



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

Encuentro de trabajo y reflexión

¿Qué Estado queremos?

**Hacia un Plan Trienal de la
Gestión Pública 2004-2007**

Declaración de la República de los Niños

Gonnet, 28 y 29 de mayo de 2004

AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Ing. Felipe Solá

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Dra. Graciela Giannetasio

Secretario General de la Gobernación
Dr. José María González Fernández

Subsecretario de Gestión Tecnológica y Administrativa
Dr. Luis Deniro

Subsecretaria Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos
Dra. María López Outeda

Secretario Ejecutivo de la Agencia de
Cooperación y Relaciones Internacionales
Ing. Gustavo Álvarez

Subsecretaria de la Gestión Pública
Ing. Claudia Bernazza

Directora Provincial de la Gestión Pública
Prof. Patricia Rodrigo

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

Responsable Ejecutivo Unidad de Coordinación
de Programas de Innovación
CPN Gustavo Longo

Sumario

Programa.....	4
Presentación.....	5
Exposiciones sobre marco conceptual y política institucional.....	7
Metodología de trabajo.....	12
Trabajo en comisiones	
Comisión 1.....	13
Comisión 2.....	20
Comisión 3.....	27
Principales propuestas.....	31
Documentos anexos	
Ejes para pensar el Estado.....	34
Metas del Consejo directivo del IPAP.....	39
Metas de la Secretaría Ejecutiva del IPAP.....	40
Metas de la Dirección Provincial de Gestión Pública.....	41
Metas de la Unidad de Coordinación de Innovaciones en la Gestión.....	42
Nómina de participantes.....	43

ENCUENTRO DE TRABAJO Y REFLEXIÓN

“¿Qué Estado queremos?”

Hacia un Plan Trienal de la Gestión Pública (2004-2007)

10:15 a 12:30 hs **Presentación del marco conceptual y de la política institucional de la Subsecretaría de la Gestión Pública**
Prof. Juan María Healion, Docente del IPAP.
Lic. Sergio Bugallo, Asesor de la Subsecretaría de la Gestión Pública.
Ing. Claudia Bernazza, Subsecretaria de la Gestión Pública.

12:30 a 14:00 hs **Almuerzo**

14:00 a 17:00 hs **Exposiciones temáticas y trabajo en comisiones**
Objetivo: ajustar definiciones conceptuales y realizar aportes que permitan contar en un futuro próximo con un plan de gestión elaborado participativamente.

Modalidad de trabajo: se organizarán tres comisiones, respondiendo a tres ejes temáticos propios de la actividad de la Subsecretaría:

1- El Estado como proyecto político-social y como organización.

2- Modernización e innovaciones en el ámbito estatal.

3- Cambio cultural y formación desde el Estado.

Los participantes podrán elegir la comisión en la que quieren participar y realizar aportes sin tener en cuenta el espacio institucional en el que trabajan cotidianamente. Se solicitará que, en lo posible, realicen aportes conceptuales como así también concretos de gestión.

Trabajo en comisión

14:00 a 15:00 hs **PRIMER MOMENTO:**
Presentación y debate de los principales conceptos y temas que le dan contenido al eje temático.

15:15 a 16:15 hs **SEGUNDO MOMENTO:**
Propuestas de gestión en el tema de referencia a partir de los acuerdos alcanzados en el momento anterior (*¿cómo se llega a..?, ¿qué avances podríamos hacer en esta materia en los próximos tres años?*).

16:30 a 17:45 hs **TERCER MOMENTO:**
Plenario y puesta en común. Recuperación de las propuestas a sumar a la elaboración del plan trienal. Coordinación: Subsecretaria de la Gestión Pública, Ing. Claudia Bernazza.

17:45 hs **Cierre de la jornada.**

En primer lugar la **Ing. Claudia Bernazza** agradece las diferentes presencias en el encuentro e informa acerca de los objetivos previstos para esta jornada.

- Inicio de la construcción de teoría sobre la cuestión pública en general y la provincial en particular.
- Reflexionar las líneas de trabajo y de gestión desde la Subsecretaría de la Gestión Pública.
- Elaborar las grandes líneas de un plan estratégico institucional.
- Iniciar la construcción de un primer documento de gestión con objetivos y metas posibles y viables.

Asimismo propone los diferentes momentos de trabajo y reflexión, posteriores a las exposiciones temáticas previstas.

Agradece especialmente la presencia de funcionarios de la Subsecretaría de Gestión Pública de la Nación y del Consejo Federal de la Gestión Pública, al cual le cede la palabra.

El **Lic. Adrián Domínguez*** expresa los saludos y adhesión al Encuentro del Lic. Norberto Ivancich* y sus disculpas por no poder hacerse presente.

A continuación expone algunas reflexiones que lo motivan en el inicio de este encuentro. Son aquellas relacionadas con recomponer la calidad institucional del Estado, lo que nos lleva a preguntarnos: *¿Qué es la reforma del Estado? ¿Qué Estado queremos?*

Advierte en consecuencia que no se quiere un Estado mínimo ni ausente, tampoco un Estado productor. Es un Estado que genere articulación entre los actores económico-sociales.

En ese sentido, asegura que la etapa actual de la reforma del Estado va a implicar un cambio en las relaciones de poder hacia el interior de nuestra sociedad. Lo que está en crisis no sólo es el Estado sino también la sociedad civil y las identidades colectivas.

La reforma estatal debe ser el resultado de una construcción social que vincule la reingeniería entre la Nación, las provincias y los municipios para promover un desarrollo sustentable.

Asimismo informa que la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación impulsa el Consejo Federal de la Gestión Pública precisamente como un espacio para alcanzar compromisos de trabajo entre la Nación y las provincias y, desde allí, coordinar y articular la asistencia técnica, y compartir las mutuas experiencias en materia de gestión pública.

En esta línea de trabajo se constituye la Asamblea del Consejo Federal, la que alcanzó algunos acuerdos de trabajo para llevar adelante con todas las provincias:

- el desarrollo de un sistema de indicadores de impacto para evaluar la gestión pública;
- el diseño de un sistema de evaluación territorial de necesidades de capacitación; y
- la realización de seminarios sobre la cuestión estatal.

* Coordinador del Consejo Federal de la Gestión Pública.

* Subsecretario de la Gestión Pública de la Nación. Jefatura de Gabinete de Ministros.

A continuación la Ing. Bernazza agradece al Lic. A. Domínguez e invita a miembros de su equipo a disertar sobre el marco conceptual y la política institucional que nos convoca.

El Estado y el Proyecto Nacional

*Profesor Juan María Healion**

Me gustaría referirme a la cuestión del Estado y el Proyecto Nacional. En principio habría que aclarar algunos conceptos tales como **pueblo, nación, Estado y gobierno**. Un pueblo constituye una nación no sólo por el espacio físico que ocupa sino por compartir un conjunto de valores que lo identifican como tal. El pueblo que conforma una nación se organiza jurídicamente en el Estado para alcanzar su propia felicidad y en este sentido, los gobiernos son quienes representan al pueblo en el Estado para alcanzar este objetivo compartido por la totalidad de los habitantes de una nación.

Hoy, la tarea del Estado es la de renovar un Proyecto Nacional: lo que podríamos llamar un modelo argentino para el Proyecto Nacional. El Proyecto Nacional debiera estructurarse teniendo en cuenta algunos principios orientadores sin los cuales perdería su carácter de popular, inclusivo y nacional.

- 1) El Proyecto Nacional como expresión síntesis de un pueblo devenido en nación no debería dejar afuera a ningún grupo: **nadie debe quedar excluido del debate sobre la construcción del Proyecto Nacional**.
- 2) El objetivo último del Proyecto Nacional es alcanzar la **felicidad de las personas**. La actividad estatal debe estar, pues, al servicio de todas las personas.
- 3) Un Proyecto Nacional debiera contemplar los anhelos y **esperanzas de las personas individualmente consideradas y de los colectivos sociales** que constituyen también a la nación.
- 4) La **ética debe ser el principio articulador** de un Proyecto Nacional.
- 5) Es importante señalar que ha habido varios proyectos nacionales; la riqueza de un Proyecto Nacional actual será directamente proporcional a su **capacidad para recuperar todo lo bueno de los anteriores proyectos nacionales**.
- 6) Es necesario **construir un Proyecto Nacional para el largo plazo**.
- 7) Todo Proyecto Nacional define un espacio geopolítico en el que se inserta: **el nuestro es el de América Latina**.
- 8) Todo Proyecto Nacional define con claridad el adversario con el cual confrontar ideas y prácticas desde la perspectiva de no destruir, por eso hablamos de adversarios y no de enemigos. En este sentido, **el Proyecto Nacional es claramente antiimperialista y antineocolonial**. La liberación, como proyecto de autonomizar las decisiones que una nación considera adecuadas a la felicidad de su pueblo, sigue siendo una propuesta válida.
- 9) El **pluralismo**, como expresión de absoluto respeto a todas las ideas, **es constitutivo del Proyecto Nacional**, en tanto y en cuanto el disenso y la riqueza de las diferentes ideas son inseparables de la voluntad de todo Proyecto Nacional por tomar en cuenta todas las expresiones de los actores sociales nacionales.
- 10) El último principio que quisiera señalar tiene que ver con el sentido de recuperar para el Proyecto Nacional Argentino el festejo y la alegría: el hecho de **ser argentinos es para nosotros un honor y una alegría**.

* Profesor de Filosofía. (UCA). Docente del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

Sobre qué Estado queremos

Lic. Sergio Bugallo*

En primera instancia es necesario plantear ciertos acuerdos mínimos sobre la materia. Seguramente queremos un Estado distinto, pero:

¿qué es lo que queremos transformar y cómo?

En primer lugar hay una cuestión ideológica: hay una perspectiva liberal sobre lo que Estado y mercado son y proveen y, por otro lado, otras perspectivas heterodoxas sobre lo que Estado y mercado proveen y cómo lo hacen.

La perspectiva liberal sostiene que el mejor proveedor de bienes y servicios es el mercado y que todas las medidas que apunten a liberalizar la economía de trabas a la libre circulación de bienes y servicios (incluyendo el accionar estatal) significarán necesariamente una mejora en las condiciones de adquisición de bienes del conjunto de la sociedad.

Pero hay al menos dos grandes obstáculos para que esto no suceda como se plantea en la teoría:

1. el **Estado** no siempre funciona como “competencia perfecta” y quizás debiéramos decir que cada vez lo hace menos, a medida que las empresas se vuelven cada vez más monopólicas;
2. el **mercado** absorbe eficientemente la demanda de quien tienen la capacidad de expresarla en el valor que el mercado maneja, que es el dinero; quien no posee dinero no puede expresar claramente la necesidad que posee para el mercado y, por ende, el mercado no lo registra: aquí es donde el rol del Estado es clave: el Estado releva la demanda de aquellos que no tienen la capacidad de expresarla en términos monetarios o provee aquellos bienes no comercializables; estas dos cuestiones están vinculadas, en el caso argentino -al igual que en otras economías drásticamente “liberalizadas”- con el acelerado proceso de liberalización económica de los ‘90.

Es un principio establecido por los autores clásicos de la teoría económica -incluyendo a los liberales- que el grado de mejora de las condiciones de vida de la población en un mercado liberalizado tiene que ver con la distribución de la renta al iniciarse el proceso de liberalización. En este sentido, si la economía Argentina se hubiera liberalizado a mediados de los ‘70 -con una distribución de la renta entre capital y trabajo cercana al 50%- probablemente los efectos sobre la economía hubieran sido fuertemente expansivos y mucho menos drásticos sobre los sectores populares.

Pero, precisamente, la liberalización de la economía se da en el contexto de las hiperinflaciones de fines de los ‘80 y principios de los ‘90 con una caída abrupta de la distribución de la renta y del ingreso en los sectores populares. Por lo tanto la carrera no la inician todos los actores en la misma posición de largada. Cuanto más regresiva es la distribución del ingreso, más fuerte debe ser el rol interventor del Estado, precisamente para recomponer el circuito de producción y consumo en una economía nacional.

Desde esta perspectiva debiéramos trabajar sobre una definición de lo que entendemos por recuperar y reformar, modernizar el Estado.

- a. Un sistema tributario equitativo, donde los que tengan mayor capacidad contributiva sean los principales aportantes. La reforma del Estado debe sostenerse en un sistema tributario progresivo.

* Lic. en Economía, Asesor del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires. Ex -Subsecretario de Presupuesto de la Nación. Ex -Secretario de Ingresos Públicos de la Provincia de Buenos Aires.

- b. Un Estado que atienda las necesidades y demandas de la población en general y de los excluidos en particular.
- c. El proceso de recuperación del Estado no es una cuestión referida sólo a la voluntad de los funcionarios sino que es necesaria la participación y la comunicación hacia la sociedad civil.
- d. También es necesario revertir la concepción cultural y las formas de abordar la temática del Estado en el ámbito de la comunidad en general.

Por último quisiera señalar que para alcanzar un resultado positivo en la recuperación del Estado, no sólo es necesario tener un plan sino saber si es un buen plan.

Esto es, el plan tiene que tener clara la capacidad de gestión para llevarlo a cabo, en especial las capacidades físicas y humanas para llevar adelante la gestión. Además, es indispensable contar con aceptación social para el proyecto y compromiso social con el mismo, por lo que la participación efectiva es clave.

Política institucional de la Subsecretaría

*Ing. Claudia Bernazza**

La agenda de la modernización apareció muy fuertemente al inicio de la gestión de gobierno, en plena crisis, y durante todo el año 2003. La decisión política con relación a este tema hoy está muy vinculada a que se trabaje la gestión pública y la modernización.

Una primera mirada nos pone en la búsqueda de un horizonte temporal en el que quedan tres años de gestión. Desde esta mirada, hay que pensar en procesos a tres años pero con una perspectiva de veinte o más. Es necesario tener en cuenta las experiencias previas sobre intentos de planificación de y desde el Estado: el Plan Nacional de Reconstrucción Nacional de 1973, el Plan Trienal de la Provincia de Buenos Aires 1987-1990 y el Plan Trienal de la Provincia de Buenos Aires 1996-1999.

La apuesta fuerte de la Subsecretaría de la Gestión Pública (que se va a llamar en el futuro *de la Gestión Pública*) es ser un organismo rector de la gestión pública para la provincia de Buenos Aires, orientado fuertemente a asistir, acompañar y orientar al Estado provincial en el diseño de sus estructuras, procesos organizacionales y comunicacionales junto al desarrollo de las bases para una carrera administrativa -de base y funcional- de la que hoy carece el Estado provincial.

Ahora bien, ¿cuáles son las primeras decisiones y propuestas que estamos llevando a cabo?

Planes y Estructuras

- Falta aún que las estructuras respondan a un plan y proyecto en cada organismo. Estamos planteando que los organismos postulen sus organigramas según la planificación.
- Hemos avanzado en lograr que el análisis de las estructuras se realice al mismo tiempo entre Economía y Gestión Pública, con el objetivo de agilizar el procedimiento y vincular desde el inicio la cuestión presupuestaria a las necesidades de estructura que cada organismo plantea.
- Hay una fuerte demanda por parte de los organismos para que se trabaje el tema de áreas de auditoría en cada uno de ellos.

* Actual Subsecretaria de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires.

- También es un dato de la realidad -que, lejos de modificarse, quizás se expanda- que las estructuras adhocráticas permanecerán, dada la complejidad que presenta hoy el Estado y las complejas demandas que recibe desde la sociedad civil.

Procedimientos

- La Provincia no tiene aún un sistema aceitado de procedimiento administrativo.
- Una reforma fuerte en este sentido sería reducir al mínimo el “pase a los efectos que estime corresponder”; esto es que el área administrativa tenga que resolver en el lugar de origen. Quizás haya que habilitar un mecanismo de consulta pero no de indefinidas idas y vueltas para que pueda decidirse sobre un expediente.

Comunicación

- El Estado provincial ha avanzado mucho con la identidad única; faltaría regular la imagen visual para tener y dar la imagen de homogeneidad (“nos mostramos tan unidos o desarticulados como efectivamente lo estamos”).
- En cuanto a la comunicación, se debe avanzar en la modernización de la redacción administrativa, y la definición de las modalidades de comunicación que el Estado se propone a sí mismo y a la sociedad.

Carrera y empleo público

- Las convicciones en este tema están en relación con las denominaciones: hay empleados públicos o trabajadores públicos pero no recursos humanos, una idea equiparable a recursos físicos.

Programas de innovación

- Hay todo un debate a saldar que va desde la terminología a utilizar en la temática de las innovaciones (¿modernización, recuperación, transformación o reforma?) y, más relevante aun, cuáles de las que están vigentes se sostendrán.
- En este ámbito se crea la Unidad de Programas para la Innovación en Gestión Pública, con el objetivo de sostener y apoyar aquellas propuestas de innovación que han resultado exitosas y proponer las que puedan considerarse necesarias y viables.
- Un principio clave aquí es el de apoyar y desarrollar experiencias de innovación que sean replicables y tengan impacto en el Estado provincial.

Formación y cambio cultural

- Hablamos de formación y cambio cultural porque hay que dar una batalla en el tema de nuestra percepción sobre el rol que tenemos como trabajadores del Estado y el rol del Estado mismo.
- El Instituto Provincial de la Administración Pública tiene, en este sentido, varios desafíos: considerar definitivamente como destinatarios a los dirigentes políticos y sociales, abrir nuevos espacios no escolarizados de formación y fortalecer las líneas de estudio e investigación aplicadas a la gestión. Asimismo, ampliar la formación y capacitación en los municipios.
- Hay ejes claves que teñirán transversalmente los procesos de formación y capacitación: la problemática de género y la de los derechos humanos en el ámbito de la gestión pública.

Decisiones para el corto, el mediano y el largo plazo

En el corto plazo

- Lograr que todos los ministerios tengan su estructura mínimamente alineada.

En el mediano y largo plazo

- Lograr un modelo consensuado de carrera (organismos, sindicatos, trabajadores no sindicalizados) presentado para su aprobación en la Legislatura. Una dificultad existente en avanzar rápidamente en este tema radica en las disparidades en la forma de contratación que tiene hoy el Estado provincial.
- También se plantea la necesidad de dos carreras: la del empleo público y la del funcionariado.

Se organizaron tres comisiones que responden a los tres ejes de la actividad de la Subsecretaría.

1- El Estado como proyecto político-social y como organización.

2- Modernización e innovaciones en el ámbito estatal.

3- Cambio cultural y formación desde el Estado.

Los participantes eligieron la comisión en la cual participar y realizaron aportes sin tener en cuenta el espacio institucional en el que trabajan cotidianamente. Se solicitó además que, en lo posible, realizaran aportes conceptuales como así también concretos de gestión. Para el trabajo en comisión se definieron tres momentos.

PRIMER MOMENTO: 30 minutos

Presentación y debate de los principales conceptos y temas que le dan contenido al eje temático, a cargo del coordinador de cada comisión.

SEGUNDO MOMENTO: 90 minutos

Propuestas de gestión en el tema de referencia a partir de los acuerdos alcanzados en el momento anterior (*¿cómo se llega a..? ¿qué avances podríamos hacer en esta materia en los próximos tres años?*).

TERCER MOMENTO: 60 minutos

Plenario y puesta en común. Recuperación de las propuestas a sumar a la elaboración del plan trienal. Coordinación a cargo de la Subsecretaría de la Gestión Pública, Ing. Claudia Bernazza.

COMISIÓN N° 1

El Estado como proyecto político-social y como organización

Palabras y conceptos claves a trabajar

Rol y Modelo de Estado.

Nuevo paradigma de Estado.

Estado y plan. El enfoque estratégico.

Nuevas modalidades para la toma de decisiones y la organización estatal. Tipo de estructuras. Organización tradicional y nuevas formas de organización: agencias, oficinas, comisiones, unidades, consejos, programas, comisiones interministeriales.

Estructuras adhocráticas, estructuras estables.

Procesos organizacionales y comunicacionales.

Participación ciudadana.

Empleo público. Carrera administrativa.

Descentralización y rol de los municipios.

Coordinación

Claudia Bernazza / Subsecretaria de la Gestión Pública

Patricia Rodrigo / Directora Provincial de Coordinación y Programación SSGP

Relatoras

Mirta Bruno / Dirección Provincial de Coordinación y Programación SSGP

Marcela Zanozoterra / Agente de Modernización de la SSGP

Exposición temática

A cargo de *P. Rodrigo* quien presentó los ejes temáticos y conceptos claves a trabajar en esa comisión. Se explicitaron temas tales como:

- Existe necesidad de precisiones conceptuales
- Qué modelo de Estado tenemos y cuál deberíamos tener. De qué herramientas disponemos.
- La necesidad de repensar definiciones de estructuras adhocráticas: ¿agencias?, ¿institutos?, ¿oficinas?. Las estructuras adhocráticas han llegado para quedarse. Uso y abuso de ellas.
- Transversalidad en la discusión de los organismos públicos. Creación de comisiones para la transversalización, caracterizados como espacios de búsqueda de consensos mínimos.

C. Bernazza acota que la Subsecretaría de Gestión Pública nacional se encuentra trabajando con “organigramas matriciales” (estructuras verticales y horizontales).

- El marco normativo provincial de estructuras es escaso. Actualmente se encuentra vigente el Decreto 18/91 regulatorio de la formulación y presentación de estructuras, su contenido se encuentra desfasado con la realidad actual.
- La ex Secretaría de la Modernización elaboró un proyecto normativo de creación de estructuras para reemplazarlo, el mismo actualmente está en revisión para ser modificado.
- Consolidación del manual de la marca de la Provincia: Gestión Pública es el organismo asesor en la aplicación de la marca. Hay ministerios con mucho peso que la están usando. Dado que no hay consenso, se va a convocar a las reparticiones para llegar a acuerdos mínimos a los efectos de armar el manual definitivo. También se debe comenzar a trabajar

en la modificación del Decreto 3040, en cuanto a formas y redacción a utilizar en la administración.

- Modificación de la Ley de Procedimientos Administrativos de la Provincia: la propuesta aún no está consolidada; intervienen, junto con Gestión Pública, el Colegio de Abogados y la Universidad de La Plata a través de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. No tiene relación con la guía única de trámites, gobierno electrónico, firma digital, ventanilla única.
- Se han producido avances en una guía única de trámites sin que se cuente aún con un reglamento unificador. En este orden de cosas debe repensarse cómo los nuevos instrumentos electrónicos pueden llegar a mayor cantidad de gente.
- ¿Qué entendemos por participación ciudadana?: usar la tecnología al servicio de la ciudadanía; explicitar qué se entiende por participación ciudadana y cómo el Estado puede hacer más amigable la gestión.
- Sistema de carrera y empleo público: el interés de la Subsecretaría se centra en un abordaje cuidadoso de la temática por medio de pasos cortos, pero firmes.
- Repensar el rol de los municipios y la descentralización.

Finalizada la introducción, se dejó librada a los participantes la elección del primer tema a desarrollar.

Estructuras y carrera

Tanto la Consejera Directiva del IPAP por el Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios como la Directora General de Administración y el Director de Personal de la DGCyE plantearon que es necesario que los organismos sectoriales de Personal y Administración intervengan en el proceso de elaboración y aprobación de las estructuras y planteles básicos. Se reitera la inquietud de abrir la participación en la elaboración del proyecto de decreto de estructuras, con el criterio de que cuando se compatibilizan procedimientos se logran resultados positivos. Además es conveniente abordar en paralelo planteles básicos y carrera.

- La *Ing. Bernazza* señala que habría que repensar cómo concretar esta participación.

Se requiere que los proyectos de estructuras sean acercadas a las jurisdicciones a modo de consulta.

- *M. Ledesma*: Se va a postergar el congelamiento de las vacantes, por lo tanto mal se pueden hacer propuestas de mejora, más aun si no se sabe cuántos somos, cómo somos y para qué nos quieren.

Sin conocer la base del empleo público es imposible pensar en estructuras lógicas.

Lo concreto es que no hay carrera: hay achatamiento, no hay base para aplicar rasgos conductivos. Hoy por hoy los planteles son fotos movidas y opacas.

Como funcionarios le quitamos dignidad al trabajador ante la falta de incentivos. Se le exige a la gente a cambio de nada. Para paliar esto se le han dado horas cátedra a gente que no hace docencia.

Hay un grupo etéreo que se mantiene a mitad de camino y otro que no tiene expectativas.

- *A. Fernández*: Señala que la cuestión de personal está ligada a la estructura organizacional.

Educación merece una atención particular: es una jurisdicción complicada por la existencia de diversos regímenes estatutarios.

Los participantes del área de *Educación* señalan que este año comenzaron a trabajar fuertemente en estructuras organizativas y aclaran que uno de los grandes problemas en

ese sentido es que, por ejemplo, la Dirección de Compras de toda la jurisdicción cuenta con un Director y un Jefe de Departamento solamente.

P. Rodrigo aclara que la ex Secretaría de Modernización elaboró en el 2002 un mapeo institucional de Educación. Los representantes de Educación lo desconocían. Desde la Dirección Provincial de Gestión Pública se comprometen a enviar una copia.

- *E. Camarotta*: Se debería fundamentar la organización que nos damos con un plan estratégico: el sentido que queremos darle debe estar reflejado en la propuesta organizativa.
- *Sergio*: Es imprescindible que el trabajador esté motivado, tratar de restituirle la dignidad que perdió; se reflejará en la atención a la población, no sólo se trata de cuestiones laborales, pero lo del salario va a tener que abordarse.
- *L. Scatolini*: Identifica como problema no poder premiar el esfuerzo de los trabajadores.

Lo económico no alcanza en materia de incentivos. ¿Por qué congelar la posibilidad de recategorización?

Existe más de un modelo de carrera; lo salarial sólo es un aspecto: termina resultando más caro no hacerlo.

Quedó establecido que es necesario que la Subsecretaría de la Gestión Pública opere como facilitador y acompañe a las jurisdicciones en la elaboración de sus estructuras.

“En muchos casos se hace la fundamentación de cargos en los papeles, pero en la práctica los funcionarios designados hacen otra tarea. Esto sólo se nota desde adentro, es imposible verlo desde afuera.”

- *C. Bernazza* informa que los agentes de modernización trabajarán como apoyo a las jurisdicciones.
- *P. Picicco*: “¿Cómo hacemos para convencer a un ministro para que no piense una estructura para poner amigos?”: Hay que trabajar con el funcionariado.

Tiene que haber una línea muy fuerte de formación para conducir grupos de trabajo; hay una gran debilidad en materia de habilidades de conducción.

- *E. Santamarina* remarcó la necesidad de realizar evaluación de desempeño para hacer funcionar la carrera, habría que empezar por ahí.

No hubo total acuerdo al respecto: otros pensaban que hay que evaluar todo el sistema y que la evaluación de desempeño es el último eslabón de la evaluación institucional (plan, programa, proyecto, tarea).

- *C. Bernazza* rescató la importancia de la evaluación, pero no empezaría por ahí. Considera que se debe generar una mesa de acuerdo en materia de diagnóstico y carrera.
- *L. Girotto*: En relación al funcionamiento de las mesas de trabajo, debería generarse una instancia previa de asistencia técnica a los organismos que ayuda en el armado de sus estructuras, para que en la mesa de trabajo no se discutan cuestiones básicas.

Participación en la estructuración estatal

- *C. Bernazza* acota que el decreto 18/91 habla de participación.

Se discutió sobre la necesidad de la participación, recomendando que se incorpore este tema a las instrucciones elaboradas para la formulación de estructuras. Se destaca que ya se está analizando conjuntamente con Economía el tema de las estructuras.

- *M. Bruno*: Rescata la posibilidad de participación, pero sugiere salir de la opacidad que tiene el tratamiento de las estructuras: “No hay oportunidad de participar.”

En cuanto al proyecto de estructura de cada jurisdicción, es importante que todo el que lo desee pueda verlo antes de la aprobación.

- *E. Milito*: Hay una ficción y una realidad: el desafío es buscar una visión que las junte; es necesario que la realidad quede plasmada en papeles. Por ejemplo, no es cierto que no hay ingreso, que están congeladas las vacantes. El sistema de comunicación no funciona.
- *M. Zanzottera*: Para construir un proyecto de provincia hay que escuchar las propuestas del personal de planta que en los últimos años no ha sido considerado.

Comparte fuertemente la opinión de Estela Camarotta, en relación a que cada jurisdicción cuente con su plan estratégico para la construcción de un Proyecto para la Provincia.

¿Cómo darle participación a los trabajadores del Estado? Generalmente no llegamos a esa gente: tienen mucho para dar, es importante recoger sus ideas.

- *C. Bernazza*: “No sólo no sabemos receptar lo que piensan los empleados, tampoco receptamos lo que quieren los ciudadanos”.

Las líneas básicas a tomar en cuenta para un nuevo modelo de Estado son las que se establecen en el discurso del Gobernador en la apertura de la Asamblea Legislativa y la nueva Ley de Ministerios.

- *L. Scatolini* comentó que en la Escribanía de Gobierno evaluaron la conducción a través del personal. Les pidieron a los empleados que plantearan propuestas de mejora no vinculantes, ante las cuales los funcionarios de comprometieron a considerarlas (sin que signifique necesariamente adoptarlas).
- *P. Picicco*: Así como los funcionarios merecen una consideración especial, no debe faltar otro actor importante para que todo esto no sea una ficción: los gremios.

Desde la mesa se aclara que ya está previsto invitarlos.

- *M. Piumato*: En cuanto a participación: la experiencia en foros de seguridad indica que “la gente no sabe participar”. La difusión es escasa. Las audiencias públicas tienden a desordenarse mucho.

Es necesario tener claro cómo y para qué participamos: la gente se desalienta cuando no se hace lo que se propone. Si el ciudadano no encuentra respuesta, se desgasta.

- *H. Giusso* señala que los aportes de participación no se utilizan, no se ven reflejados en acciones concretas: el ciudadano no tiene respuesta.
- *C. Bernazza*: Es necesario definir específicamente para qué se llama a participar, y si existen límites presupuestarios para concretar las acciones que surjan como necesarias.
- *L. Scatolini*: Las propuestas de los candidatos deberían plasmarse en un plan estratégico, para que el funcionario cumpla con lo prometido.
- *P. Bruno*: ¿Cómo reforzar la comunicación de cuáles son los instrumentos de participación ciudadana? ¿Desde dónde reforzar los canales de comunicación?: Hay que reforzar esos canales desde la primera línea, esa va a ser la política.
- *M. Bruno*: Tema de la plataforma electoral: no se cumple lo prometido, es cierto, pero ello no implica que haya que naturalizarlo. Lo mismo ocurre con la participación, si se promete participación tiene que ser real, no figurativa.
- *Sergio*: “Nos debemos una ley de información pública (acceso a la información).”

No hay posibilidad de participación sin acceso a la información. (Aconseja ver el decreto presidencial de participación pública, 1172/03, por el cual los funcionarios deben recibir en audiencia a los representantes de la ciudadanía y dejar sentado en acta lo conversado y acordado.)

Estado y plan. El enfoque estratégico

- *S. Rossi*: Plantea la necesidad de que el plan estratégico sea comunicado al empleado. La evaluación va a ser a partir de él. Por ejemplo, al Plan Estratégico de Desarrollo Humano y Trabajo nadie lo conocía.

A veces no hay criterios de comunicación y participación. “En la elaboración del Plan nos perdemos todo lo que sabe el que está en la base”.

- *E. Cammarota*: Opina que el empleado debe participar en la formulación del Plan.

Recuerda que “Matus plantea que el Plan debe hacerse no en bloque horizontal, sino vertical, a fondo” Se trata de entrar en forma vertical a un organismo hasta agotar todas las instancias. Conseguir un modelo que funcione bien y luego continuar con otra jurisdicción.

- *M. Zanzoterra* aclara que al empleado no debe comunicársele el plan sino hacerlo participe en su formulación, caso contrario no es un plan estratégico.

- *M. Ledesma*: Avala el evento, y dice que no se puede desconocer la brecha de 10 años de falta de incentivos para el personal, como también los 30 años de atraso con que cuentan las normativas vigentes.

“Necesitamos un andamiaje jurídico. Si contamos con las herramientas y las voluntades, se va a poder avanzar.”

- *S. Spadafora*: Observa con preocupación un divorcio entre el plan estratégico y los que toman decisiones: incluso se vulnera la misión escrita.
“Tendrían que ayudar a los que toman decisiones a referirse, por lo menos, a la misión”. Existen consejos de participación en Salud, pero no participa nadie.
- *C. Bernazza*: Es preferible hablar de “plan institucional con enfoque estratégico” o “plan de gobierno” o “plan operativo”, antes que plan estratégico.
Que se escriba un plan ya es importante y que tenga un enfoque estratégico lo es aun más. Se suele bastardear el uso de la expresión “plan estratégico”. Ni siquiera habiendo consultado a todos los agentes públicos sería un plan estratégico porque faltaría la sociedad civil.
- *E. Camarotta*: “No podemos abrir un proceso que no podamos cerrar. Hay que empezar a establecer la misión que es lo que nos lleva más tiempo. La misión debe ser el sentido trascendente de la jurisdicción. Luego vienen los objetivos y luego la estructura.”
- *C. Bernazza*: “No se puede salir a asistir en plan estratégico, carta compromiso, estructura alineada al Plan, si la Subsecretaría de la Gestión Pública no cuenta con esas herramientas o programas de gestión. Como Subsecretaría deberíamos hacer todo lo que decimos que tienen que hacer los otros organismos”.

Control de gestión

Pregunta: siguiendo este esquema ¿dónde se ubica la gestión por resultados?

- *C. Bernazza*: El seguimiento de la gestión por resultados lo hace la Jefatura de Gabinete. La SSGP hace el modelo de control de gestión y Jefatura de Gabinete lo ejecuta.
- *L. Scatolini* acota que Jefatura de Gabinete solicita informes y las jurisdicciones en general no responden.
- *J. Pérsico* señala que el control por pedido de informes no sirve: el control debe ser in-situ para que sea efectivo.
- *P. Amaya*: “salvo Jamaica, Barbados y Brasil, en toda Latinoamérica sucede lo mismo en materia de empleo y gestión pública”.

¿Cuándo es considerada exitosa una gestión? ¿Cómo son valorados los proyectos que hacen algo por la gente? ¿Cómo participa la gente de esa valoración?

- *P. Bruno*: Hay que ir al punto de partida para elaborar un plan estratégico: el Estado tiene que revisarse porque lo obliga la sociedad.

Estamos en un Estado quebrado que se está reviendo: la sociedad ha sido muy generosa con ese Estado. Los actores somos los mismos y la Subsecretaría es una parte más del Estado.

Es necesario consensuar con los otros organismos; el Estado es fragmentario, compartimentado. Para modificarlo habrá que mover aliados fuertes, porque la cuestión es cultural.

- *C. Bernazza*: “Es preferible tener 3 ó 4 tácticas, muy puntuales y viables: no plantear muchos objetivos.”

Reivindica la decisión de que el Consejo Directivo del IPAP sea el Consejo Asesor de la Gestión Pública.

La Subsecretaría formuló una fuerte apuesta a los equipos de gestión: trabajar con los municipios, “es en los municipios donde se va a dirimir el cambio cultural”.

- *T. Reca* explicó la importancia de la imagen de la provincia y comentó que se está trabajando en la reformulación del manual de Imagen Institucional.

La Subsecretaría de la Gestión Pública es la encargada de generar el correspondiente proyecto de Decreto y tendrá a su cargo la asistencia técnica general. La Jefatura de Gabinete colaborará en materia de página web.

Los funcionarios presentes de la Dirección General de Escuelas propusieron que se cree un ámbito para reunir a las DGA en la discusión de los temas presupuestarios. “Los foros o comunidades de aprendizaje son para eso”, se les informó. Se realizará uno sobre Presupuesto.

La idea es hacer propuestas concretas a otras reparticiones para la elaboración del presupuesto por jurisdicción, observando que “si se trabaja aislados no produce el mismo efecto que una puesta en común”. Se toma nota de esta iniciativa, a pedido de la Subsecretaría. “La ley de contabilidad burocratiza, es viejísima. Se producen demoras innecesarias, dilaciones inadmisibles ante las urgencias”.

- *C. Bernazza* informa que en adelante esta Subsecretaría no solicitará a las reparticiones información sobre procesos, productos, planificación.

“Somos facilitadores y pensamos los formatos, pero no pedimos la información, esa tarea la hará la Jefatura de Gabinete.”

No olvidar del fortalecimiento de los funcionarios en comunicación, es parte de su formación. Es necesario planificar la comunicación.

Empleo Público

- *C. Pereyra* “Si no hablamos más de recursos humanos ¿cómo los llamaremos? ¿empleados públicos? ¿trabajadores? ¿servidores?”

Plantea el tema de personal y la diferencia entre empleo y trabajo, y bastardeo del empleo público.

Por indicación de *C. Bernazza*, *Horacio Giusso* queda encargado del desarrollo conceptual acerca de esta cuestión.

- *C. Bernazza*: El empleo público será un tema fuerte de un próximo encuentro; hay que pensar en las dos carreras: la del empleado y la del funcionariado. Queda abierta la participación en el ámbito de la Dirección Provincial de la Gestión Pública. La gestión se propone acompañar a los municipios en todos los procesos.

Hay que pensar en los modelos de planificación y control de gestión en las jurisdicciones: no hay una definición tomada y lo plantean desde las reparticiones cuando presentan los proyectos de estructura.

COMISIÓN N° 2

Modernización e innovaciones en el ámbito estatal

Palabras y conceptos claves a trabajar:

¿Modernización o reforma?

¿Innovaciones o recuperación del Estado?

Experiencias de modernización en la provincia: Gobierno electrónico, Carta compromiso, experiencias exitosas. Expectativas y resultados.

Innovaciones y políticas de inclusión.

Innovaciones y aplicación al ámbito municipal.

Coordinación

Gustavo Longo / Responsable del Programa de Innovación en Gestión Pública

Sergio Bugallo / Asesor de la Subsecretaría de la Gestión Pública

Relatoras

Alicia Doyle y Susana Lozano / Agentes de modernización de la SSGP

Exposición temática

A cargo del *Dr. Gustavo Longo*, quien destacó los principales elementos que hacen al proceso de modernización e innovación en el Estado actual.

- Modernización como proceso permanente asociado a la necesidad del Estado de adaptarse en su capacidad de adoptar políticas. Estructura estatal apta siempre para asumir la agenda de políticas públicas. Entre líneas: entender lo que hay que hacer hacia fuera; adaptación a demandas comunitarias.
- Subsecretaría de la Gestión Pública que genere una reforma administrativa (estructuras). Esto está más asociado a un proyecto normativo puntual con el que se intenta poner por encima la optimización de procesos del aparato estatal.
- Reforma administrativa: implica eficiencia en el manejo de recursos.
- La reforma administrativa puede ser un componente más de la modernización (está incluida dentro del concepto general). Recuperación / transformación del Estado por descreimiento de la gente tal cual se ha dado durante el año 2002.
- Más allá de hablar de mecanismos de reforma, mejora, etc. se trabaja mal desde la base: hay que hablar de cosas muy básicas.
- Mejorar el sistema de información relacionado con bienes del Estado y recursos humanos: recuperar fortaleza institucional; ganar legitimidad.
- Término actual: innovación / Modernización = proceso general / Innovación = procesos puntuales.
- ¿Qué se puede mejorar para avanzar sobre esto?: incorporar municipalidades.

Modernización o Reforma – Innovación o recuperación del Estado

S. *Bugallo* define Moderno: contrapuesto a lo clásico / Innovar: introducir novedades / Transformación: alteración, mutación, conversión, metamorfosis, etc., cambio de aspectos y costumbres.

C. *Pisano*: Innovación y modernización se complementan: primero está la innovación; la modernización surge de un proceso que se genera por sucesivas innovaciones.

S. *del Frate*: Ambas palabras exigen un análisis que no siempre da lugar a un cambio, por lo tanto puede haber cosas que no cambiarán.

G. *Zurita*: Contradicción: en carta compromiso se está poniendo lo que se debe cumplir. Debemos plantarnos en la situación actual: paros, problemas salariales, crisis energética. Es difícil pensar en innovaciones.

Se necesita marco de estabilidad para plantear cosas básicas.

Cambiar la cuestión cultural de cara al ciudadano es fundamental.

Doble desafío; cualquier innovación será doblemente difícil. Lo innovador puede ser volver a las cosas fundamentales que debemos cumplir.

A. *Batista*: Las situaciones se deben reflejar en la práctica.

Las cosas previstas en normas hay que cumplirlas.

Procesos que se manifiesten; no dar vueltas en textos, discursos.

R. *Sandoval*: No dejar de lado un trasfondo de coincidencia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

Lo "nuevo" a veces es cumplir lo que debería hacerse.

S. *Lozano*: Propone la Capacitación de gestión pública en distintos niveles:

1. macrogestión: definir grandes líneas;
2. mesogestión: organizaciones;
3. microgestión: lo que hace uno diariamente.

En cada uno hay distintas capacidades de gestión.

Organización: líneas políticas; trabajador bajo el paraguas de la organización.

Fortalecer capacidades en los tres niveles. Valores, ideas, computadora, escoba, ollas, gente que cocine en una escuela. Pero tenemos que saber qué queremos cocinar.

Pregunta: en el ámbito de la macrogestión ¿ejes? Solá hablaba de tres ejes: salud / educación, trabajo, seguridad. Se necesita claridad desde arriba, innovaciones en contexto político, organizacional y de vínculos.

Saber desde dónde y adónde queremos ir.

Estado fuerte: fuerte enraizamiento interno y conectividad externa.

Los proyectos serán exitosos en función de la visión política de esos tres niveles.

J. *Blasetti*: Analizar lo que deja la gestión anterior: ver fallas, resultados concretos, cómo seguir.

La reforma se agota en la enunciación, siempre estamos detrás de la reforma.

S. *Lozano*: Reforma se asocia a ajuste, achicamiento del Estado.

R. *Sandoval*: Asociación con la última década; no es feliz utilizar la palabra reforma. Conocer la problemática actual; falta de conocimiento; saber qué queremos cambiar. Mostrar vías posibles

L. *Cabello*: debemos tener un diagnóstico sobre el Rol y modelo del Estado.

Si sabemos cuál es el modelo de Estado pretendido, trabajar en función de esa diferencia y sabremos qué tenemos que hacer: innovar, reformar, modernizar o recuperar.

Estas son acciones (estratégicas, tácticas, operacionales) que se desprenden de políticas.

A. *Batista*: Ahondar en el diagnóstico. El ciudadano tiene una percepción de lo que es el Estado; medir, indicadores, estándares.

Tal vez procesos anteriores arrancaron por percepciones. Ser rigurosos, sistemáticos, científicos al hacer el diagnóstico. No ser seguidores de encuestas, ya que esto también es una percepción.

S. *Bugallo*: Tema terminología: usos de la nueva política: manosear, devastar términos. Todo queda como cuestión enunciativa.

Definir hacia qué Estado vamos, qué queremos hacer y luego poner palabras, no quedar en los términos.

Capacidad de gobierno; distintos niveles de gestión, tener clara que la capacidad de gestión es necesaria en los tres niveles.

Para Matus no existen los diagnósticos. Todos opinan diferente sobre la misma cosa. Análisis situacional: lo que estoy viendo en el momento, lo que está sucediendo, enriquece la visión de lo que pasa. Por eso los diagnósticos no siempre coinciden. Tener en claro visiones parciales de una misma realidad.

Suponiendo que tenemos un modelo de Estado, cómo ir generando las transformaciones.

L. *Pagani*: Si no sabemos dónde estamos, no sabemos a donde ir.

Es necesario un diagnóstico consensuado: llegar a acuerdos. Cuanto mayor sea el consenso (técnicos, ciudadanos, etc.) más completo será el diagnóstico, y es un buen punto de partida.

S. *del Frate*: Se requiere diagnóstico profundo y celeridad para que el objeto no desaparezca.

L. *Cabello*: Apuntar a un Estado con foco en el ciudadano, mirando a la comunidad. Lineamientos políticos establecidos para distintos ámbitos de la gestión.

Innovación

G. *Longo*: “Estamos en una subsecretaría centrada en la estrategia, no en la definición de políticas. En los últimos 12 ó 13 años hubo fortalecimiento institucional; se buscaron diagnósticos dentro del propio organismo, lo que le faltaba (computadoras, sistema de información, que en general no estaban desarrollados) pero no se consideraba para qué le faltaba. Hay necesidades y demandas desde afuera que obligan a la innovación desde adentro. Qué mecanismos buscamos para que las cosas funcionen mejor.”

Un proyecto innovador debería ser replicable

Subsecretaría: órgano rector que funciona como multiplicador/replicador de las inteligencias del Estado.

Optimizar recursos, por ejemplo no replicar experiencias hasta que estén instaladas. Debe permitir visualizar resultados.

Un proyecto innovador debe tener sustentabilidad, no se debe agotar en menos de un periodo de gestión, que la innovación quede institucionalizada (norma, estructura, ambas, un convenio.)

Problemas: medición, funciones y misiones del organismo: si no cumplen buscar procesos que lo mejoren.

S. *Lozano*: propone buscar externalidades positivas.

C. *Pisano*: Tema agentes de modernización, ¿se considera innovador?: “no sé si podemos mostrar resultados.”

G. *Longo*: “Lo considero innovador.”

P. *Besado*: Pensar errores y aciertos que sirvan de *feed back* para otras reformas.

A. *Batista*: Si todo se da, habrá legitimación del Estado; esta es una construcción que nació con ciertos objetivos.

G. *Longo*: “Si uno trabaja con solvencia, te permite sentarte a la mesa a discutir, Si alguien necesita ayuda se supone que sos el más solvente. ¿Uno ha chequeado todo esto para salir a hablar con otro? El secreto es el conocimiento. Puedo decir: sustentable, replicable, N atributos, pero debo conocer el marco en el que me estoy moviendo (normativo, legal, presupuestario, etc.). Debo poder implementar lo innovador, conocer los supuestos primero; trato de moverme en la lógica pura.”

Organigramas que salgan en tiempo y forma es un éxito. Hay variables que no tienen sustento. El conocimiento es el otro valor que uno está agregando (governabilidad).

S. *Lozano*: La Secretaría de Gestión Pública es ámbito de aplicación: ¿de qué y para qué? Pensar las grandes líneas políticas.

G. *Longo*: Parece que innovar es hacer algo bien.

S. *Bugallo*: Esto está en los ejes para la SGP, parte de los considerandos del decreto, objetivos y metas.

“Nos vamos a tener que mover con algunas percepciones.”

Metodología de construcción política: ¿se ha menospreciado la cuestión de a dónde vamos?

Objetivos cambian continuamente en función de lo que pide la sociedad (encuestas no siempre bien hechas), además hay que bajar líneas, colaborar para hacer propuestas.

Tenemos atribuciones para ciertas cosas.

R. *Sandoval*: Hay que reconstruir desde la representatividad: los gobernantes cumplen el mandato de la ciudadanía.

G. *Longo*: Haber bajado el rango de la organización la hace menos apetecible: hay más espacio para elaborar y ganar espacio desde un lugar más genuino.

Inclusión: Estado inductor que interviene y se adelanta. Se suma la planificación: aun cuando no existe el gran programa, todo se monta sobre situaciones de planificación.

Como órgano rector exigimos con qué mecanismo el organismo está en el juego de las políticas públicas. ¿Cumplió o no? Entonces se interviene con mecanismos de mejora de la gestión.

Se sabe qué tipo de Estado se quiere. Uno ve usos y costumbres; brecha entre esto y lo que hay que hacer hacia fuera. Estamos focalizados a intervenir en el funcionamiento del Estado, que funcione mejor.

Hay falencias en cuanto a la capacidad de los organismos para poner en marcha procesos de mejora.

Proyecto de agentes de modernización como proyecto de innovación (la SME quería contar con personal más preparado). El proyecto es innovador: usa recursos de la Provincia, los capacita con los recursos de la Provincia; trabajan en organismos de la Provincia.

- P. Besado:* El proyecto debe ser replicable, medible, sustentable.
- G. Longo:* Está planteado como proyecto sustentable, su concepción es buena y está implementado. Hay que optimizarlo
- L. Cabello:* Hay que salir afuera, al ruedo.
- A. Bustos:* Falta comunicación. Se enteraron de Agentes de Modernización por el diario.
- G. Longo:* Se lleva la discusión a principios, de allí se va a las líneas de acción.
Estrategia pura, desafiante, porque no permite contar con recetas.
Pensar en qué marco estoy presupuestando estos planes.
- S. Bugallo:* ¿Cuántos agentes de modernización hay?; ¿cuándo fue el curso?; ¿dónde están los AM funcionalmente?; ¿qué conclusiones hay sobre la formación?
- L. Pagani:* Es un proceso hacia adentro, una recuperación innovadora del Estado.
- A. Batista / C. Pisano:* La formación fue completa e intensa.
- S. Lozano:* Es mejorable.
- S. Bugallo:* En caso de replicar los Agentes de Modernización, ¿qué tipo de modificaciones/cambios se harían?; ¿desde dónde y cómo cambiar? Le interesaría un informe con propuestas.
- Temas a incluir: técnicas de participación.
- G. Zurita:* Problemas en la selección (errores de comunicación). Búsqueda de agentes dentro de la APP contenidos, etc., puede haber propuestas.
- La evaluación quedó enmarañada. Fue todo estrictamente académico y posiblemente se perdió algún recurso humano que podría haber sido útil.
- C. Pisano:* Sugiere profundizar en la selección y capacitarlos.
- Que no sea competitivo y excluyente.
- G. Longo:* Estamos obligados a buscar definiciones: si los AM se transforman en motores de cambio, salir con menú establecido, no como consultores.
Proyecto a plantear, nuevos o los mismos (saber para qué nos resultan funcionales) sobre la base de normativas.
Tenemos carta compromiso, banco de proyectos exitosos, agentes de modernización, gobierno electrónico (que ya está afuera de la SGP); en el tema IRAM SGP es actor invitado, facilita la certificación y no exige asignar recursos; en el tema de declaraciones juradas la SGP hace asistencia técnica y se retira.
Hay que trabajar sobre proyectos que impactan permanentemente sobre los organismos, no se trabajan sistemas a medida.
Carta Compromiso: según me parece, queda a mitad de camino; las autoridades del organismo lo ven como problema. Puede ser un proyecto interesante en su funcionalidad y con participación de la ciudadanía (calidad de los servicios/prestaciones). Pensarlo como proyecto que aporta algo más.
Mejora transversal en todos los organismos que atienden público: pensar criterios básicos.
- L. Cabello:* El impacto más fuerte es cambiar la cultura del empleado; es más importante que el impacto en usuario.
- El empleado repiensa su tarea y puede mejorarla.

Carta compromiso, experiencias exitosas

G. Zurita: Los proyectos de la SME entraron en distintos momentos.

Si trabajamos calidad posiblemente desemboquemos en carta compromiso; no está planteado así, hay aspectos positivos pero enormidad de dificultades.

El proyecto Carta Compromiso no debe quedar a la deriva, si no se cae; hay que buscar los apoyos necesarios; los organismos van a tener dificultades porque no se premió a los que tomaron la iniciativa de modificar sus procesos.

G. Longo: Lógica de análisis: el organismo sabe que funciona mal, pero si lo blanquea van a ir a pegarle todos.

G. Zurita: Hay que avanzar con calidad y Agentes de modernización; que Carta Compromiso sea el broche: instala un cambio cultural por eso no conviene dejar de hacerlo.

G. Longo: No dejar proyectos sueltos

L. Pagani: La experiencia de capacitación en el IPAP: llegar al organismo era movilizador, replanteo de su existencia, participación hacia adentro y hacia fuera, transparencia, monitoreo, eficiencia; hay revalorización del empleado porque se siente protagonista.

L. Cabello: La Carta Compromiso debe estar enmarcada en un concepto general de calidad; es inadmisibles que se diga "no lo quiero hacer porque me pongo en evidencia."

Hay que sensibilizar respecto a la importancia de la calidad en relación con el ciudadano. No olvidar el objetivo de Carta Compromiso: mejorar los servicios brindados al ciudadano. El empleado es un medio para que el ciudadano esté mejor atendido.

Expectativas y resultados

G. Zurita: Apuntar al accionar del organismo.

Si una medición salió mal, que los empleados participen y la situación se modifique.

El OCEBA armó grupos de mejora cuando esto pasó; el encargado del organismo debe ver la CC como un elemento a favor.

Longo: El empleado entiende y se compromete en la mejora; sigue la brecha con el nivel de decisión. "Te dejan entrar pero se olvidan." ¿Cómo ayudar a lograr integralidad?

Proceso complementario: que se sepa qué sucede y cómo aprovecharlo.

Ser calificador de riesgo, medición de procesos estándares, cómo funcionan en cada organismo y publicarlo (aunque CC no esté en funcionamiento).

Induzco a situaciones de mejora como estrategia.

G. Zurita: Que un organismo defina sus indicadores es todo un tema.

G. Longo: Decreto 2420: antecedente de un sistema integral de indicadores.

Cuando un órgano rector plantea una matriz básica se lo escucha.

Hay que intervenir en los funcionamientos.

Ser más simples, lógicos, usar los recursos que hay.

Banco de proyectos exitosos: ¿qué es una experiencia exitosa? ¿Cómo otorgar un premio? Empecemos a fijar parámetros: que todos los que aportan se vean reflejados.

Principios de participación: incorporar experiencias de ONG's, otros municipios, otras provincias.

No hablo de premios, sino de base de datos. No cumplir solo la formalidad de presentación, que se verifique cómo funciona en los hechos.

COMISIÓN N° 3

Cambio cultural y formación

¿Capacitación o formación?

Recuperación estatal: formación y cambio cultural.

Rol del Instituto Provincial de la Administración Pública: ¿a quiénes forma?

La presencia de dirigentes de la sociedad civil y el mercado en las propuestas.

¿Cómo forma y para qué?

Formación y fortalecimiento organizacional.

La conformación de equipos docentes.

La autogestión y la red de organizaciones para la formación.

Apoyo a la descentralización. Fortalecimiento de las gestiones municipales y de los espacios regionales.

Financiamiento de estudios vinculados al Estado.

Coordinación

- Carlos Ciappina / Secretario Ejecutivo / IPAP
- Silvia Steimberg / Directora de Formación y Capacitación / IPAP
- Bettina García Laval / Directora de Estudios e Investigaciones / IPAP

Relatora

Ana Lenci / Responsable del “*IPAP difunde*” / Dirección de Estudios e Investigaciones del IPAP

Exposición temática

Abre el taller *Carlos Ciappina*, Secretario General del IPAP, proponiendo:

- definir el encuadre del IPAP en la recuperación del Estado y
- reconocer fortalezas y debilidades.

J. M. Healion: la formación alude a lo ideológico y cultural, la capacitación a lo instrumental y operativo; respecto de la educación hay una discusión abierta;

cambio cultural: requiere de un cambio ideológico y un cambio de herramientas.

Recuperación estatal y rol del IPAP

C. Ciappina: pensar cómo vincular los tres aspectos;

en lo político y lo social hay un cambio ideológico fuerte: recuperar el Estado; hay que hacerlo con los trabajadores del Estado;

la lógica neoliberal tiene una consistencia ideológica que impregnó no sólo la economía sino la educación y el trabajo público;

hay un corpus pensado para socavar el Estado: hay que cambiar el paradigma, aunque dentro del campo no-liberal haya diversidad de ideas;

tema gestión: hay un mix de novedades y memoria estatal previa al estado neoliberal;

los trabajadores no hemos encontrado vehículos para cambiar democráticamente este paradigma;

tenemos un doble desafío: fortalecer el trabajo de los trabajadores y fortalecer el cambio dentro de las organizaciones;

vamos a trabajar conjuntamente con la Subsecretaría y el Consejo Directivo.

A. Lenci pregunta por qué no se convocó a la reunión a todos los trabajadores del IPAP.

C. *Ciappina* aclara que va a haber un plenario general del IPAP.

Blasetti plantea que hay que aclarar la diferencia entre gobierno y Estado: la asimilación reduce el concepto de Estado;

el Estado incluye la sociedad civil;
propone elaborar un glosario de términos.

J. *Fox* acota que el rol del Estado trasciende al gobierno.

Ciappina aclara que el IPAP es una política de Estado pero se modifica según las políticas de gobierno. Propone definir el rol del IPAP y los destinatarios.

A. *Rivadavia* propone enfatizar la tarea en agentes multiplicadores y jerárquicos.

Sandra Barrantes cuestiona el rol del actual IPAP, ya que originariamente se ocupaba de capacitar empleados para que ascendieran en su carrera.

Ciappina plantea que: el rol del Estado cambió y que hay que pensar en el afuera.

Ana Lenci recuerda que las políticas de los últimos años excluyeron a la mitad de la población, por lo tanto un cambio cultural implica que el Estado revise su rol.

A. *Rivadavia* acota que hay que apuntar en ambos sentidos;
hay que respetar los saberes previos en todos los ámbitos.

J. *Rozenhauz* señala que habría que indagar a los sujetos de capacitación sobre sus necesidades; es una posible línea de investigación.

S. *Steimberg*: cambiar un paradigma es cambiar el sentido común;

el IPAP no está exento de la cuestión educativa pero tiene la flexibilidad que le falta al sistema educativo formal;

en ese sentido, es exquisito.

H. *Wynne* plantea que hay múltiples niveles de intervención;

hay que definir qué es un trabajador público y conocer las herramientas del sistema público; incluir a la escuela y la universidad.

E. *Monteagudo*: el cambio de paradigma excede al IPAP;

la tarea del IPAP es fortalecer la gestión del Estado desde los trabajadores y los funcionarios;

habría que reforzar los fortalecimientos;

el Estado no ha sido el único responsable del estigma social de los empleados públicos;

a veces hay un pacto de simulación entre los gobernantes y el pueblo: "votame y liberame de pensar en el bien común";

la lógica de los funcionarios genera vulnerabilidades.

S. *Steimberg* acota que a veces "construimos independientemente del funcionario de turno".

J. M. *Healion* propone pensar el rol del IPAP y del Estado desde otra visión:

pensar en un sutil viraje: lo anterior estuvo muy volcado a la sociedad civil, ahora hay que pensar en los trabajadores del Estado.

J. *Rozenhauz* plantea ir al interior de la Provincia: "hay inequidad territorial".

A. *Lenci* propone incorporar a ATE (no sólo UPCN, como fue históricamente) en el sistema presencial de tecnologías de información.

J. *Fox* acota que la carrera administrativa será un deber del IPAP.

Ciappina plantea la cuestión del mercado: ¿hay que vincularse con los microemprendedores?

J. *Blasetti*: en el mercado y la sociedad civil hay trabajadores del Estado, no del gobierno.

A. *Lenci* pregunta si los trabajadores desocupados estarían incluidos también en ese esquema.

Ciappina señala que si están organizados y tienen relación con el Estado se puede articular.

S. Steimberg acota que el sistema educativo tiene una población cautiva y que habría que trabajar en el ámbito de la conducción operativa.

B. García Laval señala dos focos:

1. cambio de paradigma;
2. sujetos de formación y capacitación: ¿cómo convocar? (nudo histórico); apuntar a los fortalecimientos y las asistencias técnicas; hay una fortaleza estratégica: heterogeneidad de los equipos docentes y espacios de discusión; pensar las fortalezas y debilidades del módulo sociedad y rol del Estado.

A. Napolitano: se trabaja desde la cultura y la misión de las organizaciones.

H. Wynne y C. Ciappina rescatan el carácter multidisciplinario de los equipos.

J. Pochet propone llevar el cambio cultural a los municipios y los barrios.

C. Ciappina recuerda que: esa es la apuesta del área de organizaciones políticas y sociales; hay que indagar en las necesidades de los destinatarios y el IPAP empezó a evaluar: hay que fortalecer el seguimiento.

J. Rozenhauz: hay gente que se perpetúa haciendo cursos; hay gente a la que no estamos llegando; sería momento de pensar en un sistema de educación a distancia y foros para funcionarios.

M. Peñaflor rescata experiencias anteriores de capacitación a distancia y percibe que la gente del interior de la Provincia prefiere que el IPAP vaya al lugar.

J. Laguens propone pensar cómo incrementar el interés de los funcionarios por formarse.

A. Rivadavia: el IPAP tuvo a los funcionarios políticos como destinatarios originarios; ese sistema no resultó y se cambió a los agentes públicos.

E. Monteagudo: la tarea de hoy es reflexionar sobre nosotros mismos; respecto del programa para funcionarios: son decisores y no pueden hacerlo alegremente; si no hay conciencia de necesidad, nadie puede llegar a nada; el IPAP no puede plantearse objetivos inalcanzables ni competir con otros organismos: el IPAP está al servicio de la administración pública.

C. Ciappina: en la práctica sucede al revés: los organismos piden ayuda.

S. Steimberg: hay que apostar a la difusión: la tarea no puede reducirse a pegar afiches; hubo una reunión con los referentes de capacitación para consensuar el circuito de difusión; aparecen obstáculos: se juegan cuestiones de poder en las instancias intermedias; educación a distancia: se está diseñando una plataforma virtual que debe consensuarse con los consejeros directivos y los docentes.

A. Rivadavia plantea que: un camino posible es el trabajo con los cuadros medios; reforzar las comunicaciones; los autogestionados reclaman presencia de los tutores.

H. Wynne señala que los cuadros medios no siempre quieren que la gente se capacite con el argumento de que las oficinas quedan vacías.

S. Steimberg acota: “cuando llegamos a un organismo tocamos intereses”.

J. M. Healion sintetiza los ejes de discusión:

- todos los gremios deben ser socios del IPAP: va a redundar en una necesaria presión;
- hay que saber distinguir adversarios de socios;
- pensar actividades exclusivas para los consejeros directivos;
- misión básica del IPAP: dirigir el 80 % a la formación de formadores.

C. *Ciappina* cierra rescatando la formación del Consejo Académico, la formación de redes académicas con universidades y terciarios, y la articulación con sindicatos y organizaciones no gubernamentales.

COMISIÓN N° 1

El Estado como proyecto político-social y como organización

Planes y Estructuras

- Repensar las estructuras adhocráticas.
- En relación al funcionamiento de las mesas de trabajo, generar una instancia previa de asistencia técnica a los organismos.
- Intervención de las áreas de Personal y Administración de cada organismo en el proceso de elaboración y aprobación de las estructuras y planteles básicos, previo a la conformación de las mesas de trabajo.
- Recomendar que se incorpore la participación a las instrucciones elaboradas para la formulación de estructuras.
- Acceso a los proyectos de estructura de cada jurisdicción antes de su aprobación.
- Trabajar con el funcionariado en la formación para desempeño del rol.
- Realizar evaluación de desempeño para hacer funcionar la carrera.

Empleo

- Desarrollo conceptual de los términos: empleados públicos, trabajadores del Estado, servidores públicos.

Comunicación y Participación

- Crear un ámbito para reunir a las DGA en la discusión de los temas presupuestarios. (Se toma nota de esta iniciativa a pedido de la Subsecretaria.)
- Participación de los gremios en la elaboración de la carrera laboral.
- Pensar una ley de información pública adecuando el decreto presidencial de participación pública (1172/03).
- Comunicar el plan estratégico a los empleados / hacerlos partícipes en la formulación del Plan.

Unidades de Control de Gestión

- Pensar en modelos de estructuras nuevas con Unidades de Control de Gestión.

COMISIÓN N° 2

Modernización e innovaciones en el ámbito estatal

Mejora en la Gestión

- Que la Subsecretaría sea “*calificadora de riesgo*”, con medición de procesos estándares, determinando cómo funcionan en cada organismo y publicarlo.
- Mejor funcionamiento de gestión pública (organigrama, presupuestos, etc.): fijar estándares, puntos de partida, decidir determinados componentes.
- No dejar de elaborar proyectos sustentables, replicables, participativos.

Participación

- Mecanismos de participación que legitimen algunos procesos desde afuera.(inter ministerios, de ciudadanía).

Sistemas de información

- Determinar qué sistemas sirven para la planificación en la provincia;
- Determinar quién dice cuál es la información válida en la provincia.
- Continuar con calidad y agentes de modernización; que Carta Compromiso sea el corolario de un proceso de mejora
- Instalar un cambio cultural en la acción de “rendir cuentas”.

COMISIÓN N° 3

Cambio cultural y formación

Rol del IPAP. Política de Formación

- Realización de un plenario general del IPAP.
- Incorporar a ATE además del gremio de UPCN en el sistema de cursos presenciales y autogestionados de tecnologías de información. (Excel, Word, otros).
- Elaborar un glosario de términos.
- Enfatizar la tarea en agentes multiplicadores y jerárquicos.
- Indagar a los sujetos de capacitación.
- Apuntar a los fortalecimientos y las asistencias técnicas de los organismos provinciales y las organizaciones políticas y sociales.
- Dirigir el 80 % a la formación de formadores.

Cambio Cultural

- Incluir a la escuela y la universidad en el proceso de mejora.
- Intensificar la acción de los programas de apoyo a la gestión municipal, llevando el cambio cultural a los municipios y los barrios.
- Pensar en un sistema de educación a distancia y foros para funcionarios.
- Fortalecer la difusión.
- Pensar actividades exclusivas para los Consejeros Directivos.

EJES PARA PENSAR EL ESTADO

Aspectos generales

El objetivo de las jornadas es iniciar la discusión y establecer los criterios acerca de cuál debería ser el plan de acción de la Subsecretaría de la Gestión Pública para los restantes tres años de gobierno.

Es decir que en muchos casos vamos a validar en la práctica todos y cada uno de los conceptos que, como organismo rector del proceso de modernización y/o transformación del Estado, estamos transmitiendo en forma teórica al ejecutivo tanto en el ámbito provincial como municipal.

La confianza reflejada en el mandato de gestión, otorgada por el Gobernador a la Ing. Bernazza y su equipo para conducir este crucial proceso de transformación, y la existencia de un tiempo y un espacio político y social favorables para retomar la conducción del Estado en todos sus niveles, implican que la formulación y ejecución exitosa de nuestro plan de acción dependa en gran medida de las habilidades, convicciones, conocimientos y compromiso que volquemos en estas jornadas, en tanto actores centrales de la Subsecretaría.

En primer lugar, y como forma de ahorrar discusiones intrascendentes, debemos comenzar por acordar que entendemos y/o pretendemos cuando hablamos de reformar el Estado.

Los “por qué” y “para qué” definirán los niveles de acuerdo o desacuerdo políticos que deben quedar absolutamente claros en cada planteo; en cambio los “cómo” van a depender de nuestra capacidad de evaluación de los recursos disponibles y del análisis de las diferentes fuerzas e intereses políticos que juegan en cada momento, tanto dentro de la estructura de gobierno como del rol que asuma la sociedad en términos de participación, aceptación y compromiso para con las propuestas realizadas.

Lo que parece más fácil de acordar es que el conjunto de la sociedad considera que el Estado actual requiere ser modificado, o sea que las estructuras hoy vigentes no responderían a la atención de las distintas demandas sociales.

Sin embargo, cuando avanzamos en la definición de por qué y para qué el Estado debe ser modificado, entramos en una discusión donde se expresan y contraponen fuertemente las corrientes de pensamiento hoy vigentes. Por un lado, se destacan aquellas sustentadas en estructuras de valores políticos y sociales conocidas como liberalismo; por el otro, las corrientes no liberales constituidas a partir de otro esquema de valoraciones y con diferentes raíces, en las que se encuentra una amplísima gama de posiciones heterogéneas, difíciles de describir en el marco del presente trabajo.

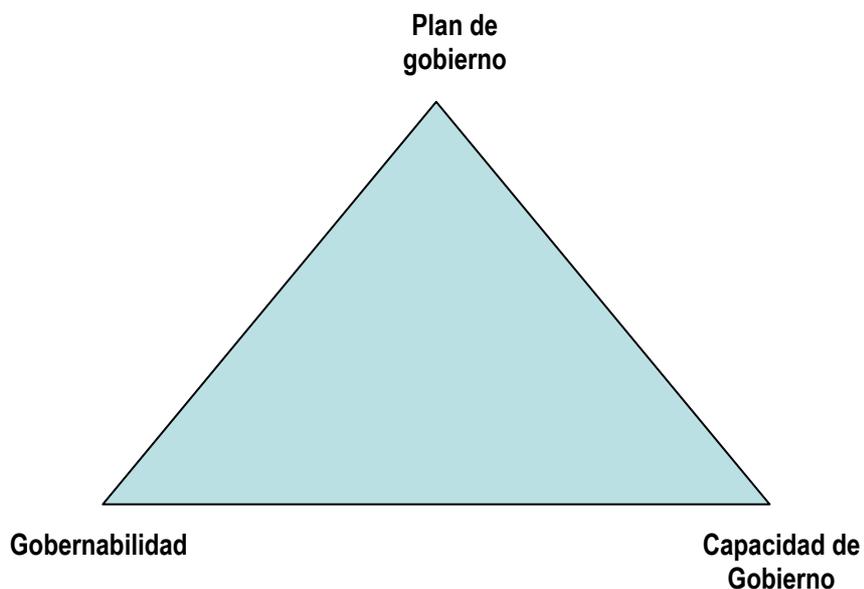
En tal sentido, necesitamos definir desde qué estructura de pensamiento se propone la formulación de un programa de acción para la Subsecretaría de la Gestión Pública. Es a partir de una visión no liberal que pretendemos contar en con un Estado provincial capaz de atender las necesidades y demandas de la población bonaerense en general y de los excluidos en particular, a través de un financiamiento basado en un sistema tributario equitativo. Al respecto, y por ser la equidad un juicio de valor -en este caso político- lo expuesto debe entenderse como un sistema donde progresivamente aporten más aquellos que cuentan con una mayor capacidad contributiva. Con lo cual la visión del proceso de transformación, además de incluir las acciones que conllevan gastos públicos, deberá atender la forma en la cual se financiará el nuevo Estado bonaerense.

Adicionalmente resulta imprescindible destacar que el éxito de cualquier gestión de gobierno depende -además de la eficiencia y eficacia del Estado- del grado de participación popular que contenga, apoye, y corrija cualquier desvío en el accionar de los eventuales conductores de cada gobierno a partir de un serio compromiso social.

Lo expresado anteriormente requiere de un trabajo a largo plazo y de una convicción suficientemente fuerte como para aportar significativamente en la generación de un cambio cultural que revierta los valores dominantes en nuestra sociedad desde fines de la década del '70.

Como síntesis, podemos decir que para llevar adelante un proceso exitoso de renovación, innovación, reforma o modernización del Estado deben ser contemplados tres elementos fundamentales, como definía Carlos Matus en su triángulo de gobierno: la formulación de un **proyecto**, plan o programa de gobierno que debe, a la vez, contemplar la **capacidad** de gobierno existente en cada ámbito, junto con lo que ha dado en denominarse **governabilidad**, que no es ni más ni menos que la aceptación social del proyecto; aceptación que sólo puede lograrse mediante efectivos sistemas de participación comunitaria, tanto en la identificación de demandas y necesidades como en los criterios de priorización de las acciones de gobierno.

TRIÁNGULO DE GOBIERNO



Ejes para la Subsecretaría de la Gestión Pública

Los considerandos del proyecto de decreto de aprobación de la Subsecretaría de la Gestión Pública expresan entre otras cuestiones:

- “Que uno de los objetivos primordiales de esta Administración es alcanzar una mayor optimización en el funcionamiento de los ministerios y secretarías, a los efectos de lograr el máximo de eficiencia en beneficio de las políticas públicas.
- Que resulta necesaria en esta instancia la incorporación y redefinición de la Subsecretaría de la Gestión Pública, la que se denominará Subsecretaría de la Gestión Pública en virtud de la referida disolución y de la asimilación por parte de esta unidad orgánica de las competencias relativas a la reforma y modernización del Estado
- Que para el cumplimiento de las atribuciones asignadas a la Subsecretaría de la Gestión Pública resulta necesario continuar con las políticas de formación de los actores políticos, sociales y estatales, como así también realizar acciones sustantivas para instituir un nuevo modelo de Estado Provincial, abriendo espacios para la gestión de programas y proyectos innovadores; todo esto a fin de generar un profundo cambio cultural que recupere al Estado como el espacio institucional para atender las necesidades y demandas de la sociedad bonaerense en general y de los excluidos en particular;
- Que en atención y cumplimiento a lo pretendido anteriormente resulta necesario dotar al organismo de la capacidad para coordinar en el ámbito del Poder Ejecutivo la generación, aplicación, y seguimiento de programas de innovación que tiendan a una efectiva mejora en la gestión pública provincial, para lo cual se incorpora en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública una Unidad de Coordinación de Programas de Innovación en el marco de la modernización del Estado
- Que en atención y cumplimiento a lo pretendido anteriormente, resulta necesario dotar al organismo de la capacidad para coordinar en el ámbito del Poder Ejecutivo la generación, aplicación, y seguimiento de programas de innovación que tiendan a una efectiva mejora en la Gestión Pública Provincial, para lo cual se incorpora en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública, una Unidad de Coordinación de Programas de Innovación en el marco de la modernización del Estado”

Lo definido en estos mandatos evidencia la relevante responsabilidad asignada a la Subsecretaría en materia de transformación de Estado provincial y, como se planteó con anterioridad, resulta indispensable la discusión de los ejes centrales para la formulación de un plan estratégico para la Subsecretaría que permita en tres años concluir la gestión con altos niveles de éxito. Para ello y en primer lugar, el plan deberá contemplar de una manera muy precisa muestra capacidad de gobierno, es decir discutir si en realidad se cuenta o puede contarse con los elementos materiales y sobre todo humanos para conseguir los objetivos planteados. Asimismo los aspectos que hacen a la denominada gobernabilidad o aceptación social del proyecto, dependerán en esta caso específico del grado de participación y compromiso que asuman cada uno de los trabajadores que directa o indirectamente desempeñen sus funciones en la Subsecretaría. Finalmente, y a los efectos de dimensionar la tarea encomendada, se transcriben los objetivos asignados a la Subsecretaría, y las metas correspondientes al Consejo Directivo del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y a cada una de las dependencias.

Objetivos de la Subsecretaría de la Gestión Pública

- 1) Diseñar y ejecutar políticas relativas a la recuperación institucional y la modernización del Estado provincial, promoviendo el reconocimiento social de las funciones propias del Estado, de su relación con la ciudadanía, y de la necesaria vinculación entre la actividad política, el gobierno y la administración.
- 2) Desarrollar acciones tendientes a lograr el cambio cultural que permita la transformación del modelo estatal vigente, a fin de alcanzar un modelo estatal incluyente, que promueva la integración de todas las personas en el sistema social y el ejercicio pleno de la ciudadanía en un contexto de fortalecimiento democrático.
- 3) Actuar como órgano rector, asesor, supervisor y evaluador en los procesos institucionales del Estado Provincial, especialmente en lo referido a reforma, modernización, desconcentración, descentralización, participación, planificación integral y diseño organizacional, sistemas administrativos y de información y comunicación, aplicación de innovaciones en la gestión, política de recursos humanos, evaluación de impacto de las políticas y optimización del funcionamiento de la Administración Pública Provincial, coordinando acciones, pautas y criterios con los organismos competentes.
- 4) Diseñar políticas que favorezcan la participación y el compromiso social, aportando metodologías que permitan la integración de los actores sociales en la planificación y ejecución del proyecto de gobierno y las políticas públicas provinciales.
- 5) Diseñar y ejecutar una política de formación de dirigentes sociales, políticos y estatales acorde con el cambio cultural promovido, a fin de fortalecer el proyecto de gobierno, las políticas de Estado y la relación de la Administración Provincial con la ciudadanía.
- 6) Participar en el diseño, supervisión y evaluación de la política de empleo público que el Poder Ejecutivo defina, promoviendo, en dicho marco, el estudio y diseño de sistemas de carrera para el personal de la Administración Pública Provincial.
- 7) Establecer los lineamientos, instrumentos y mecanismos necesarios que aseguren el desarrollo y funcionamiento eficaz de la carrera administrativa, coordinando, con las dependencias involucradas, su implementación.
- 8) Coordinar con organismos y dependencias con competencia e injerencia en materia de desarrollo, formación y capacitación de recursos humanos enmarcados en regímenes estatutarios específicos, el diseño e implementación de acciones conjuntas que conlleven a un mayor aprovechamiento de los recursos y a una articulación entre los diferentes sistemas de carrera.
- 9) Promover la participación efectiva de los organismos gremiales a fin de facilitar la interacción de todas las partes y actores relevantes en lo relativo a la organización estatal, las condiciones del empleo público y la carrera administrativa, promoviendo un desarrollo humano autosuficiente.
- 10) Brindar asesoramiento y asistencia técnica a los municipios en lo referido a mejoramiento de la gestión, conducción y conformación de equipos, planeamiento de las acciones de gobierno, innovación en los procesos organizacionales, calidad de los servicios públicos, mejora en la atención de los contribuyentes, sistema de información y sistema integral de recursos humanos, sistemas de identificación de demandas y necesidades de la población, sistemas, criterios, alcances y metodologías alternativas para generar una efectiva participación popular en la gestión municipal, coordinando pautas, criterios y acciones con las áreas competentes.

11) Participar y asesorar en la elaboración de los anteproyectos y proyectos de actos administrativos a ser elevados para la consideración y firma del Gobernador, a fin de colaborar en el cumplimiento de pautas formales y técnicas referidas a la organización del Poder Ejecutivo Provincial, la carrera administrativa, la aplicación e instrumentación de innovaciones de gestión y la adecuación de la gestión pública.

12) Proponer, diseñar, implementar y ejecutar planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de tecnologías innovadoras y mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social.

13) Promover la realización de estudios e investigaciones básicas, descriptivas y aplicadas para las administraciones públicas provincial y municipales, determinando las prioridades, las pautas y criterios.

14) Ejercer las atribuciones y funciones inherentes a la Presidencia del Instituto Provincial de la Administración Pública Provincial (IPAP).

15) Realizar convenios con instituciones públicas y privadas sobre los temas de competencia de esta Subsecretaría.

Consejo Directivo del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)

Metas

1) Estudiar, analizar y evaluar las distintas propuestas de acciones de capacitación y formación que se correspondan con el proyecto de gobierno, las necesidades detectadas en los distintos organismos que conforman el Poder Ejecutivo provincial, y en función de las prioridades establecidas en los proyectos de innovación en la gestión pública, de acuerdo a la asistencia y asesoramiento del Consejo Académico.

2) Determinar las prioridades de las acciones de capacitación y formación, asignando los recursos necesarios para la implementación de los cursos, seminarios, talleres, jornadas, etc., y de acuerdo a los lineamientos que se establezcan en el marco del diseño de las políticas públicas emanadas de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

3) Establecer relaciones, intercambiar información, y coordinar sistemas de cooperación con otros organismos, entes, institutos, casas de estudio, sean del ámbito municipal, provincial, nacional o internacional, tanto públicos como privados, celebrando convenios y otras formas de asistencia técnica.

4) Coordinar con las áreas de personal de las distintas jurisdicciones, la detección de necesidades, la difusión y promoción de las acciones de capacitación y formación de los recursos humanos del sector público, comprendiendo tanto a los agentes de planta como a los funcionarios y dirigentes políticos y sociales. Organizar la distribución y oferta de las piezas comunicacionales elaboradas y producidas por el Instituto.

5) Evaluar los programas de investigación relacionados en orden a los temas de su competencia y en el marco de los lineamientos establecidos en los proyectos de modernización del Estado.

6) Intervenir y expedirse sobre la conveniencia de asistencia y financiación de los agentes pertenecientes a la Administración Pública Provincial, en aquellas acciones de capacitación y formación que se realicen fuera del territorio provincial.

Instituto Provincial de la Administración Pública. IPAP

Secretaría Ejecutiva del IPAP

Metas

- 1) Constituir la coordinación ejecutiva de todas las acciones que lleve a cabo el Instituto, planificando y proponiendo a consideración del Consejo Directivo las recomendaciones académicas para la implementación de los programas de investigación, formación y capacitación en el orden de su competencia.
- 2) Organizar, coordinar y supervisar las actividades de las áreas del Instituto en función de las decisiones que el Consejo Directivo y su Presidente adopten.
- 3) Coordinar la tramitación necesaria de lo dispuesto en los actos administrativos que emanen del Presidente y del Consejo Directivo.
- 4) Supervisar y evaluar el diseño de los programas de capacitación e investigación, y proponer al Consejo Directivo, los planes de implementación de las acciones que se determinen para los recursos humanos del sector público.
- 5) Requerir y brindar asistencia técnica y de cooperación, previa intervención del Presidente del Instituto Provincial de la Administración Pública, mediante programas especiales a organismos nacionales, provinciales, municipales e internacionales, públicos o privados.
- 6) Implementar las acciones de difusión de las actividades realizadas por el Instituto.
- 7) Promover la integración de redes de instituciones educativas y de investigación nacionales e internacionales, públicas o privadas, a fin de intercambiar información, material didáctico y bibliográfico, programas, resultados, experiencias, bancos de casos, técnicas, metodología, entre otras.
- 8) Organizar y delegar en programas de formación, capacitación e investigación el funcionamiento interno de las direcciones de Formación y Capacitación, y de Estudios e Investigación respectivamente. Definir y evaluar las distintas actividades que se desarrollen en los programas, proponiendo al Consejo Directivo las autoridades responsables de los mismos.

Dirección Provincial de la Gestión Pública

Metas

- 1) Asistir y asesorar técnicamente a las instituciones, entidades, organismos, dependencias y/o reparticiones del Estado provincial en la implementación de planes, programas, proyectos y sistemas relacionados con su organización y el régimen de empleo público.
- 2) Estudiar y proponer pautas para la planificación institucional con enfoque estratégico, como así también para el diseño y revisión de las estructuras organizativas y los sistemas administrativos, contemplando los parámetros técnicos que deben considerarse para su elaboración.
- 3) Estudiar, elaborar y proponer la adecuación y modificación de los regímenes escalafonarios y demás normas jurídicas que rigen las relaciones laborales de la Administración Pública.

- 4) Diseñar, coordinar y supervisar la carrera administrativa, en un trabajo participativo que involucre a los actores interesados y a los gremios estatales, elaborando, proponiendo y recibiendo proyectos que contribuyan a la profesionalización y jerarquización del empleo público.
- 5) Evaluar y proponer instrumentos para el desarrollo de la carrera.
- 6) Realizar la revisión y proponer la adecuación de los distintos estatutos escalafonarios vigentes.
- 7) Coordinar con las áreas y dependencias de la Subsecretaría y del Instituto Provincial de la Administración Pública los cursos de acción necesarios para el fortalecimiento de la organización estatal y el desarrollo de la carrera administrativa.
- 8) Estudiar, diseñar y proponer sistemas y procedimientos administrativos coordinando con las áreas involucradas, en el marco de los procesos de mejora de la gestión pública.
- 9) Estudiar, diseñar y proponer pautas de comunicación institucional en lo atinente a formatos y estilos visuales y de redacción, así como en lo relativo a sistemas de recepción de reclamos y sugerencias de los ciudadanos y agentes de la administración pública.
- 10) Estudiar y proponer un sistema de evaluación del impacto o resultados de la implementación de las políticas, programas, proyectos y cursos de acción, dentro del marco definido para la reforma y modernización del Estado.

Unidad de Coordinación de Programas de Innovación / Responsable Ejecutivo de Proyectos

Metas

- 1- Elaborar, proponer, controlar y evaluar los proyectos relacionados con innovaciones en la gestión pública del Estado provincial coordinando acciones, pautas y criterios con los organismos competentes en la ejecución de los mismos.
- 2- Elaborar, proponer, asistir, asesorar, controlar y evaluar los proyectos relacionados con la reestructuración de los sistemas administrativos de apoyo, coordinando acciones, pautas y criterios con las áreas competentes.
- 3- Estudiar y analizar la normativa legal vigente en relación con la aplicación de herramientas de innovación en la gestión pública, verificando el cumplimiento de las pautas técnicas determinadas o proponiendo los cambios que resulten conducentes
- 4- Estudiar, analizar y evaluar la pre-factibilidad y factibilidad técnica, legal y económica de los planes, programas y proyectos de descentralización y de desconcentración de servicios y funciones desde el Poder Ejecutivo provincial hacia los municipios, coordinando para cada temática en particular con los organismos competentes.
- 5- Implementar programas que promuevan la difusión de experiencias institucionales innovadoras, en especial aquellas que resulten replicables en diferentes niveles y organismos estatales.
- 6- Implementar programas que refuercen la participación ciudadana y proponer mecanismos e instrumentos de planificación estratégica y control de gestión.
- 7- Proponer al Subsecretario de la Gestión Pública para cada proyecto en particular: la temática o cuestión a desarrollar; denominación, objetivos o resultados esperados;

beneficiarios; alcance; plazo de ejecución total y parcial; los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales necesarios; el detalle de las actividades y los cursos de acción; los mecanismos de implementación, de coordinación con otros poderes del Estado y/o niveles de gobierno, organismos, dependencias e instituciones públicas o privadas competentes; mecanismos o instrumentos de evaluación que aseguren el cumplimiento del proyecto.

8- Elaborar y elevar informes respecto del estado de situación, evolución, resultados obtenidos e impacto de cada uno de los proyectos con la periodicidad que determine el Subsecretario de la Gestión Pública.

Nómina de participantes

Apellido / Nombre	Función / Organismo
1) Abruzzese Marcela	Docente / IPAP
2) Aloia Fernando	Dirección de Estudios e Investigaciones / IPAP
3) Amaya Paula	Asesora / SSGP
4) Arturi Patricia	Dirección de Carrera / SSGP
5) Barrantes Sandra	Asistente de asesores / SEP
6) Batista Alejandro	Agente de modernización / SSGP
7) Battista Jorge	Dirección de Carrera / SEP
8) Benaglia Leonardo	Dirección de Estudios e Investigaciones / IPAP
9) Bernazza Claudia	Subsecretaria de Gestión Pública
10) Besado Patricia	Agente de modernización / SSGP
11) Blasetti Jorge	Agente de modernización / SSGP
12) Bruno Marcela	Responsable del Subprograma de Apoyo a la Gestión Municipal / IPAP
13) Bruno Mirta	Abogada / SEP
14) Bruno Pablo	Consejero Directivo del IPAP / CIC
15) Bugallo Sergio	Asesor del Gobernador
16) Bustos Ana	Representante de Escribanía General de Gobierno
17) Cabello Luis	Docente / IPAP
18) Cammarota Estela	Asesora SSGP
19) Castilla Mercedes	Responsable contable / SSGP
20) Catalano Mónica	Secretaria / SSGP
21) Ciappina Carlos	Secretario Ejecutivo / IPAP
22) Cortizo Marcelo	Consejero Directivo del IPAP / Ministerio de Desarrollo Humano
23) del Frate Stella	Agente de modernización / SSGP
24) Doyle Alicia	Agente de modernización / SSGP
25) Fernández Alicia	DGA / Dirección General de Escuelas
26) Fernández Camillo María	Dirección de Estudios e Investigaciones / IPAP
27) Ferrari Miriam	Consejera Directiva IPAP / Ministerio de IVS.
28) Ferrer Carlos	Consejero IPAP / H. Cámara de Senadores
29) Fox Jorge	Consejero Directivo del IPAP / Secretaría General de la Gobernación
30) García Héctor	Docente / IPAP
31) García Laval Bettina	Directora de Estudios e Investigaciones / IPAP
32) García María Elina	Administrativa / SSGP
33) Giroto Luciana	Agente de modernización / SSGP
34) Giusso Horacio	Director de Carrera / SSGP
35) Healion Juan María	Docente del IPAP / Asesor SSGP

Apellido / Nombre	Función / Organismo
36) Hermida Patricia	Directora Provincial de ONGs / Ministerio de Gobierno
37) Hernández Viviana	Administrativa / SSGP
38) Laguens Julián	Responsable del Subprograma de Apoyo a Organizaciones Políticas y Sociales / IPAP
39) Ledesma Miguel	Consejero Directivo del IPAP / Dirección General de Escuelas
40) Lenci Ana	Responsable del <i>IPAP Difunde</i>
41) Longo Gustavo	Responsable de Programas de Innovación / SSGP
42) Lozano Susana	Agente de modernización / SSGP
43) Marchese Ana	Jefa Departamento Administración / IPAP
44) Maubrigades María	Dirección de Proyectos / SSGP
45) Mendiguren Enrique	Consejero Directivo del IPAP / Ministerio de Economía
46) Milito Emilce	Agente de modernización / SSGP
47) Monteagudo Eliana	Responsable de los cursos descentralizados / IPAP
48) Napolitano Andrea	Responsable pedagógica / IPAP
49) Pagani Laura	Docente / IPAP
50) Paladini Patricia	Secretaria / SEP
51) Paris Silvia	Dirección de Proyectos / SSGP
52) Peñaflores Mónica	Jefa del Centro de Documentación / IPAP
53) Pereyra Carlos	Asesor / SSGP
54) Pérsico Juan Carlos	Agente de modernización / SSGP
55) Pesci Mirta	Dirección de Carrera / SSGP
56) Picocco Pablo	Agente de modernización / SSGP
57) Pisano Carmen	Agente de modernización / SSGP
58) Piumati Marisa	Agente de modernización / SEP
59) Pochet Calá Juana	Dirección de Estudios e Investigaciones / IPAP
60) Ponzinibbio María	Agente de modernización / SEP
61) Ranero Mario	Director de Análisis y Proyectos / SSGP
62) Rea Teresa	Responsable gráfica / IPAP
63) Rivadavia Ana	Docente / IPAP
64) Rodrigo Patricia	Directora Provincial de Programación y Coordinación / SSGP
65) Roldán Juan Carlos	Agente de modernización / SSGP
66) Rossi Silvia	Docente / IPAP
67) Rozenhauz Julieta	Responsable del proyecto de cursos autogestionados / IPAP
68) Sandoval Ramón	Agente de modernización / SSGP
69) Santamarina Elena	Abogada / SSGP
70) Scatolini Luciano	Consejero Directivo del IPAP / Escribanía General de Gobierno
71) Schwarzach Romina	Dirección de Capacitación / IPAP
72) Sergio Alejandro	Agente de modernización / SSGP
73) Spadafora Santiago	Consejero Directivo del IPAP / Ministerio de Salud

Apellido / Nombre	Función / Organismo
74) Steimberg Silvia	Directora de Formación y Capacitación / IPAP
75) Subiza Marta	Administrativa / IPAP
76) Sycz Carmen	Subsecretaría de Gestión Pública de la Nación
77) Wynne Hilda	Consejera Directiva del IPAP / Ministerio de Salud
78) Zanozottera Marcela	Agente de modernización / SSGP
79) Zurita Gastón	Agente de modernización / SSGP