
GESTIÓN EFICIENTE DEL ESTADO

COMISIÓN ESTADO Y ADM. PÚBLICA
AGOSTO 2024

Gestión eficiente del Estado

El Estado que necesitamos

PENSAR EL ESTADO

Carlos Vilas¹

Los recurrentes debates sobre el tamaño del estado y la magnitud del gasto y el empleo públicos son una manera de presentar como cuestión de aritmética fiscal lo que en realidad es una discusión sobre cómo conceptualizar, y por lo tanto dimensionar, los asuntos de los que el estado debe hacerse cargo y los objetivos perseguidos por ese “hacerse cargo”: *qué cosas hace o debe hacer o no debe hacer el estado.*

Muy frecuentemente se presenta como cuestión técnica lo que en realidad es un asunto eminentemente político: *qué fuerza organiza al conjunto social y lo conduce hacia determinados fines y objetivos; cómo estos se definen y por quiénes.*

“Achicar el estado” fue una de las consignas de las reformas impulsadas por el neoliberalismo y la teoría económica neoclásica, rápidamente instalados en la agenda de recomendaciones de política pública de los organismos financieros multilaterales y en las agendas académicas de muchas universidades.

La cuestión del tamaño del aparato administrativo estatal no es baladí: el estado se financia con recursos que extrae de la sociedad. Esta es básicamente una cuestión fiscal. De qué ámbitos, actividades y actores se extraen esos recursos y en qué medida, son asuntos de decisión política. Los recursos son escasos con relación con las necesidades, reza una vieja máxima, pero la medida de la escasez la determina quien decide –y eso incluye qué necesidades ingresan a la agenda de gestión-.

Más Estado no es una mera invocación a la ampliación material, organizativa o fiscal del estado. Es la necesidad de hacerse cargo de problemas, desafíos, derechos, ansias de justicia, que sólo mediante la participación de la sociedad pueden resolverse de manera exitosa.

Más Estado es mayor eficacia en el diseño de las estrategias y las políticas y en las capacidades de gestión; la fijación de metas más ambiciosas en respuesta a las complejidades de una Argentina conducida a la debacle por el endeudamiento irresponsable, el empobrecimiento masivo, el desmantelamiento de su aparato productivo, frutos de la incompetencia, irresponsabilidad y la codicia que hicieron del estado una herramienta de saqueo en masa.

Mejor Estado: por su federalismo efectivo y dinámico, sin el cual no hay Nación; por su transparencia y su apertura a la participación que son vehículos de mejor democracia; por la potenciación de sus cuadros laborales y funcionariales de quienes depende que las cosas se hagan bien y a tiempo: los micro efectores de las decisiones macro.

¹ Carlos Vilas en *Más y Mejor Estado*. En <https://www.institutopatria.com.ar/wp-content/uploads/2019/09/Mas-y-mejor-Estado.pdf>

LÍNEAS DIRECTRICES²

Rol del Estado. El Estado, como estructura de poder, es fuente de memoria e identidad colectiva y, al mismo tiempo, escenario de proyectos en pugna. A partir de la acción colectiva frente a los sectores dominantes, es la institución llamada a cumplir con los anhelos de bienestar y justicia social del conjunto de la población.

Un Estado federal para el desarrollo armónico. Concebimos nuestro Estado como un conjunto institucional que abarca a la Nación, las provincias y los municipios. Nos proponemos avanzar hacia un federalismo cooperativo, reconociendo a los Consejos Federales como puntos de apoyo de la coordinación Nación -provincias.

Un Estado nacional en un bloque regional. Nuestro Estado pertenece, por historia y enclave continental, al bloque regional conformado por Latinoamérica y el Caribe. Negar esta pertenencia solo colabora con el retraso de la región. Coordinar políticas públicas con los demás Estados es el camino para mejorar las condiciones de vida de nuestros pueblos.

Estado y economía. El Estado es un actor clave en el comercio internacional y las actividades económicas estratégicas (telecomunicaciones, explotación de recursos naturales, biotecnología, entre otras). Nos proponemos fortalecer agentes económicos nacionales, desplegando medidas que desmantelen la cartelización de empresas especializadas en ganancias financieras y fuga de divisas.

La planificación pública. El Poder Administrador debe guiarse por una planificación estratégica, situada y participativa, convocando a la sociedad a protagonizar el presente y planificar el futuro. Los ámbitos ejecutivos son responsables de la apertura y sostenimiento de instancias de diálogo y participación.

RELACIÓN ENTRE LA TÉCNICA Y LA POLÍTICA

*Muchas veces nos encontramos con técnicos intelectuales que saben todo,
pero tal vez no entiendan nada.
Y entonces, hay que volver a lo que fuimos.*

Cristina Fernández de Kirchner. Lanzamiento EJNK, 27/04/2023.

Las acciones públicas requieren la conjunción de una capacidad política capaz de abrir ámbitos de diálogo, articulación y negociación, con una capacidad técnica que haga realidad los acuerdos alcanzados. La gestión estatal se torna eficiente cuando reúne las capacidades de *decidir y hacer*.

La decisión política es un factor clave de la tarea de gobierno y requiere de valentía, teniendo en cuenta los embates de los sectores que pretenden doblegar esa voluntad en favor de sus intereses.

² Comisión Estado y Administración Pública. Instituto Patria. En <https://equiposweb.com.ar/web/wp-content/uploads/Documento-subcomisi%C3%B3n-1-24-5.pdf>

El nuestro es un gran proyecto colectivo por sobre los intereses individuales, por eso debemos estar preparados para las consecuencias de las decisiones que implica llevar adelante ese proyecto de país, sin miedos, con coraje; y esto es fundamental para la consolidación de nuestra democracia, ya que el miedo tiende a desnaturalizar la política y a que aparezca la insatisfacción democrática...donde la política termina siendo algo que la gente comienza a no gustarle porque no le soluciona los problema.

Cristina Fernández de Kirchner, 2022.

El Estado no persigue objetivos técnicos, sino referidos a una idea de Nación. Los gobiernos de naturaleza neoliberal proponen la preeminencia de la técnica por sobre la política. Se busca, por eso mismo, generar apatía política, social e institucional, mostrando, deliberadamente, a la política como estorbo. La división que se da entre técnica y política, se profundiza cuando el sector técnico se encuentra con un sector político que desconoce el funcionamiento del organismo, aporta poco o nada, e incluso es irrespetuoso de la tarea de los trabajadores y trabajadoras estatales. Por su parte, existen tecnoburocracias que, con el pretexto de realizar análisis “racionales”, resisten los cambios que puedan necesitarse, lo que se traduce en un mal funcionamiento del Estado.

Los nuevos cuadros de gestión están llamados a superar este desencuentro. De otra manera, el Estado seguirá siendo conocido por su ineficiencia a la hora de dar respuestas. La formación para la gestión de lo público debe ser, entonces, prioridad de gobierno.

LA PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO

Hoy se pretende destruir al Estado desde adentro. Este proceso ha comenzado con el despido de miles de trabajadoras y trabajadores estatales, y el cierre de puntos de atención de distintos organismos nacionales en todo el país. El ajuste busca llegar a un punto SIN ESTADO, con el objetivo de fomentar los despidos en el sector privado y reducir el poder adquisitivo de los y las asalariadas sin que ningún poder Administrador pueda detener la especulación financiera y la concentración económica.

Tal como señalara a lo largo de su vida Hugo Cormick, será necesario volver al Estado, pero con agentes que respondan a los desafíos con capacidad técnica y adecuada comprensión de los objetivos de la gestión gubernamental.

Que alguien siga afirmando que el Estado no es importante en la vida de las personas, yo diría definitorio las políticas desde el Estado, o es un necio o es un cínico... Que los hay de los dos. Creo que la gran discusión va a ser ésta, porque las desigualdades no nacen por un orden natural e ineluctable. Las desigualdades no son un producto de la naturaleza, son un producto de decisiones políticas o de falta de decisiones políticas. Ojo que no tomar decisiones políticas también lo es. (...) Y esto también nos plantea algo: ¿qué tipo de Estado necesitamos?

Cristina Fernández de Kirchner

Apertura de la 14° Sesión Plenaria EUROLAT. 13/04/2022.

Vamos por una planificación estratégica situada, con técnicos al servicio de las políticas definidas en favor de las mayorías, sus necesidades y sus sueños.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE VENDRÁ

¿Qué tipo de ingeniería, arquitectura institucional necesitamos como Estado para hacer frente a un mundo que no tiene absolutamente nada que ver con aquel en donde se construyeron los Estados que hoy gobiernan el mundo?

Cristina Fernández de Kirchner

Apertura de la 14° Sesión Plenaria EUROLAT. 13/04/2022.

En 2024, la Argentina se encuentra ante un nuevo ciclo neoliberal, en una versión más dogmática y conservadora, revestida por ideas anarquistas y libertarias. Esta ideología promueve el desmantelamiento del Estado, la privatización de bienes y servicios públicos, la precarización del trabajo y la mercantilización de la vida humana, en favor de la acumulación de ganancias sin límites ni regulaciones, un modelo funcional a los grandes capitales económicos y a las corporaciones internacionales.

Las administraciones públicas deben recuperar su sentido, cuidando la vida de las personas y de la naturaleza. Debemos abogar por un Estado creador de valor público.

(Este) Es el gobierno que quiere construir a Colombia como una potencia mundial de la vida. Y si queremos sintetizar en tres frases en qué consiste un gobierno de la vida, diría: primero, en la paz; segundo, en la justicia social; tercero, en la justicia ambiental.

Gustavo Petro, 2022.

Para mejorar nuestra administración pública, es necesario recuperar autores latinoamericanos que han escrito ideas valiosas sobre el tema. Creemos que esta nueva crisis de la administración pública es la oportunidad para recuperar sus voces y sus ideas en ámbitos de formación permanente.

Gestión por resultados

Debemos revisar la eficiencia del Estado, más allá de la consigna del “Estado presente”. No debemos resignar los conceptos de eficiencia en la gestión a manos de quienes los utilizan para justificar el ajuste estatal. Debemos poner énfasis en la eficacia (obtención del resultado) y la eficiencia (con el menor costo posible), con la responsabilidad que supone administrar lo que es de todos.

La gestión por resultados es la que debe concretar las realizaciones expresadas en el proyecto de gobierno. Pensar en resultados implica preguntarse acerca de la responsabilidad de los/las funcionarios/as. Como expresó CFK en su carta a 10 años de la muerte de Néstor Kirchner, un proyecto de gobierno se torna débil cuando existen “funcionarios o funcionarias que no funcionan”. Un Estado eficaz y eficiente debe:

- *Resolver los problemas de la sociedad.*
- *Resolverlos en tiempos acordes.*
- *Resolverlos con la cantidad de recursos que se correlacionen al grado de economía nacional.*
- *Resolverlos de forma equitativa en todo el territorio nacional.*
- *Resolver aquellos que son contingentes y urgentes en el marco de su resolución estructural.*

Gestión y agilización de trámites

Es fundamental terminar con la tramitación excesiva en la Administración Pública, cuya lentitud favorece las propuestas de terminar con el propio Estado. El uso de aplicaciones, la despapelización y los sistemas de gestión documental capaces de dialogar entre sí (sistemas interoperables) pueden hacer diferencias enormes, dando por tierra una de las principales causas del descontento ciudadano.

En este sentido, se debe terminar con la cadetería ciudadana, evitando la exigencia de presentación de aquellos documentos que la Administración ya posee. Revisar los trámites para evitar pasos innecesarios o superpuestos es una tarea central de un futuro gobierno. Lo público ha demostrado en numerosas oportunidades que la agilidad es posible.

Documentación unificada. El Estado ha incorporado plataformas digitales que unifican la información, sin necesidad desolicitar reiteradas veces la misma documentación.

Consulta simultánea. Un trámite puede resolverse en forma más rápida con consultas simultáneas, sin esperar que los expedientes pasen de oficina en oficina.

Unidades de responsabilidad primaria. La tramitación debe definir una oficina responsable obligada a cumplir con los plazos y obtener resultados.

Auditorías y mejoras. Atender a los informes emitidos por las auditorías internas de los organismos, que entre sus funciones observan debilidades en los procedimientos, recomendando modificaciones.

La existencia de procedimientos claros, expresados en mapas y guías de trámites, manuales de procedimientos u otros instrumentos análogos, constituye un elemento clave de la capacidad estatal. Del mismo modo, la revisión periódica y actualización de estos procesos de gestión, y la incorporación progresiva y creciente de interfases vía web que permiten ahorrar o agilizar pasos, o realizarlos a distancia sin la solicitud recurrente de la documentación que ya obra en poder de la Administración, revela una fuerte capacidad de gestión. Estas capacidades no solo colaboran con la realización de los trámites en tiempo y forma, sino con una vinculación más amigable con una ciudadanía que ha reclamado, históricamente, un giro copernicano en esta materia. En la actualidad, trámites como la obtención del CUIT o el DNI, o la tramitación de la Asignación Universal por Hijo, entre otros ejemplos, demuestran que es deseable y posible realizar esta verdadera revolución administrativa. La ciudadanía ha sabido recompensar, desde diferentes foros de opinión, esta facilitación que respeta su tiempo, uno de los principales recursos afectados. Para esta transformación es necesario dotar de claridad, sencillez y accesibilidad a los trámites a través de diseños conocidos tanto por los agentes públicos como por los usuarios y la realización de acciones de difusión y capacitación.³

³ Bernazza, Claudia, Comotto, Sabrina y Longo, Gustavo (2015). Evaluando “en clave pública”: Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales CABA: Flacso

Trayectorias públicas⁴

El ingreso y promoción de trabajadores y trabajadoras del Estado debe orientarse por acuerdos paritarios que reconozcan la formación y el trabajo comprometido a partir de evaluaciones ágiles y transparentes, con veedurías gremiales y especializadas.

Asimismo, deben establecerse procedimientos de regularización y otorgamiento de la estabilidad de quienes cuentan con antigüedad en el Estado, así como procedimientos de reconversión de tareas a nuevas modalidades de prestación de servicios. Los acuerdos paritarios deberán dar cuenta de las demandas de la población y los avances tecnológicos que obligan a una formación permanente.

Formación pública⁵

En una apuesta central a la formación de quienes asumen responsabilidades públicas, debemos promover el conocimiento de la realidad y las situaciones que requieren de la acción del Estado, así como el compromiso con la Nación y su pueblo.

Necesitamos crear una cultura de lo público en el marco de una batalla cultural que recupere los valores asociados al bien común, la equidad y la inclusión. La formación no supone solo la adquisición de conocimientos técnicos, también debemos forjar un sentido de Patria.⁶

Comisión Estado y Administración Pública Agosto de 2024

⁴ Ver Bernazza, Claudia, Comotto, Sabrina y Longo, Gustavo (2015). Evaluando “en clave pública”: Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales CABA: Flacso.

⁵ Bernazza, C. de Pacual, M. *Continuidades y rupturas en la formación para el gobierno y la gestión de lo público*. En <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/30/09%20-%20Claudia%20Bernazza%20y%20Maria%20Celeste%20de%20Pascual%20-%20Continuidades%20y%20rupturas%20en%20la%20formacion%20para%20el%20gobierno%20y%20la%20gestion%20de%20lo%20publico.pdf>

⁶ Ver proyecto de ley Formación para una cultura de lo público. Ley Hugo Cormick; 2021 Diputada de la Nación Claudia Alicia Bernazza.