

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Innovación de la gestión pública para una administración
más ágil y de calidad

AUTOR: JOSE LUIS ANGELO CIFUENTES CAMPOLO

DOCENTE DEL TALLER: CRISTINA ROLANDI

[OCT 2023]



Contenido

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO 1 | 4 |
| 1.1 INTRODUCCION | 4 |
| CAPITULO 2 | 5 |
| 2.1 MODELOS DE GESTION PUBLICA Y EL INDEC | 5 |
| 2.2 ADMINISTRACION PUBLICA..... | 6 |
| 2.3 MODELOS DE GESTION UTILIZADOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA..... | 9 |
| 2.3.1 MODELO BUROCRATICO | 11 |
| 2.4 MODELO DE LA NUEVA GERENCIA PUBLICA | 18 |
| 2.4.1 CARACTERISTICAS DE LA NUEVA GESTION PUBLICA | 20 |
| 2.4.2 REFORMAS - PROCESOS DE MODERNIZACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN PÚBLICA..... | 23 |
| 2.4.3 LIMITACIONES DE LA NUEVA GESTION PUBLICA..... | 25 |
| 2.4.4 MANAGEMENT PRIVADO ADAPTADO AL SECTOR PUBLICO | 27 |
| 2.4.5 LA TRANSICIÓN A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP) | 29 |
| 2.4.6 GESTIONANTES DE LA TRANSICION..... | 31 |
| CAPITULO 3 | 32 |
| 3.1 GESTION DE CALIDAD GUBERNAMENTAL..... | 32 |
| 3.1.1 INTRODUCCION | 33 |
| 3.1.2 ANTECEDENTES DE LA GESTION DE CALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO | 33 |



| | |
|--|-----------|
| 3.1.3 PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE GESTION DE CALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO..... | 34 |
| 3.1.4 BENEFICIOS Y DESAFIOS DE LA GESTION DE CALIDAD APLICADO AL SECTOR PUBLICO..... | 35 |
| 3.1.5 OBSTACULOS Y BARRERAS A LA IMPLEMENTACION | 36 |
| CAPITULO 4..... | 37 |
| 4.1 MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN LA ARGENTINA | 37 |
| 4.2 IMPLEMENTACION EFECTIVA | 39 |
| 4.3 REINGENIERIA DE PROCESO ADMINISTRATIVO..... | 44 |
| CONCLUSION | 46 |
| BIBLIOGRAFIA | 49 |



CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCION

El sector público se enfrenta a desafíos constantes en un entorno cambiante, y la necesidad de mejorar la eficiencia, la transparencia y la satisfacción ciudadana es primordial. Por tal motivo se espera que el Estado genere buenas prácticas de gestión gubernamental y responda a la demanda de los ciudadanos que lo conforman. Esas buenas prácticas de gestión no son más que lograr una gestión eficiente, participativa, de calidad, innovadora y centrada en el talento humano. Estas prácticas buscan mejorar la prestación de servicios públicos y promover un gobierno responsable y eficaz que responda a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En este contexto, la innovación en la gestión pública emerge como una estrategia fundamental para abordar estos desafíos y promover una administración más ágil y de calidad.

Pero, a pesar de su importancia, la innovación en la gestión pública aún enfrenta obstáculos significativos. En términos generales, existen barreras culturales, estructurales y falta de conocimiento en nuevas herramientas organizativas, que dificultan la implementación de prácticas innovadoras en el sector público, permitiendo actividades que hacen de una gestión completamente burocrática. A su vez, teniendo en cuenta una visión más detallista, y analizando el funcionamiento del Instituto Nacional de estadísticas y Censo, podríamos enumerar como parte del problema:

- 1- Tareas que no agregan valor y complican la prestación de un servicio.
- 2- Procesos engorrosos que dificultan la creatividad de los empleados.
- 3- Falta de acceso a la información debido a la estructura piramidal de cargos.
- 4- Falta de transparencia en la gestión.

Por lo tanto, a través de este trabajo se desarrollará un proceso de investigación, partiendo desde el análisis de los diferentes modelos de gestión que se han implementado en la administración pública, analizando sus ventajas y desventajas, con cada una de las herramientas que brinda cada modelo y se propondrá la puesta en marcha del modelo de gestión más acorde a las necesidades de la administración pública de la Argentina. Por último, se tomará un caso testigo de un Organismo público para aplicar un proceso de reingeniería teniendo en cuenta las herramientas de los modelos de gestión más actuales.

El enfoque adoptado en este ensayo es predominantemente cualitativo. Este enfoque se refleja en la atención otorgada a la descripción detallada y al análisis profundo de aspectos



claves del proceso burocrático y de modernización, como los antecedentes históricos, las leyes y reformas implementadas, así como los logros y desafíos experimentados. La inclusión de ejemplos específicos, como leyes particulares, proyectos emblemáticos y situaciones históricas, apunta a proporcionar una comprensión más rica y contextualizada del tema, una característica típica de la investigación cualitativa. Además, la exploración de temas como la participación ciudadana y la transparencia gubernamental, que se abordan desde perspectivas cualitativas al considerar opiniones, percepciones y experiencias, refuerza aún más la naturaleza cualitativa del enfoque utilizado en este ensayo. Aunque se incorpora información cuantitativa en términos de leyes y decretos gubernamentales, el énfasis general y la metodología empleada indican claramente una orientación hacia la investigación cualitativa.

CAPITULO 2

2.1 MODELOS DE GESTION PUBLICA Y EL INDEC

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es un organismo público desconcentrado de carácter técnico, dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina¹.

Su creación y funcionamiento están reglamentados por la Ley de Estadísticas y Censos (Ley 17.622), los decretos 3110/70 (Nacional) y 1831/93 (Nacional) y la Disposición INDEC N° 176/99. Sus funciones son de:

- implementar la política estadística del Estado argentino;
- estructurar y conducir el Sistema Estadístico Nacional (SEN);
- diseñar metodologías para la producción estadística;
- organizar y dirigir los operativos estadísticos de infraestructura;
- elaborar indicadores básicos e información social, económica, demográfica y geográfica.

¹ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-QuienesSomos>



Si bien el INDEC como parte de la administración pública tiene una función principal, que es la creación de un vínculo o relación entre el poder político y el pueblo a través de realizar estadísticas para hallar las regularidades que se encuentran en los fenómenos de masa y obtener datos a partir de una parte de un grupo para predecir qué sucederá con el grupo entero, este ha reflejado en su gestión rasgos tanto del Antiguo Modelo Burocrático como así también del más actual Modelo Gerencial.

Por este motivo es necesario exponer las características entre ambos Modelos dentro de la gestión del INDEC y tratar de hacer un aporte para mejorar la calidad de la eficiencia de la gestión en la operatoria.

Se analizarán las diferencias entre el Modelo burocrático y el modelo de Gestión Gerencial.

2.2 ADMINISTRACION PUBLICA

La Administración Pública se refiere al conjunto de actividades y funciones realizadas por el Estado y sus instituciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y servicios públicos con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad y promover el bienestar general.

Max Weber: Sociólogo y economista alemán, define la Administración Pública como el "ejercicio de la autoridad estatal en función de los intereses generales y con fundamento en el derecho" (Weber, 1922). Para él, la administración pública es un sistema racional y burocrático que se basa en reglas y procedimientos formales. Según el autor se caracterizaba por:

Racionalidad: Esto implica que las decisiones y acciones administrativas deben basarse en la aplicación de reglas, procedimientos y principios lógicos y objetivos, en lugar de depender de preferencias personales o arbitrarias.

Autoridad legal: Esto significa que el ejercicio del poder y la toma de decisiones deben estar fundamentados en el marco legal y normativo establecido por el Estado, evitando así el abuso de poder y la arbitrariedad.

Burocracia: La burocracia se basa en la división del trabajo, jerarquía de autoridad, reglas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y formalidad. Estos elementos buscan asegurar la eficiencia y la imparcialidad en el funcionamiento de la administración.

Cuando Max Weber se refería a la Administración Pública burocrática, se refería a un tipo de organización basada en una estructura jerárquica, reglas y procedimientos estandarizados, y



en la competencia técnica. Implica la división de las tareas y responsabilidades en unidades organizativas especializadas. Cada unidad se encarga de una función específica y los roles y responsabilidades están claramente definidos.

Existe una estructura jerárquica clara con niveles de autoridad definidos. Cada nivel tiene la autoridad para supervisar y controlar el nivel inferior, y los superiores toman decisiones y establecen directrices para los subordinados. Y se rige por reglas y procedimientos escritos y formales. Estas reglas son aplicadas de manera uniforme y garantizan la imparcialidad y la objetividad en la toma de decisiones y en el trato con los ciudadanos.

Los empleados son seleccionados en función de sus habilidades y conocimientos específicos para desempeñar sus funciones. Y esta burocracia se basa en relaciones impersonales y formales, donde las decisiones y acciones no dependen de relaciones personales o preferencias individuales. Se busca minimizar el nepotismo y el favoritismo.

Si bien Weber destacó las ventajas de la burocracia, también reconoció sus posibles limitaciones, como la rigidez, la excesiva jerarquía y la falta de flexibilidad ante situaciones cambiantes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la burocracia fue conceptualizada por Weber como un modelo ideal-típico, y en la práctica, las organizaciones públicas pueden adoptar características burocráticas en diferentes grados y adaptarlas según sus necesidades y contextos específicos

En cuanto a la división de la Administración Pública, Weber la clasifica en tres tipos:

Administración Pública Política: Se refiere al ámbito de la toma de decisiones políticas y la formulación de políticas públicas. Esta división involucra a los políticos y líderes gubernamentales que establecen las metas y los objetivos generales de la administración.

Administración Pública Burocrática: Es el nivel de implementación y ejecución de las políticas públicas. Esta división incluye a los funcionarios públicos y empleados administrativos que llevan a cabo las tareas y actividades necesarias para implementar las políticas y programas establecidos por los políticos.

Administración Pública Técnica: Hace referencia a la aplicación de conocimientos y experiencia técnica en la prestación de servicios públicos especializados. Esta división se ocupa de áreas como la salud, educación, ingeniería, entre otros, donde se requiere de profesionales con conocimientos específicos.



Es importante destacar que, si bien la división según Weber es ampliamente conocida y utilizada, también ha sido objeto de críticas y adaptaciones a lo largo del tiempo, ya que no captura todas las realidades y contextos de la Administración Pública en su totalidad.

Además, la administración pública se divide en estatal y no estatal. La primera es el conjunto de organizaciones que pertenecen al Estado, tienen patrimonio del Estado y los funcionarios son agentes que trabajan para el Estado. La administración pública no estatal comprende organizaciones que no pertenecen al Estado, satisfacen necesidades mediante prestaciones, no tienen fines de lucro, se basan en la solidaridad y el compromiso y son financiados tanto por el Estado como por aparatos del sector privado.

Es importante destacar que la forma de administración pública puede variar según el país y el sistema político. Algunos países pueden tener una administración pública predominantemente centralizada, mientras que otros pueden optar por una mayor descentralización. Además, también existe la posibilidad de un enfoque mixto, donde se combinen elementos de ambas formas de administración, buscando un equilibrio entre la eficiencia y la cercanía a los ciudadanos.

Ambas formas tienen sus ventajas y desafíos, y la elección entre ellas dependerá de los objetivos, las necesidades y las características específicas de cada país o jurisdicción.

En Argentina, la Administración Pública se divide en una forma centralizada y descentralizada. A nivel centralizada, se encuentra el Gobierno Nacional o Central, encabezado por el Presidente de la Nación, que establece las políticas y toma decisiones a nivel nacional. Bajo el gobierno central se encuentran los ministerios y secretarías, que son los encargados de implementar las políticas y programas en áreas específicas.

A nivel descentralizada, se encuentran los gobiernos provinciales, encabezados por los gobernadores, que tienen cierta autonomía para tomar decisiones y administrar los asuntos públicos en su jurisdicción. Además, existen los gobiernos municipales, encabezados por los intendentes, que tienen la responsabilidad de gestionar los asuntos locales. Tanto los gobiernos provinciales como los municipales tienen sus propias estructuras administrativas y toman decisiones en áreas de competencia específicas.

Además de los niveles de gobierno, en Argentina también existen organismos descentralizados a nivel provincial y municipal, que son entidades con cierta autonomía administrativa y funcional, encargadas de áreas especializadas como la salud, la educación, el transporte, entre otros.



busca facilitar el acceso a los servicios públicos y la participación ciudadana a través de plataformas digitales.

Modelo de Gestión por Resultados: Este modelo se enfoca en la medición y evaluación de los resultados alcanzados por la Administración Pública. Busca establecer objetivos claros y medibles, así como sistemas de seguimiento y evaluación para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se logren los resultados esperados.

Modelo de Gestión Participativa: Este enfoque pone énfasis en la participación ciudadana en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. Busca incorporar las opiniones y necesidades de la sociedad en el diseño y ejecución de políticas, programas y proyectos.

Es importante destacar que estos modelos no se aplican de manera aislada, sino que pueden coexistir y combinarse en la gestión pública argentina, dependiendo del contexto y las políticas adoptadas en cada momento. Además, la gestión pública sigue evolucionando y adaptándose a los desafíos y demandas de la sociedad argentina.



MODELOS DE GESTION EN ARGENTINA

| | |
|-----------------|--|
| DECADAS | 1900 - 1930 |
| MODELO: | BUROCRATICO |
| DECADAS | 1930-1970 |
| MODELO: | BUROCRATICO |
| DECADA: | 1980 |
| MODELO: | MODELO DE GESTION PUBLICA MODERNA Influencia de la corriente de la "Nueva Gestión Pública" |
| DECADA: | 1990 |
| MODELO: | Modelo de Gestión Pública Moderna Enfoque en la modernización y eficiencia de la gestión pública |
| DECADA : | 2000 |
| MODELO: | Modelo de Gestión por Resultados Enfoque en la planificación estratégica y la medición de desempeño |
| DECADA : | 2010 |
| MODELO: | Modelo de Gestión por Resultados Mayor énfasis en la evaluación de impacto y el seguimiento de indicadores |
| DECADA : | 2020 |
| MODELO: | Modelo de Gobierno Electrónico Uso de tecnologías de la información y la comunicación en la gestión pública Promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones |

2.3.1 MODELO BUROCRATICO

Hablar del modelo Burocrático, es hablar del modelo más tradicional, utilizado desde los inicios de la administración pública caracterizado por fundamentos de la racionalidad jurídica, basado en un Derecho administrativo bastante rígido que obstaculiza la flexibilidad de la administración pública. Modelo en el que impera una racionalidad sustantiva basada en la obediencia a la norma.

Es claro que las distintas administraciones públicas se han caracterizado por seguir dicho modelo, respondiendo a la aplicación rigurosa y objetiva de la norma y por funcionarios independientes ubicados en estructuras de tipo piramidal. La legalidad se impregna por encima de los principios de jerarquía y autoridad en todas las actuaciones administrativas.



El padre del modelo burocrático en la teoría de la Administración Pública fue Max Weber (1864-1920), un sociólogo, economista y teórico alemán. En su trabajo "Economía y Sociedad", publicado en 1922, Weber presentó su análisis de la burocracia y su influencia en la organización y funcionamiento de las instituciones, incluyendo el Estado.

Weber desarrolló una teoría detallada de la burocracia, destacando sus características clave, como la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, las reglas y procedimientos estandarizados, la competencia técnica y la impersonalidad en las relaciones. Su trabajo se basó en estudios empíricos y su análisis de las estructuras burocráticas presentes en diferentes contextos históricos y culturales.

El modelo burocrático de Weber fue una contribución significativa a la teoría de la Administración Pública y tuvo un impacto duradero en la comprensión de la gestión y organización de las instituciones públicas. Su enfoque racional y formalizado de la burocracia ha sido ampliamente estudiado y aplicado en el análisis y diseño de sistemas administrativos en el sector público y privado. A pesar de algunas críticas a la rigidez de la burocracia, la obra de Weber continúa siendo una referencia importante en el estudio de la Administración Pública y la gestión organizacional.

Cuando Max Weber publicó por primera vez su modelo burocrático en su obra "Economía y Sociedad" en 1922, la sociedad en Europa, y en particular en Alemania, se caracterizaba por un contexto complejo y cambiante. Algunos aspectos importantes de la sociedad en esa época incluían:

- Periodo de Posguerra: La publicación de "Economía y Sociedad" ocurrió después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Europa estaba experimentando una reconstrucción tras los devastadores efectos de la guerra, incluyendo pérdidas humanas, económicas y sociales significativas.
- Crisis Económica e Inestabilidad Política: La década de 1920 fue marcada por una profunda crisis económica y política en Europa, incluyendo la inflación, el desempleo y la inestabilidad política en Alemania y en otros países del continente.
- Revolución Industrial: Europa había experimentado una intensa industrialización en el siglo XIX y principios del XX, lo que transformó la economía y la sociedad. La



Revolución Industrial también dio lugar a la creación de grandes organizaciones y empresas que requerían sistemas de gestión eficientes.

- Surgimiento del Estado Moderno: La publicación de Weber ocurrió en el contexto del surgimiento del Estado moderno en Europa, que se caracterizaba por un mayor grado de centralización y burocratización.
- Cambios en la Estructura Social: La sociedad europea experimentó cambios significativos en su estructura social, incluyendo la aparición de una clase media en crecimiento y un cambio en las relaciones de poder y autoridad.

En este contexto, la teoría burocrática de Weber ofreció una perspectiva de cómo organizar y gestionar las instituciones públicas y privadas de manera racional y eficiente. Su enfoque en la burocracia como un sistema formal y racional contrastaba con otras formas de organización tradicionales y personalistas que habían prevalecido en Europa hasta ese momento. El modelo burocrático de Weber buscaba establecer una estructura de autoridad clara y basada en el mérito, así como reglas y procedimientos formales, para superar los desafíos de inestabilidad y crisis que enfrentaba la sociedad en ese momento.

2.3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO BUROCRÁTICO

Las características del modelo burocrático, como se propusieron originalmente por Max Weber, buscan lograr varios objetivos y beneficios en la organización y gestión de las instituciones, tanto en el sector público como en el privado. Todos y cada uno de los trazados sugeridos por Weber buscan la eficiencia y la racionalidad. Algunas de estas características son:

1- División del trabajo: El modelo burocrático se basa en la división de las tareas y responsabilidades en unidades organizativas especializadas. Cada unidad se encarga de una función específica, lo que permite una mayor eficiencia y especialización en el trabajo.

2- Jerarquía de autoridad: Existe una estructura jerárquica clara en la burocracia, con diferentes niveles de autoridad. Cada nivel superior tiene la autoridad para supervisar y controlar el nivel inferior, y los superiores toman decisiones y establecen directrices para los subordinados.



3- Reglas y procedimientos formales: La burocracia se rige por reglas y procedimientos estandarizados y escritos. Estas reglas son aplicadas de manera uniforme y garantizan la imparcialidad y la objetividad en la toma de decisiones y en el trato con los ciudadanos y clientes.

4- Competencia técnica y mérito: El modelo burocrático valora la competencia técnica y el mérito en la selección y promoción del personal. Los empleados son seleccionados en función de sus habilidades y conocimientos específicos para desempeñar sus funciones.

5- Impersonalidad: Las relaciones en la burocracia son impersonales y formales, lo que significa que las decisiones y acciones no dependen de relaciones personales o preferencias individuales. Se busca minimizar el nepotismo y el favoritismo.

6- Especialización y carrera profesional: La burocracia fomenta la especialización y la profesionalización del personal. Los empleados tienen la oportunidad de desarrollar una carrera dentro de la organización, con oportunidades de promoción y capacitación.

7- Eficiencia: El modelo burocrático se enfoca en lograr la eficiencia en la gestión de los recursos y la toma de decisiones. La división del trabajo, la jerarquía de autoridad y las reglas formales buscan reducir la duplicación de esfuerzos y asegurar la eficiencia en las operaciones.

2.3.1.2 LA BUROCRACIA

La burocracia moderna se ha caracterizado por mantener las características principales del modelo burocrático propuesto por Max Weber, pero también ha experimentado cambios y adaptaciones para enfrentar los desafíos y necesidades de la sociedad contemporánea.

- La burocracia moderna sigue buscando la eficiencia en la gestión de los recursos y la toma de decisiones. Sin embargo, también se ha enfocado en la gestión por resultados, estableciendo metas y objetivos medibles, y evaluando el desempeño con base en indicadores de rendimiento.

- A diferencia de la rigidez del modelo burocrático tradicional, la burocracia moderna ha buscado ser más flexible y adaptable a situaciones cambiantes. Se han introducido mecanismos para ajustar las reglas y procedimientos en función de las necesidades y circunstancias específicas.



- La burocracia moderna ha incorporado la participación ciudadana en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. Se han promovido mecanismos de consulta pública, audiencias ciudadanas y otros medios para incorporar las opiniones y necesidades de la sociedad.
- La burocracia moderna continúa enfocada en la transparencia y la rendición de cuentas. Se han implementado políticas y prácticas para garantizar la rendición de cuentas de los funcionarios y empleados, y para facilitar el acceso a la información pública.
- La burocracia moderna ha adoptado un enfoque más centrado en el ciudadano o cliente, buscando satisfacer sus necesidades y mejorar la calidad de los servicios públicos. Se ha puesto énfasis en la orientación al cliente y en mejorar la experiencia del usuario.
- La burocracia moderna ha reconocido la importancia del talento humano en la gestión pública. Se ha buscado mejorar la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados, así como la retención y motivación del personal calificado.

En resumen, la burocracia moderna ha incorporado cambios y adaptaciones para responder a las demandas de la sociedad contemporánea y mejorar la gestión pública en un entorno en constante cambio.

2.3.1.3 DESVENTAJAS DEL MODELO BUROCRATICO

Aunque el modelo burocrático ha sido ampliamente utilizado en la gestión pública, presenta desafíos en la actualidad debido a su rigidez y falta de adaptabilidad. A pesar de las ventajas que ofrece el modelo, también existen desventajas y críticas que han llevado a cuestionar su aplicabilidad en la gestión pública actual. Algunas de las desventajas más relevantes son las siguientes:

Rigidez y lentitud: El modelo burocrático tiende a ser rígido y poco flexible, lo que dificulta la adaptación rápida a cambios y situaciones imprevistas. Los procesos burocráticos pueden ser lentos y burocráticos, lo que puede generar ineficiencias y demoras en la prestación de servicios.

Exceso de trámites y procedimientos: La burocracia a menudo implica una gran cantidad de trámites y procedimientos, lo que puede resultar en una carga administrativa excesiva para los



ciudadanos y empresas. Esto puede disminuir la satisfacción de los usuarios y generar altos costos en términos de tiempo y recursos.

Falta de enfoque en el ciudadano: El modelo burocrático tradicional tiende a estar centrado en la organización y en el cumplimiento de las reglas y procedimientos internos, en lugar de estar orientado al ciudadano o cliente. Esto puede llevar a una falta de sensibilidad hacia las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios públicos.

Resistencia al cambio: La naturaleza jerárquica y formal de la burocracia puede generar resistencia al cambio y a la adopción de nuevas prácticas o tecnologías. Esto puede dificultar la innovación y la mejora continua en la gestión pública.

Dificultad en la coordinación interinstitucional: La estructura jerárquica y departamentalizada de la burocracia puede dificultar la coordinación entre diferentes organismos y entidades del Estado. Esto puede generar problemas de cooperación y colaboración en la implementación de políticas y programas.

Varios autores han expresado críticas y objeciones al modelo burocrático, señalando sus desventajas y proponiendo alternativas para mejorar la gestión pública.

Herbert A. Simón: En su obra "Administración Pública"², Simón cuestiona la presunción de que la burocracia es siempre la forma más eficiente y racional de organizar las instituciones. Señala que la racionalidad limitada y la complejidad de las decisiones en la Administración Pública hacen que la burocracia no siempre sea la mejor opción.

Peter M. Blau y W. Richard Scott: En su trabajo "Formal Organizations: A Comparative Approach"³, Blau y Scott destacan la rigidez y la falta de flexibilidad de las estructuras burocráticas, lo que puede dificultar la adaptación a cambios y situaciones inesperadas.

Rosabeth Moss Kanter: En su libro "The Change Masters"⁴, Kanter aborda los problemas de resistencia al cambio en la burocracia, argumentando que la estructura jerárquica y formal puede generar inercia y bloquear la innovación.

Claramente lo que preocupa de todo esto, antes mencionado es que al final las disfunciones mencionadas del aparato burocrático, acaban por producir un efecto perverso sobre lo público. Por un lado, lo deslegitiman de cara a la ciudadanía; por otro lado, obligan a los gestores a

² Public Administration, Herbert A. Simon, 1950; New Jersey, EEUU.

³ Formal Organizations: A Comparative Approach, Blau and Scott, 1962, Wisconsin, EEUU.

⁴ The Change Masters, Kanter, 1984, New York, EEUU.



buscar "atajos" (privatizaciones, externalizaciones, etc.,) para poder dar respuesta a necesidades sociales.

Las características descriptas traen como disfunciones:

- devenimiento de la norma como un fin en sí y no como un medio;
- despersonalización de las relaciones;
- lentitud en la tramitación;
- rigidez en la organización y funcionamiento en compartimentos estancos
- resistente a los cambios, en cuanto que la presión del control se centra en la regularidad formal de los procedimientos y no en la eficacia de los mismos.

De allí que haya surgido la necesidad de solucionar estos déficits y es a través del debate que se van configurando nuevos modelos de administración hasta desembocar en un cambio de paradigma que supone un enfoque distinto desde el cual interpretar el funcionamiento del Estado.

2.3.1.4 CRISIS DEL MODELO BUROCRÁTICO

La crisis del modelo burocrático comenzó a manifestarse a partir de la segunda mitad del siglo XX, en la década de 1950, y se ha intensificado en las décadas siguientes.

El mundo enfrentaba una serie de cambios y desafíos significativos en diversos ámbitos.

Estas y otras razones contribuyeron a esta crisis del modelo y cuestionaron la aplicabilidad y efectividad del modelo burocrático tradicional:

Crecimiento de la complejidad y la diversidad: Con el avance de la sociedad y la economía, las organizaciones públicas y privadas se volvieron más complejas y diversas en sus funciones y objetivos. El modelo burocrático tradicional no siempre se adaptaba adecuadamente a estas nuevas realidades, lo que generaba ineficiencias y rigidez.

Cambios tecnológicos y avances informáticos: La rápida evolución tecnológica en la segunda mitad del siglo XX planteó desafíos y oportunidades en la gestión pública. El modelo burocrático mostró limitaciones para incorporar eficientemente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Demandas de participación ciudadana: La sociedad empezó a demandar una mayor participación en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. El modelo



burocrático, con su enfoque en la jerarquía y la impersonalidad, enfrentó dificultades para satisfacer estas demandas.

Necesidad de mayor agilidad y flexibilidad: Los problemas y desafíos contemporáneos requerían respuestas rápidas y flexibles, lo que el modelo burocrático no siempre podía proporcionar debido a su estructura rígida y procesos formales.

Crisis económicas y fiscales: Las crisis económicas que afectaron a varios países en la segunda mitad del siglo XX llevaron a cuestionar la eficiencia y la capacidad del modelo burocrático para manejar la escasez de recursos y abordar los problemas económicos.

Críticas sobre la falta de enfoque en el ciudadano: El modelo burocrático fue objeto de críticas por su falta de orientación hacia el ciudadano o cliente, lo que generaba insatisfacción con los servicios públicos.

Estos motivos llevaron a una creciente insatisfacción con el modelo burocrático tradicional y a la búsqueda de nuevas formas de gestión que pudieran abordar los desafíos y problemas planteados por la realidad contemporánea. Surgieron así diferentes enfoques de gestión pública, como la "Nueva Gestión Pública" que buscaban combinar la eficiencia y formalidad de la burocracia con la flexibilidad, la participación ciudadana y la adaptabilidad a los cambios del entorno.

2.4 MODELO DE LA NUEVA GERENCIA PUBLICA

El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales del sector privado, las cuales modificaron la forma burocrática de la administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial. Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores. Aun cuando se haya inspirado en la iniciativa privada, el modelo gerencial debe inevitablemente adecuarse al contexto político democrático en el cual se encuentra inserto el sector público.

En este proceso de toma de decisiones se encuentra otra diferencia entre el sector público y el sector privado. En el sector privado, el número de participantes es restringido, y la capacidad para tomar decisiones más rápidas, es mayor. El gobierno, por su parte, toma sus decisiones de acuerdo con procedimientos democráticos, que involucran un número mayor de actores y una mayor demora en el proceso decisorio, sobre todo porque presupone el control mutuo entre los



poderes. Finalmente, en cuanto a la “legitimidad”, de una empresa resulta de su existencia en el mercado, en tanto que los gobiernos se legitiman por la vía democrática.

Muchos de los fundamentos de esta Nueva Gestión Pública no son contemplados por el Modelo Burocrático de Weber. En resumen, la orientación al Ciudadano, el Enfoque en resultados, Descentralización y delegación de autoridad, Competencia y eficiencia, Flexibilidad y adaptabilidad. La Reforma Gerencial tiene como fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de actividades centrales del Estado, por lo que presupone el aspecto en base a méritos propio del modelo weberiano. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1998) ha realizado importantes contribuciones en el ámbito de la administración pública y ha sido un referente para promover la modernización de la gestión pública en América Latina. Respecto a la Nueva Gestión Pública (NGP), el CLAD ha propuesto diversas medidas y recomendaciones para su implementación en los países de la región.

- Modernización administrativa: Ha instado a los países latinoamericanos a emprender procesos de modernización administrativa, buscando mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas mediante la adopción de prácticas de la NGP.
- Mejora de la gestión por resultados: Se ha enfatizado la importancia de que las instituciones públicas se enfoquen en la gestión por resultados, estableciendo metas y objetivos claros y midiendo el impacto de sus acciones para lograr un mejor servicio a los ciudadanos.
- Descentralización y participación ciudadana: Ha promovido la descentralización de la toma de decisiones y la participación ciudadana en la gestión pública. Se busca involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones y en la evaluación de políticas y programas.
- Transparencia y rendición de cuentas: Se abogó por la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas de los funcionarios y empleados. Se busca generar confianza en la ciudadanía y garantizar el buen uso de los recursos públicos.
- Uso de tecnología y simplificación de trámites: Se ha recomendado el uso de tecnología de la información y la comunicación (TIC) para mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos. También se ha propuesto la simplificación de trámites para facilitar la interacción de los ciudadanos con el Estado.



- Gestión del talento humano: Se pronunció sobre lo destacado la importancia de contar con una gestión del talento humano efectiva en la administración pública. Se busca promover la profesionalización de los empleados y mejorar su capacitación y desarrollo.

La reforma gerencial del Estado en Latinoamérica necesita en principio completar la tarea del modelo Weberiano de fortalecer un núcleo estratégico ocupado por una burocracia profesional. Pero también necesita modificar el paradigma organizacional propio del modelo dado que éste ya no puede dar respuesta a los dilemas de la administración pública contemporánea. En este sentido los cambios deberían estar orientados según la nueva gestión en modernizar la gestión pública y mejorar su eficiencia. Para lograrlo, se deben establecer metas claras y evaluar los resultados obtenidos para asegurar que se estén alcanzando los objetivos establecidos. Además, es necesario descentralizar la toma de decisiones y fomentar la participación ciudadana, permitiendo que la comunidad se involucre en la gestión de los asuntos públicos. La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para generar confianza en la ciudadanía y asegurar el uso adecuado de los recursos públicos. El uso de tecnología de la información y la simplificación de trámites son herramientas clave para agilizar los servicios públicos y brindar una mejor atención a los ciudadanos. Asimismo, se debe capacitar al personal público para mejorar su desempeño y profesionalismo. La colaboración con diferentes sectores de la sociedad es crucial para abordar los desafíos públicos de manera integral y encontrar soluciones efectivas. Es importante evaluar el progreso de la transformación y ajustar las acciones si es necesario. En todo este proceso, contar con un liderazgo comprometido y visionario es fundamental para impulsar el cambio y asegurar que la gestión pública esté alineada con los principios de la Nueva Gestión Pública. Así, se logrará una administración más efectiva y orientada a brindar un mejor servicio a los ciudadanos, satisfaciendo sus necesidades y contribuyendo al desarrollo y bienestar de la sociedad en su conjunto.

2.4.1 CARACTERISTICAS DE LA NUEVA GESTION PUBLICA

La Nueva Gestión Pública (NGP) surgió como respuesta a las limitaciones y críticas del modelo burocrático tradicional en la década de 1980. Se buscaba modernizar la gestión pública y mejorar su eficiencia y efectividad, adoptando principios y prácticas provenientes del sector



empresarial. La NGP enfatizó la orientación al ciudadano, la gestión por resultados, la descentralización, el uso de tecnología y la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas. Con el tiempo, la NGP ha evolucionado y se ha adoptado en diferentes contextos y países, siendo una referencia importante para mejorar la gestión pública y brindar servicios de calidad a la sociedad.

La Nueva Gerencia Pública “enfatisa en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones”.

El CLAD destaca en la Nueva Gestión Pública (NGP) la importancia de centrar la gestión pública en el ciudadano, establecer metas y evaluar resultados, descentralizar la toma de decisiones y fomentar la participación ciudadana. También promueve el uso de tecnología, la transparencia, la rendición de cuentas, la capacitación del personal y la colaboración entre actores para mejorar la gestión pública en América Latina.

Las características de este modelo son:

- 1- Orientación al ciudadano: La NGP pone al ciudadano en el centro de la gestión pública, priorizando sus necesidades y expectativas en la provisión de servicios y toma de decisiones.
- 2- Gestión por resultados: Se enfoca en el logro de resultados concretos y medibles, estableciendo metas claras y evaluando el desempeño con indicadores objetivos.
- 3- Descentralización y autonomía: La NGP descentraliza la toma de decisiones, otorgando mayor autonomía a los niveles inferiores de la administración pública, lo que agiliza la respuesta y fomenta la innovación.
- 4- Uso de tecnología: Se promueve la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar la eficiencia en la gestión y facilitar la interacción con los ciudadanos.
- 5- Transparencia y rendición de cuentas: La NGP busca generar confianza en la ciudadanía mediante la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos.
- 6- Flexibilidad y adaptabilidad: Se busca que las instituciones públicas sean más flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del entorno.



7- Colaboración y participación: La NGP promueve la colaboración entre diferentes actores y la participación ciudadana en la toma de decisiones y evaluación de políticas.

8- Enfoque en la eficiencia: Se busca eliminar la burocracia innecesaria y simplificar los procesos para mejorar la eficiencia en la administración pública.

9- Profesionalización del personal: Se promueve la capacitación y desarrollo del personal público para mejorar su desempeño y competencias.

10- Gestión orientada a servicios: La NGP busca brindar servicios públicos de calidad, enfocándose en la satisfacción del ciudadano y buscando soluciones efectivas a sus necesidades.

Cuadro según Seminario de Tecnologías Avanzadas de Gestión y Control de Políticas Públicas”.

| PARADIGMA ADMINISTRATIVO VS PARADIGMA GERENCIAL⁵ | | |
|--|--|---|
| | PARADIGMA DE ADMINISTRACION PUBLICA | PARADIGMA DE GERENCIA PUBLICA |
| Orientación | Cumplimiento de Normas y Procedimientos | Logro de Resultados |
| Criterios | Regularidad | Economía, Eficacia, Eficiencia, Productividad |
| Proceso Decisorio | Burocrático | Por Objetivos |
| Políticas Públicas y Prestaciones | Universalismo de las Prestaciones | Segmentación de las Prestaciones |
| Objetivo de las Prestaciones | Universalidad de la Oferta | Universalidad de la Satisfacción |

⁵ SCHWEINHEIM, Guillermo; para el “Seminario de Tecnologías Avanzadas de Gestión y Control de Políticas Públicas”.



| | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Población Objetivo | Orientación al ciudadano | Orientación al Cliente Público |
| Financiamiento | Estatal | Cofinanciación |
| Recursos Financieros | Subsidio a la Oferta | Subsidio a la Demanda |

| | | |
|---|--|--|
| Modelo Institucional | Monopolio Estatal, Misiones unificadas, Centralismo | Pluralidad de Actores, Misiones en Competencia, Descentralización |
| Modelo Organizacional | Burocracia Maquinal (Gerencias Funcionales y Divisionales) | Por Proyectos, Por Unidades de Gestión y Resultados. Adhocracia, Matriciales |
| Gestión de la Alta Dirección Pública | Carrera Administrativa | Gestión Gerencial por Competencias y Resultados |
| Presupuestación | Por Partidas | Por Programas, Objetivos y Resultados |
| Indicador de Acción Estatal | Gasto Público por Partidas y Finalidades | Relación Costo-Resultado y Costo-Impacto |

El modelo gerencial no aboga por el incumplimiento de normas y procedimientos. Más bien establece un cambio de prioridades, ubicando a estas no como el objetivo final, sino como un aspecto más a tener en cuenta para el logro de resultados.

2.4.2 REFORMAS - PROCESOS DE MODERNIZACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN PÚBLICA

La Nueva Gestión Pública se inserta en un proceso Global de transformación del Estado. Donde desde hace bastante tiempo, décadas, las administraciones públicas han sufrido grandes cambios como consecuencia de una gran cantidad de reformas emitidas por los políticos de turno. Todos estos cambios en el ámbito interno de cada uno de los gobiernos han decantado en lo que se llama la nueva gestión pública, generando una nueva conciencia con respecto a la gestión gubernamental y la inserción de nuevas pautas para el desempeño estatal.

Las reformas encaradas por los países de la OCDE en pro del Modelo gerencial o Nueva Gerencia Publica han puesto el acento según Ezra Suleiman (2000) en:



Organizar el gobierno en grupos de agencias y departamentos (...); en la adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, utilizar objetivos de output, indicadores de rendimiento, pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos (...); en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; en la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público. (págs. 17-18)

El enfoque Gerencial o Nueva Gerencia Publica está teniendo lugar en la administración pública y en el INDEC (Hadjiisky, 2017). Sin embargo, a pesar de las características comunes de la reforma, no hay un único paradigma organizacional. Tratando de pasar de una estructura rígida, basada en normas y sin dejar demasiado para la creatividad de sus empleados a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores y sus empleados.

Algunas características que enmarcan al INDEC en este enfoque de Nueva Gestión Pública (NGP) son⁶:

Se han desarrollado indicadores de Resultado: Pudiendo medir resultados tanto en el corto como en el mediano plazo. Esto ha sido un reflejo de los cambios en las condiciones de desarrollo entre la creación de los productos y el logro del impacto. Permitiendo como menciona el Lic. José María Las Heras facilitar a los responsables la información necesaria para la mejor toma de decisiones⁷.

Ha sido notoria la tendencia hacia una mayor flexibilidad en la gestión financiera. Por ejemplo, se han creado las cajas chicas para evitar que los pequeños gastos ingresen al circuito burocrático de los expedientes, disposiciones y todo el proceso que conlleva hasta llegar a la tesorería para su pago. Esto permitió agilizar la compra de insumos y servicios que necesitan una respuesta inmediata⁸.

Se desarrollaron circuitos administrativos para que los mandos medios y superiores puedan utilizar Tarjetas corporativas para realizar gastos relacionados con su actividad

⁶ WEBER, M. (1993), *Economía y sociedad*, F.C.E. pp. 717-723

⁷ José María Las Heras. (2006), *Estado Eficaz*.pp Capitulo II 23-32

⁸ Si bien para la mayoría de los autores consultados la “flexibilización administrativa” se presenta como alternativa frente al exceso de normas y procedimientos que, en muchas ocasiones, terminan difuminando las responsabilidades frente a la ciudadanía, Aberbach y Rockman (1999) advierten acerca del peligro contrario, esto es, la posibilidad de que la desregulación indiscriminada termine afectando intereses colectivos básicos, en la medida en que la norma se constituye como garantía de justicia y previsibilidad



(Representación) y no tengan que solicitar fondos en efectivo antes de cualquier actividad con su respectivo procedimiento administrativo.

Descentralización medida de la información: A diferencia del modelo anterior, donde solo los que se hallaban en la cumbre de la pirámide disponían de la información, el organismo ha permitido poder acceder a parte de dicha información para ayudar a las direcciones en la toma de decisiones. Por ejemplo, poder acceder a la información a través de las plataformas e-sidif.

La administración pública se encuentra en una encrucijada, por una parte, las nuevas tendencias obligan al Estado a disminuir su participación en las economías nacionales (Estado Mínimo), por el otro; aumentar su eficacia y responsabilidad que le encomiendan las demandas ciudadanas, en específico la atención a las políticas sociales.

2.4.3 LIMITACIONES DE LA NUEVA GESTION PUBLICA

En resumen, la gran limitación es ver al Estado como una empresa basada en la racionalidad económica individual. Porque la lógica del sector privado está concebida para una organización independiente lo que lleva a que este sistema presente insuficiencias, ante la necesidad de observar valores colectivos.

Otro problema es tener enfoque excesivo en resultados cuantificables. Si bien medir resultados es importante, esto puede llevar a ignorar aspectos más complejos y cualitativos de la gestión pública, como el bienestar social o el impacto a largo plazo.

Además, la NGP puede llevar al "gerencialismo", donde se sobrevalora la aplicación de soluciones técnicas y se simplifican los problemas públicos. Esto puede restar importancia a enfoques más participativos y democráticos en la toma de decisiones.

Otra limitación es la pérdida de visión a largo plazo. Al buscar resultados inmediatos, las instituciones públicas pueden descuidar proyectos y políticas a largo plazo que son fundamentales para el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.

La NGP también puede tener efectos negativos en la igualdad y la inclusión. Al centrarse en la eficiencia y la productividad, existe el riesgo de que se ignoren a grupos vulnerables o marginados, lo que puede agravar las desigualdades sociales.

Además, la implementación de la NGP puede enfrentar resistencia por parte de actores institucionales que se benefician del status quo o que temen la pérdida de poder y control.



En algunos casos, la búsqueda de eficiencia puede llevar a recortes presupuestarios y reducción de personal, lo que podría afectar negativamente la calidad y cobertura de los servicios públicos.

Por último, al enfocarse en resultados cuantificables, la NGP puede desincentivar la innovación y la exploración de nuevas ideas y soluciones, ya que estas pueden ser difíciles de medir o evaluar en el corto plazo.

Uno de los autores que ha reflexionado y se ha pronunciado sobre las limitaciones de la Nueva Gestión Pública (NGP) es Christopher Hood. En su obra "A Public Management for All Seasons?" (1991), Christopher Hood abordó las limitaciones y desafíos de la Nueva Gestión Pública (NGP). En su análisis, Hood planteó que la aplicabilidad universal de los principios de la NGP puede ser cuestionable, ya que pueden encontrar dificultades para adaptarse a contextos específicos. En otras palabras, no existe una solución única que funcione para todas las situaciones en la gestión pública.

Hood también señaló que la NGP tiende a enfocarse en enfoques gerenciales y técnicos, lo que puede llevar a ignorar las complejidades políticas y sociales inherentes a la administración pública. Esto implica que, aunque la NGP puede mejorar la eficiencia y la productividad, también puede desatender aspectos políticos y sociales cruciales que influyen en las políticas y programas públicos.

Desde el punto de vista Internacional la aplicación de este modelo a tenido resultados mixtos.

Muchos países han experimentado una mayor eficiencia en la administración pública mediante la adopción de prácticas gerenciales y técnicas orientadas a resultados. La orientación hacia las necesidades del ciudadano ha llevado a una mayor satisfacción y calidad en los servicios públicos en algunos casos. Han promovido la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública, lo que ha fortalecido la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

Sin embargo, no todo ha sido positivo, ya que, en algunos casos, la búsqueda excesiva de resultados medibles ha llevado a descuidar aspectos cualitativos y complejos de la gestión pública, como los impactos sociales a largo plazo. La búsqueda de eficiencia y reducción de costos puede tener un impacto negativo en ciertos grupos vulnerables o marginados, exacerbando las desigualdades sociales.

La NGP ha sido criticada por su enfoque técnico y gerencial, pasando por alto la complejidad política y social que implica la administración pública.



Con respecto a América Latina La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha identificado varios motivos para el mal funcionamiento del sector público. El sector público en algunos países puede ser menos eficiente y productivo debido a la falta de una adecuada gestión y planificación, así como la presencia de burocracia y procesos ineficientes. Además, la corrupción es un problema común en algunos países de la región y puede afectar negativamente el funcionamiento del sector público. La falta de transparencia en la toma de decisiones y en el uso de los recursos públicos también contribuye al mal funcionamiento.

Esto genera un gran dilema al momento de querer visualizar la implementación de un nuevo modelo, ya que según Guillermo O'Donnell en el libro "Contrapuntos: ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización" ⁹(1995), las técnicas de gestión "favorecen la ampliación de la discrecionalidad de los altos funcionarios, aunque de esta forma los organismos que ellos conducen ganan en flexibilidad y eficiencia. Sin embargo, es muy factible que en algunos casos ocurra la violación de la tenue barrera que separa la discrecionalidad de la arbitrariedad, el abuso de poder y la corrupción".

Por tal motivo, en términos generales, según la OCDE: La nueva Gestión Pública (NGP) es un enfoque de reforma en la administración pública que busca mejorar la eficiencia, eficacia y satisfacción del ciudadano. Implica una mayor orientación hacia las necesidades de la sociedad, la gestión por resultados con metas medibles, la descentralización y autonomía en la toma de decisiones, el uso de tecnología, la transparencia y rendición de cuentas, la colaboración y participación ciudadana, la búsqueda de eficiencia, y la profesionalización del personal público.

2.4.4 MANAGEMENT PRIVADO ADAPTADO AL SECTOR PUBLICO

La iniciativa puesta por la Nueva Gestión es incorporar herramientas de gestión empresarial que surgen de la necesidad de emular el ámbito privado en el sector público. Los cambios sugeridos, incluidos los tecnológicos surgen como respuestas creadas y desarrolladas por el sector privado frente a las exigencias de las áreas gerenciales y el mercado. Además, obedecen a la obtención de resultados, los costos, las inversiones, el grado de competitividad, la orientación al cliente y la preocupación por la eficiencia y la eficacia, por el hecho de siempre

⁹ O'Donnell, Contrapuntos: ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización, 1995, Buenos Aires, Argentina.



promover y desarrollar contenidos para seguir siendo competitivos en todos los aspectos. Por ese motivo, para el management privado, resulta prioritaria el uso de técnicas mayormente inclinadas al cálculo, la cuantificación y la elaboración de indicadores.

Muchos autores se han pronunciado en el hecho de llevar a la administración pública a las mismas condiciones que desarrolla el sector privado. La búsqueda se centra en los mismos objetivos que espera el área gerencial de una empresa.

Por citar alguno:

Al Gore y David Osborne: En su libro "Putting Customers First: 95 Standards for Serving the American People" (1995), Al Gore y David Osborne presentan una serie de estándares para mejorar la calidad del servicio público y enfocarse en las necesidades del ciudadano.

Dada estas características, para el management privado, resulta prioritario el uso de técnicas mayoritariamente inclinadas hacia el cálculo, la cuantificación y la elaboración de indicadores. Pero claramente para el uso de estas técnicas de gestión empresarial, la administración pública debería realizar algunos cambios en sus paradigmas, por ejemplo:

- La administración pública podría utilizar la Gestión por Objetivos para establecer objetivos medibles para cada agencia gubernamental y sus empleados. Los cambios requeridos incluirían una mayor participación y alineación de los objetivos con las políticas y prioridades gubernamentales.
- La administración pública podría utilizar el benchmarking para comparar su desempeño y prácticas con otras entidades gubernamentales a nivel nacional o internacional. Se necesitaría mejorar la disponibilidad de datos comparables y establecer indicadores relevantes para la medición del rendimiento.
- La técnica de Análisis DAFO podría aplicarse para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la administración pública. Sería necesario involucrar a los actores relevantes para identificar y priorizar los aspectos a mejorar.
- Aunque la administración pública no tiene clientes en el sentido tradicional, podría adaptar el enfoque del Customer Relationship Management¹⁰ para gestionar las

¹⁰ Autores y expertos como Philip Kotler, Michael Porter, Don Peppers y Martha Rogers, entre otros, han contribuido a la conceptualización y promoción de estrategias relacionadas con la gestión de relaciones con los clientes en sus respectivos trabajos.



relaciones con los ciudadanos y mejorar la prestación de servicios públicos. Se requerirían sistemas de gestión de datos y canales de comunicación efectivos.

2.4.5 LA TRANSICIÓN A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP)

La implementación de la gerencia pública busca hacer más gerencial al Estado. Obviamente el Gobierno no es una empresa, pero lo que se busca es incorporar una visión social de la que adolece el mercado, estableciendo que sean más democráticos e inclusivos.

Esta idea de hacer más gerencial el estado, podría implicar una transformación fundamental en la forma en que opera y toma decisiones. Al aplicar principios de gestión empresarial en la administración pública, se busca lograr una mayor eficiencia, transparencia y eficacia en la prestación de servicios y en el uso de recursos públicos. Esta evolución implica un enfoque centrado en resultados, una estructura más descentralizada y una cultura organizacional más orientada a la innovación y la mejora continua.

Un primer paso crucial es definir una visión estratégica a largo plazo que guíe las políticas y acciones del gobierno. Esta visión debe ser clara y alineada con las necesidades y aspiraciones de la sociedad. A partir de esta visión, se pueden establecer objetivos medibles y cuantificables para cada entidad gubernamental y empleado. Esta técnica, conocida como Gestión por Objetivos (GPO), permite evaluar el desempeño de manera objetiva y enfocada en lograr resultados concretos.

La transparencia y la rendición de cuentas son pilares esenciales en esta transformación. Los ciudadanos deben tener acceso a información sobre cómo se toman las decisiones y cómo se utilizan los recursos públicos. Esto implica implementar mecanismos de rendición de cuentas que garanticen que las acciones gubernamentales sean transparentes y estén sujetas a escrutinio público. La tecnología desempeña un papel fundamental en esta área, permitiendo la creación de plataformas digitales para la divulgación de información y la participación ciudadana.

Un elemento crucial es descentralizar la toma de decisiones y empoderar a los niveles inferiores de la administración. Esto permite una mayor agilidad en la respuesta a las necesidades cambiantes y una adaptación más rápida a los desafíos.

El desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo también es esencial en esta transformación. Los líderes gubernamentales deben ser capaces de tomar decisiones informadas y orientadas a resultados. La formación y el crecimiento personal de los líderes pueden



beneficiarse de la aplicación de técnicas de Gestión por Objetivos y el uso de Indicadores Clave de Rendimiento para evaluar el progreso y el impacto de las habilidades desarrolladas.

La innovación y la mejora continua son fundamentales para garantizar que el estado esté en constante evolución y adaptación. Asimismo, la participación ciudadana puede fomentar la innovación al involucrar a la sociedad en la definición de políticas y la identificación de soluciones a los problemas públicos.

En última instancia, la transformación hacia un estado más gerencial implica un cambio cultural profundo. La administración pública debe adoptar una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas y orientación al cliente. Los principios de gestión empresarial se convierten en el marco para guiar las acciones y decisiones gubernamentales, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y se logren resultados tangibles en beneficio de la sociedad.

Por ello, en todo este proceso existe una etapa decisiva para plasmar el cambio: es la transición la que va a llevar a la consolidación del nuevo esquema de gestión, el de la gerencia pública. La insatisfacción frente a los servicios que presta la administración pública, caracteriza el debate sobre el “buen gobierno”, que contiene los requerimientos que la “Nueva Gestión Pública” NGP debe satisfacer, entendiéndola como un innovador sistema de control de la administración pública, surgido desde la segunda mitad de los años ochenta, que a la fecha ha logrado cambios importantes. Las tendencias internacionales y el ámbito global en el que se desarrollan las instituciones en la actualidad, muestran las fuertes limitaciones que las rígidas estructuras les imponen a dichos organismos. Hay un gran impulso al cambio, la difusión de las modernas tecnologías de gestión, la comunicación, y una concepción de lo público fuertemente orientada al ciudadano, impulsan los procesos de cambio.

Es por esa razón que a partir de la toma de conciencia existe la necesidad de adoptar nuevas prácticas de gestión, con objetivos claros, programas definidos, procesos de evaluación y control, transparencia, inclusión, y apertura a la sociedad, identificamos lo que podríamos denominar el punto de inicio de la transición.

Se pueden identificar dos momentos de la transformación de las organizaciones públicas:

1. Primero cuando se les da prioridad a las nuevas prácticas, se busca sumar voluntades, es por esto que es tan importante la buena comunicación. Desde la escucha activa surgen las iniciativas e implementaciones, en principio aisladas, con integración parcial de los diferentes sectores, pero comenzando nuevas formas de trabajo.



2. Segundo, cuando se consolidan los recursos humanos y se articulan con las tecnologías. Aquí es cuando las innovaciones aisladas de la etapa previa comienzan a transformarse en gestión cotidiana. Todos los procesos se retro alimentan y mejoran continuamente, a partir de resultados ya obtenidos. El organismo logra hacia dentro una mayor integración, se extiende y fortalece con la sociedad.

Sin embargo, es en la transición donde se pueden ocurrir desvíos que entorpezcan los objetivos modernizadores. El cambio de paradigma implica una profundidad importante, que no puede ser relativizada, tampoco pueden incorporarse tecnologías de gestión que no sean capaces de abarcar una dimensión amplia institucional. También es importante que el Estado no se desentienda de las funciones de control, ya que es un importante factor de desvío en el camino hacia el nuevo modelo de gestión. “Toda transferencia de responsabilidades de gestión implica por lo general la retención, y sobre todo el fortalecimiento, de capacidades centralizadas de formulación de políticas, planificación, información, evaluación y control de gestión por parte de la instancia estatal que decide dicha transferencia.(...)” (OSZLAK, 2001).

2.4.6 GESTIONANTES DE LA TRANSICION

El paso de un modelo netamente administrativo a uno gerencial no debe ser sólo discursivo. Esto implica una transformación de fondo con actores específicos, si bien la decisión política de avanzar en el cambio es importante, para darle continuidad al proceso debe existir un compromiso por parte de los profesionales y de los niveles de conducción más altos dentro de los cargos en el escalafón. Para ello debe haber una conducción técnico-profesional estable e idónea. Es importante aquí destacar la situación de los funcionarios en el rol de “gerente público” porque, contando con el apoyo político necesario, deben ser ellos los principales garantes de este proceso de transición. En las organizaciones públicas el político establece las metas y da al gerente un presupuesto para el cumplimiento de un conjunto de objetivos. Estos últimos, tienen el poder del conocimiento que implica un espacio de discrecionalidad para escoger cursos de acción, hacer propuestas y tomar decisiones. Esta relación asimétrica, en función de la información que cada uno maneja, es la que debe sustentarse en reglas claras, objetivos precisos y en la búsqueda de un equilibrio que tienda a minimizar los costos de seguimiento. Hay que destacar que la prioridad de contar con recursos humanos más aptos



favorece el cambio. Se hacen imprescindibles en la conformación de los cuerpos directivos la profesionalización, incentivos, mayor discrecionalidad en la toma de decisiones y responsabilidad sobre los resultados, seguimiento, control y rendición de cuentas. Uno de los puntos críticos en el proceso de reforma es el necesario establecimiento de una gestión gerencial por competencias y resultados. En cuanto a la acción para el avance en la transición de paradigmas también se hace necesario poner énfasis en los sistemas de gestión de recursos humanos. Las instituciones deben establecer las condiciones más adecuadas para llevar adelante mecanismos de reclutamiento que sean una verdadera expresión de cambio, marcando una profunda diferencia respecto de las viejas prácticas clientelistas, propias de la cultura pre burocrática. Por ello, la profesionalización de los directivos se ha convertido en una prioridad para los reformadores, y ha obligado a concentrar políticas específicas de gestión de recursos humanos en la franja superior de los sistemas de servicio civil. El que exista un buen número de directivos y la consolidación de un modelo que los produzca, estimule, y que equilibre adecuadamente su peso con el de los demás actores político administrativo, son variables cruciales de las reformas institucionales. La transición de un modelo a otro es el momento para formar estos equipos, capacitando los recursos existentes para generar las competencias gerenciales necesarias, incorporando, aquellos especialistas que se precisen para el desarrollo de los nuevos conceptos de gestión. Este no es sólo un activo necesario para la transición entre los modelos, sino que es uno de los valores fundamentales para consolidar la transformación cultural que conllevan estos cambios en las instituciones. Es preciso desterrar aquella visión mecanicista que suponía que a partir de la formulación de una política el éxito de su implementación estaba prácticamente garantizado. De esta manera, los resultados de cara a la sociedad no serán sólo los efectos parciales de políticas de mayor asignación de recursos, sino la resultante de una sólida gestión gerencial moderna, inclusiva, profesional, transparente, previsible y sostenible en el tiempo.

CAPITULO 3

3.1 GESTION DE CALIDAD GUBERNAMENTAL

Hoy los ciudadanos esperan que el Estado actúe gestionando en función de sus necesidades.

Los diferentes cambios que se han ido produciendo en la Argentina tanto en aspectos sociales como económicos exigen un aparato gubernamental más adecuado, que de más y mejores



respuestas a cada uno de los ciudadanos. Se hace necesario herramientas que transformen y mejoren la gestión. Una de esas herramientas es la calidad.

La calidad es una herramienta esencial en esta transformación, con un enfoque en la orientación al ciudadano. Se resalta que los ciudadanos no solo son destinatarios de servicios públicos, sino también usuarios de la cosa pública, lo que hace que su participación en la definición de servicios sea crucial.

Por tal motivo se analiza la gestión de calidad en el aspecto gubernamental y además el concepto de Carta de compromiso o carta de servicios al ciudadano que son documentos públicos en los que las entidades gubernamentales expresan sus compromisos en la prestación de servicios, incluyendo plazos, estándares de calidad y participación ciudadana. Enfatizando la importancia de evaluar y mejorar cada uno de los compromisos asumidos.

3.1.1 INTRODUCCION

La gestión de calidad en el sector público se ha convertido en un tema de creciente relevancia en la agenda gubernamental, impulsada por la necesidad de satisfacer las demandas cambiantes de los ciudadanos y crear un valor público efectivo. A medida que los entornos económicos y sociales evolucionan, la gestión de calidad se erige como una herramienta esencial para mejorar la eficiencia, la eficacia y la participación en la administración pública. Por tal motivo analizaremos cómo la gestión de calidad puede transformar la prestación de servicios que brinda el gobierno, haciendo hincapié en la orientación al ciudadano y el compromiso de mejora continua. Y veremos cómo se enfrenta a desafíos significativos como el paradigma de la resistencia al cambio y las limitaciones presupuestarias gubernamentales.

3.1.2 ANTECEDENTES DE LA GESTION DE CALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO

La gestión de calidad en el sector público tiene sus raíces en las teorías y prácticas de gestión de calidad total siglas en inglés TQM que surgieron en la década de 1950 y se popularizaron primero en las empresas multinacionales específicamente en el sector privado. La gestión de calidad total tuvo por objetivo la mejora continua de la calidad de los productos y servicios, la reducción de los costos y la satisfacción del cliente. A medida que estos fundamentos fueron ganando terreno en el ámbito empresarial privado comenzaron a influir en el sector público.



En la década de 1980 se marcó un punto de inflexión importante en la evolución de la gestión de calidad en el ámbito gubernamental. Durante este periodo gobiernos de todo el mundo incluidos Estados Unidos y el Reino Unido como principales potencias, comenzaron a aplicar principios de gestión de calidad en sus operaciones del sector público. Este movimiento se alineó con la creciente demanda de una administración más eficiente y transparente. Uno de los eventos más significativos en este proceso fue la implementación del programa de calidad del Gobierno federal de los EE.UU. Este programa tuvo como objetivo la adopción de prácticas de gestión de calidad en agencias federales, alentando la participación activa de los empleados y teniendo un enfoque en la mejora continua. Alguno de los factores que contribuyeron a la adopción de la gestión de calidad total en el sector público fueron, la creciente complejidad de los problemas gubernamentales y la demanda de servicios de alta calidad por parte de los ciudadanos. Además, la presión por reducir costos y aumentar la eficiencia y la eficacia en el sector público impulsó el interés en la gestión de calidad como una forma de lograr cada uno de esos objetivos.

La gestión de calidad no solo permitía una mayor eficiencia sino también mejoraba la comunicación y la colaboración entre los ciudadanos y el gobierno.

3.1.3 PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE GESTION DE CALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO.

A. Orientación al ciudadano como principio fundamental.

La gestión de calidad en el sector público se basa en un principio fundamental “la orientación al ciudadano”. Este Consejo implica que la administración pública debe poner al ciudadano en el centro de sus operaciones. No solo se trata de considerar a los ciudadanos como destinatarios de servicios gubernamentales sino también como usuarios activos en la cosa pública. La orientación al ciudadano se traduce entonces en un enfoque proactivo para comprender las necesidades, expectativas y preocupaciones de los ciudadanos. Las instituciones gubernamentales deben establecer canales de comunicación activos y Efectivos para recopilar retroalimentación y comentarios de la ciudadanía.

B. Herramientas de calidad aplicadas al sector público.



La aplicación de la gestión de calidad en el sector público utiliza diversas herramientas y metodologías ampliamente reconocidas en el ámbito de la gestión de calidad total. Algunas de las herramientas más utilizadas que podemos mencionar son:

- Carta Compromiso y Cartas de Servicios al Ciudadano: Estos documentos públicos expresan los compromisos asumidos por el sector público en la prestación de servicios. Especifican plazos de ejecución estándares de calidad y mecanismos de participación ciudadana, lo que contribuye a una mayor transparencia y rendición de cuentas. En la República Argentina podemos tener en cuenta el decreto (Decreto 229/2000 "CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO", 2000) que analizaremos posteriormente.
- Sistemas de Seguimiento y evaluación: Indicadores clave de rendimiento se utilizan para medir el desempeño de los servicios gubernamentales.
- Benchmarking: Comparar el desempeño de las instituciones gubernamentales con otras similares o con las mejores prácticas de la industria privada ayuda a identificar oportunidades de mejora y a establecer estándares de calidad más altos.

C. Relación con la mejora continua.

La gestión de calidad en el sector gubernamental no es un enfoque estático, sino que abraza el principio de la mejora continua. Esto implica que el sector público debe estar comprometido con la evolución constante de sus procesos y servicios. La retroalimentación de los ciudadanos, la revisión de los resultados y el aprendizaje de las experiencias pasadas en el sector público son elementos claves de este proceso de mejora continua.

3.1.4 BENEFICIOS Y DESAFIOS DE LA GESTION DE CALIDAD APLICADO AL SECTOR PUBLICO.

Al analizar la gestión de calidad en el sector público los beneficios más notables son la mejora en la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el estado además de la transparencia en la rendición de cuentas. Además, los organismos del gobierno pueden identificar ineficiencias en sus procesos y eliminar redundancias generando un menor costo en muchas oportunidades de su mano de obra. Esto conduce a la entrega de servicios más rápidos económicos y que brindan una mayor satisfacción al ciudadano. Situaciones que en la



actualidad generar una verdadera dificultad en la administración pública Argentina como enumeramos en la introducción.

La eficacia también se ve impulsada por la orientación al ciudadano ya que se diseñan servicios que satisfacen mejor las necesidades reales de la población y esto se logra mediante tener una retroalimentación fluida entre el gobierno y los ciudadanos para saber cuáles son las necesidades de los ciudadanos.

La gestión de calidad en el sector público además fomenta la participación ciudadana activa en la toma de decisiones las cartas compromiso y cartas de servicios al ciudadano permiten a los ciudadanos conocer los compromisos del Gobierno. La transparencia también es un componente clave es por eso que la publicación de estándares de calidad, los resultados de evaluaciones y datos de desempeño garantizan que los ciudadanos tengan acceso a la información relevante esto aumenta la confianza en el gobierno y la rendición de cuentas del mismo. Sin embargo, la implementación de la gestión de calidad en el sector público no está exenta de desafíos. Por mencionar algunos podríamos decir que la adopción de nuevas prácticas y procesos puede encontrar resistencia tanto a nivel de liderazgo como en el personal. La cultura Interna del sector público a menudo se enfrenta a la inercia y la aversión al cambio por eso uno de los grandes desafíos de implementar la gestión de calidad es la resistencia al cambio. Esta resistencia viene acompañada de procesos gubernamentales que a menudo son complejos y altamente burocráticos generando una mayor inercia al momento de tratar realizar verdaderos cambios.

Además, la implementación de este método para mejorar la calidad de los servicios del sector público requiere inversiones iniciales en capacitación, tecnología y recursos. En nuestro sector público es un gran desafío debido a que nos enfrentamos a un entorno de restricciones presupuestarias y cambios económicos constantes.

3.1.5 OBSTACULOS Y BARRERAS A LA IMPLEMENTACION

La implementación de la gestión de calidad en el sector público, y específicamente en la administración pública Argentina, aunque altamente beneficiosa, se encuentra con varios obstáculos y barreras que a menudo desafían su implementación efectiva. La resistencia al cambio es un obstáculo significativo. En la implementación de la gestión de calidad en el sector público las prácticas y procesos arraigados en la cultura organizacional del sector público



pueden dificultar la adopción de nuevos enfoques tanto el personal como el liderazgo pueden ser reacios a abandonar métodos tradicionales altamente burocráticos lo que puede ralentizar o frustrar los esfuerzos de mejora. La resistencia a simplificar estos procesos y eliminar trámites innecesarios con un gran gasto de recursos a menudo se debe a la preocupación por la pérdida de control, la disminución de la precisión o en muchos casos la pérdida del puesto laboral. Generando una falta en la medición y seguimiento de los sistemas de procesos gubernamentales. La falta de sistemas de información adecuados o la resistencia al cambio en la forma en que se recopilan y reportan los datos pueden dificultar la implementación efectiva de la gestión de calidad. En muchos casos además la implementación exitosa de la gestión de calidad requiere inversiones iniciales como mencionamos anteriormente en capacitación, tecnología, Recursos Humanos y otros activos. En un entorno de presupuesto limitado, puede ser difícil. Esta restricción financiera puede obstaculizar el proceso de mejora y limitar la adopción generalizada.

CAPITULO 4

4.1 MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN LA ARGENTINA

Argentina como muchas naciones, ha atravesado a lo largo de su historia diversos desafíos en la gestión de su administración pública. Los altibajos en la eficiencia, la corrupción y la falta de transparencia son problemas que han afectado no solo la gobernabilidad, sino también la confianza de los ciudadanos en sus instituciones gubernamentales. En este contexto, la modernización de la administración pública se ha erigido como una prioridad crucial para el país, con el objetivo de abordar estas cuestiones y mejorar la calidad de los servicios del sistema público.

Por tal motivo la modernización de la administración pública basado en un modelo de Gestión de Calidad es un tema relevante y crucial para Argentina. La modernización del sistema público no es solo una reforma administrativa, sino una cuestión fundamental para el bienestar de los ciudadanos. Una administración pública eficiente y transparente es esencial para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva, que los servicios se entreguen de manera oportuna y que la toma de decisiones gubernamentales sea más participativa y equitativa. Además, esta modernización puede ayudar a restaurar la confianza de la sociedad en sus instituciones gubernamentales, y brindando una mayor transparencia en la gestión.



Desde sus primeros días como nación independiente en el siglo XIX hasta las crisis económicas de finales del siglo XX, la administración pública ha experimentado una serie de altibajos en términos de eficiencia y transparencia.

Antes de la modernización, la administración pública en Argentina se caracteriza por su burocracia lenta y costosa, con una falta de eficiencia que a menudo llevaba a demoras en la prestación de servicios y una excesiva carga de trámites para los ciudadanos y las empresas. Además, la corrupción es un problema persistente, erosionando la confianza de la sociedad en las instituciones gubernamentales. La falta de transparencia en la toma de decisiones y el uso de recursos públicos también generaba preocupaciones significativas.

Debido a los cambios ocurridos en la Argentina durante los últimos años y particularmente tras la crisis del modelo neoliberal de la década de los años 90 que derivó en la crisis del año 2001 y 2002 esto lleva a la necesidad de redefinir el rol del Estado y la relación estado- sociedad y estado -administración, reivindicando el rol de la administración pública como herramienta al servicio del desarrollo de la nación.

La construcción de un nuevo estado y el desarrollo de un modelo de gestión de calidad pública más apto para instrumentar las políticas de un estado activo en la formulación de políticas de desarrollo económico e inclusión social, es también parte del desafío existente para la construcción de la nación.

La construcción de un nuevo tipo de Estado implica restaurar la confianza de la sociedad en sus instituciones. La sociedad y sus organizaciones sociales deben poder volver a confiar en las instituciones gubernamentales y en quienes las representan. Los gobiernos deben confiar en que la administración les permitirá instrumentar su programa de gobierno y satisfacer las aspiraciones de los votantes. Además, los funcionarios públicos deben representar el pensamiento solidario del Estado y confiar en que su trabajo sea útil para la sociedad.

Por eso es claro que la modernización es un proceso en constante evolución. Es fundamental que el sistema público fomente una cultura de innovación y mejora continua en su gestión interna. Esto implica la adopción de las últimas tecnologías y la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades en un mundo altamente cambiante.

Además, el gobierno debe seguir invirtiendo en capacitación, políticas de igualdad de acceso, medidas de seguridad y en la planificación a largo plazo. Y esto es necesario porque claramente la modernización no es un proceso que deba detenerse.



Por tal motivo es esencial que el gobierno siga impulsando reformas, promoviendo la innovación y la participación ciudadana, y abordando los desafíos pendientes de una sociedad altamente dinámica.

4.2 IMPLEMENTACION EFECTIVA

La implementación efectiva de la gestión de calidad en el sector público requiere un enfoque estratégico y una consideración cuidadosa de varios factores. Uno de los pasos más críticos en la implementación de la gestión de calidad como mencionamos anteriormente es asegurarse de que el liderazgo esté comprometido con el cambio. Los altos funcionarios y líderes de la organización deben respaldar y liderar la iniciativa. Los líderes de la organización deben demostrar su compromiso con la gestión de calidad mediante su propio ejemplo. Esto incluye seguir los estándares y procesos establecidos y promover una cultura de calidad en la organización. Además, se debe fomentar la participación activa del personal en todos los niveles de la organización.

A través de la capacitación del personal la gestión de calidad en el sector público puede abrazar el principio de mejora continua. Esto significa que los procesos y servicios podrán ser revisados y mejorados constantemente en función de los resultados.

Para generar además una implementación efectiva es necesario involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones y en la evaluación de servicios. Se deben establecer mecanismos efectivos para recopilar retroalimentación y opiniones, como encuestas, grupos de enfoque y reuniones públicas. Por tal motivo la comunicación abierta y efectiva es clave para informar a los ciudadanos y al personal sobre la iniciativa de gestión de calidad. Esto incluye la promoción de transparencia y la divulgación de los resultados, Generando de esta forma mayor confianza en las funciones del sector público.

Además, no debemos olvidarnos herramientas tan significativas como las cartas de compromiso o cartas de servicios al ciudadano para establecer estándares de calidad medibles.

4.2.1 CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

Hoy en día se habla de la aplicación de buenas prácticas en la gestión pública, las que, en definitiva, están orientadas a que el Estado sea más flexible, ágil, cercano y al servicio de las



personas. De allí que, además de la gestión de calidad, se trabaje con una nueva modalidad de herramienta, a saber, la carta compromiso con el ciudadano.

La carta compromiso con el ciudadano se ha convertido en un componente crucial de la administración pública en Argentina.

En esencia una carta compromiso es un documento que formaliza la relación entre el gobierno y los ciudadanos, estableciendo las bases de lo que los ciudadanos pueden esperar de los servicios del sector público y lo que se espera de ellos a cambio. Las cartas compromiso buscan ofrecer un conjunto de garantías y estándares que permiten a los ciudadanos conocer con certeza qué servicios pueden recibir, en qué plazos y bajo qué condiciones.

4.2.1.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes de estas cartas se remontan a varios acontecimientos y tendencias que han marcado la administración pública del país. Algunos hitos más relevantes que se destacan son:

- Democracia y participación ciudadana: la consolidación de la democracia en Argentina, a partir de la década de 1980, tras años de inestabilidad política y conflictos, desempeñó un papel fundamental en la creación de un entorno propicio para la implementación de cartas compromiso.
- Ley de procedimientos administrativos: La ley 19549 de procedimientos administrativos (1972) estableció las bases para la regulación de los procedimientos administrativos en Argentina. Aunque esta ley no mencionaba directamente las cartas compromiso sentó las bases para una mayor formalización y transparencia en la relación entre el estado y los ciudadanos.
- Políticas de calidad y modernización del Estado: a partir de la década de 1990 Argentina comenzó a experimentar un proceso de modernización del Estado que incluyó la adopción estas políticas que promovieron la eficiencia, la mejora continua y la atención al ciudadano.
- Organismos de control y auditoría: la creación de organismos de control y auditoría, como la auditoría general de la nación y la oficina nacional de control comercial agropecuario, fortaleció la supervisión y fiscalización de las actividades gubernamentales.



4.2.1.2 MARCO LEGAL

El marco legal y normativo que respalda la implementación y el funcionamiento de las cartas compromiso en Argentina es fundamental para garantizar su efectividad y cumplimiento. Las principales leyes, decretos y regulaciones que establecen las bases para este importante instrumento son:

1- Constitución Nacional: La Constitución nacional en su artículo 42 establece el derecho de los ciudadanos a recibir información adecuada y verás sobre los servicios que se les brindan (1994).

2- Ley de procedimientos administrativos: la ley 19549 es un Pilar fundamental del marco legal. Aunque no menciona directamente las cartas compromiso, establece los procedimientos y garantía para los actos administrativos .

3- Ley de defensa del consumidor: la ley 24240 es relevante en el contexto de las cartas compromiso, ya que reconoce los derechos de los ciudadanos en relación con la calidad de los servicios y la información veraz y oportuna (1993).

4- Decretos y Resoluciones: El programa carta compromiso con el ciudadano es una iniciativa del Gobierno nacional, a través del decreto 229/200, Y funciona en el ámbito de la Secretaría de la gestión pública, dependiente de la Jefatura de gabinete de ministros. Establece la creación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios públicos y garantizar los derechos de los ciudadanos. Se establecen principios rectores como la igualdad, imparcialidad, continuidad, participación, derecho a la información, calidad y transparencia y se establecen pautas de aplicación para los organismos prestadores de servicios y se invita a los gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherirse al programa.

Esta herramienta apunta a mejorar la relación de las organizaciones con los ciudadanos, y potenciando su derecho a ser escuchados, informados, respetados y a recibir una respuesta ante los reclamos y una solución o compensación si fuera el caso. También incorpora los compromisos de mejora a implementar en el futuro, especificando plazo de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana. Una vez firmada la carta compromiso comienza un proceso de



seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los estándares, cuyos resultados se vuelcan a un tablero de control. En esta instancia se trabaja con los facilitadores del organismo para tomar la información que surge del monitoreo de los Estándares de calidad y poder incorporarlos a un proceso de mejora continua de la gestión.

4.2.1.3 PROPOSITO DE LAS CARTAS COMPROMISO

Uno de los propósitos primordiales de las cartas compromiso es proporcionar a los ciudadanos información clara y transparente sobre los servicios del sector público que están a su disposición. Estos documentos especifican de manera detallada que pueden esperar los ciudadanos en términos de calidad plazos y condiciones públicos. Esta claridad es esencial para que los ciudadanos conozcan sus derechos y puedan tomar decisiones informadas.

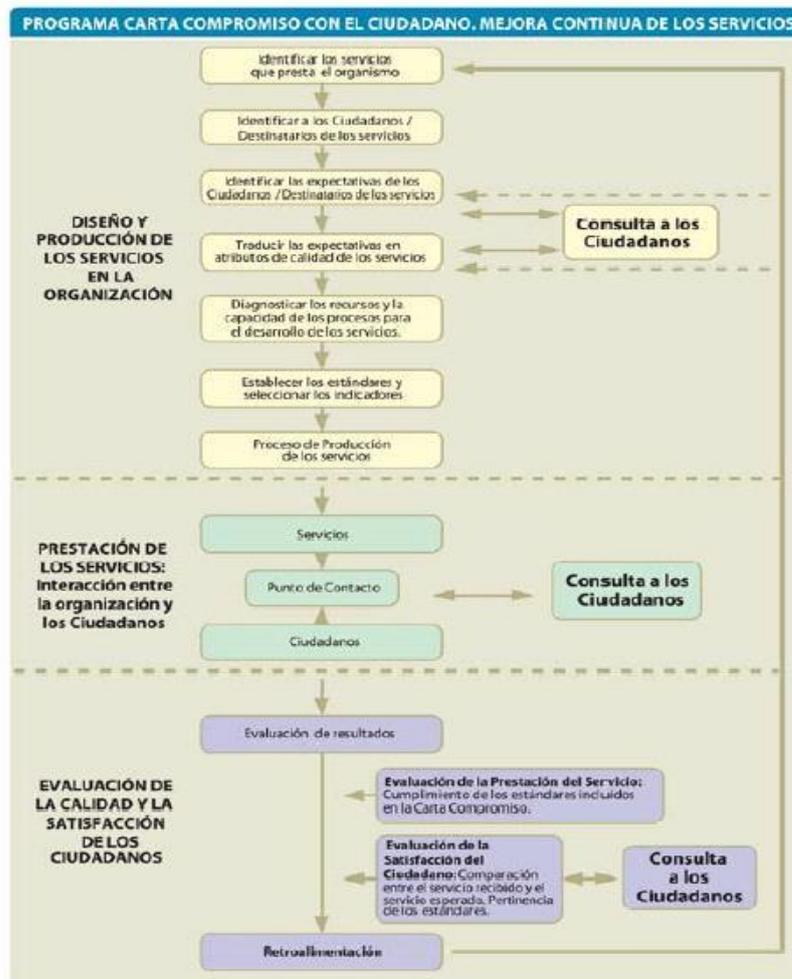
Las cartas compromiso establecen un marco de responsabilidad en el que las instituciones gubernamentales se comprometen a cumplir. Esto fomenta la rendición de cuentas por parte de las agencias gubernamentales, ya que los ciudadanos pueden evaluar si están cumpliendo los compromisos establecidos en el documento. Además, el incumplimiento de las cartas compromiso puede tener consecuencias para los funcionarios públicos responsables.

Otro Propósito central es promover la mejora continua de la calidad de los servicios públicos. Al establecer estándares y compromisos concretos, a las instituciones gubernamentales se ven impulsadas a trabajar en la eficacia, eficiencia, transparencia y en la comunicación activa con el ciudadano para poder satisfacer sus necesidades.

Por último, las cartas compromiso contribuyen significativamente a la construcción de confianza entre el gobierno y los ciudadanos.

4.2.1.4 IMPLEMENTACION

El proceso de implementación de la Carta se desarrolla del siguiente modo:



La implementación del Programa y la formalización del documento Carta Compromiso, implica el desarrollo por parte de los organismos de cuatro componentes principales:

- Estándares de calidad de los servicios esenciales y puntos de contacto
- Sistema de información y comunicación
- Sistema de participación ciudadana
- Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados



4.3 REINGENIERIA DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Luego del análisis desarrollado, donde se busca la mejora continua y generar una gestión de calidad en el sistema público, nos seguimos encontrando con una resistencia burocrática, que es un verdadero desafío y que se refleja comúnmente en los procesos administrativos. Este es un verdadero desafío que debemos tratar de solucionar para mejorar la calidad de los servicios brindados tanto al cliente interno como al cliente externo que son los ciudadanos.

Generaremos la reingeniería de proceso de un acto administrativo desde la entrevista realizada a un funcionario del Instituto nacional de estadísticas y censos. Luego de realizada la entrevista hemos investigado en la normativa vigente y en los procedimientos actuales, generando una reingeniería de procesos no solamente para obtener un procedimiento más eficiente sino también para generar transparencia en la rendición de cuentas en el gasto de los funcionarios públicos.

Entrevista realizada a la Sra. Tesorera A. Insua del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

“En algunas ocasiones se programan viajes al exterior de funcionarios de alto rango. Esto debería ser realizado con premeditación para que todas las áreas que intervienen, puedan realizar los procedimientos pertinentes para que el área de tesorería tenga la resolución del viaje con la descripción de la comisión y el cálculo del gasto que se va a realizar, firmado por el Ministerio de Economía. Sin embargo, en muchas oportunidades cuando viaja un funcionario no llega la resolución del viaje y se adelantan los gastos de representación en la Tarjeta Corporativa que se le asignó al funcionario. Y al momento que llega la resolución, mediante un anticipo de fondos en efectivo y en la moneda del lugar de destino, se le entrega el monto correspondiente al viatico diario y el alojamiento, autorizado por el Director de la Gerencia Administrativa”.

Deficiencias del proceso: En principio, existe un problema grave de comunicación al momento de gestionar un viaje para un alto funcionario. Todas las áreas deberían estar enteradas de los fondos que serán utilizados. Administrativamente se genera un movimiento de fondos que no tiene un aval legal ya que, al no existir una resolución pertinente con los detalles del viaje, firmado por el Ministerio de Economía, se están disponiendo fondos incorrectamente. Además, una vez que llega la resolución se compra la moneda extranjera mediante formularios



en el Banco de la Nación Argentina y se le entrega en mano al funcionario. Generando problemas administrativos como de registración contable.

Proceso de reingeniería:

Si se produjera el caso de que el Responsable o Subresponsable de cualquiera de los Fondos o Cajas del Organismo debiera participar de una misión oficial, se podría proceder de la siguiente forma:

Para un registro ordenado de los movimientos dentro del sistema financiero de la Administración pública, SIDIF¹¹, se recomienda la carga de fondos en todo concepto en la Tarjeta corporativa del Funcionario. (Gastos de representación, Viáticos diarios, Alojamiento). El monto será calculado por el sector de viáticos.

ALTERNATIVA: Una vez que el Sector de Viáticos, calcula el Monto del Viaje se deberá:

a) Realizar un traspaso de fondos del Tipo “TARJETA RAIZ” a “TARJETA de funcionario que realizará el viaje”, por el total del monto que se afectará al cumplimiento de la misión oficial,

Nos referimos como TARJETA RAIZ, a la tarjeta que alimenta todas las tarjetas de los funcionarios que luego rendirán por la caja chica de cada dirección. Esta Tarjeta la maneja directamente el Área de TESORERIA y se alimenta de las devoluciones que hace el Ministerio de Economía una vez que reciben todas las rendiciones de Gasto.

b) Pagar la solicitud del Anticipo de Viáticos. En verdad esta alternativa puede tomarse como la regla general de uso, tanto para los casos en los que el viático calculado resulte inferior al saldo de la tarjeta del funcionario que participa de la misión oficial, como para los casos en los que resulte superior. Por el lado de la Plataforma Web de Administración y Gestión de Tarjetas, será necesario asegurar el día anterior al inicio de la misión oficial, que el saldo de fondos disponibles en la tarjeta del funcionario afectado a la misma, resulte exactamente equivalente al monto que se le ha asignado en concepto de viáticos y eventuales.

c) Al regreso de la misión oficial, el funcionario realizará su rendición de gastos como es habitual, la cual una vez cumplida, habilitará a que se le reintegren

¹¹ Sistema de Información Financiera.



a su tarjeta los fondos afectados al uso del Fondo o Caja que le corresponden en su carácter de Responsable o Subresponsable del mismo para gastos asignados al funcionamiento de su Dirección. La rendición de fondos y la registración contable se hará en función a los gastos generados en la Tarjeta corporativa y al tipo de cambio que se registre en la misma al cierre de mes.

Teniendo en cuenta que cuando un funcionario viajara al Exterior requiere una habilitación especial para poder utilizarla fuera del país. Previamente al viaje es necesario que el Administrador del centro de costos al que se encuentra asociada la tarjeta del funcionario que efectuará el viaje, o en su defecto el Administrador General, apliquen la opción de “Aviso de Viaje al Exterior” desde la Plataforma, indicando las fechas (desde / hasta) entre las cuales la tarjeta podrá utilizarse fuera del país. De no tomarse este recaudo la tarjeta quedará inhabilitada para realizar consumos en el exterior hasta tanto se aplique este “Aviso” en la Plataforma.

CONCLUSION

La innovación en la gestión pública es un camino que no solo es relevante en un contexto global, sino que también tiene un profundo impacto en la vida cotidiana de los ciudadanos en cada país. En el caso específico de Argentina, la innovación en la gestión pública desempeña un papel crucial en la búsqueda de soluciones a desafíos nacionales y locales, y en la mejora de la calidad de los servicios del sistema público. La legislación en Argentina ha evolucionado para reflejar la importancia de la innovación en la gestión pública. En los últimos años, se han implementado una serie de leyes y regulaciones que promueven y regulan la adopción de tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito gubernamental. Un ejemplo destacado es la ley nacional de gobierno electrónico, que establece los principios y las normativas para la utilización de medios electrónicos en la administración pública. Además, la ley de acceso a la información pública, representa un avance significativo en la promoción de la transparencia del sistema público y el acceso a la información por parte de los ciudadanos. Además, la ley N° 27.275 (2016) representa un avance significativo en la promoción de la transparencia gubernamental y el acceso a la información por parte de los ciudadanos. Esta ley permite a los ciudadanos solicitar y acceder a información pública de las entidades del sistema público, lo que fomenta la rendición de cuentas y la participación ciudadana.



En el ámbito local, Las provincias y municipios de la nación también han promulgado legislación relacionada con la innovación en la gestión pública. Muchas de estas regulaciones se centran en la digitalización de servicios, la Protección de Datos y la modernización de la administración pública.

Claramente la implementación efectiva de estas leyes y regulaciones son esenciales para impulsar la innovación en la gestión pública. Además, facilita la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de la eficiencia administrativa y el fortalecimiento de la transparencia del sistema público. Generando una mayor confianza por parte de los ciudadanos. Además, promueve una mayor participación de cada uno de ellos y la prestación de servicios de mayor calidad.

Además, si nos referimos a tener una gestión de calidad en el sector público este es un enfoque transformador que no solo mejora la eficiencia y eficacia de los servicios del sistema público, sino que también fortalece la relación entre el gobierno y los ciudadanos generando una mayor confianza en cada uno de estos. A medida que hemos analizado y desarrollado esta tesis esta metodología de la gestión de calidad en el sector público se ha basado en principios fundamentales, como la orientación al ciudadano y la búsqueda constante de la mejora. Los beneficios de la gestión de calidad son innegables, pero también existen obstáculos que deben superarse para lograr una implementación efectiva. Uno de los logros más notables de la gestión de calidad en el sector público es la mejora de la eficiencia y eficacia de los servicios. Al eliminar ineficiencias, simplificar procesos y alinear la oferta de servicios con las necesidades reales de los ciudadanos, se logra un gobierno más ágil y centrado en la satisfacción del ciudadano. La participación ciudadana y la transparencia son dos pilares igualmente importantes de la gestión de calidad. A través de herramientas como la carta compromiso o cartas de servicios al ciudadano, los ciudadanos tienen un papel activo en la definición de estándares de calidad y en la evaluación del desempeño del Gobierno. Esto no solo fortalece la relación entre el gobierno y los ciudadanos, sino que también aumenta la confianza y la transparencia en la rendición de cuentas.

Sin embargo, la implementación de la gestión de calidad como analizamos no está exenta de obstáculos. La resistencia al cambio, las limitaciones presupuestarias y la complejidad de los procesos gubernamentales a menudo desafía. Superar estos obstáculos requiere un liderazgo comprometido, una cultura de mejora continua y una inversión en capacitación y tecnología. Para lograr una implementación efectiva de la gestión de calidad es esencial que las



organizaciones del sistema público sigan recomendaciones como el involucramiento del liderazgo y del personal, el desarrollo de herramientas claras como cartas de compromiso, el establecimiento de métricas de calidad y la promoción de la mejora continua. La comunicación efectiva y la participación ciudadana activa son elementos claves para el éxito.

En última instancia, la gestión de calidad no solo es una tendencia pasajera, sino un enfoque que está transformando la administración gubernamental en todo el mundo. A medida que las demandas de los ciudadanos evolucionan y las organizaciones gubernamentales buscan una mayor eficiencia y transparencia, la gestión de calidad se riga como un camino prometedor para llegar a ser un gobierno más efectivo y centrado en el ciudadano.

Es importante entonces que, en el futuro, Argentina continúe avanzando en la promoción de la innovación en la gestión pública a través de un marco legal sólido y políticas públicas eficaces. Esto implica la actualización constante de las regulaciones para abordar los desafíos emergentes, como la ciberseguridad y la ética en la inteligencia artificial, y la promoción de la colaboración entre los diferentes niveles de gobierno y con actores internacionales.

En resumen, la innovación en la gestión pública de calidad es esencial para el desarrollo y la mejora de la calidad de vida en Argentina. La legislación argentina ha evolucionado para respaldar esta innovación y es fundamental que el país continúe avanzando en este camino para garantizar un futuro de administración pública más eficiente, transparente y centrada en el ciudadano.



BIBLIOGRAFIA

- CLAD. (14 de Octubre de 1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>
- Clinton, A. G. (1995). *Putting Customers First: 95 Standards for Serving the American People*. New York, EEUU: Executive Office of the President.
- Hadjiisky, M. (2017). Explorando una conversión. La Nueva Gestión Pública en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Estudios Sociales Del Estado*, 3(5), 55-98.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Obtenido de <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulttext.pdf>
- Nacional, P. E. (1968). *Ley 17.622*. Buenos Aires - Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (1970). *Decreto 3110/70 - Disposiciones Reglamentarias Ley 17.622*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (1972). *Ley 19549 " LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO "*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (1993). *DECRETO 1831/93, SISTEMA ESTADISTICO NACIONAL*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (1993). *Ley 24.240 "Defensa del Consumidor"*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (1994). *Ley 24.430 " Constitución Nacional "*. Buenos Aires Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (2000). *Decreto 229/2000 "CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO"*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (2001). *Decreto 103/2001, "Plan Nacional de Modernización"*. Bs As, Argentina: Boletín Oficial.
- Nacional, P. E. (2016). *Ley 27275, " Derecho de Acceso a la Información Pública "*. Bs As, Argentina: Boletín Oficial.
- OSZLAK, O. (2001). *Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso argentino en: IX Congreso Internacional del CLAD SOBRE LA Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid, España: Disponible en web: www.clad.org.
- Suleiman, E. (2000). *¿Es Max Weber realmente irrelevante?* Madrid: INAP.
- Suleiman, E. (2000). *¿Es Max Weber realmente irrelevante?* Madrid: INAP.
- Weber, M. (1922). *Estudios de metodología*. Munich, Alemania.