MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

INDICE

1. HACIA UN NUEVO ESTADO
2. LA NECESIDAD DE MODERNIZAR EL ESTADO
3. EJES RECTORES DEL PLAN
4. PROYECTOS DE MODERNIZACION MACROESTRUCTURAL
    A. SUPERPOSICION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
    B. DEFENSA NACIONAL
    C. ASISTENCIA A JUBILADOS Y PENSIONADOS
    D. FINANCIAMIENTO CON ORGANISMOS MULTILATERALES DE CREDITO
5. TRANSPARENCIA Y POLITICA ANTICORRUPCION
6. CAMBIO DEL MODELO DE GESTION: UNA ADMINISTRACION PUBLICA ORIENTADA A RESULTADOS
    - TRANSFORMACIONES VERTICALES
        I. CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO
        II. PLANIFICACION ESTRATÉGICA – REINGENIERIA DE PROCESOS - ACUERDO PROGRAMA
    - TRANSFORMACIONES HORIZONTALES
        III. RECURSOS HUMANOS
        IV. COMPRAS Y CONTRATACIONES
        V. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
        VI. ADMINISTRACION FINANCIERA
        VII. GOBIERNO DIGITAL
        VIII. PROYECTO CRISTAL

7. DETALLE DE ACCIONES OPERATIVAS

1. HACIA UN NUEVO ESTADO

"...Quiero transformarlo en un Estado rico, eficaz, activo en sus políticas, cercano a la gente y capaz de pararse al frente del desarrollo de la Argentina..."

Dr. Fernando De la Rúa
Presidente de la Nación
Apertura de Sesiones Ordinarias
Congreso de la Nación
2 de marzo de 2000

Nuestro país está embarcado en un proceso de transformación fundamental de las reglas de juego que gobiernan las relaciones entre el estado nacional, los estados provinciales y municipales, y el conjunto de la sociedad, en un contexto supranacional crecientemente incierto, complejo e interdependiente. Tanto el tamaño como el papel del estado nacional han sufrido cambios de tal trascendencia, que probablemente colocan a la Argentina a la cabeza de las naciones que vienen profundizando y extendiendo sus reformas estructurales.

La apertura de la economía, la desregulación de mercados, la integración regional y la transferencia al sector privado e instancias subnacionales de gobierno de la responsabilidad de producir bienes y servicios, han reducido drásticamente el tamaño de la dotación de personal del estado nacional y redefinido definitivamente su rol frente a la sociedad.

Entre otras consecuencias, estos procesos han significado que las provincias y municipios aumentaran notablemente los alcances de su intervención social, particularmente en las áreas de educación, salud y asistencia social, sin que en muchos casos hayan realizado previamente reformas estructurales profundas en el plano institucional, fiscal y financiero. Se han visto así sometidas a serios desequilibrios presupuestarios que, muchas veces, amenazaron su viabilidad económica e institucional, con efectos disruptores en el orden social y en las finanzas públicas nacionales.

En este contexto, el gobierno se ha propuesto fortalecer la capacidad institucional del sector público para responder a los nuevos desafíos que implica la redefinición del papel y el alcance de la intervención del Estado nacional

frente a las cuestiones sociales problemáticas. En última instancia, lo que se busca es avanzar hacía un país con un Estado capaz de responder a las necesidades de la gente, con servicios eficientes y de calidad.

Este gobierno apunta a constituir un Estado amigable y comprometido en su relación con los ciudadanos; capaz de prestar servicios de calidad con eficacia y eficiencia; promotor del desarrollo económico y social; atento a los sectores desprotegidos y carenciados; financiado con un sistema tributario equitativo y de base amplia; con niveles de gasto que no signifiquen una carga para la sociedad; y, fundamentalmente, con transparencia en su gestión.

Simultáneamente, el gobierno interpreta que el proceso de modernización iniciado debe ser acompañado por una actualización y ajuste de las prácticas políticas dominantes. La actividad política debe recuperar la más alta consideración por parte de la sociedad, para que logre convocar a los ciudadanos más caracterizados y, así, reforzar la calidad de la democracia. Hoy, el descrédito, la sospecha y la falta de transparencia atentan contra esta finalidad. Por eso, se están instrumentando acciones tendientes a tornar más transparente el financiamiento de los partidos políticos y proponiendo revisiones en los esquemas de remuneración para los cargos electivos y ejecutivos.

Teniendo en cuenta estos procesos, condicionamientos y objetivos, así como las oportunidades que crean las nuevas circunstancias, el gobierno nacional propone a la ciudadanía poner en marcha un Plan Nacional de Modernización del Estado. El mismo será instrumentado paso a paso, de manera incremental, y en un proceso continuo que excede un período de gobierno y que debe ser reflejo de una política de Estado que trascienda los intereses políticos partidarios.

2. LA NECESIDAD DE MODERNIZAR EL ESTADO

- **La Política de Modernización del Estado está ya instalada en la agenda estratégica del gobierno**. Efectivamente, dada la incidencia que esta política tiene sobre el buen desempeño de la gestión gubernamental, es considerada una cuestión de primer orden para el Gobierno y para toda la sociedad. En este sentido, la modernización del aparato publico trasciende la acción particular de un gobierno y se propone como una **Política de Estado**.
- **La Modernización del Estado es vital para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos**. La política de Modernización se asienta sobre dos conceptos fundamentales: el aumento de la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios que el Estado presta a la ciudadanía; y el aumento de las capacidades del Estado para conseguir recursos que permitan financiar políticas orientadas a lograr una mayor equidad social. De este modo se apunta a generar un círculo virtuoso que permita devolver los esfuerzos de la población realizados en materia impositiva en más y mejores servicios.
- **El Plan Nacional de Modernización del Estado es el instrumento mediante el cual se definen las directrices centrales, las prioridades y los fundamentos para promover las acciones necesarias orientadas a convertir al Estado en el principal garante del bien común**. La modernización del Estado será abordada a partir de la instrumentación de un conjunto sistemático, integral y metódico de acciones concretas con resultados esperados.
- **El Plan Nacional de Modernización del Estado parte de la siguiente visión objetivo:** constituir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados. Esto supone promover una gestión ética y transparente, articulando la acción del sector público con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales. En función de ello deberá reorientarse la asignación de los recursos presupuestarios a efectos de mejorar la calidad del gasto, logrando la satisfacción de las necesidades básicas de la población.
- **La Modernización del Estado es un proceso continuo en el tiempo.** Es necesario tener presente que los intentos de grandes reformas han fracasado, por lo que se considera necesario que, en el marco de políticas globales correctamente definidas, se actúe en acciones concretas y específicas, que representen mejoras operacionales en el funcionamiento de las organizaciones públicas.
- **Esta cuestión no puede ser resuelta por el Estado desde una perspectiva parcial**. En este sentido, es necesario asumir que la modernización de la gestión pública requiere de la concurrencia de diversos actores de la sociedad civil. La activa participación de los partidos políticos, las asociaciones empresariales y sindicales, las organizaciones no gubernamentales, el sector académico, y el resto de los actores que actúan en el desarrollo

del sistema democrático, resulta fundamental dado la complejidad de la cuestión. Por ello, el Plan Nacional de Modernización del Estado se presenta desde una perspectiva abierta y participativa, respecto a los aportes prácticos y teóricos que los distintos actores sociales puedan incorporar.

3. EJES RECTORES DEL PLAN

El objetivo central es **el aumento de la calidad en la prestación de servicios a la comunidad al menor costo posible y un sistema tributario eficiente, simple, ágil y equitativo que permita financiar la prestación de dichos servicios**. Para ello el Plan Nacional de Modernización del Estado se plantea los siguientes ejes rectores:

I. El establecimiento de modelos de gestión orientados a resultados, con flexibilidad en la utilización de los medios pero estricto en la prosecución de sus fines, basados en sistemas de rendición de cuentas que aumente la transparencia de la gestión.

II. La eliminación de superposición de funciones, responsabilidades y recursos al interior del Estado, con el objeto de producir una mejor asignación en los recursos, mejorar la producción estatal, reducir los conflictos y clarificar las áreas de competencia.

III. El fortalecimiento de las políticas indelegables del Estado: Legislación; Justicia; Educación; Salud; Seguridad; Defensa; Previsión Social; Promoción Social; y Empleo.

IV. El fortalecimiento de la capacidad regulatoria del Estado con el objeto de resguardar los intereses de los usuarios y el interés público comprometido en las prestaciones.

V. El fortalecimiento y optimización de los organismos de recaudación con el objeto de asegurar el cumplimiento voluntario de las obligaciones, generando un aumento en la equidad tributaria que permita mejorar los servicios al contribuyente.

VI. El fortalecimiento de los canales de dialogo y participación con los diversos actores de la sociedad civil, de manera garantizar que el Estado se constituya en un efectivo prestador de servicios a la ciudadanía.

La Modernización del Estado sólo puede ser abordada a partir de la instrumentación de un conjunto sistemático, integral y metódico de acciones concretas con resultados especificados.

Para el establecimiento de dicho conjunto de medidas es necesario elaborar un modelo que permita ordenar el proceso de implementación, bajo un triple enfoque de abordaje:

- PROYECTOS DE MODERNIZACION MACROESTRUCTURAL
- TRANSPARENCIA Y POLITICA ANTICORRUPCION
- CAMBIO DEL MODELO DE GESTION: UNA ADMINISTRACION PUBLICA ORIENTADA A RESULTADOS

4. PROYECTOS DE MODERNIZACION MACROESTRUCTURAL

Las **transformaciones macroestructurales pendientes en el sector público** nacional constituyen la primer línea de acción que se ha definido en este Plan con el objeto de promover y consolidar el proceso de modernización de la gestión del Estado nacional. En una primera etapa, el Plan se propone encarar la transformación de un conjunto de temas de vital importancia para el sector público argentino.

Es necesario destacar que lo mismo no agotan el conjunto de la problemática. En subsiguientes etapas serán incorporadas nuevos temas durante el transcurso de la puesta en marcha del Plan. Entre ellos, tienen alta prioridad la incorporación de la reforma de la administración tributaria, la reestructuración y eficientización de la administración del gasto social, la optimización del sistema de administración previsional y el fortalecimiento de las capacidades de regulación del Estado.

A. SUPERPOSICION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En la última década se ha producido un profundo cambio en las funciones llevadas a cabo entre los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal), y dentro de cada nivel jurisdiccional. Este cambio ha tenido como resultado la disminución del alcance de la intervención del Estado Nacional a través de:

- privatizaciones y concesiones de servicios públicos
- descentralización de servicios hacia las provincias
- desregulación de mercados
- reducción de plantas de personal
- reestructuración del aparato administrativo

La llamada primera reforma del Estado o Reforma Administrativa tuvo algunos logros importantes en cuanto al achicamiento del déficit fiscal que impactó positivamente en la perfomance macroeconómica del país, aunque no dejó claramente definidos varios aspectos relacionados con la gestión pública. La preocupación principal de esta reforma fue reducir el tamaño del Estado Nacional. De este modo, la característica más sobresaliente del proceso fue la priorización de la dimensión fiscal de la crisis, más que la atención sobre los problemas de capacidad de gestión.

Estas acciones fueron guiadas por criterios casi exclusivamente presupuestarios, lo cual provocó que en muchos casos se descentralizaran prestaciones a niveles jurisdiccionales de menor rango, sin la descentralización adecuada de recursos y en otros casos se descentralizaron funciones a quienes no tenían la capacidad institucional de prestarlos eficientemente. También se reasignaron funciones entre organismos del Estado Nacional (por fusión o desaparición) quedando remanentes algunas prestaciones sin organismos responsables o, en otros casos, funciones duplicadas.

Como resultante de muchas de las acciones asociadas a la reforma administrativa del Estado, es posible identificar un conjunto de elementos que actualmente caracterizan al Sector Público. Entre otras se pueden mencionar:

1. Deformación de la estructura organizativa: los consecutivos procesos de reducción del aparato estatal condujeron a diseños estructurales que en muchos casos no contemplan la funcionalidad y efectividad necesaria para el cumplimiento de las misiones institucionales.
2. Superposición de funciones entre organismos de diferentes niveles jurisdiccionales de gobierno y aún dentro de cada jurisdicción.

Por lo tanto, entre los diferentes niveles de gobierno y dentro de cada uno de ellos se ha configurado un entramado estatal con superposición de funciones y en algunos casos no se vislumbra el organismo o jurisdicción que deba cumplir la tarea. Persisten organismos que continúan funcionando tal como lo hacían hace una década atrás, pero con menores responsabilidades. Además, pueden encontrarse actividades que realizan los entes reguladores (creados para las actividades privatizadas o concesionadas) superpuestas con funciones de regulación que continúan ejecutándose actualmente en dependencias ministeriales o en otros organismos descentralizados (subsisten "mostradores" asociados a estas actividades en la administración central). En otros casos se reasignaron funciones (por fusión o desaparición) dentro del mismo nivel jurisdiccional quedando remanentes algunas prestaciones sin organismos responsables.

También existen múltiples “ventanillas” para atender las demandas de servicios públicos de la gente. Si bien este hecho puede estar fundado en razones administrativas, los ciudadanos terminan recibiendo servicios en forma descoordinada, resultando más caros por la duplicidad e ineficiencia. Así por ejemplo, la gente debe entregar la misma información en cada organismo público al que asiste. Existen casos, como el de la registración laboral, en los que deben repetirse entre 7 y 20 veces los datos personales del trabajador en distintas “ventanillas”.

Por los mismos motivos no hay información integrada en cada oficina que sirva para guiar a los ciudadanos sobre la oferta disponible de servicios públicos (esto es notorio en los programas sociales). Muchas veces quedan sin beneficiarse quienes no tienen la capacidad de informarse, que son potenciales beneficiarios de un programa. De esta manera existen recursos sin ejecutarse o beneficiarios que no son población objetivo del programa.

Estas descoordinaciones y superposiciones aumentan la ineficiencia del Estado y, por lo tanto, el costo argentino, afectando la competitividad de nuestra economía.

En el marco del Plan Nacional de Modernización del Estado, se impone una profunda revisión de las actuales funciones y responsabilidades de los diferentes niveles de la administración pública. Esta revisión tomará como criterios de acción las siguientes pautas:

a) acercar las decisiones de los poderes públicos a los ciudadanos (procurando ubicar la competencia funcional en los organismos y/o jurisdicciones que sean más cercanos a quienes se benefician), asegurando asegurar la capacidad institucional para la prestación,

b) eliminar superposiciones de responsabilidades entre organismos, lo que no implica dejar de lado la necesidad de profundizar los mecanismos de coordinación necesarios en acciones que ejecutan y que son complementarias y interdependientes.

Se desarrollarán líneas de trabajo sobre determinados sectores o ejes temáticos para lograr el objetivo enunciado. Estas líneas de trabajos servirán para ejecutar una serie de acciones con el objetivo de alcanzar las siguientes metas:

a) Detección de las superposiciones funcionales a nivel horizontal (dentro de la administración pública nacional) y a nivel vertical (entre los tres niveles jurisdiccionales de gobierno: nacional, provincial y municipal).

b) Análisis de las funciones y misiones de los organismos nacionales y la posibilidad de descentralización a provincias o municipios (con los recursos apropiados: materiales y humanos) mediante convenios generales o específicos, analizando la capacidad institucional.

c) Análisis de las funciones y misiones de los organismos de la administración pública nacional y la posibilidad de cerrar, fusionar o transformar organismos nacionales a la luz del nuevo ordenamiento.

d) Elaboración de una propuesta de conformación del Estado nacional (plasmada en normas y lineamientos de acción) a los efectos de lograr responsabilidades para cada nivel jurisdiccional claramente delimitadas, que no impliquen la superposición de funciones y que tengan como resultado la utilización óptima de los recursos para llevar a cabo las funciones indelegables del Sector Público.

e) Unificación de bases de datos con la intención de facilitar a la ciudadanía el acceso a la información necesaria, tanto en lo referido a la oferta de servicios que presta el Estado como para la simplificación de tramitaciones administrativas.

Las acciones se desarrollarán no solamente a través de la revisión y estudio de la normativa que fija los objetivos, funciones y misiones de cada organismo; sino a través del análisis y relevamiento de las funciones efectivamente realizadas por las diferentes unidades de organización, y de una revisión detallada de los recursos asignados a cada uno de ellas. Para ello se elaborarán los proyectos normativos que correspondan, y las recomendaciones de adhesión para las provincias y municipios.

Esta transformación estructural se implementará gradualmente a través del análisis sectorial de las funciones del Estado. Paulatinamente, en un plazo que no supere los cuatro años, se incluirán todas las funciones gubernamentales para intentar abarcar el espectro total de la administración pública una vez culminado el plazo antedicho.

B. DEFENSA NACIONAL

Hasta el momento, los cambios introducidos en el ámbito de la defensa nacional, realizados en su mayoría durante el proceso de Reforma del Estado, han respondido a criterios fiscalistas.
Hoy, que el objetivo sigue siendo la profundización de la Reforma con proyectos de Segunda Generación, se impone un análisis más profundo de todo lo atinente a la Defensa Nacional, con el objetivo que introducir modificaciones que permitan no reducir sino ***mejorar la calidad del gasto*** a través de dos cursos de acción complementarios:

A. Definir con claridad la FINALIDAD de la defensa.

B. Establecer con precisión los MEDIOS MATERIALES Y HUMANOS necesarios para el cumplimiento de esa finalidad.

FINALIDAD DE LA DEFENSA.

La dinámica de las relaciones internacionales, en la que los factores vinculados a la variabilidad y la sorpresa parecen predominar, obliga a mantener una actitud de atención estratégica permanente. Esto es aplicable al marco mundial y al marco regional.

Por esta razón, el funcionamiento integrado y ordenado del Sistema de Defensa Nacional comienza a partir del diseño y la adopción de una *Estrategia Nacional de Defensa*. Por su intermedio, el país debe identificar, a través de las *hipótesis de conflicto* y de guerra o de *escenarios posibles*, los eventuales problemas que se le puedan presentar en su camino hacia los objetivos buscados.

Esto se hace por precisión estratégica y por una elemental economía de recursos, ya que el instrumento militar es muy caro para los contribuyentes, y porque el fin de las Fuerzas Armadas no es la guerra sino prevenirla a tiempo.

Para ello deberán diseñarse proyectos y programas que tengan por objetivo solucionar los *problemas de organización, conducción y gestión* que afectan al área. Esta es una tarea que está siendo realizada por el Ministerio de Defensa, asumiendo y ejercitando sus facultades, con el apoyo activo de un Estado Mayor Conjunto que está siendo jerarquizado para que pueda desempeñar las funciones de *planificación* que le asigna la legislación vigente.

Estas medidas permitirán ***mejorar la calidad del gasto y aumentar la eficacia del sistema de defensa nacional.***

MEDIOS DE LA DEFENSA

El conjunto de planes y acciones que se adoptan para neutralizar los conflictos son los que determinan los ***medios materiales*** a emplear y éstos a su vez determinan los ***medios humanos***, es decir: la cantidad y calidad del personal necesario para el logro de las metas propuestas.

Las actuales dificultades presupuestarias del país obligan a terminar con lo superfluo para poder liberar recursos que podrán entonces ser reasignados con el fin de satisfacer las verdaderas necesidades de la defensa, sin modificar en lo posible el nivel de gastos, salvo en situaciones de excepción.

Ya no se trata de realizar ajustes o recortes, sino la nueva visión lleva implícita una verdadera ***actualización y modernización del instrumento militar***, de carácter permanente, sobre la base de objetivos claros y precisos y misiones definidas que permitan recrear el concepto del soldado cuyo único compromiso es satisfacer las necesidades de la defensa nacional.

1. LOS ***MEDIOS MATERIALES*** DE LA DEFENSA DEBEN ESTAR EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA DEFENSA Y EL PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO.

a) **Proyecto de Reforma del Sistema de Obtención de Medios**:
Este proyecto permite el rediseño de toda la estructura de poder de la jurisdicción defensa aumentando la capacidad de gestión y control del Ministerio de Defensa, - permitiendo al mismo tiempo reasignar recursos a otros destinos vinculados a la modernización.

b) **Proyecto de Venta de Inmuebles Innecesarios**:
El objetivo inicial del proyecto es el de conocer y sistematizar en una base de datos, la información del patrimonio inmobiliario en uso por las Fuerzas Armadas con el propósito de racionalizar el empleo de los recursos según criterios de eficiencia. El objetivo final es vender todos los inmuebles innecesarios. El producido de la venta de inmuebles, conforme a lo establecido por la Ley 24.948 debe ser aplicado a la reorganización de las Fuerzas Armadas.

c) **Proyecto de Aprovechamiento Conjunto de Espacios Físicos**:
El objetivo es poder declarar innecesarios ciertos inmuebles hoy en uso por medio de un aprovechamiento intensivo, integral y racional de las instalaciones existentes. Tiene también por objetivo dar mayor transparencia y eficiencia a los gastos de funcionamiento del sistema de defensa.

d) **Proyecto de Redespliegue**:
La tendencia general indica que hoy los países están desarrollando Fuerzas Armadas de gran movilidad y capacidad operacional. Este proyecto permitirá redimensionar el tamaño de las Fuerzas Armadas tanto en instalaciones como en cantidad de personal necesario. El redespliegue no cuenta actualmente con financiación, pero esta puede provenir del Proyecto de Venta de Inmuebles Innecesarios y de la reasignación de partidas que permitirá el Proyecto de Obtención de Medios.

e) **Proyecto de Reforma Informática**:
El objetivo inmediato del proyecto es integrar las redes existentes, compartir vínculos, homologar las bases de datos, escalar las aplicaciones de sistemas desde la capacidad instalada, evitar las redundancias no necesarias y ejecutar la política informática desde una concepción global de la defensa, regulando prioridades y aprovechando las posibilidades tecnológicas que permitan un mejor desempeño de las Fuerzas Armadas en las funciones que le son propias.

f) **Sistema de Inventario de Repuestos:**

Cada una de las Fuerzas tiene un sistema de inventarios propio, descentralizado y sin orden común alguno, con dificultades de conectividad y total desconocimiento de codificación unificada imposibilitando la interconsulta. Todo ello plantea la necesidad de un estudio más profundo acerca del sistema de inventarios militar, para evaluar la posibilidad y conveniencia de unificación aprovechando economías de escala, o cómo distribuir las especialidades mecánicas a fin de hacer más eficiente el gasto, sin por ello dejar de prestar necesariamente el servicio de reparación.

g) **Impacto social de la Reforma:**

El primer objetivo del estudio será identificar la naturaleza de los gastos de Defensa desglosados al menor nivel posible, de manera tal de cuantificar el impacto de los mismos en las distintas economías municipales, provinciales y regionales de la Argentina. El segundo objetivo será dimensionar y comparar estadísticamente y proporcionalmente este gasto del Estado con otras erogaciones que el mismo realiza en concepto transferencias en cumplimiento de la Ley de coparticipación con las Provincias. El tercer objetivo será diseñar un modelo que permita ser utilizado como instrumento o herramienta de gestión en la asignación de estos tipos de fondos del Estado. El cuarto objetivo será elaborar propuestas de políticas a adoptar para reducir, racionalizar u orientar el gasto de Defensa a favor de programas sociales u otros, si cabe según las conclusiones del Modelo a presentar.

1. LOS MEDIOS HUMANOS DE LA DEFENSA DEBEN TAMBIÉN ESTAR EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA DEFENSA Y EL PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO.

a) **Proyecto de Reforma Operacional**:
Las Operaciones deben estar en relación con los objetivos de la defensa y el planeamiento militar conjunto El objetivo del proyecto es reglamentar las responsabilidades operacionales de acuerdo a lo establecido en las leyes vigentes, de manera tal de subordinar las Fuerzas Armadas a la decisión del Jefe del Estado Mayor Conjunto.

b) **Plan de Capacitación para la Administración de Recursos para la Defensa**:
El objetivo de este plan de corto y mediano plazo es el de producir un cambio cultural en las Fuerzas Armadas orientado a la generación de una conducción militar basada en las modernas técnicas de administración que posibilite a su vez una gestión integral al Ministerio de Defensa acorde a las posibilidades financieras del país.

c) **Proyecto de Política Salarial**:
El objetivo es el de analizar la situación actual de las remuneraciones del personal militar y las posibles consecuencias del fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (ordenando al Poder Ejecutivo a que incorpore la Suma Fija y la Inestabilidad por Residencia al haber mensual) desde el punto de vista del costo fiscal para el Tesoro Nacional.

d) **Proyecto de sanidad**:
El objetivo es optimizar el gasto en Sanidad Militar que asciende aproximadamente a 140 millones de pesos. El Sistema de Sanidad Militar se presenta fragmentado, con costos y prestaciones por Fuerza muy dispares y con un comportamiento ineficiente si lo comparamos con parámetros estándar.

e) **Proyecto de Reforma del Sistema de Pasividades Militares**:
El objetivo es racionalizar el gasto en pasividades (1.200 millones de pesos anuales) en el marco de las restricciones presupuestarias vigentes y teniendo en cuenta la estructura de efectivos de las Fuerzas Armadas deseable para el mediano plazo (en la actualidad presenta una forma romboidal que se aleja sensiblemente de la forma piramidal esperada).

C. ASISTENCIA A JUBILADOS Y PENSIONADOS

El PAMI brinda sus servicios aproximadamente a 3.376.000 personas, con un presupuesto ejecutado en 1999 de $2.845 millones, consituyéndose así en la obra social más grande de Sudamérica. Esta suma proviene de los aportes de los mismos jubilados, los trabajadores activos, los empleadores y el Estado.

Por otro lado, el Instituto cuenta con 12.000 empleados distribuidos en 549 puntos de atención al público en todo el país, con lo cual representa la institución pública nacional con mayor inserción local del país.

En Diciembre de 1999, fecha en la que el Instituto es intervenido, existía una deuda acumulada de $1448.7 millones, y la organización presentaba las siguientes dificultades:

- Las prestaciones médicas cubrían un 20% de los servicios que efectivamente debían ser prestados. Esto se debía a huelgas realizadas por los médicos de cabecera, e incluso en muchos de los servicios médicos que efectivamente se prestaban no se cumplía con los estándares mínimos de calidad.
- En cuanto a las prestaciones sociales, no se realizaba la entrega de bolsones de alimentos correspondientes al Programa Pro Bienestar.
- Servicios de farmacia interrumpidos parcialmente.
- Demoras de hasta 8 meses en el pago a prestadores.
- Forma de contrataciones cuestionables (directas en su mayoría).

Ante este panorama, la intervención llevó a cabo una serie de acciones, cada uno de las cuales tuvo que ver con la situación que se vivía en ese momento:

1- Se Implementó un plan de acciones urgentes para controlar en primera instancia la crisis existente en el Instituto.
2- Definición de la Visión Estratégica e implementación de Objetivos Estratégicos.

PLAN DE ACCIONES URGENTES

1. - Restablecimiento del 70% del sistema de prestaciones médicas.

2. - Reinicio de la entrega de bolsones de alimentos y del servicio de farmacias.

1. - Cancelación de la facturación de todos los prestadores hasta el mes de septiembre.

2. - Reducción del gasto operativo.

5. - Incorporación de organismos de control y asistencia técnica del Estado a la gestión.

6. - Cambios en la estructura organizativa.

VISION ESTRATEGICA

La misma se definió de la siguiente manera:

Transformar al PAMI en una organización responsable de brindar a sus beneficiarios servicios médico-asistenciales de calidad, mediante una administración transparente y eficiente de los recursos con los que cuenta.

Para concretar esta VISIÓN, la Intervención se propuso un conjunto de **objetivos estratégicos**:
1. - **Mejorar la calidad en las prestaciones**, de modo de cumplir y respetar el derecho de nuestros afiliados de recibir los servicios médico-asistenciales que les corresponden.

2. - **Aumentar la eficiencia en el manejo de la organización**, para asegurar que los recursos se traduzcan en servicios de alta calidad.

3. - **Asegurar la transparencia en todas las acciones del Instituto**, por medio de un estricto control en el manejo de los recursos, y de la publicidad de todas las acciones y decisiones.

4. - **Mejorar la imagen institucional del PAMI** frente a nuestros afiliados en particular, y la sociedad en general.

El logro de estos objetivos se alcanzará mediante la definición de un nuevo modelo prestacional para el PAMI, para lo cual se ha conformado un equipo de alto nivel técnico. Los lineamientos generales de dicho modelo son:

- ✓ El fortalecimiento del rol del PAMI en el control, información, financiamiento y regulación de las prestaciones médico-asistenciales
- ✓ La descentralización de la gestión
- ✓ La tendencia a una cápita integral
- ✓ La profundización de la libertad de elección de los beneficiarios entre los prestadores.

Impulsando la transición hacia el logro de estos objetivos, y en consonancia con la meta principal de poner al PAMI al servicio de los beneficiarios, se implementarán las principales medidas y transformaciones concretas en la gestión de este organismo.

A continuación detallamos las principales modificaciones en la gestión del Instituto, las cuales se pautaron en base a dos aspectos fundamentales:

1-El PAMI en su relación con otros actores, es decir toma de decisiones que influirían en las relaciones externas del Instituto: El denominador común fue el establecimiento de canales de diálogo, la puesta en marcha de sistemas de sanciones para el incumplimiento o calidad deficiente de los servicios y la inclusión de modalidades de control externo a la institución.
2- Decisiones tendientes a alcanzar las metas propuestas en base al mejor aprovechamiento de sus recursos humanos, económicos y físicos: En este nivel las principales medidas de gestión se vincularon con el mejoramiento de las modalidades de organización del trabajo a los efectos de mejorar la eficacia de la organización y priorizar el fortalecimiento de las estructuras y acciones relacionadas con el control de calidad de las prestaciones y la relación con los beneficiarios.
Teniendo en cuenta estos dos aspectos, las principales medidas a implementar y consolidar son:

1- Concursos públicos abiertos de todas las prestaciones medicas y sociales

2- Fortalecimiento de la relación con las organizaciones de beneficiarios

3- Fortalecimiento de la relación con los organismos de control del Estado

4- Incorporación de efectores públicos

5- Fortalecimiento de los sistemas de información

6- Depuración del padrón de beneficiarios

7- Conformación de unidades de verificación interna (UVIS)

8- Mejora de la calidad y control prestacional

9- Informatización

10- Fortalecimiento de los recursos humanos

Para finalizar, cabe destacar que la Comisión Interventora es consciente que estas acciones son solo un primer paso para resolver la totalidad de los problemas de una organización con un

nivel de complejidad tan elevado debido a su tamaño y presupuesto, y debido a su responsabilidad social (en tanto su población afiliada es un grupo de riesgo sanitario por excelencia). Sin embargo, si podemos decir que dado el punto del que partimos, la posibilidad de estar trabajando en línea con hacer un PAMI de calidad, al servicio de sus afiliados, nos satisface y fortalece para proponernos nuevas metas alcanzables y destinadas a cumplir con la verdadera misión de este organismo: Poner al PAMI al servicio de los jubilados.

D. FINANCIAMIENTO DE ORGANISMOS MULTILATERALES DE CREDITO

En el marco del Plan Nacional de Modernización del Estado, resulta imperativa la necesidad de establecer criterios de coordinación y homogeneización de pautas respecto a los programas con Organismos Internacionales de Crédito, su financiamiento, condiciones de otorgamiento, su administración y fortalecimiento institucional en los niveles nacional, provincial y municipal.

Desde 1988 hasta julio de 1999, nuestro país firmó con el Banco Mundial 73 préstamos por U$S 14.000 millones, los que financiaron programas por U$S 22.400 millones, es decir que el Estado aportó U$S 8.400 en concepto de contrapartida (la matriz promedio de financiamiento arrojó en el período 62,5% y 32,5% de contraparte).

El cuadro que sigue a continuación sintetiza los préstamos y programas y las ratios de financiamiento del Banco Mundial:

Aplicación en U$S millones	Programas	Préstamos	Participación cartera BM	Financiamiento Préstamo/Programa
Ajuste estructural	8.583	7.962	57%	93%
Inversión Pública	13.829	6.031	43%	44%
Total	22.412	13.993	100%	62%

Vale destacar que en los programas de Inversión Pública, el principal componente financiado por el BM fue el de obras civiles (3.318 millones) y le sigue en orden de importancia el de capacitación y consultoría (1.044 millones).

En el mismo lapso se firmaron 49 préstamos con el Banco Interamericano de Desarrollo por U$S 11.000 millones, asociados a programas por U$S 17.100 millones, lo que supone un aporte estatal de U$S 6.100 millones en concepto de contrapartida.

El cuadro que sigue a continuación sintetiza los préstamos y programas y las ratios de financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo:

Aplicación en U$S millones	Programas	Préstamos	Participación cartera BID	Financiamiento Préstamo/Programa
Ajuste estructural	5.970	5.595	50.7%	93.8%
Gastos financiados	608	331	3.0%	54.4%
Inversión Pública	10.556	5.101	46.3%	48.3%

Total	17.134	11.027	100.0%	64.4%

El principal componente de inversión que financió el BID fue el de obras civiles por un monto de U$S 2.538 millones, seguido por becas, subsidios y préstamos al sector privado por U$S 1.099 millones, y capacitación y consultoría por U$S 1.040 millones.

En el período bajo estudio, los Bancos financiaron U$S 2.088 millones en componentes de capacitación y consultoría; U$S 5.856 millones en obras civiles; y U$S 13.557 millones en ajuste estructural.

En la actualidad están vigentes 77 préstamos por un total de U$S 14.800 millones, de los cuales aún resta desembolsar U$S 7.200 millones.

El criterio de formación de dicho endeudamiento ha respondido, en líneas generales, a la oferta de los Organismos Internacionales de Crédito, antes que a la demanda de necesidades del Estado nacional. La ausencia de un plan estratégico a nivel de las agencias del gobierno ha coadyuvado en este sentido. Como resultado de lo descripto, nos encontramos frente a una cartera crediticia con las siguientes características:

- Préstamos mal formulados y con ejecución deficiente
- Superposición entre programas o entre componentes de distintos programas
- Falta de coordinación en el Estado nacional, lo que lleva a que la natural competencia entre los Organismos Internacionales se vea reflejada en la superposición y solapamiento de programas en lugar de complementación de los mismos
- Proliferación indiscriminada de unidades ejecutoras de proyectos
- Proyectos con porcentajes muy elevados en componentes de asistencia técnica, lo que supone contrataciones de consultores o firmas consultoras en lugar de destinar la mayor parte de los recursos a la obtención de productos de impacto, en particular en los programas sociales
- Superposición de funciones en el organigrama del Estado nacional respecto a los Organismos Internacionales de Crédito
- Falta de homogeneidad en los niveles salariales de las unidades ejecutoras, entre ellas y respecto a los criterios para las plantas permanentes, transitorias y contratados del Estado nacional
- Falta de una burocracia profesionalizada y estable para gestionar eficientemente los recursos de los proyectos y realizar su seguimiento y monitoreo

A partir de este breve diagnóstico, el Gobierno Nacional se propone mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los programas de inversión pública y gasto social con financiamiento externo multilateral y bilateral, apuntando a:

- Racionalizar el endeudamiento del Estado
- Ejecutar los programas de forma eficiente en los tiempos programados
- Asegurar la transferencia de tecnologías y capacidades a las áreas de gobierno involucradas en el desarrollo de programas

- Asignar en forma racional los recursos a programas debidamente formulados y evaluados como prioritarios en función de su importancia en el marco de las estrategias de gobierno

- Asegurar que el impacto de los programas esté siempre orientado a la sociedad

- Introducir criterios de calidad durante toda la vida útil de los proyectos

Para ello, con el objeto de conseguir un efectivo cambio en las prácticas de gestión y coordinación de los programas y en el proceso de toma de decisiones en torno al endeudamiento con Organismos Internacionales de Crédito, se desarrollaran las siguientes líneas de acción:

a) REVISION CARTERA

En oportunidad de la revisión de los programas que se realicen con los organismos multilaterales de crédito se efectuará una revisión integral de la totalidad de los proyectos reduciendo al mínimo los gastos por no utilización oportuna de los préstamos. Esto implicará una readecuación del modelo de asignación de recursos a los Programas conforme a las necesidades reales de inversión de los mismos y al criterio de priorización que establezca el Gobierno nacional.

Los criterios a utilizar serán: a) Se concentrará el financiamiento en la finalización de los proyectos en ejecución que son prioritarios para el Gobierno Nacional. En estos casos se compatibilizará el ritmo efectivo de desembolsos con la política presupuestaria anual y las reales disponibilidades de contrapartidas incluidas en el presupuesto y se reprogramará, en los casos que corresponda la ejecución en ejercicios futuros; b) Se propondrá a los organismos financiadores la reasignación de créditos o saldos de créditos no utilizados; c) Se cancelarán los créditos que no atiendan prioridades definidas por el Gobierno Nacional o cuyas condicionalidades son de imposible cumplimiento.

b) VENTANILLA UNICA

Con la aplicación del criterio de "ventanilla única", se pretende lograr que cada financiamiento otorgado a un fin determinado sea ejecutado exclusivamente por un solo proyecto y no se superponga con otros. En el caso que la coexistencia de cierta duplicidad se verifique como necesaria, porque el alcance de uno excluya a proyectos pequeños o de difícil evaluación en cuanto a la tasa de retorno u otras causas, se deberá realizar una ejecución perfectamente coordinada, técnica, política y socialmente, de manera a evitar superposiciones, duplicidad de esfuerzos y gastos e inoperancia.

De esta manera los destinatarios de los financiamientos sabrán que sólo existe un proyecto y sólo uno (una ventanilla) que provee el servicio y/o producto requerido y que además sólo existe un organismo responsable del mismo.

c) GASTOS ADMINISTRATIVOS

Se reducirán los gastos de administración de las estructuras de ejecución de los préstamos apuntando a constituir una Unidad Ejecutora por jurisdicción, de manera de hacer un uso más racional de los recursos. Existen en la actualidad a nivel nacional poco más de 80 unidades ejecutoras, 77 ejecutan préstamos (40 BM y 37 BID) y el resto ejecutan donaciones. Hay además al menos 30 unidades ejecutoras provinciales cuyos gastos en personal, en algunos casos, también están cargados a la Nación. El universo de consultores comprendidos en estas poco más de 100 unidades ejecutoras, supera holgadamente las 3.000 personas, con salarios promedios superiores al promedio de la administración pública nacional.

Al respecto existe consenso entre las autoridades nacionales y los organismos financieros que se puede reducir sensiblemente el número de unidades ejecutoras y de personal por ellas contratadas. Un primer paso será dado unificando las unidades administrativas de distintos proyectos de una misma jurisdicción en una sola unidad administrativa y jurídica por Ministerio, quedando en las unidades ejecutaras solamente el responsable de la coordinación y los especialistas sectoriales que no puedan ser cubiertos por el personal de planta del mismo Ministerio.

d) SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVO-FINANCIERA

Como mecanismo para una eficiente programación, administración y control de los recursos reales y financieros se instrumentará un único sistema de gestión y administración financiera, que sea compatible con el sistema de administración financiera gubernamental vigente en la actualidad, con los requerimientos de programación del endeudamiento e información gerencial de su ejecución y con los requisitos de los organismos multilaterales de crédito, establecidos en los respectivos contratos de préstamos.

e) CUENTA UNICA DEL TESORO

Se instrumentará un sistema de Cuenta Única del Tesoro en moneda extranjera, con el objeto de racionalizar el uso de cuentas bancarias individuales por proyecto. Los organismos de crédito exigen la apertura y existencia de una Cuenta Especial para cada programa lo cual tiene sentido, pues garantiza la transparencia de la transacción y brinda la posibilidad de auditar fácilmente la evolución financiera y contable del proyecto, lo que es requisito sine qua non para el otorgamiento del préstamo. El problema es que existen tantas cuentas como programas y al estar éstas en bancos escapan al circuito presupuestario lo que las torna inaccesibles desde el punto de vista del control y monitoreo de la ejecución presupuestaria. Esto se superará a través de una cuenta única en moneda extranjera en el Tesoro, mediante subcuentas escriturales para cada préstamo. Este mecanismo será aplicará como parte del sistema de administración mencionado en el punto anterior.

5. TRANSPARENCIA Y POLITICA ANTICORRUPCION

El objetivo a lograr es incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública y a la vez mejorar la capacidad de prevención, detección y corrección de situaciones irregulares, así como de los sistemas que facilitan tales hechos.

El problema de la corrupción se ha convertido en la última década en una cuestión central de la agenda pública de la Argentina. Sin perjuicio de los avances en afianzar el sistema democrático, la corrupción es un síntoma de que es necesario mejorar la calidad institucional a fin de recomponer la confianza de los ciudadanos en el sector público.

También se han producido importantes cambios en la economía a través de políticas de estabilización y modernización de las estructuras económicas, incluyendo programas de reforma del sector público, privatización, desregulación y apertura económica.

La relativa estabilidad política y económica permiten apreciar de modo más preciso la forma en que los gobiernos gestionan el uso de los fondos públicos y la calidad de las decisiones que al respecto toman los funcionarios. En parte este tema ha surgido porque los mismos gobiernos están intentando mejorar su capacidad para recaudar, con lo cual también se percibe la necesidad de monitorear cómo se gasta lo recaudado.

Esto ha llevado a percibir a la corrupción del sector público no sólo como una cuestión moral sino también como un tema de gestión pública que afecta las posibilidades de desarrollo económico, institucional y social.

Desde luego, es necesario prestar atención a qué medidas y estrategias se recurrirá para enfrentar el problema. A veces se ha creído que el tema podía circunscribirse recomendar soluciones técnicas de rápida implementación. En el "Informe sobre el Desarrollo Mundial de 1997 del Banco Mundial" se afirma que:

"El mundo está cambiando, y con él cambian también nuestras ideas sobre el papel del Estado en el desarrollo económico y social. La intensa atención que se presta actualmente al papel del Estado nos hace recordar una era anterior, cuando el mundo comenzaba a recuperarse de la destrucción causada por la Segunda Guerra Mundial y gran parte de los países en desarrollo estaban consiguiendo la independencia. En esa época, el desarrollo parecía un objetivo más asequible, y en gran medida de carácter técnico. Unos asesores y técnicos competentes formularían políticas acertadas que después serían puestas en práctica por buenos gobiernos en bien de la sociedad. La intervención estatal hacía hincapié en las deficiencias del mercado y asignaba al Estado un papel fundamental en el intento de corregirlas. Pero, desde nuestra perspectiva actual, los supuestos institucionales implícitos en esta cosmovisión eran demasiado simplistas. Parecía que lo más importante era la flexibilidad para aplicar las políticas formuladas por los tecnócratas. La rendición de cuentas a través de sistemas de pesos y contrapesos se veía como un obstáculo.

En algunos países la situación evolucionó más o menos en la forma prevista por los tecnócratas. Pero, en muchos otros, los resultados fueron muy diferentes. Los gobiernos emprendieron proyectos poco realistas. Los inversionistas privados se abstuvieron por falta de confianza en las políticas públicas o en la firmeza de los dirigentes. Poderosos gobernantes actuaron en forma arbitraria. La corrupción se convirtió en mal endémico. El proceso de desarrollo perdió impulso, y la pobreza se consolidó".

En nuestro país, el problema se ha visto agravado por la existencia de un prejuicio sobre lo público y una confianza inmerecida en el mercado como mecanismo autosuficiente para apoyar el crecimiento y el desarrollo. La corrupción es el síntoma de que la profecía del mercado no se cumplió y que es necesario contar con una Administración confiable, independiente y transparente.

La estrategia que acompaña esta propuesta se apoya en la idea de privilegiar la prevención, tratar a la corrupción como una cuestión sistémica –sin perjuicio de las responsabilidades individuales- y actuar sobre la calidad normativa, el acceso a la información y la participación de los ciudadanos.

Los resultados esperados de esta política incluyen:

1. Establecimiento de normas, sistemas y procedimientos que garanticen la transparencia efectiva de los actos de la administración: Ley de acceso a la Información y otros mecanismos normativos que permitan la participación ciudadana en el control de la Administración.

2. Establecimiento de normas, sistemas y procedimientos que garanticen el control de la discrecionalidad de los funcionarios en el dictado de normas generales: implementación de mecanismos de elaboración participada de normas.

3. Establecimiento de un sistema de detección y prevención de hechos irregulares en áreas críticas (en términos de ingresos y gastos) de la Administración Pública: Definición de un modelo institucional que combine la actividad preventiva desde una perspectiva sistémica y organizacional y la actividad correctiva de la corrupción en el ámbito de la Administración Pública.

4. Implementación de normas y sistemas que garanticen la imparcialidad de la gestión de los funcionarios y que regulen la actuación de los intereses económicos sobre la Administración: Ley de Cabildeo y mecanismos adicionales previstos por la Convención Interamericana contra la Corrupción.

Los primeros pasos realizados hasta la fecha incluyen:

La formulación y aprobación de los proyectos normativos señalados en los puntos 1,2 y 4, así como la tarea de diseño institucional requerido para que la Administración Pública cuente con capacidad efectiva de garantizar la transparencia de la gestión.

El establecimiento de un nivel de coordinación entre las áreas involucradas en el punto 3 y la Oficina Anticorrupción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos a fin de implementar una estrategia efectiva común de prevención y control de la corrupción.

6. CAMBIO DEL MODELO DE GESTION: UNA ADMINISTRACION PUBLICA ORIENTADA A RESULTADOS

- TRANSFORMACIONES VERTICALES

Se refieren a la optimización de la gestión de cada una de las organizaciones estatales de acuerdo a sus características particulares. Estas acciones se plantean a partir del mejoramiento integral de la gestión de cada institución, llevada a cabo por los más altos niveles de decisión de las mismas, conjuntamente con los empleados públicos y los ciudadanos, con el objeto de aumentar la productividad y la calidad de los servicios que prestan.

De este modo se apunta a generar efectos demostrativos acerca de las posibilidades de lograr procesos efectivos de modernización en las instituciones públicas a partir de los cuales poder generalizar las experiencias.

Con el objeto de alcanzar este tipo de transformaciones el Plan Nacional de Modernización del Estado se plantea los siguientes instrumentos:

I. CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

Descripción del componente

El objetivo es crear un ambiente adecuado para el desarrollo de acciones tendientes a la mejora continua de los organismos públicos, incorporando la **perspectiva de los ciudadanos** en el diseño y prestación de servicios.

Los Organismos deben difundir qué puede razonablemente esperar la ciudadanía de los servicios públicos que brindan, potenciando además el derecho a ser escuchados, informados en un lenguaje simple, y a recibir una respuesta y/o compensación en caso de presentar una queja o reclamo.

El programa se concentra en la gestión de la interfase entre las organizaciones públicas y los ciudadanos, explicitando los derechos que los asisten en cada caso particular y supone un compromiso de servicio explícito por parte de la Alta Gerencia Pública a través de la publicidad de estándares para la medición y monitoreo de la prestación en cada organismo.

Las herramientas escogidas para el desarrollo del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano tienen un fuerte énfasis en la sensibilización de las autoridades de los organismos y de los responsables que éstas designen, así como la capacitación de los facilitadores designados por las autoridades de los organismos que implementarán el programa durante el año en curso.

Descripción del problema

La modalidad de gestión perseguida pone su énfasis en la resolución de las problemáticas identificadas previamente. Entre ellas destacamos en primer lugar, la falta de uso de indicadores que permitan evaluar la calidad de los servicios y que permitan contar con información relevante para su difusión a la comunidad en pos de lograr una orientación de la gestión pública hacia los ciudadanos a los que sirve. Esto genera como consecuencia, la ausencia de una clara responsabilización de la alta gerencia pública por los resultados de sus acciones frente a la comunidad. En segundo término, la no explicitación de los derechos de la comunidad frente a la administración, como factor motivante de una administración pública poco receptiva y opaca en cuanto a la modalidad operativa en el contacto con los ciudadanos.

Resultados esperados

Durante el año en curso se implementará el programa Carta Compromiso con el ciudadano en al menos 10 organismos de la Administración Pública Nacional. La implementación se llevará a cabo en forma secuencial y progresiva:

1. ANMAT
2. REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE
3. DIRECCION DE INFORMATICA JURIDICA
4. SEGEMAR
5. INTI
6. INDEC
7. CNRT
8. ORSNA
9. SECRETARIA DE DEPORTES
10. COMFER

Asimismo, serán capacitados en el marco del INAP los facilitadores de 20 organismos más a acordar entre la Secretaría para la Modernización del Estado y la Subsecretaría de la Gestión Pública.

Se apunta a la implementación de Cartas Compromiso en la totalidad de los organismos públicos en un período de cuatro años.

Primeras acciones

El desarrollo para el año en curso estará condicionado por la situación actual de los organismos al momento de comenzar la implementación. Por lo tanto se establecerá previamente el alcance de las actividades abarcadas por el programa para el período en consideración, actividades sobre las cuales se diseñarán los indicadores para la medición de la calidad de servicio y la definición de estándares (compromisos) a ser incluidos en las cartas a ser implementadas en la totalidad de los organismos asistidos en el año 2000.

Sin perjuicio de ello, ya se ha iniciado el proceso de implantación en cinco organismos de la Administración Nacional: INTI, SEGEMAR, Registro de la Propiedad Inmueble, Dirección de Informática Jurídica y ANMAT.

II. PLANIFICACION ESTRATÉGICA – REINGENIERIA DE PROCESOS - ACUERDO PROGRAMA

Descripción del componente

La aplicación del Modelo de Gestión por Resultados, instrumentable a través de acuerdos – programa, supone refocalizar la conducción y la gerencia de los organismos de la Administración Pública hacia un modelo de gestión que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia en la gestión.

Sus objetivos son:

- Dotar a las instituciones de la Administración Pública de herramientas de planeamiento que faciliten la identificación, priorización y solución de problemas.
- Redefinir las prácticas de trabajo y los esquemas organizativos de las instituciones de la Administración Pública.
- Fortalecer los mecanismos de petición y rendición de cuentas en las instituciones de la Administración Pública, sobre la base de la identificación de resultados y responsables.
- Fortalecer los procesos de implantación de Acuerdos Programas establecidos por la Ley 25152 en las instituciones de la Administración Pública.
- Fortalecer el Sistema de Evaluación de la Calidad del Gasto

Para ello, se utilizan herramientas de gestión que posibilitan la puesta en marcha y consolidación del nuevo modelo de gestión, a saber:

- Planeamiento estratégico gubernamental
- Reingeniería integral de procesos
- Vinculación entre programación presupuestaria y programación operativa
- Rediseño de los procesos de administración de recursos
- Implantación en las instituciones estatales de sistemas de rendición y petición de cuentas
- Implantación de sistema de control de gestión operacional
- Entrenamiento y capacitación en todos los niveles organizacionales en la nueva modalidad de gestión

Con la instrumentación de estas herramientas, los organismos estarán en condiciones de celebrar acuerdos – programa con la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Descripción del problema

El país no ha tenido un mecanismo sistemático de evaluación de los programas presupuestarios. Si bien existe un buen control macro del gasto, es limitado en términos de verificar resultados e impactos. Los organismos de control, interno y externo, realizan una evaluación que asegura el cumplimiento de la normativa aplicable en la ejecución de los gastos. En pocas ocasiones esta tarea se concentra en la operación del programa, en los resultados del mismo y en la calidad de los servicios prestados.

El modelo de gestión actual plantea una fuerte rigidez en los medios por limitaciones en el uso de recursos y una amplia flexibilidad en los fines.

El presupuesto nacional y los sistemas de información asociados, carecen de una orientación hacia la performance del gasto que ayude a alcanzar, además del objetivo de disciplina fiscal, objetivos de eficacia en la distribución del gasto por jurisdicción y mejora de la eficiencia del gasto en la prestación de bienes y servicios públicos a los ciudadanos.

La situación actual es muy rígida en cuanto al manejo de los recursos por un gerente público para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión del organismo. Para lograr resultados y medir el desempeño es necesario que los gerentes puedan administrar con mayor flexibilidad los factores necesarios para la producción de los servicios públicos con la calidad requerida. Además, se debe contar con un sistema de información capaz de proporcionar los indicadores necesarios para la evaluación y el monitoreo de las acciones llevadas a cabo.

La Ley 25.152 establece en su artículo 5º la obligatoriedad de evaluar la calidad del gasto y la celebración de acuerdos programas entre la Jefatura de Gabinete de Ministros y cada uno de los organismos de la administración central y descentralizada que ejecuten programas presupuestarios. Estos acuerdos programas implican compromisos por parte de los organismos en materia de cumplimiento de política, objetivos, y metas, como contrapartida, la

determinación de mecanismos de incentivos tanto en materia de flexibilidad en la administración de recursos como de naturaleza económica para su personal.

Resultados esperados

- En los organismos en los cuales se desarrolle la implantación del modelo durante el año 2000 podrán verificarse los siguientes resultados:
  - Plan Estratégico formulado y en operación
  - Reingeniería de los procesos de apoyo administrativo y de los procesos sustantivos que correspondan
  - Vinculación entre formulación y programación presupuestaria y Plan Estratégico a partir del presupuesto para el año 2001
  - Implantación de sistemas de rendición y petición de cuentas entre la alta dirección y la gerencia
  - Implantación de sistemas de control de gestión operacional
  - Sistema de entrenamiento y capacitación para todos los niveles del organismo en lo referido al nuevo modelo de gestión
- Desarrollo de una plataforma básica de información en cada organismo sobre la base de los sistemas actuales de información financiera que permita el monitoreo de los acuerdos-programa suscritos y la evaluación de la calidad del gasto.
- Acuerdos-programas implementados entre los organismos y la Jefatura de Gabinete en el marco de la ley 25.152 que permita evaluar la calidad del gasto público.
- Creación de la Comisión de Evaluación de Calidad del Gasto que tendrá por objeto dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 5° incisos c) y d) de la Ley 25.152, en lo relativo al establecimiento de los lineamientos generales, criterios y modalidades para la implementación y seguimiento del Programa de Evaluación de Calidad del Gasto, así como de los acuerdos-programas con unidades ejecutoras de programas presupuestarios.

Primeras acciones

Se han identificado cuatro organismos en los cuales se implantará el modelo de gestión por resultados: Ministerio de Educación, Sindicatura General de la Nación, Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo y Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente.

En el Ministerio de Educación y en la Sindicatura General de la Nación ya se han iniciado las actividades preliminares de implementación.

- <u>TRANSFORMACIONES HORIZONTALES</u>

Se trata de aquellos sistemas que atraviesan a toda la administración pública en sus modalidades de gestión. La importancia de ellos radica en que constituyen el apoyo y sostén administrativo para todas las actividades de carácter sustantivo. La optimización y consolidación de estos sistemas horizontales, en línea con el nuevo modelo de gestión, redundará en una administración más eficaz y eficiente. En paralelo deberán formularse e instrumentarse las reformas a los marcos normativos respectivos con el objeto de dar viabilidad legal a las transformaciones de este tipo.

Con el objeto de dar sustento al cambio de modelo de gestión de la administración pública, el Plan Nacional de Modernización del Estado apunta a optimizar los siguientes sistemas horizontales:

III. RECURSOS HUMANOS

Descripción del componente

Es de particular relevancia asegurar una adecuada gestión integrada del capital humano de la Administración, articulando y sinergizando los diversos sistemas (normas, procesos y tecnologías) que hacen a su efectivo gerenciamiento. Para ello, se pondrá en marcha una serie de acciones que permitan materializar los programas de gobierno, la mejor prestación de los servicios públicos y la profesionalización y dignificación de los trabajadores del sector público.

En tal sentido, se busca lograr:

- la simplificación y actualización de los marcos normativos que regulan las relaciones laborales, asegurando un adecuado régimen de incompatibilidades
- el desarrollo de regímenes de carrera y profesionalización basados en el mérito, la transparencia, el respeto a la ética pública, la igualdad de oportunidades y el creciente fortalecimiento de las competencias laborales de los agentes
- la transparencia e imparcialidad de los procedimientos de ingreso y selección
- el mejoramiento de los regímenes de evaluación de desempeño vinculando parcialmente las remuneraciones al rendimiento y calidad de las prestaciones,
- la promoción e incentivación de los mejores agentes por sus resultados conjuntos y la separación de quienes no estén a la altura de sus responsabilidades
- el fortalecimiento de las capacidades de planeamiento estratégico para las funciones gerenciales
- la adecuación de las asignaciones de funciones y destinos
- la puesta en funcionamiento de las leyes que rigen la democratización y encuadre de las relaciones laborales en la Administración Pública

Descripción del problema

Actualmente es posible identificar situaciones problemáticas relativas a:

1. Complejidad y superposición de regímenes normativos que configuran la relación de empleo y la contratación de servicios personales, e incipiente implantación de algunas nuevas disposiciones legales que las regulan.
2. Despliegue relativo de instancias y procesos de negociación colectiva en la Administración Pública Nacional y falta de implantación de los acuerdos alcanzados.
3. Progresivo retroceso en los procesos de selección, evaluación de desempeño, capacitación y promoción del personal en general, y de los niveles de jefatura y gerencia pública, en particular.
4. Ausencia de una debida caracterización estratégica de los niveles gerenciales.
5. Debilidad de competencias y facultades de conducción en los cuadros intermedios y profesionales.
6. Tendencia a la rigidez en la asignación de funciones y destinos del personal así como del régimen de incentivos y penalidades según el desempeño laboral.
7. Debilidad general de las áreas de Recursos Humanos de cada unidad de organización y de su personal técnico y profesional.
8. Falencias y limitada cobertura en los sistemas de información del personal y escasa o nula informatización de las bases documentales de los mismos.
9. Escasa información sobre procesos judiciales entablados contra el Estado, de sus posibles costos y de las causas que los originaron.

Resultados esperados

En los próximos tres años se apunta a lograr:

1. Mejoras en los regímenes de empleo público o contratación de servicios personales y de sus respectivos procesos de negociación colectiva, sancionadas e implantadas para asegurar la capacidad de dirección y movilización del personal según necesidades del Estado empleador, la ponderación sistemática del desempeño y el rendimiento laboral, y la consecuente capacidad de incentivar los debidos cumplimientos o penalizar los deficientes.
2. Reglamentación de la Ley Nº 25.164 e implantación de sus diversas determinaciones.
3. Nuevos regímenes escalafonarios y de carrera, y de los demás aspectos complementarios así como de los comprendidos en las negociaciones colectivas materializados para promover el aumento de la productividad y la calidad laboral al servicio del público así como la profesionalización, el trabajo en equipos y la mejora de las capacidades del personal.
4. Modernización de los Convenios Colectivos de Trabajo del personal comprendidos en la Ley Nº 14.250.
5. Régimen adecuado para la designación o contratación de los niveles gerenciales y de conducción superior que promueva el ejercicio responsable y efectivo de sus misiones.
6. Regímenes, procedimientos y tecnologías actualizados y aplicados a los procesos de selección, evaluación de desempeño, capacitación y rotación de funciones del personal en todo el Sector Público.
7. Sistema Nacional de la Profesión Administrativa rediseñado para profundizar la implantación de sus principios en materia de categorización de funciones y agrupamientos y adecuación de su régimen de funciones ejecutivas.
8. Establecimiento de mecanismos concretos de incentivos y sanciones para los gerentes y agentes públicos a fin de asegurar la implementación de un modelo de gestión por resultados.
9. Regímenes de licencias actualizados.
10. Cuerpo de Administradores Gubernamentales potenciado para el ejercicio de sus funciones estratégicas y específicas.
11. Areas centrales y jurisdiccionales fortalecidas en sus capacidades y funcionarios técnicos y profesionales actualizados en sus competencias laborales para la mejor gestión y acompañamiento de la gestión integrada del personal.
12. Nomenclador General de Funciones y Posiciones de Trabajo elaborado bajo un enfoque de gestión por competencias y definición de perfiles y exigencias básicos para la mayoría de los puestos de trabajo.
13. Sistema de Información Integrada del Personal desarrollado e implantado, incluyendo la digitalización documental y su conexión en red.
14. Sistema de Información Normativa Integrada en la materia, actualizado, intervinculado y disponible por Internet.
15. Sistema de Información de juicios laborales contra el Estado desarrollado para la coordinación y homogeneización de la defensa, la toma de decisiones preventivas de la substanciación de los mismos, evitando el pago de deudas generadas por una mala aplicación de la normativa.

Primeras acciones

Se ha completado la elaboración de la reglamentación de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público, sancionada a fin de 1999, y realizado las consultas del caso con organismos oficiales pertinentes y entidades gremiales.

Se encuentran en proceso de revisión los distintos componentes de los regímenes escalafonarios y de los diferentes sistemas de carrera vigentes, con particular énfasis en los del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.

Se han realizado encuentros destinados a fortalecer la red de unidades de Recursos Humanos para la presentación del marco general del Sistema de Información Integrada del Personal (registro central de legajos personales, anteproyecto de régimen integral de administración de dichos legajos, etc.).

IV. COMPRAS Y CONTRATACIONES

Descripción del componente

El objetivo a lograr consiste en producir una sustancial modernización de la gestión de compras y contrataciones del Estado, a fin de constituirla en un instrumento idóneo para la obtención de los bienes y servicios que constituyen insumos necesarios para garantizar que las prestaciones del Estado se realicen en condiciones de eficacia y eficiencia, en un marco de transparencia y visibilidad que haga posible el control social de dichas actividades.

En tal sentido deberá propiciarse el logro de un adecuado equilibrio entre eficiencia y transparencia, como condición para lograr calidad en la gestión.

Descripción del problema

El Estado es un comprador deficiente, sus contrataciones se ven influidas por normas, tecnologías y criterios de larga data, no compatibles con las posibilidades que brindan actualmente las comunicaciones, la ciencia y la tecnología en general y el desarrollo cibernético en particular.

Como consecuencia de dichos condicionamientos el Estado es un sujeto pasivo de las estrategias de sus proveedores, no hace pesar suficientemente su poder de compra o de contratación y a pesar de ser el mayor demandante individual de bienes y servicios aparece presentando la figura de un receptor de ofertas atomizado frente a oferentes monopólicos u oligopólicos.

Una mención especial debe hacerse respecto de los agentes del Estado involucrados en una gestión tan poco satisfactoria. Cabe señalar que carecen de los instrumentos legales y técnicos adecuados a la realidad actual. Por otra parte es fácilmente comprobable que el sector de compras y contrataciones se rige por normas, principios y tecnologías de significativa antigüedad (Ley de Contabilidad año 1956 – Decreto 5720/72). Pero tampoco se ha realizado una tarea sistemática de formación y actualización de sus cuadros. En fin, podría afirmarse que la obsolescencia es el denominador común que abarca a los factores implicados en estos sistemas.

Resultados esperados

- Elaboración y presentación al H. Congreso de la Nación de un nuevo proyecto de Ley de Contrataciones.
- Dictado y puesta en funcionamiento de un nuevo Reglamento de Compras y Contrataciones.
- Modernización de los procedimientos de contratación y distribución de bienes y servicios.
- Implementación de un programa de desarrollo de los recursos humanos encargados de la gestión.

Primeras acciones

En el marco de la Comisión de Modernización del Estado, se elaboró un nuevo reglamento para la adquisición, enajenación y contratación de bienes y servicios del Estado Nacional (Decreto N° 436/00). Su propósito es profundizar la difusión, transparencia, control y libre concurrencia en las compras gubernamentales. Asimismo, la norma sancionada aprovecha las ventajas de las nuevas tecnologías de gestión e información (internet), que permiten transparentar y optimizar el proceso de compra al precio y calidad adecuados y en el momento oportuno.

V. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

Descripción del componente

Toda iniciativa de reorganización y/o modernización de la gestión pública debe contemplar el trabajo con quienes son responsables de llevarlas a cabo: los agentes públicos. En tal sentido, la formación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen pilares fundamentales de los procesos de profesionalización de la administración pública.

El desarrollo de un Sistema Nacional de Capacitación apunta a la generación de políticas rectoras en materia de capacitación para mandos medios y operativos en las organizaciones, como así también en lo que respecta a los niveles de alta gerencia pública. En ambos casos, el diseño de Planes Anuales de Capacitación en cada organismo contribuirá a vincular los procesos de capacitación a nivel individual con el cumplimiento de los objetivos institucionales y el mejoramiento de la productividad organizacional.

Respecto de la implementación de los Planes Anuales de Capacitación, la instancia rectora debe establecer los parámetros para el diseño de un *registro de prestadores certificados* en condiciones de brindar capacitación a los organismos, siendo estos los responsables de su elección. En cuanto a los niveles gerenciales de la administración, el Sistema Nacional de Capacitación desarrollará procesos de formación que apunten a la especialización y la excelencia de los cuadros de máxima jerarquía en el Estado.

Asimismo, se constituirá un Centro de Referencia en Gestión y Políticas Públicas en el marco del órgano rector de la capacitación de los recursos humanos de la Administración Pública. Su objetivo central apuntará al desarrollo de estudios tendientes a: la mejora de la relación con la ciudadanía en la gestión, la incorporación de nuevas tecnologías de gestión, y la generación de modalidades de evaluación del impacto de la Gestión Pública.

Descripción del problema

En lo que respecta a la capacitación de los agentes públicos, se han detectado situaciones que deben ser revertidas (a través de la transformación del sistema vigente de capacitación e investigación)

- Falta de intervención del organismo rector sobre los lineamientos para la erogación de recursos destinados a capacitación que cada uno de los organismos públicos posee en su presupuesto
- Falta de adecuación de la capacitación a las necesidades vigentes
- Imposibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en los ámbitos de desempeño
- Pérdida de valor de la capacitación como factor estratégico de la profesionalización de la función pública
- Desarticulación pedagógica y tecnológica entre la oferta de capacitación del sector público no estatal (universidades, centros académicos) y la oferta que el estado realiza a sus agentes
- Ausencia de controles de calidad de los servicios
- Acceso limitado por distancias territoriales

Resultados a conseguir

- El establecimiento de un Sistema Nacional de Capacitación con un órgano rector centralizado, fijador de políticas y normas, con unidades sectoriales descentralizadas para la ejecución de programas y en estrecha vinculación con el componente Planeamiento de los Recursos Humanos.
- La participación del sector público no estatal, de las universidades, y centros privados en la prestación de la capacitación, a través de su inclusión en la plataforma integral (Sistema Nacional de Capacitación).

- El desarrollo de un Plan Anual de Capacitación para cada organismo de la Administración Pública Nacional, en función de sus políticas estratégicas y los resultados de gestión a alcanzar
- El diseño de un Sistema de Certificación de Calidad de la Formación, implementado por medio de un registro de prestadores y un sistema de evaluación de impacto de la capacitación.
- La puesta en práctica de una Red Nacional de Instituciones prestadoras de Formación Gerencial, con la certificación de calidad del organismo rector, tendiente a potenciar los recursos existentes en el territorio nacional.
- El desarrollo de un Centro de Referencia en Gestión y Políticas Públicas como un espacio que facilite a los gerentes públicos la investigación, sistematización e intercambio de experiencias en la materia.

Primeras acciones

- Fortalecimiento de las capacidades de los organismos públicos en sus áreas de detección de necesidades, diseño y evaluación de procesos de formación, de manera de enfatizar la participación de los máximos decisores en la instancia de definición de prioridades de capacitación.
- Creación de una base de datos de docentes en distintas especialidades y metodologías pedagógicas.
- Desarrollo de productos de capacitación para su administración vía Internet, de forma tal de poder proveer de posibilidades de capacitación al interior del país.
- Ampliación del sistema de becas de posgrado para agentes de alta gerencia pública, a través del acuerdo con universidades y centros académicos de todo el país y del exterior.
- Definición de una cartera de proyectos de investigación y creación de un programa de formación de investigadores jóvenes.

VI. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Descripción del componente

El objetivo a lograr es culminar el proceso de reforma de la administración financiera iniciada en 1993, a partir de la vigencia de la Ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Las características básicas de esta etapa serán las siguientes:

a) Disponer de un nuevo producto informático único para la administración centralizada y descentralizada, donde se integre, a nivel de cada institución, la gestión de recursos con los respectivos registros contables e implantarlo en todos los organismos de la administración pública nacional.

b) Descentralización progresiva de los controles actualmente centralizados en la Secretaría de Hacienda, y reemplazarlos por controles automáticos en las propias instituciones, lo que implica una reingeniería del sistema central vigente (SIDIF central).

c) Actualización tecnológica del sistema informático actualmente utilizado.

Descripción del problema

El proceso de reforma de la administración financiera iniciado en 1993 centró sus esfuerzos en el desarrollo de un sistema de información financiera sistemática, oportuna y fidedigna, que integró las informaciones de los sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad y crédito público. Se basó en un modelo altamente centralizado en la Secretaría de Hacienda, denominado Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF), alimentado por sistemas locales de diversa naturaleza. Los procesos de reingeniería se concentraron, básicamente en

los niveles centrales de los sistemas de tesorería y crédito público y se implantó parcialmente la programación presupuestaria

Esta etapa fue fundacional de la administración financiera, ya que implicó una revisión integral de sistemas que operaban tradicionalmente en forma desintegrada, autónoma y anárquica. Quedó por desarrollar totalmente e instrumentar los mecanismos que vincularan automáticamente, a nivel de cada institución, los procedimientos de contratación de recursos humanos y materiales con los respectivos registros contables, de manera tal que la información financiera sea el reflejo de los recursos reales disponibles en dichas instituciones. Es decir, no se llevó a cabo un proceso de reingeniería en la administración de los recursos reales a nivel institucional.

Por otro lado, el vertiginoso desarrollo operado en los sistemas informáticos, han dejado obsoletos los sistemas como el SIDIF, que operan con interfaz de caracteres.

Se requiere, por tanto, que esta segunda etapa de reforma de la administración financiera se enmarque bajo las siguientes pautas:

a) Actualización del desarrollo informático actual utilizando las más modernas tecnologías en esta materia.

b) Sistema único de Administración Financiera para toda la Administración Pública Nacional, interrelacionado, como mínimo, con los sistemas de administración de recursos humanos, de recursos materiales, con el Sistema de Gestión y Administración de la Deuda Pública (SIGADE) y con los sistemas gerenciales de programación y seguimiento de la inversión pública y de proyectos con financiamiento de organismos multilaterales de crédito.

Resultados esperados

- Culminación durante el año 2000 del desarrollo del Sistema Local Unico a nivel institucional.
- Implantación durante los años 2001 y 2002 del Sistema Local Unico en toda la Administración Pública Nacional.
- Reingeniería funcional e informática del SIDIF central durante el año 2001, compatible con el desarrollo del Sistema Local Unico.

Primeras acciones

- Se encuentra en proceso de desarrollo el Sistema Local Unico a nivel institucional al cual es necesario efectuarle pruebas durante este año, para verificar su aptitud.
- Se están analizando las funciones que tendrá el sistema central como integrador de informaciones económico - financieras.

VII. GOBIERNO DIGITAL

Descripción del componente

Mucho se ha hablado acerca de la democratización de la información y el impacto de las nuevas tecnologías, pero muy poco se ha construido para aprovechar los nuevos recursos técnicos a fin de acercar el Estado al ciudadano, reduciendo el tiempo y los espacios.

El GD transforma el pilar tecnológico en un soporte pragmático a fin de convertir la retórica en realidad, los productos que se desprendan del ámbito informático para favorecer a la modernización de la gestión pública no serán distintos a los que habitualmente realizan los organismos estatales pero le darán otra dimensión al mismo.

Para ello es necesario además, que exista integración entre las tecnologías utilizadas, los sistemas y la forma de almacenar información de los organismos de la Administración Pública Nacional. Esto permitirá la optimización de los recursos, la actualización tecnológica conjunta y el control de la administración de la tecnología de la información.

La incorporación de estas nuevas tecnologías permitirá el quiebre del marco espacial y temporal lo que otorgará mayor accesibilidad y rapidez a la información a un menor costo, con mayor seguridad y rigor informativo y por sobre todas las cosas brindará la posibilidad de una mejor y más democrática atención al ciudadano.

Descripción del problema

No se han utilizado estos nuevos recursos tecnológicos a fin de asistir al ciudadano en los servicios que habitualmente realiza en las dependencias públicas, las cuales en muchos casos brindan un servicio deficiente.

Si bien la mayoría de los organismos han introducido nuevas tecnologías de gestión, el alcance de las mismas no fue generalizado ni regulado de forma tal de aprovechar integralmente sus ventajas. Las tecnologías quedaron fuera de contexto y sólo sirvieron parcialmente para solucionar problemas muy específicos de cada organismo. De esta manera no se aprovecharon, diseminaron ni compartieron las experiencias.

La introducción de estas tecnologías, en muchos casos, estuvo asociada a la mayor o menor disponibilidad de recursos financieros de los organismos y no a un plan estratégico de fortalecer aquellas organizaciones más débiles o donde el impacto hubiera sido más efectivo. Por ejemplo, existen organismos muy equipados con tecnología de última generación y otros con viejas prácticas de gestión y sin la posibilidad de poder revertir el problema.

Otro problema asociado a esta situación es que en aquellos organismos dónde se realizaron fuertes inversiones para la incorporación de tecnologías, la compatibilización de la información producida o los procesos de trabajo es imposible de alcanzar. Es decir que la ausencia de estándares tecnológicos básicos, la duplicación de tareas, la falta de seguridad de las redes y la incompatibilidad es el resultado de la inexistencia de una política de armonización y regulación en la incorporación tecnológica.

Resultados esperados

El objetivo principal de las acciones encaradas es el de utilizar los nuevos recursos informáticos a fin de facilitar la interacción del ciudadano con el Estado, optimizar las inversiones en TI de los organismos e impulsar una adecuada gestión estratégica de los recursos informáticos.

- Desarrollo de una Red Telemática que permita la intercomunicación entre los organismos de la APN en forma rápida y eficiente
- Convertir al Estado en un “usuario modelo” de las nuevas tecnologías informáticas.
- Desarrollo de una metodología para la Planificación Estratégica de Tecnología Informática en los organismos de la APN
- Fortalecimiento de la gestión de Tecnología Informática de los organismos de la APN, mediante el asesoramiento y apoyo a por lo menos 15 organismos para la implementación de la metodología anteriormente mencionado
- Sistemas de propósito general:
- Diseño y especificaciones técnicas de un sistema de gestión integral de recursos humanos
- Diseño y especificaciones técnicas de un sistema común de seguimiento de trámites
- Fortalecimiento de las estructuras de seguridad, en particular los sistemas de Firma Digital y el ArCERT
- Rediseño y mejora de los procesos de contratación informática que permita acelerar el recambio tecnológico en los organismos de la APN mediante la actualización cuatrimestral de los estándares tecnológicos - EATP

- Integración de la información contenida en las bases de datos que permita tener un mayor control y una distribución más eficiente de los beneficios brindados por el Estado
- Fortalecimiento de la infraestructura de comunicación entre los organismos y la comunidad para transparentar la gestión pública: acceso e interacción de los organismos en Internet, acceso generalizado de los agentes públicos a Internet, uso masivo del e-mail, construcción del directorio general de e-mail

Primeras acciones

A través de las normas específicas se han desarrollado acciones decisivas para la incorporación de modernas tecnologías de gestión en el sector público y la pondrán al servicio del ciudadano. Las nuevas acciones abarcan horizontalmente todo el espectro de la Administración Pública y se han concentrado en:

- Desarrollo de canal centralizado de comunicación entre el ciudadano y el Estado a fin de informarlo, orientarlo y asistirlo en la gestión de reclamos y trámites a través de Internet.
- Centralizar toda la información que brinda el Estado al ciudadano a través de Internet mediante el sitio "El Portal del Estado" y fomentar la utilización de estos recursos y asistir a aquellos organismos que no cuenten con estos recursos necesarios para la implementación de los mismos.
- Elaboración de una metodología para la Planificación Estratégica de Tecnología Informática, disponible en Internet para todo el público.
- Asistencia técnica a los organismos de la APN para la implementación de estos planes estratégicos.
- Actualización de Estándares Tecnológicos – ETAP - para la incorporación de equipamiento para toda la APN
- Firma Digital:
  - Elaboración de estándares de Firma Digital y políticas de certificación.
  - Asesoramiento en proyectos de digitalización de circuitos administrativos en sus aspectos normativos, técnicos y de procedimientos
  - Colaboración con el Ministerio de Justicia, la Secretaría para la Modernización del estado y la Secretaría de Ciencia y Tecnología, para la elaboración de un proyecto de ley de Firma Digital.
- Seguridad Informática: toolkit de seguridad en redes, manual de Seguridad Informática, acceso a CERTs de otros países, emprendimientos de coordinación de actividades relacionadas con la seguridad en redes entre organismos públicos.

VIII. PROYECTO CRISTAL

Descripción del componente

Con la sanción de la Ley 25.152 de Convertibilidad Fiscal, surge la responsabilidad y obligación por parte de la Administración Nacional de arbitrar los medios que sean necesarios para lograr una efectiva transparencia de la Gestión Pública.

Cristal es un sitio en Internet que pone a disposición del ciudadano información de utilidad para el seguimiento de la gestión de los diversos organismos públicos; se basa en transparentar diversos procesos inherentes a la Gestión Pública. Un sitio del Estado en tiempo real donde el ciudadano puede acceder a un conjunto de informaciones que permite un control general de la acción de gobierno de quienes ha elegido con su voto. Así por ejemplo podrán encontrarse en Cristal los principales resultados de la acción que cada funcionario se compromete a realizar en el área a su cargo.

El sitio ya se encuentra disponible en la red y actualmente se encuentra en un proceso de adecuación de contenidos. Podrá eventualmente encontrarse en él información tal como:

- Nivel de ejecución presupuestaria
- Compras de los distintos organismos públicos
- Sueldos de los empleados públicos
- Prestamos internacionales
- Beneficiarios de jubilaciones especiales

Descripción del problema

La problemática que motoriza el desarrollo de un emprendimiento de estas características, se fundamenta en que hasta el momento el Estado no tenía un canal de información que posea la accesibilidad, alcance y producción de información que posibilite el monitoreo por parte del ciudadano medio de las acciones del Estado. Esto se potencia aún más si consideramos el alto nivel de dispersión en los diferentes órganos de la Administración Pública Nacional de los datos requeridos. El Proyecto Cristal apunta entonces a concentrar y procesar la información exigida por la Ley, y toda otra información pertinente que facilite el control ciudadano de las actividades del Estado.

Resultados esperados

- Integración de contenidos hoy disponibles y requeridos por la Ley 25.152 en sus diferentes incisos, procesados en un lenguaje y formato accesibles al ciudadano no especializado.
- Identificación de las bases de datos no disponibles que deberán ser de acceso público según la Ley 25.152.
- Implementación de estrategias de acción para desarrollar y/o consolidar dichas bases de datos, en cooperación con las dependencias responsables del Estado.
- Desarrollo de otros contenidos que respondan al objetivo de transparentar la gestión pública para facilitar el control ciudadano.

Primeras acciones

A la fecha, se ha realizado la puesta en red del sitio Cristal a través de una página transitoria que permite acceder a diversas bases de datos del Estado en tiempo real.

- Se ha contactado a varios de los responsables de recolectar los datos requeridos por la Ley 25.152, y se han comenzado a implementar planes de acción para desarrollar y/o consolidar las bases de datos necesarias.
- Se ha firmado un acuerdo con el Foro Social de la Transparencia, que permite a Organizaciones de la Sociedad Civil incidir en la aplicación de políticas públicas y en el monitoreo de la gestión de gobierno.

7. DETALLE DE ACCIONES OPERATIVAS

COMPONENTE: CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
Hacer a la Administración Pública Nacional más receptiva y transparente, en tanto prestadora de servicios a los ciudadanos,	▪ Se implementará el proyecto Carta Compromiso con el Ciudadano en nueve (10) organismos de la Administración Pública Nacional. La implementación se	SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA	***Lic. Patricia Baxendale*** ***Tel: 4316-4960*** ***E-mail: modernizacion@vicepresidencia.gov.***

explicitando qué es lo que pueden razonablemente esperar de las unidades organizativas con responsabilidad en la atención al público, potenciando además el derecho a ser escuchados, informados en un lenguaje simple, y a recibir una respuesta y/o compensación en caso de presentar una queja o reclamo.	llevará a cabo en forma secuencial y progresiva: 1. ANMAT 2. REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE 3. DIRECCION DE INFORMATICA JURIDICA 4. SEGEMAR 5. INTI 6. INDEC 7. CNRT 8. ORSNA 9. SECRETARIA DE DEPORTES 10. COMFER Asimismo serán capacitados en el marco del Instituto Nacional de la Administración Pública, los facilitadores de veinte (20) organismos más. ***A) Plazo: durante el año 2000*** Se estima alcanzar la totalidad de los organismos con atención al público en un período de cuatro (4) años.		***ar*** ***Lic. Eduardo Halliburton*** ***Teléfono: 4343-9001 int. 704*** ***E-mail:*** ***ehallibu@sfp.gov.ar***

COMPONENTE: PLANIFICACION ESTRATÉGICA – REINGENIERIA DE PROCESOS - ACUERDO PROGRAMA

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
Los objetivos a conseguir en cada organismo sujeto a la implantación del nuevo modelo de gestión son: ▪ Implantación de sistemas de Planeamiento Estratégico Gubernamental ▪ Implementación de Reingenierías Integrales ▪ Vinculación entre	Implantación del modelo de Gestión por Resultados en cuatro (4) organismos de la Administración Pública Nacional. La implementación se llevará a cabo en forma secuencial y progresiva: 1. MINISTERIO DE EDUCACION 2. SINDICATURA	SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA SECRETARIA DE HACIENDA SUBSECRETARIA DE RECAUDACION Y EJECUCION PRESUPUESTARIA	***Lic. Gerardo Sanchiz Muñoz*** ***Tel: 4316-4959*** ***E-mail: modernizacion@vicepresidencia.gov.ar***

programación presupuestaria y operativa ▪ Rediseño de los procesos de administración de recursos ▪ Implantación de sistemas de rendición y petición de cuentas ▪ Implantación de sistemas de Control de Gestión Operacional ▪ Entrenamiento y capacitación en todos los niveles de la organización en la nueva modalidad de gestión ▪ Fortalecimiento para la firma de acuerdo-programa con la JGM	GENERAL DE LA NACION 3. SECRETARIA DE EMPLEO 4. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE ***B) Plazo: durante el año 2000*** **Durante el período de instrumentación del Plan se prevé la implantación del modelo en la totalidad de los organismos descentralizados**.		

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
▪ Optimizar la gestión de los Recursos Humanos en la APN ▪ Mejorar la calidad del proceso de formulación y evaluación de políticas de Administración y Gestión de Recursos Humanos dentro del Sector Público	***C) Plazo: durante el año 2000*** ▪ Desarrollo de un nomenclador de puestos de trabajo y competencias laborales ▪ Nueva metodología para la descripción y clasificación de puestos de trabajo en la APN ▪ Actualización de los regímenes de empleo público y	SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA *Todos los organismos de la APN*	***Lic. Eduardo Salas*** ***Teléfono: 4343-9001 int. 601/603*** ***E-mail: esalas@sfp.gov.ar***

	de contratación de servicios personales ▪ Propuesta de mejoramiento de los sistemas de reclutamiento, evaluación del desempeño, capacitación y promoción de los agentes públicos ▪ Propuesta análitico-normativa que contemple la inclusión de mecanismos de incentivos y sanciones para los gerentes y agentes públicos ***Plazo: en un período de 4 años*** ▪ Nuevo sistema de gestión integral de gestión de recursos humanos implementado.		

COMPONENTE: COMPRAS Y CONTRATACIONES

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
El objetivo a lograr consiste en producir una sustancial modernización de la gestión de compras y contrataciones del Estado, a fin de constituirla en un instrumento idóneo para la obtención de los bienes y servicios que constituyen insumos necesarios para garantizar que las prestaciones del Estado se realicen en condiciones de eficacia y eficiencia, en un marco de transparencia y visibilidad que haga posible el control social de dichas actividades.	▪ Elaboración y presentación al H. Congreso de la Nación de un proyecto de Ley de Contrataciones. ▪ Dictado y puesta en funcionamiento de un nuevo Reglamento de Compras y Contrataciones. ▪ Modernización de los procedimientos de contratación y distribución de bienes y servicios. ▪ Encarar un amplio programa de mejoramiento vocacional, aptitudinal y tecnológico de los recursos humanos encargados de la gestión. **Plazo: Presentación de Proyectos de Ley durante el año 2000** **Reglamentación y puesta en marcha durante el año 2001**	SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO SUBSECRETARI DE LA GESTION PUBLICA SECRETARIA DE HACIENDA SECRETARIA LEGAL Y TECNICA PROCURACION DEL TESORO	**Dr. Dominguez Molet** **Tel: 4959-3221** **E-mail: modernizacion@vicepresidencia.gov.ar** **Ing. Oscar Luna** **Tel:4349-6592** **E-mail:** juluna@mecon.gov.ar

COMPONENTE: CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
1. Fortalecimiento y desarrollo de los recursos humanos del sector público, vinculando las políticas estratégicas de los organismos con la *Formación* como factor central de su implementación. 2. Creación de un *Sistema de Certificación de Calidad* de la Formación, a través del desarrollo de un *registro de prestadores* y un sistema de *evaluación de impacto* de la capacitación. 3. Constitución de un Centro de Referencia de Gestión y Políticas Públicas	**Plazo: durante el año 2000** 1. Diseño de *Planes Anuales de Formación* en: 30 organismos nacionales; 5 provincias y 3 órganos legislativos. 2. Desarrollo de cursos de Capacitación para: *a)* 4.000 gerentes públicos en *Modelos de Gestión por Resultados, Planificación Estratégica, Calidad en el Sector Público y Carta Compromiso con el Ciudadano* . *b)* 19.000 agentes (mandos medios y operativos) en *Administración Pública Orientada al Ciudadano e Informática.* 3. Desarrollo de RRHH en 5 provincias, a través del diseño de Planes Integrales de Capacitación. 4. Desarrollo de planes de capacitación municipal, en el marco del Programa de Modernización de los Gobiernos Locales de la Subsecretaría de Asuntos Municipales. 5. Capacitación en los temas de calidad de servicio, mecanismos de participación ciudadana, tecnologías de información y técnicas legislativas a 4 legislaturas provinciales y al Senado de la Nación. 6. Desarrollo de 4 productos de capacitación digitalizada para su administración vía Internet.	INAP Escuela Nacional de Gobierno Gobiernos Provinciales, municipales y órganos legislativos Organismos del Gobierno Nacional (Subsecretaría de Asuntos Municipales)	***Lic Fernando Straface*** **Tel:43314345** **E-mail: Straface@sfp.gov.ar**

	7. Se publicarán cinco (5) libros con los resultados y propuestas de diferentes investigaciones y estudios acerca de: la mejora de la administración pública a través de la implementación del modelo de **gestión por resultados;** la transparencia y eficiencia en el gerenciamiento del Estado y en los procesos de toma de decisiones; la participación ciudadana en la gestión, evaluación y control de las políticas públicas; la incorporación de tecnologías innovadoras que garanticen la calidad en la prestación de servicios. **Plazo: para el año 2003** ▪ Planes Estratégicos de Capacitación desarrollados por cada uno de los organismos de la APN ▪ Creación de Unidades de Registro de Proveedores de Capacitación en cada una de las Provincias ▪ Existencia de una Red Nacional de Institutos de Formación Gerencial que articule a las principales Universidades y Centros de Formación			

COMPONENTE: ADMINISTRACION FINANCIERA

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES
Los objetivos a alcanzar con este proyecto son: ▪ Culminar el desarrollo iniciado de un sistema único institucional, donde se integre la gestión del proceso de administración de recursos con los respectivos registros contables e implantarlo en toda la administración pública nacional. d) Descentralización progresiva de los controles centralizados en la Secretaría de Hacienda, por autocontroles no posibles de violar en las propias instituciones, lo que implica una reingeniería del sistema central vigente. e) Actualización tecnológica del sistema informático actualmente utilizado.	Culminación durante el año 2000 del desarrollo del Sistema Local Unico a nivel institucional. ▪ Implantación durante los años 2001 y 2002 del Sistema Local Unico en toda la Administración Pública Nacional. ▪ Reingeniería funcional e informática del SIDIF central durante el año 2001, compatible con el desarrollo del Sistema Local Unico. **Plazo: durante el período 2000-2002**	SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO SECRETARIA DE HACIENDA	**Lic. Luis Babino** **Tel: 4316-4960** **E-mail:** lbabino@presidencia.net.ar **Lic. Nicolás Gadano** **Tel:4349-6289** **E-mail:** Ngadan@,mecon.ar

COMPONENTE: GOBIERNO DIGITAL

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
▪ Promover la adecuación tecnológica de la APN permitiendo optimizar el potencial de cada organismo	**Plazo: Durante el año 2000** ▪ Red informática que permita la comunicación programa a programa entre sistemas aplicativos de diferentes organismos de la APN **(FASE PILOTO)** ▪ Sistema de Seguimiento de Trámites que permita el seguimiento de la documentación a través de todo el ámbito de la APN. (FASE PILOTO) ▪ Diseño y especificaciones técnicas de un Sistema Integral de Recursos Humanos ▪ Infraestructura de Firma Digital mediante el Licenciamiento de al menos dos Autoridades Certificantes. ▪ Fortalecimiento del ArCERT en sus aspectos técnicos y normativos, incorporado un mínimo de 15 organismos asociados ▪ Análisis de nuevas modalidades de contratación de TI que posibilite a los	SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA	***Jorge Linskens*** ***Teléfono: 4331-4962*** ***E-mail:*** Jlinsken@sfp.gov.ar

	organismos de la APN el contratar, tanto bienes como servicios que reúnan los últimos adelantos que estén disponibles en el mercado, de esta manera, se extiende su vida útil evitando la obsolescencia ▪ Asesoramiento técnico a un mínimo de 3 organismos públicos a fin de que logren la digitalización de los circuitos de la información y presten servicios a través de Internet. **Plazo: en un período de 4 años** ▪ Conexión en tiempo real de los sistemas informáticos implementada en los principales organismos (AFIP; ANSES, etc.) ▪ Nuevo sistema de Seguimento de Trámites implementado en el 80% de los organismos de la APN. ▪ Aplicación de e-mail y firma digital generalizada a todos los organismos de la APN.		

COMPONENTE: TRANSPARENCIA: PROYECTO CRISTAL

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTORES PARTICIPANTES	RESPONSABLES OPERATIVOS
Facilitar el acceso de los ciudadanos a	**Plazo: durante el año 2000**	SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA (JGM)	***Antonio Cicione***

la información de todos los procesos inherentes a la Gestión Pública.	▪ Reestructuración del sitio actual finalizada ▪ 15 organismos (y su correspondiente información) incorporados al sitio Cristal ▪ 50.000 visitas a la página **Plazo: para el año 2003** ▪ Incorporación de la información pertinente de todos los organismos de la APN en tiempo real procesada para la lectura de un usuario no especializado	OFICINA NACIONAL DE ANTICORRUPCIÓN (MJ) SUBSECRETARÍA DE HACIENDA (ME) SUBSECRETARIA DE COORDINACION INTERMINISTERIAL (JGM) OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES (ME) SINDICATURA GENERAL DE LA NACION FORO SOCIAL PARA LA TRANSPARENCIA	***Teléfono: 4343-9001 int. 518*** ***E-mail:***