cambio cultural, lo que implica vincular administración pública con cultura, cosa que me parece muy importante porque se está discutiendo nuevamente la búsqueda de la creencia colectiva, el patrimonio simbólico de las comunidades y esto de acentuar el elemento colectivo, la idea de comunidad, influye sobre elementos sociales que me parecen fundamentales.

Creo que en el caso de la administración pública provincial y nacional la capacitación que se pueda hacer apelando a la instancia colectiva que hay detrás de todo proyecto de la administración pública es fundamental; porque hay también una emergencia, o en algunos casos más que una emergencia, una casi perversa recomendación de que callemos a la sociedad argentina. Tenemos enfrente riesgos provocados por proyectos omnicomprendidos como la globalización que son origen de los procesos de fragmentación social.

Volviendo a lo individual por un lado y a lo colectivo por otro: nadie puede realizarse en una sociedad que no se realiza.

UN ESPACIO DE VINCULACIÓN ENTRE LA ACADEMIA Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Dr. Antonio Camou⁸

Primero quiero agradecer la invitación y me honra estar aquí con todos ustedes, en algunos casos con distinguidísimos académicos. De alguna manera me veo como un puente, aquí tomaré algunas de las cosas que se dijeron antes acerca de crear un espacio público de vinculación. Me gusta más hablar de vinculación que del término transferencia, ya que con este último entiendo que hay un lugar donde se produce conocimiento, conocimiento de lo social y llega un momento que éste se transfiere, se pasa, se manda al que requiere ese conocimiento o saber. En cambio, la idea de vinculación es más horizontal e implica un compromiso de diálogo colectivo y de intercambio de saberes. En ese sentido, creo que estamos creando una doble vuelta; por un lado, de cuáles son las necesidades en la línea de fuego, en la gestión, por el otro, de quienes desde un lugar un poco más apacible, reconozcámoslo, podemos mirar o pensar un poco más hacia el mediano plazo. Insisto apacible,

⁷ Doctor en Ciencias Políticas.

⁸ Doctor en Ciencias Sociales con Especialización en Ciencia Política de FLACSO México. Director de la Carrera de Sociología de la Facultad de Humanidades UNLP. Experto en materia de políticas públicas.

porque la gestión es mucho más dura. Es mucho más fácil terminar un *paper* con una mirada holística de cómo debería ser la gestión pública que resolver un problema concreto. Por eso creo que va a ser para ambos sectores un proceso de aprendizaje y un intento de superar resistencias, ya que creo que puede haberlas en ambos: resistencias a la innovación, a los nuevos debates, y resistencia a la cultura del academicismo, la cultura de “nosotros no nos metemos en problemas” o “nos metemos pero discutimos en términos teóricos”, etc.

Abrirnos hacia los problemas estatales es una tarea nueva. Espero que esta nueva vía sea institucionalizada, que sobreviva y vaya más allá de la gestión, que tiene clara necesidad de este recurso.

En este momento tenemos un diálogo fluido porque nos entendemos, y nos entendemos porque tenemos el mismo lenguaje. Me parece que esto tiene que ser un primer paso en la continuidad, ya que éste esfuerzo podría caer, si no fuera trans-gobierno o trans-gestión.

Desarrollar políticas de Estado y fortalecer las capacidades estatales

En segundo lugar, adelanto mi acuerdo general con el documento del Plan Trienal de la Gestión Pública, con el énfasis que pone, yo cambiaría un pequeño punto o introduciría una distinción. Aquí, dentro del Plan Trienal, llaman proyecto nacional y yo agregaría “y políticas de Estado”. Creo que naturalmente, y vamos a coincidir, un proyecto nacional es fruto de una construcción democrática, plural, de discusión, de debate crítico y de unidad en la diversidad. Remarcaré la idea de proyecto de Estado o políticas de Estado, en este concepto aparece el compromiso, compromiso del partido político, de asumir esta continuidad del esfuerzo. Incluso nos lleva hacia el propio partido de gobierno, porque a veces se da en el propio partido cambios, rupturas o discontinuidades que sin duda lesionan ese esfuerzo.

Pero bien, allí donde era más ambiciosa hacia el largo plazo la idea de proyecto nacional, creo que la idea de políticas de Estado introduce una cuestión más acotada. Ligado a esta cuestión de políticas de Estado, tenemos que pensar cómo desarrollar capacidades estatales. Esto lo dije de distintas maneras hoy, el Estado no hace lo que quiere, hace lo que puede y la construcción de capacidades también es un esfuerzo de mediano plazo. En ese sentido, habrá dos o tres puntos para tener en cuenta, sobre todo en la última parte del Plan que tiene que ver con el cambio cultural, siempre considerando que yo lo miro desde el lado universitario.

El Estado Provincial, objeto de investigación

Primero remarcaré la idea de que para las universidades, o para muchas universidades, el Estado provincial no es objeto de investigación. Primero que cuando hablamos del Estado y reforma del Estado, pensamos básicamente en términos metropolitanos y en términos nacionales. El Estado es la Nación.

En los últimos años ha habido cambios en los estudios sobre desarrollo regional y local, la gestión local, etc. Pero, en medio, el Estado provincial o los Estados provinciales se transformaron en algo mucho más borroso, como es el

caso del Estado de la provincia de Buenos Aires, por su cercanía a lo que significa el Estado Nacional. Me parece que hay que hacer un esfuerzo por construirlo como objeto. Esto parece muy abstracto pero se puede pensar en un nivel concreto.

Me parece bueno que se fomente la innovación por medio de un sistema de premios a la innovación, pero que tal si pensamos, por ejemplo, en premiar algunas tesis de investigación de alumnos de carreras de ciencias sociales de las universidades de esta provincia con un estímulo para que piensen los problemas del Estado provincial, que significa pensar los problemas de la relación entre el Estado y la sociedad.

Quizás nosotros podamos comprometernos en este espacio con las universidades de la provincia para organizar una jornada de investigación sobre los problemas del Estado, de modo tal que podamos enfocar muchas de las investigaciones de la línea académica al Estado.

En este sentido, quisiera destacar el hecho de que hace menos de un mes estuvimos en este mismo salón recibiendo, en algunos casos, los apoyos de la Comisión de Investigaciones Científicas a proyectos de vinculación. Este me parece que es un cambio muy importante y seguir en ésta línea apoyaría esta idea de poner en el centro del debate que el Estado provincial merece ser estudiado.

Como segunda idea en esta línea de aumentar las capacidades institucionales planteo la necesidad de un INDEC provincial. A mí me preocupa el hecho de la complejidad que está tomando la producción de información de distintos organismos, el procesamiento y la diseminación de la información como un todo. Pero creo que la complejidad de la provincia quizás requeriría un fortalecimiento, considerando que hoy estas tareas dependen del Ministerio de Economía; incluso pensando en la posibilidad de que este organismo dedicado a la información tenga autonomía.

Si miramos las estadísticas, la relación entre agentes públicos y habitantes en la provincia es buena comparada con otras provincias. Ahora, tenemos un problema de concentración regional y de que cada vez más los municipios tienen más tareas y más desafíos, pero el diferencial de experticia con que cuentan es un déficit.

Aquí, como último punto, habría que pensar la posibilidad de algún programa de radicación para jóvenes graduados en carreras de ciencias sociales en los municipios. Nosotros tenemos muchísimos alumnos que terminan su graduación y no vuelven a su ciudad por falta de trabajo. Quizás podría implementarse algún tipo de programa de radicación en las municipalidades para incentivar a que los jóvenes retornen a su lugar de origen y a su vez refuercen las capacidades municipales. Estimular, de alguna manera, la incorporación de agentes públicos con graduación universitaria, para reforzar la gestión municipal.

FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE INVESTIGADORES Y TRABAJADORES

Dra. Graciela Etchegoyen⁹

Adhiero totalmente a lo que comentó el Dr. Camou. Simplemente quisiera comentar el hecho de que, en el sector salud, hay una gran diferencia, una brecha muy grande entre lo que es el trabajador de la salud y el investigador de la salud. Entonces, esta articulación es fundamental, es una de las cosas que deben sustentar estas propuestas de reforma.

Creo que es a través de la generación de un nuevo modo de apropiación del conocimiento, que ya no es lo teórico sino que se construye a partir de un espacio de aplicación concreto. Es decir, no se habla de un contexto institucional académico sino del contexto de aplicación donde el investigador surge como trabajador y a su vez el trabajador surge como investigador.

Para finalizar, y como última propuesta concreta, creo que sería de suma utilidad la existencia de un **organismo provincial de evaluación**.

UN ESTADO MÁS ALLÁ DE LA COYUNTURA POLÍTICA

Dr. Oscar Oszlak¹⁰

Quiero saludar a todos los integrantes del Consejo Académico y agradecer a las autoridades por la invitación a integrar este Consejo.

Voy a sostener que no es que no haya poderes del Estado, pero para mí la idea de Estado es más abstracta, se coloca por encima de las realidades específicas que integran el Estado en el contexto nacional. Quiero decir simplemente que podemos tener diferentes niveles, distintos mecanismos de división de poderes, gobiernos más parlamentarios o presidencialistas, pero en definitiva, considero que **el Estado es la principal instancia de articulación de las relaciones sociales**. Por lo tanto, cuando una sociedad se desarticula, las responsabilidades se direccionan automáticamente hacia el Estado porque aparece como chivo expiatorio de esa desintegración social. Y más allá de que todos comencemos a opinar sobre el Estado, me parece que necesitamos cada vez más un Estado de gestión que integre el conjunto de las relaciones sociales, que sea una especie de tejido conjuntivo de la sociedad. En este sentido, y ahora refiriéndome a la iniciativa del Plan Trienal, es importante el hecho de tener un proyecto que vaya más allá de la coyuntura política, porque si hablamos de planeamiento estratégico, que es uno de los puntos fundamentales que ustedes han planteado, se habla de políticas de Estado en el sentido que el doctor Camou lo planteó, y tal vez debemos orientar la mirada más allá en el tiempo. **Esto significa pensar verdaderamente en objetivos**

⁹ Médica e investigadora del Hospital de Niños de La Plata, docente de la Escuela de Salud Pública del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires.

¹⁰ Economista, politólogo y Director del Programa de Postgrado en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

estratégicos para el Estado relación social por excelencia y como aparato institucional. Después, pensar en planes que pueden ser trienales, bianuales o anuales inclusive, el plazo es optativo. Es decir, si adherimos a la idea de tener un planeamiento estratégico, que para mí es el lugar por donde debemos empezar, se trata de una tarea permanente, no es una tarea que corresponde a un acto de gobierno en un determinado momento de su existencia. Esta es una actividad que tiene que tener la sapiencia que ya tiene y felicito por el hecho de que ocupe un lugar central dentro de Casa de Gobierno.

Sabemos que siempre vamos a ir más allá de nuestras posibilidades, sabemos también que es una tarea casi para siempre, principalmente porque nuestra necesidad como ciudadanos, nuestra identidad como sujeto social avanza a lo largo de los años, y por lo tanto, en cada momento vamos a tener algún tipo de proyecto, no un proyecto nacional, un tipo de proyecto de qué clase de sociedad queremos ser, hacia donde vamos, qué tipo de modelo de organización social elegimos. Ese modelo se va a ir transformando con el tiempo, de modo que cuando iniciemos el camino observaremos que ese horizonte se va a ir alejando siempre y vamos a ver el rol del Estado cuando estemos llegando a ese horizonte.

Ese proyecto va a ser más exigente porque la sociedad, pese a todas las atrocidades que vimos en este mundo, avanza, genera nuevos desafíos: la civilización avanza, de manera que este esfuerzo, que es modesto, también es importante, dentro de un gobierno que va a ofrecer la reforma del Estado y va más allá del contenido programático que se establece en cada momento.

Yo creo que la reforma del Estado es una tarea de Sísifo, el personaje que tenía que llevar la piedra hasta la cima de la montaña y cuando llegaba, la piedra rodaba hacia abajo. Creo que en este camino, y aplicando la metáfora a las reformas, nos puede quedar como resultado que en ese continuo arriar, la piedra se va a ir alisando de manera que el esfuerzo sea menor.

Quiero expresar mi adhesión y entusiasmo por la continuidad, que para mí es lo más importante porque es parte de un compromiso no solamente académico, sino también político.

LA SOCIEDAD DEBE ADUEÑARSE DE LAS ACCIONES DE GOBIERNO

Lic. Néstor Iribarren¹¹

Yo participo en esta reunión desde dos lugares. En primer lugar, desde un gremio que ha apoyado el proceso de reforma del Estado y modernización; que considera que éstos procesos son la única posibilidad de hacer un Estado más justo. En segundo lugar, desde un lugar más afectivo, más emotivo, que es la amistad con Claudia y en particular, con el gobernador, con quien he compartido seis años de colegio.

¹¹ Antropólogo, miembro de la Comisión Directiva de UPCN.

A mí, más que las ideas - creo que las ideas en la Argentina sobran- lo que me preocupan son las condiciones de posibilidad de esas ideas.

En primer lugar, creo que un defecto que tienen las medidas que se toman es que no tratan de lograr que la sociedad se comprometa, y esto no es un problema de comunicación solamente; es un problema de que la sociedad lo comprenda, se haga partícipe y se haga dueña de las medidas, de las decisiones que está tomando el gobierno. En este sentido, yo creo que el IPAP está haciendo un gran esfuerzo para decirle a la gente “bueno, el resultado que va a tener esto va a ser tal y lo van a poder ver en tal lugar”, van a poder comprobar y van a tener un acceso mucho más rápido y transparente. Las reformas más significativas que se hicieron en la Nación fueron fundamentalmente financieras. Solamente ahora, después que pasaron más de diez años de esas acciones, grupos destacados como pueden ser organizaciones no gubernamentales utilizan ésta herramienta, toman al información, pueden evaluar la acción de gobierno de distintas maneras. Si, por ejemplo, se hubiera explicado más claramente, me pregunto si no hubiera sido muy distinta esa imagen de corrupción generalizada del gobierno que quedó establecida.

Las organizaciones deben ser guiadas por verdaderos líderes

El segundo consejo es que las cosas hay que encararlas sistemáticamente; por eso es muy bueno que los planes de reforma se constituyan o sean el resultado de equipos de trabajo.

Una cuestión fundamental es que todas las organizaciones públicas tienen que ser conducidas por verdaderos líderes. No solamente el líder es aquella persona capaz de planificar con una visión estratégica, también tiene que tener la capacidad de entusiasmar, de comunicar la responsabilidad y de saber delegar, creando la confianza en el subordinado al cual se le delega esta función.

En términos de propuestas, uno de los obstáculos que hay que revisar porque persiste y no se ha tocado, es el de la reforma del régimen disciplinario, hay que considerar la experiencia de la administración pública nacional, en la que el régimen disciplinario es humillante.

EL ESTADO QUE ESCUCHA Y QUE EXPRESA LO QUE EL PUEBLO QUIERE PARA SÍ, ES UN ESTADO QUE PLANIFICA

Sen. Mónica Pellegata¹²

En primer lugar, quisiera agradecer la posibilidad de participar en este Consejo. Como militante primero, legisladora y representante provincial ante el Consejo Nacional de la Mujer, mi presencia aquí claramente está ligada a la política. Por eso, haber trabajado con los documentos del Plan Trienal para la Gestión Pública, me lleva a plantear algunos aportes centrados en el Estado que queremos, en los caminos que tendremos que recorrer para que ese

¹² Senadora provincial. Consejera Titular de la Provincia ante el Consejo Nacional de la Mujer.

Estado no se convierta en una utopía y en cómo volvemos a pensar la política como herramienta que posibilita estos cambios, como instrumento, en definitiva, para la transformación social.

El Gobernador Solá, cuando habla de reformar el Estado, habla de reconstruirlo como espacio de acumulación de energías de la sociedad, donde cada uno pone lo mejor de sí, en procura de lograr unidad de sentido e identidad local, regional, provincial y nacional. Ese Estado sólo es posible si tenemos la capacidad de escuchar, recuperar y convertir en políticas los aportes de los ciudadanos porque, en definitiva, la tarea del Estado no es otra que la de lograr el bienestar y la felicidad del pueblo, y tenemos que pensar con la gente las políticas que permitan resolver sus problemas.

El Estado que escucha y que expresa lo que el pueblo quiere para sí, es un Estado que planifica. Entonces, la primer reforma del Estado es que tengamos plan. Este gobierno ha planteado un Plan Trienal para la Gestión Pública y ha propuesto además tres ejes de abordaje: el fortalecimiento del Estado como proyecto político y social, la modernización y la innovación en el ámbito público y la formación para el cambio cultural.

Ahora bien, el desafío que se presenta es, por lo menos, doble. Por un lado, tenemos que hacer que estos tres ejes nos ayuden a pensar los municipios y las regiones que progresivamente se van constituyendo en la Provincia y que son el primer espacio que la comunidad reconoce como Estado y que deben ser el primer lugar de construcción de las políticas públicas. En segundo término, y si la primera reforma del Estado es que éste tenga plan, tenemos que hacer que ese plan sea un compromiso que asuman los municipios y el propio Estado provincial con los ciudadanos.

Reconstruir el Estado en este tiempo histórico no puede ser otra cosa que restablecer la relación entre el Estado, las personas y las distintas formas de organización que se da la sociedad civil. Y, como también lo ha señalado el Gobernador Solá, muchos hombres y mujeres se han resignado al Estado, se han resignado a la participación. En estos términos tenemos que entender el desafío y para estar a la altura que nos exige la hora, es prioritario pensar y proponer mecanismos para que los Estados municipales y el Estado provincial deban presentar planes, explicitar las propuestas, someterlos a la evaluación de la comunidad y rendir cuentas sobre lo que se hace. El gobierno de la Provincia y los gobiernos municipales deben comprometerse por los resultados y por el impacto de sus actuaciones con las personas y la sociedad en su conjunto.

Este es el camino para lograr la recomposición del vínculo entre la sociedad y el Estado. La tarea del gobierno, de los representantes del pueblo, es liderar este proceso.

Gobernar, legislar, es tomar decisiones, es hacer que pasen cosas y es hacer que cambien cosas. En esto será fundamental lo que podamos hacer en términos de co - responsabilizar a los ciudadanos en un proyecto y en un plan y en lo que podamos hacer también hacia adentro del Estado, en una necesaria repolitización de los procesos de toma de decisiones. En este sentido, los actores estatales, el funcionario y el ciudadano deben sentirse parte de un proyecto político inclusivo, plural y democrático, donde la política recupera su

valor a fuerza de coherencia y correlato con las acciones esperadas por la sociedad.

Quisiera plantear también otra cuestión. He observado que el Plan Trienal para la Gestión Pública incluye y transversaliza en muchos aspectos la Igualdad de Oportunidades y Trato. Esto marca un avance y es una apuesta por un cambio cultural que permita que hombres y mujeres tengan igualdad en las oportunidades de desarrollarse, formarse, participar y decidir.

Es un paso, como lo es la ley de Salud Sexual y Procreación Responsable y la ley de Violencia Familiar. Pero es para mí un compromiso y una responsabilidad ir por más. El Estado inteligente es el que, además de atender la emergencia, puede mirar más allá, estratégicamente. Y si bien hablé de logros, no hemos podido pensar todavía en políticas de promoción con respecto a la mujer.

En este sentido hablo de ir por más. Para ello, es necesario que el Estado, así como se ha planteado un Plan Trienal para la Gestión Pública, se imponga un desarrollo similar para la Igualdad de Oportunidades y Trato.

En este proceso será fundamental partir también del Estado que escucha, que escucha a los actores municipales y a los ciudadanos para recuperar las experiencias de quienes trabajan en estas áreas, muchas veces en soledad. Escuchar para planificar y tener plan para ponernos metas y plazos en esto que es lograr mejores vínculos, relaciones más justas entre hombres y mujeres.

También y en consonancia con lo expresado en párrafos anteriores, deseo hacer algunas sugerencias con respecto a las actividades presentes y futuras del IPAP:

- ◆ Intensificar la formación a actores de las organizaciones sociales para el desarrollo de capacidades de control de los organismos del Estado, y de capacidades de co-gestión y co-responsabilidad con el Estado.
- ◆ Crear un banco de experiencias, similar al que ya existe, pero de participación en el control, co-gestión y co-responsabilidad de la sociedad civil en el funcionamiento del Estado.
- ◆ Fortalecer un espacio para acuerdos y convenios entre el IPAP y las universidades nacionales y provinciales, para que se dicten cursos y se otorguen certificaciones avaladas por esas altas casas de estudios.
- ◆ Promover a partir del año 2005, la realización del Congreso Provincial sobre Calidad de la Gestión Pública, a realizarse todos los años en el mes de agosto en una ciudad distinta de la provincia de Buenos Aires.
- ◆ Impulsar y facilitar la participación de funcionarios municipales en encuentros, congresos, simposios, etc., de carácter nacional e internacional, donde se trabajen temáticas relacionadas con la gestión estatal.

- ◆ Incentivar la investigación en cuestiones relacionadas con las políticas públicas, su diseño y gestión, tanto de experiencias locales, como regionales y provinciales.
- ◆ Incluir e intensificar, en los casos que ya existe, en la currícula del IPAP, contenidos sobre Derechos Humanos, localización y preservación del patrimonio cultural, acceso a los bienes culturales, comunicación institucional y comunitaria, ciudadanía y gestión pública, entre otros.

Quisiera terminar con un breve relato de Eduardo Galeano, que dice:

Un tal Mesé Figueredo, maestro del arpa, iba por un sendero perdido camino de una boda. En una mula él y en otra su arpa. En un recodo unos ladrones se le echaron encima. Alguien lo encontró al otro día, más muerto que vivo. Con poco aliento dijo:

- *Se han llevado las mulas*
- *Y se han llevado el arpa.*

Luego rió y alegre dijo:

- *Pero lo que no han podido llevarse es la música.*

Aprendimos que la voz del pueblo es la música más maravillosa. Hacerla nuestra, compartirla y alimentarla es la obligación de este Estado con proyecto y justicia social.

Muchas gracias.

GENERAR CONFIANZA EN LOS TRABAJADORES Y EN LA CIUDADANÍA

Dr. Carlos Féminis¹³

Éste será un poco mi caso práctico. Tiene la impronta de haber transitado el tema durante muchísimos años, de haber vivido la condición de los agentes públicos.

Los programas de reforma del Estado, refieren al Estado porque el poder ejecutivo no tiene injerencia en el poder judicial ni en el poder legislativo. Respecto de la reforma administrativa, hay tres grandes ejes. Lo estructural, como dijo el Sr. gobernador una nueva ley orgánica, un nuevo ministerio, departamento, direcciones, siempre siguiendo así: más o menos ministerios, lo funcional y lo tecnológico que también se intentó modificar a través de los métodos y procedimientos. Yo recuerdo que a través de la influencia del modelo británico hace 40 años se implantaron cursos de administración y método que durante muchos años dieron un buen fruto en la administración pública de la provincia, pero fueron desplazados por la paradoja de la inserción de la informática y la ficción de liberarse de los papeles. Sin embargo, todos saben que las quejas son por las largas colas que se hacen en los ministerios y por lo que tardan los trámites administrativos, aún hoy con tantas PC instaladas.

¹³ Doctor en Ciencias de la Administración y en Sociología del Trabajo.

Desde la universidad, desde las carreras técnicas, licenciados, ingenieros en informática, no se preparan para producir esta reforma en la administración pública. Están fascinados con la tecnología y lo que es esencial no es la tecnología sino el cambio cultural, la mejora en la calidad.

Un tema que acá ya se habló bastante, es el tema de lo cultural, que significa el estilo y la costumbre de la gente. El funcionario político que viene con su concepción y quizá también con ingenuidad creyendo que va a tener un montón de gente esperándolo y agradeciéndole que se haga cargo. Lo que se observa es una actitud que se construye sobre la base de promesas incumplidas.

Hace ya unos cuantos años me tocó hacer una investigación de lo que hacía a la personalidad y la conducta de los funcionarios del ejecutivo. Visitamos 300 casos por muestreo para analizar la conducta. Al final encontramos que los rasgos más destacables eran filantropía, manipulación, independencia y conformismo. Frente a ese estado de cosas, la gente no tiene confianza en que vamos a producir una reforma seria.

¿Cómo hacer para que las políticas públicas y las innovaciones que se dan desde la cúpula política puedan llegar a logros con esa actitud, esa costumbre, ese estilo y esa forma de ser? Hay que cambiar a las personas, les tenemos que hacer generar confianza y eso no lo hacemos por decreto. Se supone que cambiar una conducta lleva mucho tiempo, mucho más que un período de gobierno, pero podemos empezar. El Plan Trienal tiene que ser algo más sistemático y todos deben comprometerse con esta acción de gobierno. Lo primero que hay que saber es que en el Estado, los funcionarios de la cúpula deben ocuparse de ello. Hay que generar la aplicación de las normas, que también son los derechos que tienen los agentes, derecho a la capacitación, derecho a su tarea, a desarrollar su potencial. Esa es la forma de generar confianza.

CREAR UN NUEVO CONTEXTO ADMINISTRATIVO

Dr. Aldo Azar¹⁴

La experiencia que puedo compartir con ustedes es la de gestión y monitoreo en la Contaduría General de la Provincia. En general, cuando se piensa en el cambio de estructuras se piensa de arriba hacia abajo, no con lo que hay: recursos humanos, instituciones, material normativo, etc. Antes de cada erogación o de asignar recursos económicos hay que adecuarse al presupuesto del Estado en materia de bienes y servicios, regímenes de personal, etc. Tratamos de acortar tiempos en el cual podríamos hacer el análisis, redefinir pautas, convocar académicos de gran trayectoria, etc.

Los resultados están en un sistema de información que hemos instrumentado que arroja luz sobre la realidad. En vísperas del control,

¹⁴ Abogado. Profesor titular de Derecho de la Universidad Nacional de Córdoba. Secretario Legal y Técnico de la Contaduría General de la Provincia.

anualmente hacemos un informe donde están los ingresos, quiénes gastan, conceptos, modalidades, etc.

Los resultados han sido, por ejemplo, que detectamos que financiamos graves irregularidades en la ejecución de los gastos públicos, entre otras cosas. Pero lo más enriquecedor ha sido que en el año 2001 se dijo que se ahorró en el Estado provincial más de 80 millones de pesos, en el 2002 más de 600 millones de pesos y el año pasado más de 200 millones de pesos. Esta información que estamos manejando nos permite ver cuál es el sentido del Estado, cual es la situación presupuestaria que se declara por parte del mismo Estado provincial. Y este control lo hacemos 15 personas.

No tuvimos que cambiar normas existentes en el ámbito de la administración pública provincial, no se compraron más computadoras, el número de personas se mantuvo, con lo cual esto evidencia la certeza del diagnóstico inicial.

Lo que hay que tener en cuenta es que cualquier innovación de arriba hacia abajo y cambios de estructura en el mismo sentido, significan desconocer los hechos. Es imprescindible crear un nuevo contexto administrativo, un marco jurídico, económico y político en el cual se va a desarrollar esta actividad y sobre todo afectar nuevos marcos económicos para instrumentar un nuevo sistema.

En materia de control estatal, el sistema que creamos prevé un ítem dedicado a la formación. Creo que hay una falencia en el control provincial, en algunos casos falta de racionalidad en quienes realizan las tareas de control. Lo que se tiene que hacer es apostar a la formación en control integral y sobre todo participativo, con los mismos actores de la administración pública; no es importante saber quién controla sino con qué se compara y con qué criterios.

PROFUNDIZAR LA REFORMA ADMINISTRATIVO-FINANCIERA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

Lic. Gustavo Duek¹⁵

Agradezco el nombramiento y la oportunidad de compartir con estas personalidades la reunión del Consejo Académico. He leído atentamente el Plan Trienal con el cual estoy de acuerdo en su inspiración y no me puse a trabajar solo sino con docentes de la Universidad Nacional de La Matanza.

Pensamos que la participación y el aporte de este Consejo no es de comentaristas, sino de personas que proponen acciones. Nosotros acercamos a la gente de la Subsecretaría tres propuestas para la formación de agentes públicos. Primero, una que tiene que ver con la reforma que se inició en el año 2000 y nosotros dijimos que no está profundizada, que es la reforma administrativo-financiera en el ámbito municipal. Es una reforma que ha

¹⁵ Licenciado en Administración. Prosecretario de la Secretaría de Planeamiento y Control de Gestión de la Universidad Nacional de La Matanza.

afectado a 30 municipios y me parece que hay que tomarlo como algo muy interesante.

Capacitar a los agentes para que se integren a iniciativas productivas

Segundo, quisiera explicar en unos minutos la propuesta de capacitación para la formación en agentes de desarrollo local. Creo que el Estado tiene que atacar el flagelo de la desocupación. Me parece que una forma de involucrar al Estado en el tema de la desocupación es capacitando a los agentes para que se integren a una iniciativa productiva y ver de qué manera se logra financiamiento y un seguimiento de las iniciativas.

Lo último que les quiero decir es que yo trabajo en el Estado hace 20 años y si a mi me hubiesen dicho hace años si quería capacitarme, me hubiese gustado que me capaciten en algo que se integre con el trabajo productivo. Que el empleado público se sienta partícipe de la creación de puestos de trabajo dignos. Si después de estos años de gestión logramos algún resultado en éste sentido, en la generación de empleo, creo que nuestra meta habrá sido cumplida.

PENSAMIENTO Y ACCIÓN

Dr. Daniel Urruty¹⁶

Bueno, primero quiero agradecer por el privilegio que significa pertenecer a este Consejo Académico. Voy a intentar no reiterar algunos conceptos, lo que me parece fundamental es que esta política es una simbiosis entre pensamiento y acción.

Es casi una nueva identidad institucional en los ejes temáticos, en el sector de gestión y el sector de cambio, y lo que la Universidad puede aportar es su pensamiento de cambio, no un pensamiento que transfiere, sino un pensamiento que co-elabora. En éste contexto, compartiendo con los compañeros consejeros, me parece un buen Plan Trienal. Pero quiero desembocar en algo muy concreto que es instrumental, pero que pivotea sobre toda la teoría de la reforma del Estado. Y este punto concreto es la discrepancia, la discordancia, la franca contradicción que puede existir entre lo que es esquema formal de la administración y la realidad.

Como tengo poco tiempo voy a acotar los temas para instalarlos más que para desarrollarlos. Preparemos una carrera administrativa. La situación del empleo público está en una auténtica crisis. Solemos decir en los cursos de capacitación del IPAP que la capacitación importa, cotiza bien, entre las variables a computar en los concursos por oposición. Pero cotiza en relación a la calidad institucional, porque hace tiempo y tiempo que está suspendido el régimen de promociones y ascensos. Se presenta, en la administración pública, un desafío para quienes quieren perfeccionarse porque aman la función pública y tienen el orgullo de pertenecer a ella.

¹⁶ Abogado. Director del Instituto de Investigación en Ciencias Jurídicas y Morales.

Si yo quiero promover y tengo legítimas aspiraciones a ascender en la escala, con este escalafón o con cualquiera porque no dejo de considerar si a futuro se va a cambiar el marco normativo, también hay que tener presente que hay que llevar a la realidad esta posibilidad de concursar.

El esquema distributivo de la administración pública pone un salario que en general es básico, bajo, más URPEs, más horas extras, más viáticos, etc. Habría que sincerar las cosas. Hay grandes intentos y me parece destacable la conciencia administrativa que la Provincia está tomando, pero me parece que estos adecuamientos, estos sinceramientos de la realidad de la administración pública en todo lo que tiene que ver de la carrera administrativa deben concretarse.

Este formidable informe de Contaduría General de la Provincia dice: “señores, el esquema contractual es licitación pública, licitación privada y contratación directa. Ahora, vayamos a ver los niveles de legítimo abono que hay”. Para solucionar esto ya se han tomado medidas políticas concretas, no es un caso de encuadramiento normativo.

Finalmente, como aspiración, algún día tendríamos que cerrar esta brecha entre normas y realidad. Y tal vez, algún día, tengamos que convocar a las convenciones colectivas de trabajo para el sector público.

CONTRIBUCIONES EN MATERIA DE FINANZAS PÚBLICAS

Lic. Atilio Elizagaray¹⁷

Agradezco la convocatoria para participar de este Consejo Académico. Para no ser complaciente, voy a empezar por decir las cosas con las cuales no estoy de acuerdo. La primera es que no veo cómo va a hacerse operativa nuestra participación. Acá hay un grupo de personas muy preparadas, muy capaces y con mucha experiencia. No sé cómo vamos a hacer cada uno para trabajar.

Después, respecto a la reforma, yo creo que el Estado provincial ha iniciado por lo menos en un área que sufrimos diariamente, en el área de la seguridad, una reforma. Entonces nosotros estamos hablando de reforma del Estado y sin embargo el Estado ya ha avanzado mucho sobre un área que es crucial que es la seguridad.

Por último, como Director del Departamento de Economía de Ciencias Económicas y Director de la Maestría en Finanzas Públicas, les paso un pequeño anuncio, yo creo que mi contribución podría estar relacionada con temas de la economía que le interese a la Provincia, como por ejemplo gasto público, impuestos, distribución de ingreso, regulaciones y desregulaciones en la economía de la provincia de Buenos Aires.

¹⁷ Economista. Director del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Director de la Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

El núcleo, insisto, es el tema de la gestión pública. Estamos hablando de capacitación, y yo no se cuántos de ustedes saben que desde hace 10 años, en la facultad se está dictando el posgrado de Finanzas Públicas. Hay 236 alumnos y 100 de ellos han aprobado y obtenido el magister; ésta maestría está financiada por el gobierno de la provincia de Buenos Aires. Es una buena oportunidad para aprovechar el capital con que cuenta esta Provincia para enfrentar los desafíos que se presentan.

Gracias.

CIERRE DE LA REUNIÓN

Cierra el encuentro Claudia Bernazza agradeciendo a todos, rescatando la mecánica de funcionamiento del Consejo Directivo del IPAP, cuyas reuniones mensuales perduran en el tiempo más allá de las gestiones, y señalando que seguramente el Consejo Académico encontrará una mecánica de funcionamiento igualmente eficaz para sus reuniones semestrales y la producción continua de aportes.

PARTICIPANTES

Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires

Felipe Solá, Gobernador de la Provincia de Buenos Aires.

Florencio Randazzo, Ministro de Gobierno.

Gerardo Otero, Ministro de Economía.

Eduardo Di Rocco, Ministro de Justicia.

Eduardo Antonio Sícaro, Ministro de Infraestructura y Vivienda.

Gustavo Lopetegui, Ministro de Producción.

Roberto Mouillerón, Ministro de Trabajo.

Ismael José Passaglia, Ministro de Salud.

Mario Oporto, Director General de Educación.

José M. González Fernández, Secretario General de la Gobernación.

Remo Carlotto, Secretario de Derechos Humanos.

Jorge Luis Etcharran, Secretario de Política Ambiental.

Delfín Rabinovich, Secretario Ejecutivo del Gobierno Electrónico de la Secretaría General de la Gobernación.

Gastón Leonardo Guarracino, Asesor General de Gobierno.
María Eugenia López Mórtola, Presidenta de la CIC.
Jorge San Miguel, Presidente del OCEBA.
Luis Alfredo Deniro, Subsecretario Administrativo.
Eduardo Griguoli, Subsecretario de Asistencia de las Adicciones.
Carlos Rotundo, Subsecretario de Políticas Penitenciarias y Readaptación Social.
Andrés Cruzalegui, Subsecretario de Relaciones Institucionales, Jefatura de Gabinete.
Sara Dorotier de Cobacho, Subsecretaria de Derechos Humanos.
María López Outeda de Balbi, Subsecretaria Legal Técnica y de Asuntos legislativos de la Secretaría General de la Gobernación.
Liliana Moiso, Asesora del Ministro de Trabajo.
Gabriel Pérez, Asesor de la Secretaría General.
Graciela Nafría, Asesora de la Dirección Provincial de Planificación y Control de Gestión.
Leonardo Tundidor, Director de Investigaciones. Ministerio de Justicia.
Diego Murias, Director Provincial de Informática y Comunicaciones de la Gobernación.
Leonardo Tundidor, Director de Investigaciones. Ministerio de Justicia.
Juan Carlos Anglada, Director provincial del Patronato de Liberados.
Daniel Navas, Asesor, Secretaría General.
Adolfo Boverini, Presidente Fundación Banco Provincia.
Lelia Palma, Responsable Ejecutiva, Agencia de Cooperación Internacional.

Poder Legislativo de la provincia de Buenos Aires

Graciela Rego, Diputada Provincial.
Alicia Fernández, Senadora Provincial.
Beatriz Arpigiani, Senadora Provincial.

Subsecretaría de la Gestión Pública

Claudia Bernazza, Subsecretaria de la Gestión Pública.
Patricia Rodrigo, Directora Provincial de la Gestión Pública.
Silvia París, Directora de Análisis de Estructuras y Procesos Administrativos.

Horacio Giusso, Director de la Carrera Administrativa.

Gustavo Longo, Responsable Ejecutivo Unidad de Coordinación de Programas de Innovación.

Carlos Pereyra, Asesor, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Mario Ranero, Asesor, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Carlos Ciappina, Secretario Ejecutivo del Instituto Provincial de la Administración Pública.

Silvia Steinberg, Directora de Formación y Capacitación.

Bettina García Laval, Directora de Estudios e Investigaciones.

Consejo Académico del IPAP

Aldo Azar, Secretario Legal y Técnico de la Contaduría General de la Provincia.

Antonio Camou, Director de la Carrera de Sociología, Facultad de Humanidades UNLP.

Gustavo Duek, Universidad Nacional de La Matanza.

Atilio Elizagaray, Director de la Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales. Facultad de Ciencias Económicas. UNLP.

Graciela Etchegoyen, Investigadora y Docente del IDIP, Hospital de Niños Sor María Ludovica de La Plata.

Carlos E. Fantini, Decano de la Facultad Regional La Plata / Universidad Tecnológica Nacional. UTN.

Carlos Féminis, Doctor en Sociología del Trabajo.

Daniel García Delgado, Director del Area Estado y Políticas Públicas de FLACSO Argentina.

Néstor Enrique Iribarren, Miembro de la Comisión Directiva de UPCN.

Norberto Ivancich, Subsecretario de Gestión Pública de la Nación.

Ana Jaramillo, Rectora de la Universidad Nacional de Lanús.

Marcos Makón, Consultor internacional en temas de presupuesto y reforma del Estado.

Oscar Oszlak, Director del Programa de Postgrado en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Mónica Pellegata, Consejera Titular de la Provincia de Buenos Aires ante el Consejo Nacional de la Mujer.

Manuel Urriza, Asesor del Instituto Juan Domingo Perón de la Presidencia de la Nación.

Daniel Urruty, Director del Instituto de Investigación en Ciencias Jurídicas y Morales.

Consejeros Directivos del IPAP

Jorge Ricardo Fox, Secretaría General de la Gobernación.

Silvia Ojeda, Secretaría General de la Gobernación.

Pablo Bruno, Comisión de Investigaciones Científicas.

Marcela Agusti, Ministerio de Gobierno.

Enrique Mario Mendiguren, Ministerio de Economía.

Marcelo E. Pisano, Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos.

Miriam Ferrari Stella, Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos.

Susana Carrero, Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos.

Claudio Crissio, Autoridad del Agua.

Graciela Rolhaiser, Ministerio de Justicia.

Martha María Arriola, Ministerio de Seguridad.

Ezequiel Semper (adjunto), Ministerio de Seguridad.

Santiago Spadafora, Ministerio de Salud.

Hilda Wynne (adjunto), Ministerio de Salud.

Federico Palacios, Instituto Obra Médico Asistencial (IOMA).

Gustavo Rodríguez (adjunto), Instituto Obra Médico Asistencial (IOMA).

Amadeo Maggi, Ministerio de Asuntos Agrarios.

Marcelo Cortizzo, Ministerio de Desarrollo Humano.

Laura Sarafoglu, Ministerio de la Producción.

Claudia Patricia Albornoz (adjunto), Ministerio de la Producción.

Gustavo Zaragoza, Ministerio de Trabajo.

Francisco La Porta, Instituto de Previsión Social (IPS).

Miguel A. Ledesma, Dirección General de Cultura y Educación.

María C. López Hualde (adjunta), Secretaría de Derechos Humanos.

Manuel Elio Mazza, Secretaría de Turismo y Deporte.

Adriana Magnetto, Secretaría de Política Ambiental.

Celia Collado (adjunto), Secretaría de Política Ambiental.

Amelia Mesa, Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.

Patricio Calvo (adjunto), Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires.

Juan Luciano Scatolini, Escribanía General de Gobierno.

Ernestina Frascheri, Asesoría General de Gobierno.

Susana M. Prando, Contaduría General de la Provincia.

Juan C. Taranto, Tesorería General de la Provincia.

Miguel Santander, Honorable Tribunal de Cuentas.

Carlos Ferrer, Senador Provincial.

Agentes y docentes del IPAP

Paula Amaya, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Patricia Belardinelli, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Marcela Bruno, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Marta Bustos, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Luis Cabello, Docente del IPAP.

Eduardo Capdevilla, Departamento Administrativo, IPAP.

Graciela Canal, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

Martín Dallorto, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Haydeé Di Luca, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

Débora Gerardi, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Julián Laguens, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Ana Lenci, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

Eliana Monteagudo, Sede Casa de la Provincia del IPAP.

Andrea Napolitano, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

María Laura Pagani, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

Mónica Peñaflor, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

Juana Pochet, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

María Teresa Reca, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Ana Rivadavia, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

María Susana Schiavoni, Dirección de Estudios e Investigaciones, IPAP.

Romina Schwarzach, Dirección de Formación y Capacitación, IPAP.

Marta Subiza, Departamento Administrativo, IPAP.

Personal de la Subsecretaría de la Gestión Pública

Patricia Arturi, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Sandra Barrantes, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Jorge Battista, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Mirta Bruno, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Griselda Casabone, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Sabrina Ciserchia, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Pablo Cordido, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Alejandra Migliore, Subsecretaría de la Gestión Pública.
María de los Angeles Maubrigades, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Silvia Napolitano, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Patricia Paladini, Subsecretaría de la Gestión Pública.
María Elena Santamaria, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Marta Scrivano, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Cristian Stagno, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Juan Manuel Villegas, Subsecretaría de la Gestión Pública.
Mariano Talanchuk, Subsecretaría de la Gestión Pública.

Agentes de Modernización

Alejandro Batista.
Patricia Besada.
Jorge Blasetti.
Juan Crespo.
Stella Del Frate.
Luciana Giroto.
Juan Pérsico.
María Pisano.
Marisa Piumatti.
Gastón Zurita.
Alicia Doyle.
Susana Lozano
Mirta Milito.
Pablo Piccicco.
Maria Ponzinibbio.
Juan Roldán.
Jaime Sandoval.
Alejandro Sergio.
Marcela Zanzottera.

Documentos de referencia

SOBRE EL ROL DEL ESTADO Y MODERNIZACIÓN ESTATAL
Compilación sintética de los discursos del Sr. gobernador Felipe Solá.

CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
Respalda por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno,
Bolivia, noviembre de 2003.

Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Provincia de Buenos Aires.

Documento 1
**CONCEPTOS Y CONVICCIONES QUE GUÍAN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN
Y MODERNIZACIÓN ESTATAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.**

Documento 2
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL.

Documento 3
EJES Y PRINCIPIOS PARA ORIENTAR EL CAMBIO CULTURAL EN EL ESTADO.

Documento 4
**HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA: PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN
EN EL ÁMBITO PROVINCIAL.**

Documento 5
**CRITERIOS GENERALES PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL.**

Documento 6
**DIAGNÓSTICO SOBRE LA RELACIÓN DE EMPLEO PÚBLICO EN LA PROVINCIA
DE BUENOS AIRES.**

Documento síntesis
FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN PARA UN NUEVO MODELO DE ESTADO.

**Banco de Proyectos de Innovación en la Gestión Pública de la provincia de Buenos
Aires**
MANUAL CONCEPTUAL Y OPERATIVO
RESOLUCIÓN 6/04

Premio Provincial de Innovación en la Gestión Pública
DECRETO 1867
RESOLUCIÓN 7/04
BASES Y CONDICIONES
FORMULARIO