



Subsecretaría  
de la Gestión Pública  
Secretaría General  
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

# ***Sobre el rol del Estado y modernización estatal***

---

**COMPILACIÓN SINTÉTICA DE LOS DISCURSOS  
DEL SR. GOBERNADOR FELIPE SOLÁ**

---

**La Plata, octubre de 2004**



# Rol del Estado

## Proyecto de gobierno

“Somos plenamente conscientes que una buena parte del modelo de gestión y de concepción del poder que rigió a la Argentina durante muchos años está desvencijado, y ha fracasado la conformación del poder que está deslegitimizado y que requiere de una nueva legitimidad que sólo vendrá de los hechos. No de las palabras, no de los gestos solamente, no de las intenciones, por buenas que sean. **Los hechos tendrán que hablar por nosotros**”.

“**Atrás del Estado están las personas**, las que no están en el Estado, los millones de bonaerenses que viven mal en esta Argentina de hoy y que tienen esperanzas de vivir mejor”.

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02).*

“Ha fracasado también la idea de que se puede gobernar olvidando nada menos que el crecimiento, la **cuestión productiva** -que es la verdadera sangre que corre por las venas de una comunidad-, el abandono de las cuestiones de la producción por parte del Estado, el abandono de lo que podríamos llamar soberanía productiva provincial, que es la combinación de la atención a los hombres de la producción y los hombres del trabajo”. “No podemos concebir que un Ministerio de la Producción no sea permanentemente defensor de la producción provincial frente a las políticas nacionales, cuando la producción y el trabajo de la Provincia aporta el 38% del Producto Bruto Nacional y otro tanto de impuestos, mientras cobra el 22% de los mismos”.

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02).*

"Quisiera agregar esto: **reconstruir el Estado**. Reconstruir el Estado, porque no existe ningún país del mundo que pueda salir de una situación de crisis -que bien podría transformarse en una situación de decadencia en la medida que empecemos a solazarnos con la crisis, y a convivir con ella y a acariciarla, como se acaricia un vicio, sin tratar de dejarla atrás, sin tratar de ver que es una oportunidad para dejarla atrás. Cuando empecemos a convivir y a sonreír con la crisis habremos entrado en la decadencia, a lo mejor sin darnos cuenta. Mientras en cambio la crisis sea un acicate para cambiar, discutir y tomar decisiones, estaremos en la parte más positiva, dentro de lo dura que es la crisis, y lo dura que es nuestra crisis. **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, es fundamental**".

*(Discurso Apertura de la 8va. Conferencia Industrial Argentina, Pilar, 30/10/02).*

En la consideración pública, el Estado aparece sobredimensionado, burocrático, lento, y como un lugar que sólo se mira a sí mismo y con prácticas cotidianas no claras. Mi gobierno se propone cambiarlo y no voy a aflojar en esto. Espero que me acompañen.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/03)*

“Respaldar (a los bonaerenses) es meterse en cada problema. Uno de los problemas centrales de la Provincia es lo que se ha dado en llamar **educabilidad**, es, decir la capacidad de poder asegurar que todos los niños que empiezan el colegio primario puedan tener la misma capacidad de reflexión, de enseñanza, capacidad de aprendizaje; lo que hoy no ocurre. La incapacidad de generar educabilidad es la primera ruptura del principio de igualdad de oportunidades. Entonces no concebimos la cuestión social sino básicamente como una ayuda concreta y reforzada nutricional y de atención a todas aquellas madres que hoy están en el Plan Vida, por ejemplo; de forma tal de asegurar que desde que conciben a cada uno de sus hijos hasta que comienzan la escuela esté asegurada la nutrición de la madre, del hijo y de la familia que la rodea”.

“Tener mejor educabilidad es lo que nos importa como potencial de crecimiento y de igualdad para el futuro, y por lo que deberían juzgarnos el día de mañana”.

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02).*

**"Nuestra obligación es tener proyectos.** Un proyecto no es solamente un grupo de carpetas. Un proyecto es además una energía especial, una alegría en marcha, un sentimiento en marcha. Un proyecto es una movida en marcha también. Es un conjunto de cosas, de saber qué quiere hacer uno y saber transmitirlo, y tener con quién hacerlo. Estar acompañado, ese es un proyecto.

Quien no tenga proyecto y se escude diciendo "que se vayan todos", o "que se vote en contra", voto bronca, está buscando algo que la Argentina tuvo demasiados años y que sale siempre muy caro, a todos, pero mucho más a quien menos tiene, que es la anarquía, la falta de proyectos. Eso no sirve para nada. **Sirve controlar, sirve animarse a ser transparentes, es decir, dejarse controlar por los demás.** Sirve también recordar lo que nos dijeron nuestros padres de aquellos que hablaron con sabiduría: si uno se dedica a 18 políticas, uno tiene que bancarse salir más pobre de ella que cuando entró, si no que no se dedique a la política.

No despreciemos a alguien que se vaya de la Gestión Pública y después tenga un trajecito viejo, un departamento y nada más. No digamos que era un pobre zonzo; digamos que esos son los que hacen falta, y cada vez más, o nos vamos a olvidar de eso.

Es por ese lado que la Argentina sale. **Argentina sale si hay moral.** La moral no es lo que dice un decálogo, la moral no es andar con el pelo corto, la moral no es corregir lo que no nos gusta estéticamente del otro. La moral es algo mucho más profundo que no tiene que ver con la estética. Tiene que ver con la ética, con el fondo de la cuestión, y está ligada al amor. No puede estar desprendida. La moral es lo que hacía que uno tuviera la palabra de fierro, cuando los inmigrantes llegaban en el siglo pasado, cuando daban su palabra no firmaban nada, era su palabra y bastaba; eso es la moral.

La moral es lo perdido, es lo que hay que encontrar y no se puede reconstruir un país solamente desde el FMI, desde los acuerdos que necesitamos o lo que fuera. Se reconstruye desde el corazón y el corazón es moral también, es lo que hay que tener. O se tiene o uno es un pechito frío y llorará entonces la Argentina que perdió. Nosotros no lo vamos a hacer. La Provincia se va a levantar porque hay moral, porque hay patriotismo, amor, porque hay lo que tiene que haber en homenaje a tanta gente que dio su vida para que hoy estuviéramos aquí”.

*(Discurso Inauguración del Centro de Emergencias Médicas, Berazategui, 04/11/02).*

Ya hemos sufrido las experiencias tanto del estatismo como de la indiferencia y la inacción de un Estado ausente mientras se desmantelaba y concentraba lo poco que quedaba del aparato productivo.

Para este gobierno, las políticas de crecimiento con equidad social no son un eslogan publicitario.

Es necesario – lo he decidido - **un nuevo compromiso del Estado Provincial con los protagonistas de la producción bonaerense**, que sólo se logra a partir de un profundo conocimiento de sus necesidades.

Una Provincia descentralizada que se vincula con la producción, no a partir de índices o estadísticas desactualizadas, sino a partir de conocer quién es quién en cada Pueblo y dónde están los futuros emprendimientos. Facilitarles la vida a los que quieran emprender y tomar riesgos económicos.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/03)*

En la generación de ese nuevo ambiente productivo, Buenos Aires pretende, desde el rol activo del Estado, generar condiciones para el desarrollo de nuevos polos, **la clave del desarrollo son los polos: tecnológicos**, de generación de insumos, productos agropecuarios, emprendimientos textiles, de calzado y de producción, polos de máquinas agrícolas, entre otros.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/04)*

**Estoy convencido que no habrá reforma del Estado sin una verdadera reforma política.** Aquella que transparente y legitime la relación de los ciudadanos con la política y sus dirigentes.

Entendemos que es una condición necesaria, pero no suficiente. No nos reconciliará automáticamente con la sociedad, pero, seguramente, evitará el divorcio definitivo.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/03)*

## **Organización del Estado**

“Necesitamos **descentralizar en serio**, poco a poco, no para sacarnos problemas de encima, sino descentralizar. Descentralizar los impuestos: qué pasa hoy?. Nosotros aumentamos cada vez más nuestra recaudación provincial, mientras tanto se nos cae lo que recibimos de la Nación, porque hay injusticia en la forma de repartir los impuestos. (...) Necesitamos descentralizar en todos los temas. Hemos avanzado mucho con los Intendentes, tenemos que avanzar más con la comunidad para que se convenza que, o hay Estado provincial respaldado por la gente más allá de las cuestiones políticas que son modificables, o el Estado sigue siendo para algunos, sigue atendiendo mal a otros y sigue desentendido de muchos. Este es el cometido que le doy hoy a mis Ministros”.

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02)*

La necesidad de la reforma del Estado no es una necesidad de modernización solamente. Tiene muchísimo, también, de democratización. La gente está resignada a que el Estado sea de una manera, y la resignación es el peor compañero, porque la resignación no hace alegre a nadie. El que está resignado está indignado en el fondo, aunque parezca resignado; sólo que está esperando, sin saberlo, que aparezca el lugar donde depositar esa bronca, esa resignación. Y en cambio el que gobierna, no recibe de ese resignado, nada. No recibe ni una esperanza, ni una demanda clara, no recibe energía; esa resignación se comió la energía del tipo que está así. Y la gente se resigna al Estado. Protesta por lo que ve localmente, por el hospital de acá, por la policía, si trabaja bien o trabaja mal, o si está complicada en lo que no debe, porque lo tiene cerca; pero lo demás lo ve lejano, y si lo ve lejano lo ve inútil y totalmente divorciado de sí mismo; no es un tema propio en ese caso.

Entonces, este es el sentido de la reforma del Estado.

*(Seminario sobre Reforma Administrativa, Política y Económica del Estado Provincial, Tigre 07/12/02)*

“Está surgiendo en la Argentina, nos guste o no nos guste, a su manera, **una nueva autonomía**. Esa autonomía, que es tomar la propia conducción por parte de muchos argentinos, parte de la frustración individual y colectiva; aparecen formas de autogestión y de independencia. Muchas de ellas tienen poco o nada en cuenta al Estado y han renunciado a su participación. Y si el Estado no se encarga a través de estos hombres, a través del Gobernador, a través de los representantes del pueblo, a través de todos los que ocupan el Estado, a través de la Justicia, de rehacer vínculos con la comunidad, cualquiera sea el pensamiento de esta comunidad y la posición política y social que ocupen, si no volvemos a restablecer la relación mínima e indispensable entre el Estado y las personas, seremos una república cada vez más dividida. Los excluidos de los planes del Estado y los excluidos social o culturalmente tenderán a hacer su propia república”.

“Luchar contra la inseguridad, además de ser un deber, es absolutamente esencial para que vuelva la posibilidad de crecimiento en la Argentina, entre otras cosas. Y nadie duda que la **lucha contra la inseguridad** tiene dos caras concretas, una central que pasa por la policía y su conducción, y la capacidad de prevenir e investigar. Y la otra cara, que es reformular y ampliar enormemente los lazos entre la comunidad atemorizada y el Estado y la policía que la debe proteger. No lo podemos hacer solos, y sería soberbio pensar que es así; necesitamos el vínculo fuerte, la confianza en la policía, donde no hay otro instrumento de manejo de la violencia organizada desde el Estado que no sea ella; y la confianza de la comunidad, localmente organizada, para defenderse. O reaccionamos todos juntos ya, o nos equivocamos.”

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02).*

"Lo segundo que les quiero **reivindicar es el Estado**, sin Estado, 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. **Si no hay un lugar así en la Argentina y hay "sálvese quien pueda", la Argentina no sale adelante, y es víctima de aquellos que tienen mayor capacidad de rapiña".**

*(Discurso Acto de Lanzamiento del RE.NA.TRE., La Plata, 14/11/02).*

"El Estado debe respaldar también la **Justicia**, que necesita ser reforzada. Necesitamos que sea mucho más veloz la justicia penal, de forma que no tengan que esperar tanto tiempo para un juicio oral y público, y podamos tener condenados y no procesados en las cárceles".

Una verdadera política de inversión del Estado requiere de algo más que de la propia realización de obras: **requiere también de una innovación y actualización en las tecnologías de gestión**, para no tener sorpresas, para no tener corrupción, para tener transparencia, para que todos puedan conocer cómo está, cuánto se ha gastado, cuánto se va a gastar, quién maneja, dónde están los expedientes de cada obra. Acrecentar la eficacia y la eficiencia, la equidad en la asignación de recursos, la transparencia y el control ciudadano que es algo que es fácil de mencionar pero difícil de hacer cuando le proponemos a un ciudadano común que llegue a la ventanilla de un Ministerio.

Es decir, el mercado actúa donde le corresponde, pero el Estado cumple con su función reguladora e interviene donde el mercado no lo hace.

Esa concepción permitirá que haya gas en las pequeñas poblaciones adonde al concesionario no le interesa prestar servicios y el Estado asegurará que no haya cortes de servicios imprescindibles para los sectores de más bajos recursos a cargo de las empresas eléctricas que estamos regulando.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/04).*

"Lo que hay hacer es tener claro que no se puede llegar a decir "córranse todos que yo este problema lo arreglo, eso sí, denme todo el presupuesto que pido, denme todos los puestos que yo quiero cambiar, con justicia o con injusticia o como fuera, y empiezo de cero". **Nadie puede hacer borrón y cuenta nueva de su vida, nadie puede hacer borrón y cuenta nueva del Estado; no existe esa posibilidad teórica pura de llegar y cambiar todo, porque entonces no hay tranquilidad jurídica del Estado.** Porque no hay memoria institucional, se rompe la relación y el vínculo histórico que puede haber entre el Estado y la gente, si se tiene esa actitud de "antes de mí todo fue malo, con mi llegada todo fue distinto", y por algo vivimos en un país donde casi todos los movimientos nuevos tienen la palabra transformación, renovación, reforma; es decir, **todo el mundo viene a cambiar y modificar -y si es posible en 180 grados- lo que encontró. Ese es un pecado de juventud y soberbia muy fuerte.** Y en esta aproximación yo no creo o por lo menos creo parcialmente, que a veces tiene sentido y otras veces no".

*(Discurso Jornada sobre Seguridad Ciudadana y Cultura Institucional Policial, Universidad Nacional de Lanús, 29/11/02).*

Los resultados que se logran cuando el Estado y los restantes actores pueden contar con **información estratégica** que les permita promover e identificar oportunidades para la inversión privada y para saber cuáles son las acciones de gobierno que aseguren el desarrollo de la Provincia, han sido notables.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/03)*

El logro de finanzas públicas sustentables en el mediano y largo plazo constituye una verdadera política de Estado para nuestra gestión de gobierno y es el piso necesario para gobernar bien, aunque –lo sé bien- no es condición suficiente. **Gobernar es más que administrar**; es más que cobrar impuestos y pagar salarios. Gobernar es ocuparse de las personas, integrarlas, hacerlas sentir parte de una gesta; Gobernar es generar una épica, una esperanza, y una mística, siempre dirigidas al cambio. **Gobernar en serio es no estar nunca conforme con lo hecho e ir por más.**

Nunca más la solidez de nuestro Estado va a ser puesta en riesgo por la improvisación, la corrupción o el facilismo. Ese es mi compromiso y estoy seguro que el de los gobernadores que me sigan.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/04)*

Me pregunto de quién es el Estado, y creo que las respuestas podrían ser una teórica y otra real. **El Estado debería ser lo mejor de todos**, debería ser el lugar donde la población depositara su confianza y sintiera que allí está radicada su defensa.

En realidad, para la gente el Estado es, en un sentido lejano, de los políticos que lo usan como forma de vida, como sostén de su actividad, como lugar donde ejercitar su poder cuando lo tienen. Y en términos de mayor cercanía, de los empleados, quienes atienden a la gente o la desatienden.

Si Argentina no tiene un Estado, un soporte administrativo, técnico, legal, de legitimidad y de vínculo con el pueblo, el vínculo de quienes gobiernan y quienes son gobernados; si la Provincia de Buenos Aires quiere ser más fuerte, quiere llegar a más personas, quiere acercar lo perdido, es decir la legitimidad del Estado como una posibilidad cierta de que exista un poder popular, no hay poder popular sin Estado, el poder popular sin Estado es asambleísmo que no llega a constituirse.

Si Argentina, sus provincias, quieren ser honestas con la gente, con el pueblo, tienen que reformar el Estado. Y para reformar el estado tienen que **asumir todos los costos de reformar el estado**, y tienen que asumir distinto tipo de costos. Porque si reformar el estado es solamente hacer ajuste fiscales, si reformar el estado es simplemente concluir que el consenso de Washington tenía razón y todo el tema es el déficit fiscal cuando es uno de los grandes temas pero no el único, entonces reformaremos rápido y con costos para algunos, no para todos, el Estado.

Reformar es mucho más que eso. En primer lugar no hacerse el zongo con el déficit fiscal, pero además de eso es darlo vuelta como un guante y hacerlo transparente y eficiente. Es imposible hacerlo eficiente si no es transparente, y es imposible que sea transparente si quienes están en el estado tienen cosas que ocultar en el ropero. Y está lleno de funcionarios con cosas que ocultar en el ropero, sean funcionarios de línea, históricos o nuevos, propios de una gestión.

*(Presentación plan rector de modernización del estado bonaerense, 15/04/03).*

Tenemos sistemas perimidos, obsoletos de evaluación; por lo tanto el estado hacia adentro es injusto. Si hacia fuera es inoperante y no tiene jerarquía o relevancia, hacia adentro es injusto. Y al ser injusto genera en los hombres y mujeres del estado una actitud de renuncia a la voluntad de cambiar y a la voluntad de ser mejores. **Y, no hay reconocimiento por un lado y no hay castigo por el otro.** Ambas cosas son muy graves, tal vez la segunda más grave.

*(Presentación plan rector de modernización del estado bonaerense, 15/04/03).*

## Ética del Funcionariado

“Ya no convencen a nadie cuestiones como la actitud empresarial rentista o ultra dependiente del Estado, la necesidad imperiosa de algún empresario de ser amigo de algún funcionario y sentir que de esa manera tiene protección, o lo que es peor aún, prestigio y legitimación de lo que hace”. “Ha fracasado también el clientelismo asistencial, no la asistencia, sino como equivocadamente piensan muchos: que aquellas cuestiones que el Estado da a quienes tienen necesidades concretas son una dación graciosa del funcionario, como si las cosas fueran nuestras cuando son del pueblo”.

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02).*

¿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. Esto hay que tenerlo muy claro porque si no, uno no sabe dónde está parado.

*(Discurso Asunción de funcionarios, 03/09/02).*

**Hay que animarse a ser transparentes, es decir, animarse a ser controlados**, porque si no uno se adjudica su propia transparencia. Hay que animarse a no ser parte de una banda que tiene objetivo final, por grande que sea el objetivo, y que en función de eso perdona y se perdona y disimula las debilidades personales porque el objetivo es más importante. Hay que animarse entonces a denunciar, pero no hacer de eso una política, sino denunciar cuando no queda otra salida que denunciar”.

*(Discurso Apertura de la 8va. Conferencia Industrial Argentina, Pilar, 30/10/02).*

"Ese es el concepto del Estado de buena parte de la Argentina, de la Argentina pensante. Es decir, el lugar vacío, que el Estado son los políticos; con esa mentalidad no hay ninguna posibilidad de salir adelante en la Argentina.

**O reconstruimos el Estado, lo hacemos fuerte y le exigimos y lo controlamos, o nos sacamos fotos con políticos. Ustedes eligen".**

*(Discurso Apertura de la 8va. Conferencia Industrial Argentina, Pilar, 30/10/02).*

**Administrar el Estado**, que suena muy tecnocrático, pero no es tecnocrático, **es administrar vidas, almas, y exige una base de conciencia sobre lo que es justo e injusto** muy fuerte, que no todo el mundo tiene y que me parece que es la condición esencial, unida a esas agallas para asumir estos puestos.

*(Discurso Asunción Secretarios de Estado, Modernización del Estado y Derechos Humanos, 05/02/02).*

El problema que tiene el Estado, todos los Estados: el Municipal, el Provincial y el Estado Nacional, como gran responsabilidad es que, mientras trata de encontrar las políticas adecuadas en un marco muy complejo y con un gobierno que debió improvisarse para cumplir con el deber patriótico y asumir la máxima responsabilidad, debe encontrar atenuantes paliativos, mensajes que tiendan a hacer primero que la gente salga de la desesperación cotidiana y segundo, que se reanude aquello que puede perderse definitivamente, que es la cohesión social y la solidaridad entre los argentinos. **Si el gobierno no es solidario, poca autoridad moral tendrá para pedirle a los argentinos que sean solidarios.**

*(Discurso Firma Convenio Marco para la Implementación del Programa Jefes de Hogar, 25/01/02).*

El ajuste por el ajuste y la reforma de corto plazo lo que han hecho es ir haciendo del estado un lugar maleable para los funcionarios que están al frente en cada momento; y que adquiere una fisionomía y una morfología adaptada a ese funcionario **que no sirve más cuando se va ese funcionario**. Nosotros pretendemos algo completamente diferente: una reforma que nos trascienda completamente, que genere un estado que tenga un aceptable nivel de independencia para cumplir con sus cometidos, con relación a quien venga por haber sido elegido o designado por las autoridades.

*(Presentación plan rector de modernización del estado bonaerense, 15/04/03).*

## Empleo público

En las actuales condiciones del mercado de trabajo debemos convenir en **que es indispensable que el Estado no proponga medidas que disminuyan el nivel de empleo público** más allá de la normal baja. Por ello excluimos de nuestro pensamiento el despido de personal por causas presupuestarias.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02)*

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 Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/03)*

Cuando un empleado del estado, cualquiera sea su categoría, cualquiera sean sus frustraciones, sus esperanzas, su cariño por lo que hace, su voluntad de hacerlo bien, encuentra que todo es igual, nada mejor; encuentra una actitud discepoliana del manejo del estado, **hemos perdido un servidor.**

*(Presentación plan rector de modernización del estado bonaerense, 15/04/03).*

## **Modernización del Estado**

Esta Provincia de Buenos Aires tendrá que estar en el 2003 mucho mejor organizada con sus cuentas enormes, su pueblo pacificado, con las injusticias más fragantes resolviéndose o en vía de resolución y muchas resueltas, para que el nuevo gobernador que llegue en el 2003 no tenga que sufrir lo que vamos a sufrir nosotros y pueda hacer un gobierno de ahí para adelante.

*(Discurso Asunción de Ministros y Secretarios, 07/01/02)*

La Modernización del Estado provincial debe tener un solo objetivo. Ese objetivo es que el Estado, en lugar de alejar a los hombres que la gente elige para representarlos y conducirlo, léase los políticos; en lugar de alejarlos de la gente común que utiliza como puede los servicios cotidianos de ese Estado y requiere **que ese Estado sea ágil, eficiente, justo, moderno; debe acercarlos. En lugar de alejarlos; acercarlos.**

*(Discurso Asunción Secretarios de Estado, Modernización del Estado y Derechos Humanos, 05/02/02).*

**La Reforma Política debe tener como prioritaria expresión una Reforma del Estado.** La sensatez y el sentido común marca el camino de una política de Estado para definir el perfil de organización necesario para satisfacer las expectativas que han depositado en nosotros los vecinos y ciudadanos de la Provincia.

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02)*

**El Estado bonaerense debe necesariamente adecuar sus estructuras para prestar mejores servicios a sus ciudadanos.** Pero no es sólo una empresa de servicios, sino un plexo de relaciones que propende al bien común, al desarrollo y la organización de la comunidad. **Por eso no queremos un Estado gendarme ni ausente, sino un Estado Inteligente, que sea capaz de dar respuestas a las necesidades de los vecinos, con rapidez y eficiencia.**  
*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02)*

Hay que reformular las estructuras ministeriales de acuerdo a un nuevo modelo organizativo. **Queremos introducir la herramienta de la gestión por resultados, que transparentará y facilitará la rendición de cuentas de los funcionarios permitiendo un mayor control social.**

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02)*

Este acto es el comienzo de lo que debería ser un programa escalonado en el que cada medida debería basarse en el éxito de la medida anterior, y ese programa escalonado nos debe llevar a una progresiva descentralización. La provincia no puede, por ejemplo, ceder su función, ceder

su misión original; pero sí puede ceder la ejecución y debe ceder la ejecución progresivamente. **Cada acto debería ser resultado del éxito del acto anterior, no pretender un éxito total porque, si no, pareciese una excusa la búsqueda de ese éxito total para no dar el paso siguiente.**

*(Discurso Descentralización Tributaria, 06/06/02).*

**Tenemos dos apuestas centrales: la reforma de lo propio y el crecimiento económico de los bonaerenses.** Una parte del Estado es socia clara de ese crecimiento: es la parte más legítima y defendible de lo que administramos, el Estado que educa, vigila, previene, investiga, cura, brinda justicia, da crédito, promociona y promueve a los bonaerenses. Ese Estado debe estar fortalecido aún frente a la reducción global de sus gastos, que es inevitable. La otra parte es enemiga de todo crecimiento privado y sólo se piensa a sí misma. Es egoísta, pequeña, rapaz y está envejecida. Concibe una realidad que ya fue. Es el Estado burocrático, el de las oficinas que trabajan para su propia reproducción vegetativa, el de las prebendas que estamos atacando, el que maltrata a los jubilados cuando quieren hacer trámites o cobrar, el que impide la inscripción de industrias, comercios, barrios o productos nuevos, el que nos imposibilita cobrar impuestos, el que hace de las huelgas una rutina. Ante la debacle de hoy, frente a la sublevación de la gente en la calle, este Estado se enmascara. Se confunde en la protesta cuando es parte del problema, no de su solución.

Déjenme interpretar hoy aquí que la gente en **la calle nos ataca más por lo que no hicimos que por lo hecho. Por lo no administrado, lo no reformado, lo no transformado. Por aquello que hemos evitado permanentemente enfrentar cuando nuestra obligación era hacerlo.**

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02).*

**Maltratamos a la gente cuando va a pagar y la perdonamos de hecho cuando entra en mora.** Esta situación deberá modificarse. **La atención a los contribuyentes será el centro de referencia de la gestión tributaria:** vamos a incorporar nuevas instituciones bancarias para el cobro de impuestos, diferentes medios de pago para satisfacer el cumplimiento de obligaciones fiscales, y la extensión del débito automático en otras instituciones bancarias, así como el pago con otras tarjetas de débito y crédito.

**Nos concentraremos también en el recupero de deudas,** un activo de realización superior a los 2000 millones de pesos.

En Inmobiliario y Automotor se pondrá en práctica operativos tendientes a detectar la "mora temprana"

En el caso del Impuesto Inmobiliario, iniciamos la primera etapa de incorporación de mejoras no declaradas captadas por lectura satelital, el régimen para countries y barrios cerrados como agentes de información y el programa de fiscalización y presentación espontánea en materia catastral.

Para el caso de Ingresos Brutos, **vamos a atacar la evasión con la captura** (de las transacciones) en la fuente, aunque no les guste a quienes sólo le importa agradar a los que mejor están.

El cumplimiento de una reducción del 60% en el déficit previsto en el presupuesto 2002 se apoya **en lograr importantes economías en el nivel del gasto, y en el incremento de la recaudación tributaria propia, esto último básicamente por medio de mejoras en su administración.**

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02)*

La descentralización, la desconcentración y la regionalización de muchas acciones del poder central, dará más eficiencia y transparencia a los actos de gobierno. Los municipios tendrán un rol activo en esta fase. (Entre otras áreas, el Gobernador enumeró la **facilitación del pago de impuestos y servicios**).

*(Discurso Apertura Sesiones Legislativas, 01/03/02).*

Quiero decirles que todos sabemos que **tenemos graves problemas financieros**, los tiene la Nación y la provincia de Buenos Aires, y no son nuevos. La única forma es enfrentarlos, es preferible que nos combatan por lo que hagamos. Nosotros no nos vamos a quedar de brazos cruzados ante esta crisis, no vamos a dejar sólo al Gobierno Nacional, comprendemos absolutamente sus razones, vamos a pelear con lealtad y con conocimiento de los estrechos márgenes que tiene el presidente Duhalde para moverse. Estamos espalda contra espalda, con él frente a lo que puede venir, y vamos a enfrentar ambos, él en su condición de hombre que está en este momento transitoriamente en la presidencia hasta el 2003, y yo en mi condición de un vicegobernador que tuvo que hacerse cargo de la gobernación hasta terminar el mandato.

*(Discurso Asunción Ministro de Economía, 20/02/02)*

**Vamos a hacer un Estado que tercerice menos y aproveche mejor sus recursos humanos**, porque el sector privado no tiene ninguna magia especial que lo haga más eficiente que el Estado, en todo caso tiene más motivación. Si el Estado no tiene motivación, la culpa es nuestra, de los que no supimos insuflársela, y hoy el Estado no la tiene: no tiene mística, no tiene disciplina y no tiene motivación; es una realidad que puede cambiarse pero que va a cambiar en la medida que sepamos que es así.

*(Discurso Firma de Convenio  
Plan Emergencia Hídrico-Vial, 03/04/02).*