



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounalvalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Asinelli, Christian; Alvarez Travieso, María Florencia; Yodert, Pablo
El proceso de modernización del estado en la Argentina: Características y particularidades de un
pensamiento propio e innovador
Cuadernos de Administración, núm. 39, enero-junio, 2008, pp. 83-95
Universidad del Valle
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

El proceso de modernización del estado en la Argentina: Características y particularidades de un pensamiento propio e innovador

THE MODERNIZATION PROCESS OF THE STATE IN ARGENTINA: CHARACTERISTICS AND PARTICULARITIES OF AN OWN AND INNOVATIVE THOUGHT

Lic. Christian Asinelli*

Lic. María Florencia Alvarez Travieso**

Lic. Pablo Yodert***

RESUMEN

El presente trabajo expone la Estrategia Integral de Modernización del Estado argentino (EIME), tendiente a alcanzar un sector público que, centrado en el ciudadano, sea capaz de prestar servicios de calidad y promover el desarrollo económico y social. Esta se inscribe dentro del proceso más amplio que comienza con la gestión del presidente Kirchner, inicialmente condicionada

ABSTRACT

This paper describes the integral strategy of Modernization of the Argentine State (EIME), aimed at achieving a public sector that, focused on the citizen, could be capable of providing quality services and promote economic and social development. This is part of a broader process that begins with the management of president Kirchner, initially conditioned by the 2001 crisis

* Licenciado en ciencias políticas, especialización en procesos políticos, de la Escuela de Ciencias Políticas, de la Universidad Católica Argentina, 1999. Posgrado en Gestión Sociourbana de la ciudad y del área metropolitana de Buenos Aires, facultad latinoamericana de ciencias sociales – flaco, argentina. 2000. Posgrado en Economía Urbana, de la Universidad Torcuato Di Tella – Argentina, 2000. Máster en Administración y Políticas Públicas, Universidad de San Andrés – Argentina, Tesis en Preparación, 2003.

Actualmente, Diputado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Vicepresidente 1º de la Comisión de Presupuesto, Hacienda, Administración Financiera y Política Tributaria. Presidente de la Comisión de Seguimiento de Obras de Infraestructura Educativas. Miembro de las Comisiones de Legislación General y del Trabajo, de Educación y de Planeamiento Urbano. Buenos Aires – Argentina.

Correo Electrónico: asinelli@jgm.gov.ar , christian_asinelli@yahoo.com.ar

** Licenciada en Ciencias Políticas, Especializaciones Internacionales, de la Escuela de Ciencias Políticas, Universidad Católica Argentina, 1995. Programa de Estudios en cooperación Internacional, J.D.A. Ecole Supérieure de Commerce de París, ESCP Senior – Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia. Paris, 1999. Técnico Universitario en Periodismo, del Instituto de Extensión Universitaria, Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, 2000. posgrado en Gestión Sociourbana y Participación ciudadana en Políticas Públicas. FLACSO – Argentina. Buenos Aires. 2000. Máster en Acción Política y participación ciudadana en el Estado de Derecho, de la Universidad Complutense de Madrid, Universidad Francisco de Vitoria. Universidad Rey Juan Carlos, Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, Universitas Miguel Hernández, Harvard University. Madrid. Créditos: 70 (700 hs.). Distinción Académica. Matrícula de Honor. 2001. Actualmente, Jefa de Gabinete de Asesores, del Gabinete de Ministros de la Nación, República Argentina. Buenos Aires – Argentina.

Correo Electrónico: alvarezt@jgm.gov.ar , florenciaat@yahoo.com

*** Licenciado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2000. Maestría en Administración y Políticas Públicas, Universidad de San Andrés, (2001 - 2003, tesis en curso).

Actualmente. Coordinador Técnico, Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, República Argentina y se encuentra a cargo de las áreas de Despacho y Mesa de Entradas. Control Interno y Estructura Organizativa. A cargo del diseño de la nueva estructura de la Secretaría de obras públicas. ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios de la nación. Buenos Aires – Argentina.

Correo Electrónico: pyoder@minplan.gov.ar

Artículo Tipo I: de Investigación científica y Tecnológica. Según clasificación de Conciencias

Fecha de Recepción: junio 15 de 2007

Fecha de Aprobación: 14 de marzo de 2008.

por la crisis de 2001 y la herencia del paradigma “menos Estado y más mercado” (Cavarozzi, 1993) ¹ de los ‘90.

Primeramente, se abordará la modernización desde una óptica general, para luego centrar el enfoque en la descripción del caso argentino. Aquí, se analizará la innovadora estrategia adoptada, que entiende a la modernización estatal como un proceso *político y social*, con claros aspectos *técnicos*. Son definidas así dos etapas de ejecución destinadas a fortalecer las capacidades institucionales² de un actor político clave del sistema: la Jefatura de Gabinete de Ministros.

El trabajo profundizará la experiencia recogida durante 2003-2006, cuando mediante la ‘Estrategia centrada en la Modernización Administrativa’, son fortalecidas las capacidades institucionales ‘horizontales’, incorporando herramientas tendientes a optimizar la calidad de gestión. La superación de la crisis y el consenso alcanzado sobre la EIME, permitieron iniciar con la “Estrategia de Institucionalización” (2007-2011), procurando eficientizar la coordinación de la acción estatal para el cumplimiento del Plan de Gobierno.

Palabras Claves: Modernización del Estado, Gestión Pública, Coordinación de políticas públicas, Fortalecimiento institucional, Capacidades estatales, Jefatura de Gabinete de Ministros de Argentina.

and inheritance of the paradigm of “less state and more market” (Cavarozzi, 1993) of the 90’s.

First, the modernization will be addressed from an overall perspective, and then focus the approach in describing the case of Argentina. Here, will discuss the innovative strategy adopted, which conceives the state modernization as a political and social process, with clear technical aspects. They define two phases of implementation aimed at strengthening institutional capacities of a key political player of the system: Head of the Cabinet of Ministers.

The work will deepen the experience gathered during 2003-2006, when using the ‘strategy focused on Administrative Modernization’, are strengthened ‘horizontal’ institutional capacities, incorporating tools designed to optimize the quality of management. Overcoming the crisis and consensus reached on the EIM, allowed to launch the “Institutionalization Strategy” (2007-2011), seeking to improve the coordination of state action to fulfill the government Plan.

Keys words: State Modernization, Governance, Policy Coordination, Institutional Strengthening, State Capacities, Senior Cabinet ministers from Argentina.

1. ABORDAJE CONCEPTUAL

La necesidad de desarrollar estrategias de modernización del Estado se inscribe en un contexto caracterizado por la aceleración del proceso de globalización que impacta sobre la sociedad y redefine los criterios de relación de los ciudadanos con el Estado. La expansión de las denominadas nuevas tecnologías de información y comunicación, en un contexto de globalización, desarrolla en los ciudadanos que acceden a ellas la capacidad de expresar nuevas demandas que el Estado no siempre está en condiciones de satisfacer.

La mayor disponibilidad de información y el acceso más simple a bienes y servicios que caracterizan a la sociedad globalizada, plantea al Estado el desafío de adaptar sus procesos y procedimientos para la prestación efectiva de bienes y servicios públicos.

De este modo, los nuevos desafíos del Estado en las sociedades modernas generan una imperiosa necesidad de dinamizar a las administraciones para posibilitarles sortear los obstáculos existentes que dificultan la realización de acciones creativas y pragmáticas. Para hacer esto posible, es necesario dotarlas de un mayor grado de

¹ El autor define el paradigma como el pasaje de la cultura Estado-céntrica a la cultura mercado-céntrica.
² Por capacidades institucionales se entiende al conjunto de condiciones operativas necesarias por parte del Estado para ejercer sus funciones. En otras palabras, se hace referencia a la disponibilidad de recursos institucionales aptos para dar cuenta de los problemas públicos que reclaman la atención del Estado y se vinculan con sus funciones básicas e indelegables.

flexibilidad en la utilización y gestión de recursos con la finalidad de brindar más y mejores servicios.

Para cumplir con esas metas, es preciso fortalecer las instituciones del Estado, generando, al mismo tiempo, una fuerte voluntad de adaptarse de manera efectiva a los cambios sociales. Ahora bien, se debe tener presente que las instituciones no son otra cosa que “las limitaciones ideadas por el hombre en el intercambio humano, sea político, social o económico” (North, 1995), es decir, son reglas que nos dicen -análogamente a lo que ocurre en un juego- , qué cosas se pueden hacer o no, cómo se deben hacer y quién, y cuándo pueden hacerlas. Para que un conjunto de reglas se pueda considerar una institución, “el conocimiento de esas reglas debe ser compartido por los miembros de una comunidad relevante o una sociedad” (Acuña & tomáis, 1999). Aún más, “por el hecho de que las reglas buscan lograr cierta estabilidad de la interacción, el concepto de instituciones lleva implícita la noción de equilibrio” (Acuña & tomáis, 1999). Asimismo, “no parece conveniente analizar por separado y aisladamente a cada una de las instituciones, sin tener en cuenta que forman parte de un complejo institucional al que puede calificarse de sistema, pues está compuesto de partes interrelacionadas y animado por concepciones de la vida y por ideas políticas determinadas” (Medrano, 2000).

La modernización del Estado es un proceso complejo que tiene como objetivo fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad civil. Es así que modernizar implica necesariamente reformar, pero estas reformas deben generar una transformación en las estructuras administrativas que faciliten el funcionamiento y la adaptación del Estado frente al nuevo contexto, mejorando así la efectividad de las administraciones con el objetivo de garantizar mejores servicios a los ciudadanos.

Sin embargo, es necesario tener presente que el simple hecho de reformar no implica necesariamente modernizar, ya que son numerosos los ejemplos donde es posible observar que una reforma no consigue instalar ningún tipo de cambio benéfico para la sociedad concernida (Salvia, 2002) Es por esto, que la modernización del Estado implica la implementación de reformas que se traduzcan en una condición clave para la salud económica,

política y social de un país en un contexto determinado. Así, la organización del Estado y la *performance* de la Administración se convierten más y más en factores competitivos que deciden la prosperidad de una Nación (Baruch et al., 2006).

1.1. LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, UN PROCESO PRIMORDIALMENTE POLÍTICO Y SOCIAL

Para poder traducir esta voluntad de adaptación y cambio en hechos concretos es imprescindible tener presente que la modernización del Estado no es solamente un mero procedimiento técnico de introducción de nuevas tecnologías e innovadoras metodologías de gestión en el seno de la Administración Pública; sino que, ante todo, es un proceso político y social, que si bien contiene claros aspectos técnicos, carece de sentido si se encuentra divorciado del “para qué” político, por cuanto incluye dimensiones ideológicas y culturales de envergadura (Beck, 1993).

Esto es, la búsqueda de mayor eficiencia, eficacia, transparencia y legitimidad de las políticas públicas no se agota en sí misma, sino que persigue construir una sociedad más democrática, más justa, más equitativa y, en última instancia, más gobernable. En este sentido, es pertinente señalar la importancia del concepto de gobernabilidad definido por el profesor Joan Prats i Catalá, la cual “debe ser entendida como un atributo de las sociedades, no de sus gobiernos.

La gobernabilidad se refiere a la capacidad de una determinada sociedad para enfrentar positivamente los desafíos y oportunidades que se plantean en un tiempo determinado. Gobernabilidad no es, pues, estabilidad política, sino creación de condiciones para reconocer y enfrentar colectivamente los retos y oportunidades de cada tiempo (...) (Prats i catalá, 1995). Consiguióntemente, un programa de fortalecimiento de la gobernabilidad será mucho más que un programa de reforma o modernización del gobierno, y afectará el concepto mismo de ciudadanía” (Prats i Catalá, 1999).

En otras palabras, ya que la incorporación de las diversas herramientas y metodologías de gestión genera necesariamente impactos determinados sobre la organización estatal y social de que se

trate, no es posible concebir un proceso de modernización que sea políticamente neutro. En este sentido, la experiencia ha demostrado que al confiar en la presunta neutralidad del componente técnico del proceso, la introducción de ciertos instrumentos trajo aparejadas consecuencias que no sólo no habían sido previstas, sino que distaban mucho de los resultados buscados con su incorporación.

Aún más, el modelo de modernización por el que se opte debe necesariamente hallarse subordinado al modelo de Estado compartido por la sociedad, e inscribirse dentro del plan de gobierno que la autoridad presidencial fije en su consecuencia. Precisamente, esta connotación política de todo proceso de modernización hace evidente el requisito de contar con un actor político (Sartori, 1980)³ institucional clave que vincule su utilización con los contenidos de política pública definidos en el referido plan estratégico de gobierno.

1.2. LA CONDUCCIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN, FACTOR CLAVE DEL ÉXITO

La presencia de un actor con una fuerte voluntad política encaminada a llevar a buen fin el proceso de modernización se revela como un factor crucial en la consecución de los objetivos planteados.

Ello, dado que la posibilidad de introducir cambios de primer orden (limitados a las herramientas o técnicas necesarias para facilitar las prácticas organizacionales) y de segundo orden (modificaciones de las prácticas de interacción cotidiana) dependen, de manera básica, de la voluntad política, del interés de ciertos sectores que controlan la estructura de poder, con mayor espacio en las organizaciones.

Es necesario tener presente que la modernización del Estado importa la ejecución de numerosos cambios en la Administración Pública; es decir, llevar adelante transformaciones institucionales, observables en el tiempo, que resultarán de la acción de los actores comprometidos con la misma. Ahora bien, estas transformaciones son irremediablemente generadoras de

modificaciones en las pautas de conducta y costumbres cotidianas de los actores. Es así que, frecuentemente, los procesos de innovación deben hacer frente a fenómenos de resistencia al cambio que, según las circunstancias e intereses afectados, pueden ser más o menos obstaculizadores de estos procesos. Por lo tanto, las acciones de modernización del Estado necesariamente deben tener en cuenta la economía política de los procesos de reforma institucional, entendiendo por esta a "la forma en la que actores racionales se combinan dentro o fuera de los marcos institucionales existentes para influir sobre los resultados sociales (...)" (Saiegh & Tomáis, 1998).

De hecho, puede ocurrir que pese a los cambios que se van produciendo a nivel social, existan en el seno de la Administración espacios organizacionales aferrados a prácticas consideradas rígidas para dar respuestas efectivas a las expectativas e intereses específicos de la población y que, por estas características, se terminen desoyendo las exigencias de la ciudadanía sobre los necesarios ajustes que deben producirse. Estos fenómenos de resistencia al cambio, en muchos casos, se presentan en la Administración Pública. De modo que, por más que se cuente con las tecnologías y los modelos metodológicos de gestión adecuados, se cuestiona la posibilidad de cambio si desde los máximos niveles del Poder Ejecutivo no se asume el liderazgo que como agente del cambio se requiere, por no contarse con la voluntad y el compromiso políticos adecuados.

En este contexto, a la hora de definir una estrategia conducente para garantizar el éxito de los procesos de modernización, asegurando su sustentabilidad en el tiempo, cobra una importancia particular para la conducción del mismo considerar las premisas siguientes:

- No es posible avanzar en un proceso integral de modernización del Estado si no se cuenta con un **fuerte liderazgo político**.
- La modernización estatal institucional sólo puede ser concebida bajo la **conducción de un organismo con capacidades de coordinación y con políticas adecuadas al contexto específico**.

³ Por actor político se entiende a toda aquella unidad significativa que busca incidir en el sistema político, teniendo en cuenta que éste está constituido por unidades sociales que procuran el poder político y que gravitan en torno a él.

- La introducción de herramientas administrativas modernas es **condición necesaria pero no suficiente** para lograr una modernización exitosa.
- La estrategia de modernización debe concebir una **implementación gradual y flexible** para permitir la adaptación organizacional a los cambios.
- La **obligatoriedad** en la aplicación junto a la definición de un **sistema de incentivos** adecuados imprime mayor eficiencia a la implementación.
- La implementación de **proyectos emblemáticos estratégicos y de alto impacto** permite conseguir el apoyo de los actores involucrados.
- Una adecuada **estrategia de difusión** permite mitigar la resistencia al cambio y sumar nuevos actores.

Por ello, resulta un imperativo básico para los conductores de estos tipos de procesos descubrir las claves que les permitan diseñar un modelo de modernización que responda a la propia identidad de la sociedad a la que sirve, asegurando la óptima adaptación del Estado concernido a las exigencias locales y presentes.

2. EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN LA INSTITUCIONALIDAD ESTATAL ARGENTINA.

En los últimos veinte años, en la Argentina se ha venido debatiendo sobre las recurrentes crisis del Estado (Dalbosco, 2002). Este concepto alude a dos acepciones fundamentales: un sentido total, que es la crisis del ‘Estado-Sociedad’, y un sentido parcial que es la crisis del ‘Estado-Gobierno y Sector Público’. Sin dudas, entre estas dos median relaciones de todo a parte y de parte a todo. Es decir, “lo que acontezca al ‘Estado-Sociedad’ no puede dejar de afectar el ‘Estado-Gobierno y Sector Público’ y viceversa” (Medrano, 1995).

A los efectos de la presente ponencia, nos referiremos a la crisis del sector público argentino que ha inspirado las sucesivas “reformas” durante el decenio de 1990, visualizando como nota característica de dichas reformas, las

intervenciones normativas que buscaban producir cambios desde afuera y de una sola vez sobre el aparato estatal, reduciéndolo a su mínima expresión.

Estas reformas no siempre tuvieron el éxito propuesto. Más aún, distaron de ser auténticos procesos de modernización; es decir, iniciativas sostenidas en el tiempo y flexibles en el diseño para ir adaptándose a los cambios que el contexto social requería a la Administración Pública.

Básicamente, se centraron en plasmar los principios expuestos en el marco del “Consenso de Washington” (Williamson, 1994), lo cual significó la supresión de organismos que cumplían funciones reguladoras de la actividad económica y la creación de entes reguladores débiles; el ajuste fiscal como objetivo último de todas las reformas; el traspaso compulsivo al sector privado de la provisión de los principales servicios públicos y de ciertos recursos estratégicos, y la reducción indiscriminada y sin primar criterios cualitativos de la planta de personal del Estado, así como la precarización de las condiciones de empleo.

Sin duda, estas transformaciones del aparato estatal argentino no han podido impactar favorablemente en aquellas políticas públicas focalizadas en resolver los principales problemas sociales que atravesaba el país (García delgado, 1997); básicamente, porque “cada intento de cambio conllevó una redefinición del papel del Estado y la necesidad de reformular la lógica organizacional del mismo” (Acuña, 2006^a)⁴. Aún más, el resultado de la caracterizada ‘revolución neoliberal’ fue la instalación de un tipo de democracia ‘fragmentaria’ en la cual la gobernabilidad residiría en la capacidad de sostener *ad infinitum* el modelo de exclusión (Acuña, 1994).

En suma, se heredó un Estado débil e incapacitado para regular las relaciones sociales e impulsar la inclusión y el desarrollo sustentable. Finalmente, la crisis

⁴ Los argumentos que aquí se desarrollan fueron parte del debate que, en el contexto de las actividades ligadas al Proyecto de Modernización del Estado en Argentina, se mantuvieron entre especialistas argentinos y europeos, miembros de la Jefatura de Gabinete de Ministros y responsables de proyectos de modernización estatal del BIRD para Argentina.

de 2001 terminó por socavar las bases políticas, institucionales y económicas que sustentaban al país.

En este contexto y bajo la administración del Presidente Kirchner, se comienza a implementar el proceso de modernización del Estado. Su estrategia partió de la premisa de que la modernización estatal es un proceso político complejo que vincula política, administración y ciudadanía en un contexto de crecientes demandas sociales. El desafío que se planteó fue adaptar los procesos y procedimientos de gestión a esta realidad social, a fin de generar políticas públicas más legítimas y eficaces.

Ahora bien, para alcanzar estos altos objetivos fue necesario que la estrategia integral de modernización fuera conducida por un organismo con capacidades de coordinación y con políticas adecuadas al contexto específico. En el caso argentino dicho actor es el Jefe de Gabinete de Ministros, institución a quien la Constitución de la Nación Argentina le asigna la responsabilidad de coordinar la acción de los diversos ministerios y secretarías de Estado hacia la realización de las metas políticas establecidas por el Presidente de la Nación, configurándose como el *primus inter pares* del gabinete nacional (Gelli, 2005).

En otras palabras, su principal responsabilidad consiste en asegurar que las políticas sectoriales formuladas y ejecutadas por los demás organismos públicos se ajusten a las prioridades establecidas en el plan de gobierno, teniendo por tanto un rol central en el proceso de conducción, programación y evaluación de las políticas públicas. Por otra parte, al asignársele también el ejercicio de la administración general del país, le corresponde asimismo velar por los estándares de calidad, efectividad, transparencia y equidad con que dichas políticas son gestionadas. La participación en la elaboración del Presupuesto Nacional y la definición de las prioridades de asignación, son otras de las atribuciones que permiten concluir que la institución Jefe de Gabinete de Ministros es el organismo que cuenta con las facultades políticas, administrativas y presupuestarias necesarias para conducir e impulsar la estrategia de modernización integral del Estado nacional.

Cabe destacar que la realidad de 2003 y la visión realista que caracterizó a la conducción del proceso, impuso una implementación gradual y flexible,

comenzando con la introducción de proyectos emblemáticos estratégicos y de alto impacto que favorecieran la adaptación organizacional a los cambios previstos en la estrategia.

Esta primera parte, denominada ‘etapa de modernización administrativa’ (2003-2006), pretendió ante todo fortalecer las capacidades institucionales ‘horizontales’ del Estado, incrementando los estándares de calidad, efectividad, transparencia y equidad con que se gestionan las políticas públicas y respondiendo a las demandas actuales de la sociedad. Es decir, se pretendió fortalecer los sistemas de gestión pública que impactan de igual modo en las distintas áreas de gobierno, como lo son el empleo público, la capacitación, las compras gubernamentales, la introducción de tecnologías de la información, la innovación de la gestión y la participación ciudadana.

La introducción de estas nuevas técnicas tuvo un impacto favorable en orden a vencer las resistencias al cambio de los actores involucrados en los procesos de reforma. Se demostró a los diversos actores estatales que las políticas de modernización del Estado no significan de suyo retraer sus funciones y reducir el personal con el sólo objetivo de disminuir el déficit fiscal; sino que, muy por el contrario, son un medio para fortalecer la efectividad y legitimidad de los organismos. Esto fue logrado mediante intervenciones puntuales en las que se fueron generando los consensos necesarios para, en una segunda etapa, profundizar el proceso iniciado.

Fruto de esta primera fase de modernización estatal, es posible enumerar ciertas conclusiones que validan los principios adoptados por la estrategia de modernización del sector público nacional. En primer lugar, la modernización del Estado excede la introducción de herramientas de gestión universales, por lo que fue indispensable un cambio de enfoque. La experiencia corroboró que consolidar la implementación de nuevos instrumentos y herramientas de gestión constituye sólo un aspecto de la modernización requerida y que las reformas requieren de una conducción capaz de identificar y dar respuestas a las exigencias explícitas y a las demandas implícitas de la sociedad en el aquí y ahora; a la vez de contar con la capacidad de generar una serie de consensos y compromisos institucionales

mínimos para el desarrollo del plan integral de modernización.

En este sentido, es indudable que el apoyo político es un factor vital para el éxito de la reforma. El fuerte compromiso asumido por parte de las autoridades políticas fue sumamente necesario para enfrentar la resistencia al cambio que podría generarse entre los actores involucrados en el proceso.

Por otro lado, para avanzar hacia la consolidación institucional del sector público, fue necesario recomponer las capacidades de coordinación propias del Estado nacional. En este sentido, se advierte que el cumplimiento acabado del mandato constitucional de la Jefatura de Gabinete de Ministros fue gradual y signado por muy diversos avatares políticos (Serrafero, 2003), como lógicamente también fue progresiva la acumulación en el organismo de la necesaria cultura institucional.

Por otra parte, esta transformación requería necesariamente de condiciones coyunturales diametralmente distintas a las que vivía la Argentina al momento de poner en marcha la estrategia integral. En este sentido, el país mostró una notable recuperación de la crisis de 2001, registrando cuatro años de crecimiento económico sostenido, con un promedio del 9% anual (Ministerio de Economía y Producción, 2007), y una mejora en los principales indicadores sociales. La aplicación de políticas de ingreso de carácter redistributivo, permitieron así una importante reducción de los niveles de pobreza e indigencia: el porcentaje de personas bajo la línea de pobreza se redujo en más de treinta puntos porcentuales, pasando del 54% en el primer semestre de 2003 al 23,4% para igual semestre de 2007 (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2007); en tanto, en el mismo período, la incidencia de la indigencia presentó una reducción cercana a los veinte puntos porcentuales, pasando del 27,7% al 8,2%. El aumento en el nivel de actividad, por su parte, significó una reducción en la tasa de desempleo desde 20,4% en el primer trimestre de 2003 al 8,5% en el segundo trimestre de 2007 (Instituto Nacional de estadística y Censo, 2007).

En efecto, todos los logros mencionados constituyen un conjunto de condiciones necesarias pero no suficientes para alcanzar el desarrollo económico sostenido, estable y

socialmente inclusivo. Es indispensable que este proceso esté acompañado por políticas de transformación y modernización institucional, que hagan sustentable en el tiempo el éxito alcanzado hasta el momento.

Por lo tanto, en la segunda fase del proceso o ‘etapa de modernización institucional’ (2007–2011), se busca dotar a la institución Jefe de Gabinete de Ministros de un conjunto de mecanismos que le permitan apoyar mediante acciones de modernización las políticas sectoriales formuladas y ejecutadas por los demás organismos públicos, que han sido priorizadas en el marco del plan estratégico de gobierno.

De este modo, es indudable que tal mejora redundará en el fortalecimiento de las instituciones asistidas. Es así que la fase en cuestión fue diseñada de manera que el fortalecimiento de las agencias públicas se convierta en una política de Estado sustentable en el tiempo y llevada a cabo bajo un proceso de planificación integral. Este diseño evita esfuerzos aislados de modernización con potenciales discontinuidades y falta de integración entre agencias de la Administración Pública.

2.1. EJES DE INTERVENCIÓN

El proceso de modernización del Estado fue estructurado en tres ejes principales de intervención: a) Sistema de monitoreo y evaluación de metas de gobierno; b) Intervención en áreas priorizadas de políticas sustantivas sectoriales; y c) Extensión de la implantación de herramientas transversales y transferencias a gobiernos subnacionales (www.modernizacion.gov.ar).

El primer eje de intervención pretendió recomponer las capacidades de coordinación y priorización de políticas públicas del Estado, a través del fortalecimiento de los instrumentos y metodologías a disposición de la Jefatura de Gabinete para coordinar la acción del sector público según las metas de gobierno, supervisando el progreso de tales metas y avanzando en la implantación del nuevo modelo de gestión por resultados.

Uno de los componentes desarrollados en este marco fue el *Sistema de Información para la Gestión* (SIG) (Herrera, 2006), a través del cual se pretendió optimizar la gestión de las distintas

áreas de gobierno, influyendo en el proceso de toma de decisiones mediante la evaluación sistemática del desempeño de los proyectos y programas de gobierno y su contribución al logro de las metas del mismo. Cabe destacar que en la "etapa de modernización administrativa", fue desarrollada una metodología de planeamiento estratégico y un tablero de comando de aplicación a nivel ministerial, implementados respectivamente en 45 organismos nacionales y en 4 Ministerios. A su vez, fueron realizadas transferencias metodológicas a los gobiernos subnacionales.

El segundo componente, *Sistema de Evaluación y Priorización de Recursos Públicos*, se orientó hacia el logro de una administración más eficaz de los recursos públicos, mediante el desarrollo de metodologías que aseguraran un correlato entre la asignación presupuestaria y las metas de gobierno, ya sea de recursos del Tesoro Nacional como de recursos provenientes del financiamiento de Organismos Internacionales de Crédito. En este sentido, fue creada una instancia de asistencia para la priorización de proyectos con financiamiento externo, que monitoreó más de 160 operaciones de préstamo y donaciones de OIC; así como también un área específica de evaluación sistemática de la calidad del gasto dentro del ciclo presupuestario, la que se abocó a la construcción de escenarios futuros para la decisión de las reasignaciones presupuestarias.

Por último, mediante el componente *Monitoreo del Uso del Activo Físico* se procuró avanzar en el estudio de la utilización y conservación de los activos en uso del Estado. Entre sus principales acciones tendientes a optimizar la información y hacer más eficiente el costo operativo edilicio, se destacó la elaboración de una matriz de evaluación de la gestión del recurso edilicio (evaluación del edificio, uso del espacio, análisis de costos) y la implementación de un programa piloto de evaluación en inmuebles del Estado nacional.

En la segunda fase del proceso de modernización, se prevé integrar los componentes en marcha para así completar el desarrollo de un sistema que permita a la Jefatura de Gabinete de Ministros realizar el seguimiento y la evaluación de las metas de gobierno y programas públicos vinculados, con correlato presupuestario. Es importante

destacar que, mediante la creación de módulos de acceso específicos a los indicadores clave de gobierno, la información producida por el sistema se pondrá a disposición de la ciudadanía y de los cuerpos legislativos, dotándolo de esta forma de mayor transparencia. Así también, se impulsará la implementación del planeamiento estratégico en organismos ejecutores de programas prioritarios a ser monitoreados mediante el SIG. Asimismo, este sistema permitirá priorizar proyectos con financiamiento externo y realizar asignaciones presupuestarias considerando los resultados de los indicadores de gobierno. Por su parte, se ampliará la asistencia técnica a proyectos con financiamiento externo de gobiernos subnacionales. Finalmente, en lo que respecta al monitoreo del uso del activo físico, el primer objetivo que se ha planteado en la nueva etapa es la creación de un organismo rector del recurso físico, que saldará los actuales problemas de coordinación devenidos de la dispersión de competencias que sobre esta temática existe en la actualidad.

El segundo eje, denominado *intervención en áreas priorizadas de políticas sustantivas sectoriales*, buscó contribuir al cumplimiento de las metas de gobierno apoyando el proceso de modernización de políticas sectoriales consideradas prioritarias. De esta manera, una vez determinada la prioridad, la Jefatura de Gabinete de Ministros interviene en forma coordinada y consensuada con el organismo del área, a fin de fortalecer algún aspecto de la política en cuestión, mediante acciones de modernización, para contribuir al cumplimiento efectivo de la meta con la que se vincula.

En este sentido, en la "etapa de modernización administrativa" se asistió al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación en la creación del *Observatorio de Costos Educativos* (www.me.gov.ar/cgecse/observatorio.html), mediante el cual 14 provincias implementaron la metodología OCE a fin de poder analizar y eficientizar el gasto educativo (Filmus, 2006). El propósito de tal actividad consistió en fortalecer el acceso a los datos básicos y mejorar la producción de información, a partir de la cual fue posible un conocimiento más preciso de cómo opera el sistema educativo, de los factores determinantes de sus fuertes heterogeneidades y de cómo contribuir a mitigarlas, a través de una mejor asignación de los recursos que se destinan

al sector. De este modo, al proveer periódicamente a las autoridades educativas nacionales y provinciales de información, se contribuyó al proceso de toma de decisiones para mejorar la eficiencia y la eficacia en la asignación de los recursos disponibles en el sector educativo, y en la programación de los recursos necesarios para lograr una educación de calidad para la población en edad escolar.

Asimismo, se asistió al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en la creación de las *Casas de Justicia* (www.casasdejusticia.jus.gov.ar), las cuales implementaron un modelo de asistencia jurídica tendiente a garantizar el acceso a la Justicia a los sectores sociales en situación de vulnerabilidad y exclusión (Iribarne, 2006). El modelo de gestión diseñado permitió ofrecer al ciudadano servicios de asistencia jurídica, mediación, atención social y derivación (con seguimiento) a través de cuatro sectores delimitados: Orientación y Administración; Asistencia Jurídica y Atención de Consultas; Mediación, y Atención Social. La actividad Casas de Justicia fue implementada en cuatro municipios, geográficamente alejados de los centros urbanos más desarrollados del país, cuyos habitantes fueron sus beneficiarios directos. Se trabajó en la generación de una plena conciencia en los consultantes acerca de sus derechos, individuales y colectivos, y del modo de hacerlos valer. Igualmente, se fomentó la utilización de formas alternativas de resolución de conflictos y se prestaron servicios jurídicos y sociales efectivos, gratuitos y de alta calidad. Cabe destacar que, a partir de los excelentes resultados obtenidos en las comunidades atendidas, se permitió el proceso de transferencia de las Casas a los gobiernos municipales, garantizándose de esta forma la sustentabilidad de la actividad.

También, junto al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, se implementó el *Proyecto de Digitalización de Balances y Asambleas* de la Inspección General de Justicia (www2.jus.gov.ar/minjus/ssjyal/IGJ/Inicial.htm), lo que permitió importantes avances en materia de accesibilidad y seguridad de la información sobre sociedades, logrando mejorar los procesos administrativos para comunicar y transferir información de los datos registrales de las sociedades, con mayor eficiencia, exactitud y transparencia.

Finalmente, se trabajó en el fortalecimiento institucional del *Ente de Transporte del Área Metropolitana de Buenos Aires*, apoyando acciones de coordinación interjurisdiccional de políticas de transporte en el principal centro urbano del país, con la finalidad de alcanzar un sistema de transporte sustentable desde la perspectiva social, ambiental, económica y financiera, con una visión realista y pragmática de la situación del AMBA y reconociendo la existencia de una masa crítica conformada por el conjunto Nación-Provincia de Buenos Aires-Ciudad Autónoma de Buenos Aires (territorio de 17.000 km², en el que viven alrededor de 12 millones de personas, lo que representa un 38% de la población argentina). La integración transversal de diversos espacios jurisdiccionales pretendió lograr una gestión unificada, previéndose como resultado incidir directamente sobre la movilidad y calidad de vida de los habitantes del AMBA.

Ya iniciando la segunda fase se ha comenzado a trabajar en el fortalecimiento institucional de la *Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones* (www.inversiones.gov.ar), área creada recientemente en el ámbito del Ministerio de Economía y Producción para promover el desarrollo de la inversión extranjera directa y mejorar el clima de inversión del país.

El tercer eje de intervención, dedicado a la extensión de la implantación de herramientas transversales y transferencias a gobiernos subnacionales, tuvo por objetivo incorporar e institucionalizar instrumentos y herramientas en los sistemas transversales de gestión del sector público, tales como gobierno electrónico, compras gubernamentales, gestión y capacitación de los recursos humanos, participación ciudadana y gestión de la calidad, contribuyendo a mejorar la capacidad de gestión.

El componente *gobierno electrónico* (<http://pnge.sgp.gov.ar>) persiguió incorporar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC) a la gestión pública, aumentando la eficiencia, transparencia e inclusión de todos los sectores al accionar del Estado. La estrategia para este componente comprende, por un lado, la generación de canales que vinculan al Estado con la sociedad, incluyendo todos los servicios en línea que la Administración Pública provee a las personas físicas, empresas, OSC y demás

entidades que interactúan con el Estado. Por otro lado, se refiere a la propia gestión interna de la Administración Pública, que engloba el conjunto de procesos, dentro de los organismos, susceptibles de ser optimizados gracias a la aplicación de las TIC. En este sentido, durante la "etapa de modernización administrativa" se avanzó en la implementación del Plan Nacional de Gobierno Electrónico; se completó la infraestructura de firma digital (www.pki.gov.ar), llegando a 33 autoridades de registro certificantes; se creó el sitio web ARCERT (www.arcert.gov.ar) para la prevención de incidentes informáticos, llegando a superar las 20.000 visitas diarias, además de atender más de 200 incidentes; y se creó el Portal Único del Estado (www.argentina.gov.ar) que incorpora un total de 350 páginas web de organismos y más de 700 trámites disponibles en Internet (Achiary, 2006). En este campo se prevé avanzar en el desarrollo de "ventanillas únicas" e implementar un *call center* de la Administración Pública Nacional de acceso gratuito, que brinde información sobre los servicios que la misma presta.

En materia de *compras gubernamentales*, se procuró producir una sustancial transformación en la gestión de compras y contrataciones del Estado, garantizando que las prestaciones del sector público sean eficaces, eficientes, transparentes y pasibles de ser controladas por la sociedad (Díaz, 2006). En tal sentido, fue creado el Portal de Compras del Estado (www.argentinacompra.gov.ar) con más de un millón de visitas al año y 14.000 proveedores registrados. Al mismo tiempo, se desarrolló el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP) con el objetivo de implementar una solución tecnológica que brinde soporte a los procedimientos de contrataciones, en la modalidad de gestión electrónica. El objetivo hacia el futuro consiste en ampliar el alcance del SECOP al nivel subnacional; desarrollar el Plan Anual de Contrataciones de la Administración, y promover "pactos de integridad" con las cámaras empresarias.

En materia de *recursos humanos* se buscó optimizar la gestión mediante el rediseño de los regímenes escalafonarios y de los sistemas de información de personal (Salas, 2006), como así también alcanzar un sistema de capacitación integral (Giles, 2006) que contribuyera al

desarrollo de competencias genéricas de los agentes de la Administración Pública, mediante la implantación estratégica del *e-learning*, entre otros recursos. Es así que se elaboró una propuesta integral para el gerenciamiento del personal de la Administración Pública Nacional (www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/onep.html), y se creó el Sistema de Registro de Personal y Evaluaciones, conteniendo la información de más de 19.000 agentes civiles. Por su parte, se ha realizado un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de la Administración Pública Nacional, y se ha promovido el uso intensivo de las TIC para brindar una oferta de capacitación masiva, desarrollando 30 cursos de *e-learning* (www.inap.gov.ar) de acuerdo a las necesidades de fortalecimiento de políticas sustantivas de los organismos públicos, dirigidos tanto a agentes y como a la sociedad civil.

Los próximos pasos en esta materia consisten en la estandarización de puestos de trabajo mediante el desarrollo de un nomenclador; en la unificación y digitalización del legajo del personal civil; en la certificación de calidad de la capacitación; en el fortalecimiento del Portal de Capacitación Nacional, y en la extensión de los cursos de *e-learning* a toda la Administración Pública Nacional y a los gobiernos subnacionales.

Por último, el componente *gestión con participación* buscó incrementar la calidad de gestión de los organismos de la Administración Pública Nacional, orientando la gestión al ciudadano y asegurando mayores niveles de transparencia, efectividad, responsabilidad y participación (Syrs, 2006). Este componente tuvo como estrategia principal la participación ciudadana en el diseño de las políticas públicas.

Entre los logros en esta materia cabe destacar la implementación en 49 organismos del programa Carta Compromiso con el Ciudadano (www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/onig.html), cubriendo el 80% de los organismos prestadores de servicios públicos. Asimismo, fueron identificadas 93 buenas prácticas de gestión y prestación de servicios y se realizaron 61 estudios de satisfacción de los usuarios, alcanzando un nivel de satisfacción del 75%. Por último, se pretende avanzar en la consolidación del programa Carta Compromiso con el Ciudadano y su replicación a niveles subnacionales; en la creación de un nuevo sistema de acceso a la

información pública (INFOAR), y en la implementación de proyectos de mejora de la calidad en organismos prestadores de servicios públicos de acuerdo a normas ISO 9001.

3. CONCLUSIÓN

De lo desarrollado hasta aquí, cabe señalar dos aspectos políticos insoslayables para el éxito de todo proceso de modernización estatal. En primer lugar, al igual que otras áreas de políticas públicas, la coordinación de la acción estatal es un factor decisivo para implantar procesos de reforma sustentables como el de modernización estatal.

En segundo lugar, el objeto de las políticas de modernización es la construcción de capacidades institucionales del Estado no sólo en lo que respecta a la introducción de herramientas administrativas, sino en lo que hace a la creación de mecanismos que permitan brindar respuestas

de manera coordinada y tomar las decisiones contando con la información referida al avances de las metas fijadas para cada política sectorial. En tercer lugar, no existe un modelo único de modernización del Estado que pueda ser aplicado de manera universal, fundamentalmente, porque las necesidades y expectativas de los ciudadanos pertenecientes a un Estado determinado no son necesariamente las mismas, si bien en casos parecidos pero no idénticas, a las que puede experimentar la población que habita en un país distinto. Por ello, es indispensable desarrollar un pensamiento local y regional que permita contemplar las particularidades locales, alejándose de las recetas reduccionistas.

Por último, cabe concluir que la modernización del Estado es una pieza clave en un proceso más amplio de construcción social y económica, y por tanto el modelo de modernización estatal debe siempre subordinarse al modelo de Estado adoptado por la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achiary, C. (2006, octubre). *El Gobierno Electrónico como herramienta para la construcción de un nuevo Estado*. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros. Buenos Aires, Argentina.
- Acuña, C & Tomassi, M. (1999). *Some reflections on the institutional reforms required for Latin America*. Documento N° 20. Buenos Aires: Fundación Gobierno y Sociedad, CEDI.
- Acuña, C. (2006^a, octubre). *Informe sobre el Proyecto de Modernización del Estado en Argentina*. Documento presentado durante el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado “Un mejor Gobierno para un país en serio”, Buenos Aires, Argentina.
- Acuña, C.H. (1994). Politics and economics in the Argentina of the nineties (Or: Why the future no longer is what it used to be). En C. Acuña, E. Gamarra, & W. Smith (eds.). *Democracy, markets and structural reforms in Latin America*. Miami: North-South Center Press.
- Alcántara Sáez, M. & Llamazares Valduvieco, I. (1997). *El análisis de los diputados latinoamericanos en el contexto de los estudios sobre la clase política. Características, objetivos y estrategias de investigación*; en *América Latina Hoy. Revista de Ciencias Sociales*, N° 16. Agosto, Pág. 16.
- Bachrach, M. (1967). *Critica de la teoría elitista de la democracia*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Beck, U. (1993). *La invención de lo político: para una teoría de la modernización reflexiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, N., Matteucci, N. & Pasquino, G (1999). *Dicionário de Política [1983]*, Vol. I. Brasilia: Editora Universidade de Brasilia.
- Cavarozzi, M. (1994, mayo-junio). *Transformaciones de la política en América Latina Contemporánea*. Documento presentado en el XIV Congreso Latinoamericano de sociología. LASA, Caracas, Venezuela.
- Dalbosco, H.L. (2002). *Reforma y organización estatal en los '60 y los '90*. Buenos Aires: Departamento de Investigación Institucional, Área Política, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires.
- Díaz, F. (2006, octubre). *Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas: nueva herramienta de transparencia y eficiencia*. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- Filmus, D.F. (2006). Mejor información para una mejor gestión educativa: un trabajo conjunto de la Nación y las Provincias. En R. Carrillo (Ed) & Jefatura de Gabinete de Ministros (Comps.). *Ejemplo para un Estado moderno, Proyecto de Modernización del Estado*. Buenos Aires: Proyecto de Modernización del Estado de Argentina, Gabinete de Ministros; pág. 51-56
- García Delgado, D. (1997). La reforma del Estado en la Argentina: de la hiperinflación al desempleo estructural. *Reforma y Democracia*, N° 8; CLAD. Mayo.
- Gelli, M.A. (2005). *Constitución de la Nación Argentina Comentada y Concordada, Tercera Edición Ampliada y Actualizada*. Buenos Aires: La Ley.
- Baruch, M.O. & Bezes, P. (2006). Génalogies de la réforme de l'Eta. *Revue Française d'Administration Publique*, N° 120 – 2006/4, Ecole Nationale de l'Administration ENA. Paris, Págs. 625-633.
- Giles, J. (2006, octubre). *Estado y Democracia: ¿Qué políticas de formación y capacitación se requiere en el nuevo contexto nacional y regional?*. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- Guerrero Orozco, O. (1995). Ingoberabilidad, disfunción y quebranto estructural. *Reforma y Democracia*. N° 3, CLAD, julio, págs. 67 - 88.
- Herrera, J.C. (2006, Octubre). *Herramientas de monitoreo y evaluación de políticas públicas para la coordinación interjurisdiccional*. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2007). Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia en 31 aglomerados urbanos, Primer Semestre 2007. Recuperado el día 20 de septiembre de 2007, de: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/pob_tot_1sem07.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2007). Porcentaje de hogares y personas bajo las líneas de pobreza e indigencia en los aglomerados urbanos y regiones estadísticas, según el EPH continua. Recuperado el día 15 de marzo de 2007, de: <http://www.indec.gov.ar/>

- Iribarne, A.J.B. (2006). Más y mejores servicios para la ciudadanía. Dos experiencias del Ministerio de Justicia. En R. Carrillo (Ed.) & Jefatura de Gabinete de Ministros (Comps.). *Ejemplo para un Estado moderno, Proyecto de Modernización del Estado*. Buenos Aires: Proyecto de Modernización para el Estado de Argentina, Jefatura de Gabinete de ministros. Pág. 35 – 38.
- Lowenstein, K. (1990). *Teoría del Estado*. Buenos Aires: Ed. Ariel.
- Medrano, J.M. (2000). Instituciones, Política y Gobernabilidad. *Revista Colección UCA*, Edición N° IX, Pág. 73.
- Medrano, J.M. (1995). La Crisis del Estado. *Revista Colección UCA*, Edición N° II, Pág. 61.
- Ministerio de Economía y Producción (2007). Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Productivo de la Argentina, (Primer documento para discusión), Buenos Aires. Recupera el día 21 de junio de 2007, de: <http://www.mecon.gov.ar/basehome/informacion.htm>.
- North, D. (1995). *Instituciones, Cambios Social y Desempeño Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Prats I Catalá, J. (1995). Los fundamentos institucionales del sistema de mérito: la obligada distinción entre función pública y empleo público. *Documentación Administrativa*, Nros. 241 y 242, Enero – Agosto, Págs. 11-59.
- Prats I Catalá, J. (1998). *Servicio Civil y Gobernabilidad Democrática*. Madrid: Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- Prats I Catalá, J. (1999). Gobernabilidad y Globalización: Los desafíos del desarrollo para después del 2000. En J.A. Casas & C. Torres (Eds.), *Gobernabilidad y Salud: Políticas Públicas y Participación Social*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Saiegh, S & Tomassi, M. (1998). *La nueva economía política: racionalidad e instituciones, Introducción*. Buenos Aires: Eudeba.
- Salas, E. (2006, octubre). *Empleo Público y Gobernanza Democrática: reflexiones desde la experiencia argentina*. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- Salvia, A. (Coord.) (2002). *La deuda social Argentina*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina, & Instituto para la Integración del Saber.
- Sartori, G. (1980). *Partidos y sistema de partidos*. Madrid: Alianza Universidad.
- Serrafero, M. (2003). La Jefatura de Gabinete y las crisis políticas: el caso De la Rúa. *Revista de la SAAP*, 1(2), octubre, Págs. 247-272.
- Sycs, C. (2006, octubre). Carta Compromiso con el Ciudadano. Medición, monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Modernización del Estado “Un mejor Gobierno para un país en serio”. Buenos Aires, Argentina.
- Williamson, J. (1994). *The political economy of policy reform*. Washington: Institute for International Economics.