

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
RESISTENCIA 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

PRESENTACIÓN DE PONENCIA

Título: Influencia del Modelo de Reforma Gerencial del Estado en las políticas diseñadas por la Secretaría de la Gestión Pública a partir del 2001

AREA TEMÁTICA 1: El fortalecimiento de los procesos centrales de las jurisdicciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y local para el desarrollo económico y social.

EXPOSITOR:

Luis Mario Helfenstein

Universidad Nacional de Lomas de Zamora/ Universidad Nacional de la Matanza.

e- mail: marhelf@hotmail.com

Introducción:

El modelo neoliberal instaurado en la década de los 90, produjo severos costos sociales que se manifestaron con toda crudeza en la crisis del 2001 que puso un límite al paradigma estatal vigente, a partir de ese momento, empieza a valorarse una mayor presencia estatal, un rol más activo del estado. Por el lado del modelo de gestión pública, en el estado nacional, se venían promoviendo reformas en las políticas y prácticas de gestión.

Los aspectos más cuestionados de la etapa neoliberal, como la política de privatizaciones, la deficiencia de los mecanismos regulatorios, el desmantelamiento de buena parte del aparato estatal en áreas básicas de servicios sociales, incidieron en el cambio de paradigma acerca del rol del estado. Con respecto al modelo de gestión pública, más allá del cambio favorable verificado en la sociedad en cuanto a un mayor protagonismo estatal, no se alteraron significativamente las políticas que se venían proponiendo para transformar la gestión pública. En este aspecto, las propuestas apuntaban a poner en

practica los postulados del modelo de reforma gerencial del estado impulsado por los círculos académicos del CLAD para los gobiernos latinoamericanos, que promovía políticas orientadas a producir un cambio en el modelo de gestión pública, que en lo sustancial se expresaba en la necesidad de reemplazar el patrón de administración burocrática basado en la jerarquía y en el cumplimiento incondicional de normas y procedimientos, por otro modelo de gestión pública basado en la responsabilidad de los gerentes públicos y en los resultados de la gestión.

En esta ponencia se analiza la influencia del enfoque de la reforma gerencial del Estado en algunas de las políticas diseñadas desde la Secretaría de la Gestión Pública después del 2001, haciendo la salvedad de la dificultad en la búsqueda de datos de los programas que se aplicaron en su momento. Para ello, se utiliza como marco conceptual, el análisis de las políticas propuestas en su fase de formulación, sin tomar en cuenta las etapas de implementación o del resultado de las políticas que constituyen aspectos muy complejos por la cantidad de variables implicadas que amerita otra clase de estudio que esta fuera del alcance del trabajo que se propone aquí.

En este sintético estudio, al abordar el tema desde la formulación, el énfasis está puesto en el ámbito de las intenciones, la voluntad y la decisión de llevar adelante una política, para lo cual el enfoque metodológico consiste en analizar las decisiones políticas, los aspectos legales y las adecuaciones de estructuras que se plantearon, por constituir cuestiones sustanciales para el tratamiento del tema.

Antecedentes históricos:

Durante la década de los 90 se llevaron a cabo en Latinoamérica políticas de reforma del estado que en su esencia apuntaron a reducir su tamaño y disminuir su influencia en la sociedad.

Las políticas llevadas a cabo se propusieron dismantelar el aparato estatal construido durante décadas en la etapa denominada nacional-desarrollista, que tuvo su mayor

desarrollo a mediados de la década de los setenta, momento a partir del cual aparecen síntomas serios de desgaste del esquema económico y social predominante.

Las características principales del modelo nacional desarrollista eran, una fuerte presencia estatal en algunos sectores económicos considerados estratégicos para el desarrollo de los países, entre ellos el rubro energético y de la industria siderúrgica; el monopolio del estado en la prestación de los principales servicios públicos (energía eléctrica, agua, gas y telefonía), la regulación de la actividad económica por medio de leyes y organismos públicos con capacidad de intervenir en los mercados de bienes y servicios y un aparato público que se consolidó sobre la base del patrón burocrático de funcionamiento de la administración pública.

En la década del 70, el alza del precio del petróleo contribuyó a profundizar la crisis económica que se venía gestando desde tiempo atrás en los países centrales. Este cambio en el contexto internacional ahondó los problemas de desequilibrio fiscal y de balanza de pagos en los países latinoamericanos que fueron dañando las bases de sustentación del modelo económico de sustitución de importaciones en vigencia, y fue a la vez determinante para minar las bases de la legitimidad social del estado, provocando su debilitamiento.

Durante de la década de los ochenta y con la agudización de la crisis, la cuestión de la deuda externa pasó a convertirse en el principal problema, y el remedio, las recetas de los organismos de crédito internacional, como el FMI y el Banco Mundial, que presionaron a los países por la aplicación de medidas para restaurar los desequilibrios macroeconómicos pero a costa de altísimos costos sociales.

Durante ese tiempo, el aparato estatal se había consolidado de la mano del modelo nacional-desarrollista, sin que los aspectos de eficiencia y eficacia en el funcionamiento del aparato burocrático del estado y de las instituciones públicas se considerara demasiado relevante, menos la creación de mecanismos de evaluación del desempeño, ni

de instancias de participación de la sociedad en la gestión pública. No obstante, hubo durante el periodo, renovados intentos tendientes a producir reformas administrativas en el estado, particularmente en la década del 80.

Entonces, a partir de la década del 90, los esfuerzos de reforma administrativa son superados por la visión que se impone en el contexto político-ideológico de la época, siendo la redefinición del rol del estado en la sociedad lo que inicia un proceso de reducción de su tamaño y el recorte de sus funciones.

“Paradójicamente, mientras que durante los años de auge del modelo desarrollista – década de 1960 y 1970- no se sintió la necesidad de un proceso permanente de transformación institucional que garantizara tanto la eficiencia como la relevancia misma de los programas e instituciones públicas, que crecieron y se multiplicaron en ese periodo, en los años de crisis y ajuste esta necesidad se presenta con tal urgencia, y tan fuertemente marcada por el desequilibrio fiscal, que más que reforma lo que se vive es un proceso de recorte, contracción y debilitamiento de las instituciones públicas, que busca el ahorro y la reducción del gasto tout court, independientemente de consideraciones de eficiencia social y, mucho menos, de consideraciones de largo plazo.” (Leonardo Garnier, 2004, El espacio de la política en la gestión pública en política y gestión (comp). Buenos Aires, CLAD, Fondo de Cultura económica.)

El llamado Consenso de Washington estableció el marco ideológico de las políticas a ser llevadas a cabo con el objeto de modificar el rol del estado. Comienzan, entonces, a formularse medidas para reducir la influencia del estado en la sociedad. Los ejes de las políticas propuestas son la privatización de empresas y de servicios públicos, la desregulación de actividades económicas, la descentralización de actividades estatales y la desburocratización del funcionamiento del aparato estatal.

Estas recomendaciones inspiradas en el consenso de Washington y conocidas en toda Latinoamérica como las políticas neoliberales, son puestas en marcha con especial

énfasis en la Argentina. Es en nuestro país, donde a principios de la década del 90, se lleva adelante una reforma que modifica sustancialmente en pocos años el papel del estado, a partir de la transferencia al mercado y a la sociedad civil de funciones hasta ese momento monopolizadas por el estado, la transferencia a las instancias subnacionales de actividades desarrolladas en el nivel nacional, la eliminación de diferentes mecanismos que regulaban la actividad económica y una fuerte reducción de la dotación de personal en el sector público, todo ello con el objetivo de establecer un nuevo esquema de división social del trabajo y una nueva frontera para el estado.

“Se apelo así a la descentralización, que trasladó responsabilidades de gestión a los gobiernos subnacionales; a la privatización, que puso en manos de empresas privadas (y a menudo, de empresas estatales transnacionales) la provisión de los principales servicios públicos; a la desregulación, que implicó el vaciamiento o supresión de organismos que cumplían funciones reguladoras de la actividad socioeconómica, las que pasaron a ser consideradas superfluas o negativas para su desenvolvimiento; y a la tercerización de servicios, que llevo a numerosas instituciones publicas a procurarse en el mercado, ciertos insumos y servicios antes suministrados por unidades operativas propias. También fueron raleadas las plantas de personal”. (Oszlak, Oscar. “De menor a mejor: El desafío de la segunda Reforma del estado”)

Sin embargo, en esta etapa no hubo medidas dirigidas a producir cambios en el funcionamiento de las instituciones publicas o a mejorar el desempeño del aparato estatal, lo que en otros momentos fueron las llamadas reformas administrativas, no formaron parte de la agenda de los cambios realizados y quedaron postergados para una etapa posterior.

Pasado el momento del ajuste estructural durante la primera mitad de la década del 90, comienza a gestarse, también bajo la fuerte influencia de los organismos financieros internacionales, un movimiento tendiente a producir transformaciones hacia adentro del

aparato estatal. Este proceso se conoció como las reformas de segunda generación o segunda reforma que, en esencia, tenían como objetivo, luego de las transformaciones operadas en el seno del estado, a mejorar sus capacidades institucionales y modernizar su funcionamiento.

Producida la pérdida de influencia del estado en la sociedad, la preocupación paso a ser su desempeño, la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas, la aplicación de tecnologías de información y de gestión, el mejoramiento de los sistemas administrativos, en consecuencia desde el gobierno de la época se formularon políticas que eran parte del decálogo de recomendaciones en cuanto a reformas del aparato del estado y de las instituciones públicas.

El marco legal de las reformas fue, “La ley 24629 y sus decretos reglamentarios 558/96 y 660/96, que fijaron las orientaciones de la segunda generación de reformas. Los objetivos explícitos de la norma legal difirieron muy poco de los que inspiraron el programa de “reinención del gobierno” norteamericano: orientación al ciudadano; responsabilidad por resultados; contratos por objetivos; definición de estándares (benchmarks); incentivos al desempeño; capacitación permanente y mayor transparencia.” (Oszlak, Oscar, De menor a mejor: El desafío de la Segunda Reforma del Estado)

A pesar del impulso dado inicialmente a las reformas de 2ª generación, los logros fueron más bien escasos, a diferencia de los resultados logrados en las reformas vinculadas a la 1ª generación. En este caso, los recortes a las funciones del estado tuvieron un decidido respaldo político y estuvieron rodeadas de una fuerte legitimidad social. Las reformas “hacia adentro”, en cambio, no tuvieron el efecto inmediato esperado, en parte debido a su naturaleza, que requiere un tiempo largo de maduración, necesitan modificar pautas culturales muy arraigadas y requieren, también, de fuerte decisión política y un análisis adecuado del contexto de la reforma, de los actores en juego, de romper tramas de intereses y de sumar la adhesión de los involucrados, especialmente de los agentes del

aparato burocrático del estado. Por otro lado, las similitudes de la primera y segunda generación de reformas, en es contexto, son que ambas perseguían el mismo objetivo fiscalista y presupuestario de las políticas de la época.

Proyecto de Reforma Gerencial del Estado

En la región latinoamericana, se venía gestando una corriente de pensamiento impulsada por el CLAD (Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo) con el apoyo de los gobiernos de la región, cuyas ideas centrales son plasmadas en un documento del año 1998 denominado “Una Nueva Gestión Publica para América Latina”, en el cual se plantea una serie de postulados acerca de cómo transformar el estado y gestionar lo publico y convertirlos en instrumentos de la consolidación democrática, del desarrollo y de la inserción de los países latinoamericanos en el contexto de la globalización.

En el documento, el CLAD, toma distancia del ideario neoliberal, pero también del modelo de estado vigente durante la etapa nacional desarrollista. Propone la reconstrucción del estado luego del ajuste estructural implementado por el neoliberalismo en la mayoría de los países, pero aceptando las nuevas fronteras entre estado y sociedad, derivados de las nuevas funciones asignadas al estado, al mercado y a la sociedad civil. La reconstrucción del estado, se plantea a partir del fortalecimiento del aparato burocrático y de las instituciones publicas, la idea central es el abandono del viejo paradigma de gestión burocrático y su reemplazo por un modelo de gestión basado en los resultados de la gestión y en la responsabilidad de los gerentes públicos. El documento propone, mejorar el desempeño estatal, incorporar tecnología a la administración publicas, implementar mejores mecanismos regulatorios de los servicios transferidos al mercado, introducir nuevas practicas gerenciales, crear mecanismos de participación ciudadana en la gestión.

“Se trata de construir un nuevo estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un estado para el siglo XXI, que además d garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los

derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Se busca, de este modo, una tercera vía entre el laissez-faire neoliberal y el antiguo modelo social-burocrático de intervención estatal” (CLAD. Una nueva gestión pública para América latina, 1998)

La propuesta que hace el CLAD es promover la reforma gerencial del estado latinoamericano, para mejorar la capacidad de gestión, aumentando la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las políticas públicas. Se establece la necesidad de un nuevo modelo administrativo capaz de hacer frente a los nuevos desafíos del estado y de la gestión pública, inspirado en algunas experiencias de los países centrales que llevaron adelante reformas de sus administraciones públicas con la premisa del abandono del viejo paradigma de gestión burocrático, y al mismo tiempo, recoge ideas provenientes de la administración de empresas. El CLAD, se propuso aggiornar esas ideas y experiencias al contexto latinoamericano y a la propia especificidad de la administración en el estado.

Por otro lado, y con el objetivo de hacer efectivas las reformas en la gestión pública, se necesitaba el apoyo de los gobiernos y trabajar en el cambio de la cultura administrativa que hicieran posible los cambios.

Los instrumentos propuestos por la reforma gerencial, se pueden sintetizar en, profesionalizar la gestión pública, instaurar la gestión por resultados y de responsabilización de los gerentes públicos, nuevos sistemas de control y de evaluación del desempeño, descentralizar áreas de actividad estatal, diseñar mecanismos de participación ciudadana. El eco logrado por estas propuestas se tradujo en la formulación de políticas públicas tendientes a llevar adelante el proyecto de reforma gerencial en diversos países latinoamericanos.

En la Argentina, se avanzó con la formulación de la política de la reforma en la gestión pública a tono con las propuestas realizadas por el CLAD, para ello se adecuaron

unidades organizativas en consonancia con el proyecto de modernización estatal, se crearon instrumentos legales y se idearon planes y programas

Análisis de la Formulación de Políticas

Antes de la crisis del 2001 las políticas de reforma de la gestión pública tuvieron signadas por las urgencias fiscales y económicas. Los criterios de eficiencia, racionalización y calidad del gasto incidían sobre los instrumentos jurídicos y los programas elaborados, y orientaban los objetivos de fortalecer las capacidades estatales y mejorar el desempeño de la gestión pública. Posteriormente, a la salida de la crisis en su etapa más crítica, después del 2003, van desapareciendo de las normas legales y de la documentación confeccionada por las áreas pertinentes, las referencias a eficiencia y racionalidad del gasto.

Las políticas de Reforma de la gestión Pública diseñadas se llevaron a cabo a través de programas que conceptualmente contienen las ideas de la Reforma Gerencial del Estado y que fueron desarrolladas en distintos momentos. Mencionamos de acuerdo a la documentación relevada a tres: en primer lugar el programa de modernización del estado iniciado en el año 2001, luego el proyecto de modernización del estado en la órbita de la Jefatura de Gabinete y más recientemente, el Plan Estratégico para una Gestión de Calidad en el año 2008 de la secretaria de la Gestión Pública.

Cada uno de los programas contiene el instrumental básico del enfoque gerencial. Aquí, vamos a considerar, la Gestión por Resultados-Planeamiento Estratégico como el corazón del modelo y otros dos instrumentos de gestión, las Cartas-Compromiso con el Ciudadano y los Acuerdos-Programa, este último lo encontramos, solo en el Programa de Reforma de la Gestión Pública del año 2001, época en que la política de reforma estaba teñida de un sesgo fiscalista. No consideramos para el análisis que estamos haciendo, el otro elemento esencial mencionado en la Reforma gerencial, el fortalecimiento de una

burocracia profesional en el núcleo estratégico del estado, ya que su análisis demanda un estudio que excede este espacio.

Con respecto a la Gestión por Resultados, la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, lo define como un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión.

En el Programa de Reforma de la Gestión Pública, acerca de la Gestión por Resultados, afirma que se propone como objetivo, *“implantar la gestión por resultados en las distintas organizaciones de la Administración pública Nacional a partir del fortalecimiento de sus capacidades institucionales mediante el recurso de la planificación estratégica situacional y la reingeniería de procesos”*. (Modelo de Gestión por Resultados, Secretaría para la Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete, 2001)

En el Proyecto de Modernización del Estado, refiriéndose a la Gestión por Resultados-Planeamiento estratégico, se afirma que *“El planeamiento estratégico es condición necesaria tanto para la evaluación de los desempeños individuales y colectivos de las organizaciones públicas como para la asignación de autoridad y responsabilidades en la gestión pública. Basado en ese concepto, desde el Proyecto de Modernización del Estado se asiste a la Oficina Nacional de Innovación de Gestión a fin de promover la utilización de la metodología de Gestión por resultados-Planeamiento Estratégico.”*

“Esta metodología de trabajo resulta apropiada para el establecimiento de políticas, lineamientos y cursos de acción en la gestión pública. La misma aporta para que los organismos públicos identifiquen los resultados y los productos a alcanzar, los recursos involucrados en las operaciones, los indicadores que permiten contrastar lo realizado con lo previsto, posibilitando, de esta manera, evaluar y recalcular la dirección estratégica del organismo público hacia el cumplimiento de su misión institucional.” (Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete,)

En el Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad, en referencia a la Gestión por Resultados-Planeamiento Estratégico, dice: *“El desafío consiste en recoger los elementos útiles y valiosos del enfoque de la Nueva Gerencia Pública implementándolos desde las características propias del estado Argentino. Se trata de aplicar, de modo inteligente y sin dogmatismo, principios que son apropiados e innovadores para modernizar la administración pública, combinando la consolidación de los procedimientos con el logro de resultados. En este sentido, para neutralizar varias de las dificultades descriptas anteriormente y para aprovechar plenamente las potencialidades del nuevo enfoque, es imprescindible realizar un cuidadoso proceso de planificación estratégica que comprenda la definición del escenario al cual se pretende llegar y los medios para lograrlo, así como herramientas de monitoreo y evaluación permanentes que permitan detectar y corregir eventuales obstáculos”.* (Plan Estratégico para una Gestión de Calidad, Secretaria de Gabinete y Gestión Pública, Jefatura de Gabinete, 2008)

En cuanto a los Acuerdos-Programa, fue instituido en la Ley 25.152 de 1999, y surge como el mecanismo para asignar recursos a los programas que integran el presupuesto nacional de la APN, sobre la base de compromisos mutuos. Por un lado el compromiso de la organización de mejorar sus estándares de calidad e incremento de su productividad y por el otro el compromiso de la administración de flexibilizar el uso de los recursos a los efectos de posibilitar un uso eficiente de los mismos. Ya dijimos que los Acuerdos-Programas son instrumentos que pertenecen al periodo del ajuste fiscal y por lo tanto solamente aparece esbozado en el Programa de Reforma de la gestión Pública del año 2001.

El otro instrumento de gestión que es producto del enfoque Gerencial es la Carta Compromiso con el Ciudadano, y la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, lo define como: *“Un documento público firmado por el organismo adherente, en el que la entidad explicita ante los ciudadanos su misión y objetivos, los derechos y obligaciones de los*

usuarios o beneficiarios con relación a los servicios que presta el organismo, la forma de acceder a ellos y la calidad esperable de los mismos. También incorpora los compromisos de mejora a implementar en el futuro, especificando plazos de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana”.

En el Proyecto de Modernización del Estado, se sostiene que *“La actividad Carta Compromiso con el ciudadano tiene como principal finalidad mejorar la relación de la Administración Pública con los ciudadanos, especialmente a través de la calidad de los servicios que ella brinda. El punto de partida para su implementación lo constituye la decisión de los organismos de comenzar a concebir y desarrollar los servicios públicos, con los ojos de quienes los utilizan o reciben”.*

“Consciente de la necesidad de acercar el estado al ciudadano, el Proyecto de Modernización del estado apoya esta iniciativa de la Subsecretaria de la gestión Pública – particularmente, mediante la asistencia a la Oficina Nacional de Innovación de Gestión– con el fin de propiciar una nueva cultura de gestión basada en la participación ciudadana, asegurando mayores niveles de transparencia, efectividad y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos”. (Proyecto de Modernización del estado, Jefatura de Gabinete).

Por ultimo, el Plan Estratégico para una Gestión de Calidad, se propuso ampliar y profundizar la participación de los organismos públicos en la Carta Compromiso con el Ciudadano.

Como podemos observar, en los 3 programas descritos, que se desarrollan en distintos momentos antes y después de la crisis del 2001, se mantiene conceptualmente la influencia del modelo de Reforma Gerencial del Estado.

La otra cuestión importante, es que después de la crisis, la racionalidad fiscal y económica, van paulatinamente desapareciendo como criterios rectores del proceso de reforma en la Gestión Pública.

Evolución de la Estructura Organizativa y la normativa relacionada a la Reforma Gerencial del Estado

Desde el punto de vista normativo, el antecedente referido a reforma gerencial del estado, es la ley 24.629, también denominada de Segunda Reforma del Estado y sancionada en 1996, en la cual se mencionan conceptos tales como reorganización administrativa, racionalización y eficiencia de las acciones de los funcionarios públicos.

El Decreto 928/ 96, intenta sentar las bases de un instrumento de gestión por resultados, estableciendo la obligatoriedad para los organismos descentralizados de diseñar planes estratégicos y consigna un nuevo rol del estado orientado al ciudadano, a la medición de resultados y a la jerarquización y participación de los recursos humanos. (Modelo de Gestión por Resultados, Jefatura de gabinete de Ministros, 2001)

En marzo de 1998, el decreto 352, crea la Oficina de gestión Gubernamental. Se determino como principal responsabilidad la de recopilar, sistematizar, informatizar, y preservar toda la documentación no normativa relevante relacionada con la gestión del poder ejecutivo nacional. (En: Anales de Legislación Argentina: Boletín Informativo. Buenos Aires. Nº 8: Editorial La ley. Abril 1998)

La ley 25.152 de 1999 estableció en uno de sus artículos, un marco para instrumentar los Acuerdos-Programa, herramienta que persigue determinar de manera explícita una relación entre la asignación de fondos y el cumplimiento de resultados. Esta norma tuvo una finalidad fiscalista y económica y los acuerdos – programa que autoriza a celebrar entre la Jefatura de Gabinete y las Unidades Ejecutoras apuntan a la eficiencia y la calidad del gasto.

En diciembre de 1999, se sanciona el decreto 20 del Poder Ejecutivo Nacional, que establece las tareas que se le asignan a la Subsecretaria de la Gestión Pública dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Entre ellas están las de: .

- Proponer las medidas que promuevan al perfeccionamiento de la organización y al adecuado funcionamiento de la Administración Nacional dictando las normas reglamentarias en esta materia, interviniendo en el diseño de la arquitectura organizacional de la Administración Pública Nacional.
- Proponer los actos que propicien la simplificación y transparencia de los procedimientos administrativos.
- Asistir a los organismos de la Administración Pública Nacional en programas de calidad y mejora.

“En enero de 2000, el decreto 17, crea la Secretaria para la Modernización del Estado, en el ámbito de la Vicepresidencia de la Nación. Se encomienda a la misma, el diseño del Sistema Nacional de Modernización del estado y participar en los lineamientos estratégicos, el diseño, y el seguimiento de las políticas de modernización de la gestión pública”. (En Boletín Oficial de la Republica Argentina. Buenos Aires. nº 29.312, Enero 2000)

“En marzo de 2000, el decreto 229, crea el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Tendrá por objeto la instrumentación de compromisos de servicio por parte de los organismos públicos prestadores directos, donde se transparenten las condiciones y modalidades operativas de las prestaciones así como los derechos que con relación al tema, asisten a los ciudadanos”. (En: Boletín Oficial de la Republica Argentina. Buenos Aires. Año 108 nº 29.357, Marzo 2000)

En enero de 2001, el decreto 103, aprueba el Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública Nacional. *“Por el mismo se encomienda a la Jefatura de Gabinete de Ministros la coordinación d la ejecución de las acciones que se deriven del mencionado*

plan. A través del mismo el gobierno nacional apunta a la actualización de su compromiso con la sociedad, impulsando: un Estado capaz de prestar servicios de calidad, promotor del desarrollo económico y social y responsable por la atención de los sectores mas postergados; un estado financiado con un sistema tributario equitativo, fácil de entender y de base amplia y alícuotas razonables, en función de una administración eficiente, para asegurar que todos paguen en la proporción que le corresponde; una administración publica al servicio del ciudadano, con organizaciones flexibles orientadas al logro de resultados, capaz de rescatar el concepto de servidor publico como un valor social y orientado a establecer un marco de paridad e igualdad entre la administración y la gente.”(En Boletín Oficial de la Republica Argentina. Buenos Aires. Año 9 n° 29576, Enero 2001)

Posteriormente, a través del decreto 673/01 se crea la Secretaria para la Modernización del Estado, ahora en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Esta será la autoridad de aplicación del decreto 103/01. Se disuelve la Unidad de Reforma y Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros creada por el artículo 1° del Decreto n° 558 del 24 de mayo de 1996.

Mas tarde, el decreto 889/01 establece la dependencia de la Subsecretaria de la Gestión Publica en la Secretaria de Modernización del estado y se crean las unidades de primer nivel dependientes de aquella, la Oficina nacional de innovación de Gestión, la Oficina Nacional de Tecnologías de información y la Oficina Nacional de Empleo Publico. Además se determinan para la Subsecretaria de la Gestión Publica, entre otros, los siguientes objetivos:

- Entender en la implementación operativa y el seguimiento de las políticas de modernización de la gestión pública y asistir al Secretario para la Modernización del Estado en la determinación de los lineamientos estratégicos y en la propuesta de normas reglamentarias.

- Asistir en la propuesta de diseños de procedimientos administrativos a fin de promover su simplificación, transparencia, mejoramiento del control social y elaborar los desarrollos informáticos correspondientes.
- Proponer políticas que promuevan el perfeccionamiento de la organización de la Administración Nacional, las medidas reglamentarias en la materia y ejercer el control sobre su aplicación homogénea.
- Asistir a los organismos del Sector Público Nacional en programas para la modernización de la gestión, el mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, y la incorporación de nuevas tecnologías de información.
- Evaluar el cumplimiento de los planes y programas en todos los aspectos vinculados con el Plan Nacional de Modernización.

Luego la Resolución 178/01 de la Jefatura de Gabinete de Ministros, aprueba las aperturas de nivel operativo de la estructura organizativa de la Secretaría para la Modernización del Estado, establecida en el decreto 889/01.

Posteriormente por resolución de la Jefatura de gabinete de Ministros nº 68/2002, se creó el Gabinete de Modernización y reforma del estado. El mismo tendrá por misión formular un Plan de Modernización y Reforma del Estado y la Administración Pública, cuya finalidad será garantizar un Estado simple, efectivo, eficiente y transparente basado en los principios de equidad, participación ciudadana, calidad de servicios a la ciudadanía, profesionalización y responsabilización. Estará integrado por la Subsecretaría de Coordinación y Evaluación Presupuestaria de la Gestión Pública y la Subsecretaría para la Reforma Institucional y fortalecimiento de la democracia, dependiente de la Jefatura de Ministros. Serán sus funciones la revisión de las normas que regulan el funcionamiento institucional y administrativo de las Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional y proponer los proyectos normativos necesarios para poner en práctica el Plan de Modernización y Reforma del Estado y de la Administración Pública y orientados a

transformar los diseños institucionales, organizativos, de sistemas, de procedimientos y tecnológicos del sector público. (En Boletín Oficial de la Republica Argentina. Año 101 nº 29929, junio 2002).

Esta norma, tiene superposiciones con el decreto 103/01, ya que la formulación de un plan de Modernización y Reforma del Estado y la Administración Publica, ya estaba contemplado en el decreto mencionado, en responsabilidad de la Secretaria de Modernización del Estado, de acuerdo al decreto 673/01.

Por medio del decreto 357/02 referido al nuevo organigrama de aplicación para la Administración Nacional centralizada, se definieron las nuevas funciones para las Subsecretaria de Gestión Publica bajo la orbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y mas tarde a través del decreto 409/05, se redefinieron los objetivos de dicha Subsecretaria. Entre ellos, los relacionados a la reforma de la gestión estatal:

- Entender en el diseño, implementación y seguimiento de la política de modernización del Estado y asistir al Jefe de Gabinete de Ministros en la determinación de los lineamientos estratégicos y en la propuesta de las normas reglamentarias en la materia.
- Entender en el análisis, evaluación y propuesta del rediseño de la macro estructura de la Administración Nacional, impulsando su desarrollo e implementación.
- Entender en el diseño, implementación y monitoreo de programas que propendan a la mejora de los servicios al ciudadano, como así también aquellos que fomenten la transparencia y accesibilidad con la gestión de gobierno.
- Entender en la formulación de programas de asistencia a los organismos del Sector Público Nacional y a las provincias que así lo requieran y que tengan por objeto la modernización de la gestión, el mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, y la incorporación de nuevas tecnologías de información.

- Entender en la coordinación e implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, efectuando el monitoreo y evaluación del mismo.
- Asistir al Jefe de Gabinete de Ministros en el diseño de los lineamientos y la puesta en marcha de Acuerdos Programa de acuerdo al inciso c) del artículo 5º de la Ley nº 25.152 y coordinar su implementación y seguimiento.

El decreto 624/03, aclara que la Subsecretaría de la Gestión Pública ejercerá todas aquellas facultades que le fueran oportunamente atribuidas por diferentes normas a la ex Secretaria de Gabinete y Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros, en lo referente a los temas de su competencia.

Desaparece entre los objetivos de la Subsecretaria las referencias explicitas a los Acuerdos Programa.

Finalmente por medio del Decreto 901/09 se crea la Secretaria de la Gestión Pública, que tiene los mismos objetivos ya señalados para el caso de la Subsecretaria, a los cuales se agregan otros relacionados con los conceptos de la reforma gerencial del estado, como:

- Entender en el diseño, implementación y monitoreo de programas que propendan a la mejora de los servicios al ciudadano, como así también, aquellos que fomenten la transparencia y accesibilidad con la gestión de gobierno.
- Entender en el establecimiento de directrices y normas para la elaboración e implementación de un sistema de planificación estratégica en los organismos de la Administración Pública Nacional, coordinando y supervisando su implementación.
- Entender en el proceso de monitoreo y evaluación de la ejecución de las políticas públicas.
- Coordinar con los distintos organismos de la Administración Pública la articulación de los sistemas de evaluación sectoriales.

- Desarrollar un sistema de seguimiento de los programas de gobierno, estableciendo indicadores claves de las políticas prioritarias para la toma de decisiones.

Conclusión

Después de la crisis del 2001, el discurso acerca del rol del estado, cambio. Se empezaron a escuchar muchas mas voces en la sociedad, tanto del ámbito político, social y académico, que propiciaban recuperar el rol del estado. Las referencias de la centralidad de la política con relación a las decisiones del y sobre el estado se amplificaron y las criticas al modelo neoliberal y a las políticas de reforma del estado inspiradas en el neoliberalismo se hicieron mas fuertes. Al mismo tiempo, los efectos de la devaluación sobre los salarios, principal componente de los presupuestos públicos provinciales y municipales y muy importante en el nacional, provocaron que el déficit fiscal, dejara de ser una preocupación determinante para el gobierno nacional y para los organismos multilaterales de crédito.

En el marco de la revalorización del papel del estado, se recuperaron algunos instrumentos de política económica, se intento la vuelta a la orbita publica de algunas prestaciones que se habían transferido al sector privado durante la ola privatizadora y la recuperación económica creo las condiciones para la expansión del gasto publico.

La crisis del 2001, no modifico sustancialmente el paradigma de reforma de la administración publica que los gobiernos de turno adoptaron sucesivamente, la política de modernización del estado y la reforma de la gestión publica, siguieron de acuerdo a los conceptos y lineamientos de la Reforma Gerencial del Estado. La influencia del modelo propiciado por el CLAD siguió ejerciendo influencia y el proyecto modernizador del estado mantuvo su vigencia, aunque la reforma administrativa con un enfoque fiscalista perdió importancia dentro de las políticas de gobierno.

Después de la crisis del 2001, el modelo de reforma gerencial del estado, continuo siendo el modelo a seguir por la administración gubernamental en materia de reforma administrativa y las políticas, estrategias y programas de acción que se impulsaron, lo hicieron en el marco del nuevo paradigma.