



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

***Una gestión pública
para la inclusión***

Fortalecimiento e innovación
para un nuevo modelo de Estado

**PLAN
TRIANAL
GESTIÓN
PÚBLICA
2004 / 2007**

Síntesis

La Plata, setiembre de 2005

“ Reconstruir el Estado como el lugar de la acumulación de energía de la sociedad, como lo mejor de todos nosotros, como aquello en que convergen la identidad y el sentido, la unidad de sentido de una comunidad.”

Felipe Solá

*Estas páginas son una síntesis del **Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007**, que se inscribe en el marco de las acciones que impulsa el Gobernador Felipe Solá para el fortalecimiento, la innovación y la formación en el Estado provincial, de manera de volverlo a ubicar a la altura de las demandas y necesidades de nuestra ciudadanía.*

Este documento pretende convertirse en una herramienta para el debate, esperamos que su discusión permita enriquecerlo y mantenerlo vivo.

Estamos convencidos que para que la gestión pública acompañe la inclusión social, debe promover, fundamentalmente, el cambio cultural que posibilite asumir al Estado como la institución que reúne y hace efectivos los intereses superiores de la comunidad organizada. Para ello, hemos elaborado las líneas directrices que se presentan en este documento y que ponemos a su consideración.

**Ing. Claudia Bernazza
Subsecretaria de la Gestión Pública
Provincia de Buenos Aires**

LA PLATA, marzo de 2005.

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

CPN Ricardo Ángel Bozzani

Subsecretaria de la Gestión Pública

Ing. Claudia Bernazza

Directora Provincial de Gestión Pública

Prof. Patricia Rodrigo

Secretario Ejecutivo del
Instituto Provincial de la Administración Pública

Prof. Carlos Ciappina

Responsable Ejecutivo de la Unidad de Coordinación
de Programas de Innovación

CPN Gustavo Longo

Sumario

<u>Conceptos del gobernador Felipe Solá acerca del rol del Estado y la modernización</u>	5
1. <u>¿Hasta dónde llegamos?</u>	6
2. <u>¿Cómo podemos explicar el proceso?</u>	7
3. <u>¿Cómo salimos de esta situación?</u>	7
4. <u>¿Con qué objetivos de gobierno?</u>	7
5. <u>¿Con qué plan de trabajo?</u>	8
6. <u>¿Qué acciones proponemos?</u>	9

Conceptos del gobernador Felipe Solá acerca del rol del Estado y la modernización

Hay un país que nace y otro que no termina de morir. Nace un nuevo país cuando la deuda externa se renegocia de la manera en que lo ha hecho el Presidente Kirchner, por eso estamos orgullosos. **Y ustedes convendrán conmigo que no hay un país nuevo sino que hay un país que no quiere morir, si nosotros sometemos las cuestiones institucionales a los problemas políticos.**

El pueblo quiere gobiernos con autoridad, gobernadores que no sean autoritarios pero que tengan autoridad en términos de decidir rápido. La decisión rápida, característica de mi partido por otro lado, ha sido siempre la condición esencial para distinguir a un buen gobierno.

Discurso de apertura de las sesiones legislativas, 01/03/05

*¿Cuál es la forma de imaginar acciones que le convengan al vecino o al hombre común, que finalmente esos son ustedes, vecinos con vocación de representar a otros vecinos? **Es entender cómo funciona el aparato provincial, y cómo el aparato provincial a lo largo del tiempo ha ido desviando los objetivos para los cuales fue creado cualquier aparato provincial; ha ido desviando los objetivos para hacerlos cada vez más débiles y para hacerlos cada vez más burocrático-dependientes.***

Discurso de asunción de funcionarios, 03/09/02

*Entendiendo el **Estado** no como un lugar donde uno pone los amigos para que trabajen menos que en el sector privado, no como un lugar donde se acomodan títulos y escritorios, sino como **el centro de una conciencia nacional, de la unidad de sentido que es la Argentina y que es la comunidad como lo mejor de todos nosotros, del espacio común desde donde nos damos reglas a cumplir.***

Discurso del acto de lanzamiento del RENATRE, La Plata, 14/11/02.

*Quiero destacar enfáticamente **el esfuerzo realizado por los trabajadores públicos de la Provincia, quienes vienen acompañando el difícil proceso de saneamiento del Estado bonaerense, prestando sus servicios a la comunidad en un contexto social de gran fragilidad e incertidumbre social. No hubo despidos, tampoco insensibilidad; sólo hubo realismo y determinación.***

Discurso de apertura de las sesiones legislativas, 01/03/03.

[Inicio >>](#)

1. ¿Hasta dónde llegamos?

Al observar la realidad actual y su correlato histórico podemos afirmar que **no estamos en presencia de una crisis sino en una situación crítica de un proceso de declinación del proyecto de país que alguna vez soñamos**, por lo que si no se postula un efectivo **proceso de transformación** esta tendencia se verá acentuada en los próximos años, empeorando las condiciones de vida que hoy tenemos.

El proceso de declinación en la Argentina ¹

Indicadores	1974	2004
Pobreza	4,7 %	47,8 %
Indigencia	2,1 %	20,5
Desocupación	2,7 %	15 %
Deuda externa*	u\$s 6.000	U\$s 192.000
Dif. e/ ricos y pobres	12 veces	50 veces
10% más rico**	28,15 %	37,4 %
10% más pobre**	2,25 %	1,4 %

Fuente: Datos INDEC, EPH.

* Cifras en millones.

** Porcentaje de la renta que se apropian el 10% más rico y más pobre de la sociedad.

Esto quiere decir que entre 1974 y 2002 los más ricos aumentaron un 35% su participación y los más pobres la redujeron en un 37%. Además implica que los niveles de concentración aumentaron durante todo el período considerado, **generando la distribución de ingresos más desigual de la que se tenga registros**.

Hemos llegado a este punto como producto de la **aplicación de políticas** diseñadas y aplicadas para generar una mayor concentración del ingreso y por un **comportamiento social que** de una forma u otra **acompañó** lo sucedido, o por lo menos no tuvo capacidad de revertirlo. Durante varios años, hubo “verdades” socialmente aceptadas respecto del funcionamiento del sistema económico y del rol del Estado que es necesario revertir. Por mucho tiempo, se creyó que el mercado funcionaba bajo condiciones de “competencia perfecta”. Por esta creencia, no pudo verse con claridad que el proceso de liberalización económica de los 90’ abrió los mercados partiendo de la distribución de ingresos más regresiva registrada hasta ese momento, dando como resultado los altísimos niveles de concentración de ingresos, desempleo, marginalidad y pobreza hoy vigentes. Debe recuperarse el concepto de que el **Estado es un actor clave para compensar estos efectos**, asumiendo el rol de redistribuidor de ingresos y atendiendo las necesidades básicas de la población que no pueden expresarse en el mercado como “demanda” por falta de recursos económicos.

[Inicio >>](#)

2. ¿Cómo podemos explicar el proceso?

El cambio de valores sociales que se inició en 1976 y se consolidó en la década del 90 ha sido gravitante. En dicho período, se vivió un fuerte **proceso de transculturación**. El cambio en la estructura económica y social sólo pudo ser posible mediante una **modificación de nuestra escala de valores**, lo que permitió la aceptación de principios o creencias del denominado “pensamiento único”.

- **Se exaltó el desarrollo individual**, rompiendo el esquema de solidaridad vigente hasta entonces.
- **Se aceleró el proceso de concentración económica** que generó los índices de pobreza, indigencia y desocupación más altos de nuestra historia.
- Se presentó como única salida **un nivel de endeudamiento externo e interno** que condiciona cualquier alternativa de crecimiento independiente.
- **Se descapitalizó, desarticuló y desvalorizó el Estado** con lo cual se le imposibilita actuar en forma efectiva en el corto plazo para revertir la situación, dado que antes debe recuperar su capacidad de acción.
- Se exacerbó la **falta de compromiso social con la “cosa pública”**, al perderse la convicción de que lo público es un bien de la comunidad organizada.
- Se instaló el concepto de que la mejor asignación de los recursos económicos se obtiene con **el libre accionar de los mercados** bajo condiciones de “competencia perfecta”.

[Inicio >>](#)

3. ¿Cómo salimos de esta situación?

Si a la situación actual arribamos como consecuencia de un cambio cultural, la salida -ese “estrecho sendero”¹ que es difícil pero necesario recorrer- sólo se corresponde con una **recuperación de los valores culturales** que permitan otro funcionamiento social: resulta imperioso trabajar por una nueva cultura que recupere la solidaridad, la justicia social, la inclusión y la equidad como valores primarios. Formular en forma conjunta los puntos centrales de un nuevo pacto social sentará las bases de un **Proyecto Nacional**.

Hoy el Estado Nacional ha dado un paso extraordinario en la afirmación de un camino diferente para los argentinos, decidiendo renegociar su deuda externa, no con el sacrificio de su Pueblo, sino con el producto de su crecimiento.

Un **pueblo** constituye una **nación** no sólo por el espacio físico que ocupe 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. Dicho Estado es una organización de ejecución de lo que el pueblo devenido en nación tiene como proyecto de vida histórica.

¹ García Delgado, D.: *Estado Nación y la crisis del modelo*, Ed. Norma, Buenos Aires, 2002.

Hoy, la tarea del Estado es la de renovar el proyecto nacional: una utopía a alcanzar, un perfil de país para las nuevas generaciones. Desde un sentido de arraigo e identidad, las provincias y sus municipios son el entramado de base de este proyecto.

[Inicio >>](#)

4. ¿Con qué objetivos de gobierno?

- **Fortalecer el Estado como proyecto político social.** Planificar y gestionar la cosa pública en un contexto de progresiva y efectiva participación social que consolide los valores democráticos y el proyecto nacional.
- **Incorporar efectivamente las innovaciones de carácter transformador** en el ámbito público, para aumentar su capacidad de acción.
- **Formar para el cambio cultural,** tanto a los funcionarios de gobierno y los agentes estatales como a los dirigentes políticos y sociales.

[Inicio >>](#)

5. ¿Con qué plan de trabajo?

Estamos presentando para la provincia de Buenos Aires el Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007, un programa fundado en principios y convicciones surgidos de la propia experiencia de gobierno.

Una gestión pública para la inclusión. Debemos ir hacia un Estado que atienda las necesidades y demandas de la población en general y de los excluidos en particular. Cualquier iniciativa de **modernización**, cualquier cambio que se proponga en las prácticas y tecnologías de gobierno y administración, debe colaborar con la **inclusión de todas las personas**. De otro modo, estaríamos ante un nuevo proceso de ajuste y exclusión.

Recuperación, fortalecimiento y modernización del Estado.

El primer paso, necesariamente, es la recuperación del Estado entendida como la reconstitución de los lazos de solidaridad social y organización institucional seriamente afectados por un discurso y un accionar anti-estatal y anti-político (llevado adelante incluso por actores estatales y políticos), que llevó a la ciudadanía a desestimar la militancia social y política como herramientas del bienestar general. La recuperación estatal no es una cuestión que refiera solamente a los funcionarios: es necesario el protagonismo social, por lo que la comunicación entre el Estado y la sociedad se convierte en una de las principales preocupaciones.

La recuperación estatal debe favorecer una **nueva cultura institucional**, con especial crecimiento de los actores que se ocupan de la conducción y gestión del Estado, los que deberán asumir responsabilidades y utilizar técnicas de **planificación estratégica y control de gestión**. Esta nueva cultura estatal deberá prestar especial atención a la **descentralización político administrativa** y al mayor **protagonismo de los municipios y los grupos o regiones que éstos conforman**.

Para su sostenimiento, el Estado debe proponer a la sociedad un sistema tributario equitativo, donde los que tienen mayor capacidad contributiva sean los principales aportantes. **El Estado que queremos debe sostenerse en un sistema tributario progresivo.** La modernización que anhelamos no se ocupa sólo de eficientizar el gasto, también observa la concepción y la gestión de los ingresos.

Un segundo paso es la modernización del Estado, con la incorporación efectiva de innovaciones de carácter transformador. Apoyaremos a las agencias estatales y a las organizaciones sociales que promuevan una mejor gestión de las políticas públicas, mesas de trabajo mixtas, la participación ciudadana, la agilización o simplificación de trámites, la calidad en la atención. Nos proponemos hacer visibles estas experiencias para repicarlas en todo el aparato estatal a través de un **Banco de Proyectos de Innovación (BPI)** al alcance de todos los funcionarios y un **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública.**

Simultáneamente, debemos ocuparnos **de forjar una nueva cultura a través de la formación de funcionarios y dirigentes.** Para lograr un verdadero cambio cultural, la política de formación y capacitación del Instituto Provincial de la Administración Pública tiene como principios orientadores:

- **rescatar la ética pública basada en la responsabilidad**, tomando como valores básicos el bien común, la equidad y la inclusión;
- **recuperar la identidad** como cultura de lo propio;
- **formar para pensar y no para ser pensado:** ser un sujeto de la capacitación capaz de generar respuestas;
- **derrumbar mitos y apatías aprendidas que alimentan el descreimiento sobre la posibilidad de cambiar:** generar espacios donde poder cotejar teoría y gestión, buscando caminos de solución; y
- **dudar de las verdades aprendidas:** estamos obligados a dudar sobre los grandes íconos del pensamiento sobre el Estado de fines del siglo XX.

[Inicio >>](#)

6. ¿Qué acciones proponemos?

La definición política del **Gobierno de la Provincia de Buenos Aires**, a través de la **Subsecretaría de la Gestión Pública**, postula tres ejes de acción:

- **Eje 1: Fortalecimiento del Estado como proyecto político social y como organización**
Asistencia técnica a jurisdicciones provinciales y municipios en:
Planificación con enfoque estratégico. Plan de gobierno provincial, planes sectoriales, descentralización y planificación municipal y regional, participación ciudadana. Diseño de estructuras y presupuestos alineados a cada organismo según su plan. Agilización de procesos y ordenamiento de las comunicaciones. Nueva carrera administrativa. Participación en proceso de negociaciones colectivas de trabajo con el sector público.
- **Eje 2: Modernización e incorporación de innovaciones en el ámbito público**
Puesta en marcha del **Banco de proyectos innovadores (BPI)**.
Lanzamiento de la **Segunda Convocatoria al Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública.**
Asistencias técnicas a organismos para el **fortalecimiento de los sistemas de información.**

Certificación de Calidad a través del Convenio vigente con IRAM.
Implementación de la **Carta Compromiso con el Ciudadano**

- **Eje 3: Formación para el cambio cultural**

A través del IPAP como espacio de formación:

Inicio de la Formación para la Alta Dirección en el Estado, dirigido a funcionarios con responsabilidades de conducción política y/o técnica.

Continuidad en el dictado de seminarios y talleres, dirigidos a funcionarios, trabajadores y dirigentes provinciales y municipales.

Puesta en marcha del Consejo Académico del IPAP, para colaborar con el gobierno provincial y su programa de Gestión Pública.

Apertura de nuevas sedes de formación en el interior de la provincia.

Nueva formación a distancia mediante la primera Plataforma Virtual de la Provincia.

Inicio de nuevas líneas de investigación, con el objeto de aplicar los resultados a la Gestión Pública provincial.

[Inicio >>](#)

¹ Datos actualizados:

Indicadores	2004	2005	2006
Pobreza	47,8 %	24,7 %	
Indigencia	20,5	8,40 %	
Desocupación	15 %		10,4 %
Deuda externa*	U\$s 192.000		U\$s 104.365
Dif. e/ ricos y pobres	50 veces		27,7 veces
10% más rico**	37,4 %	36 %	
10% más pobre**	1,4 %	1,3 %	

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Los datos corresponden al conjunto "28 aglomerados" cubiertos por la Encuesta Permanente de Hogares Continua

* Cifras en millones.

** Porcentaje de la renta que se apropian el 10% más rico y más pobre de la sociedad.