

VII Jornadas de Sociología de la UNLP
"Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"

Reformando la reforma. Idas, frenos y venidas en torno a las políticas de gobierno electrónico en la Provincia de Buenos Aires.

Autor: Dr. Ricardo Sebastián Piana

Pertenencia Institucional: Docente de Derecho Político. Fac. de Cs. Jurídicas y Sociales. UNLP

Correo Electrónico: r_piana@yahoo.es

1. Introducción

Las políticas de gobierno electrónico de la Provincia de Buenos Aires tuvieron un reconocimiento normativo temprano. El Decreto N° 1.824 del año 2002 diseñó el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico y creó el Consejo de Gobierno Electrónico alineado en las políticas de la reciente creada Secretaría para la Modernización del Estado. Poco después, el Plan Trienal de la Gestión Pública de 2004, diseñado por la Subsecretaría de la Gestión Pública sólo señala su "acompañamiento" a aquél Plan.

En enero de 2008, se dicta el Decreto N° 110/08 por el cual, modificando la anterior estructura, se deroga el Decreto N° 1.824/02 y crea el Consejo Provincial de la Sociedad de la Información dentro de la nueva Subsecretaría para la Modernización del Estado.

Con un nuevo cambio de actores, en 2012, la Subsecretaría para la Modernización del Estado rediseña sus políticas y fija líneas de acción de gobierno entre las que se reconoce la "Estrategia Digital", estableciendo criterios de homologación de sistemas, evaluando proyectos y fijando principios y reglas para la adquisición y operación de equipos y programas.

En diez años, estas orientaciones y reorientaciones no sólo dan cuenta de cambios de paradigmas sino la ausencia de consensos entre los actores gubernamentales sobre una política que todos han considerado esencial para la reforma del Estado.

Estudiaremos en esta ponencia sólo los Planes, información institucional y documentos normativos; las acciones en sí, por cuestiones de espacio quedan para otro lugar. Aquellos tienen relevancia para identificar el Estado y la Administración deseada, muchas veces declamados de forma explícita. Estudiaremos, entonces, estas idas, frenos y venidas.

2. Origen del concepto "gobierno electrónico"

Existen varias definiciones acerca de lo que debe entenderse por Gobierno Electrónico; en realidad tantas como autores, informes y normas se refieran a este nuevo concepto. Ello nos enfrenta a un primer problema de tipo conceptual¹.

No hay que remontarse mucho en el tiempo para rastrear el origen del concepto de Gobierno Electrónico que nace de la mano de la *New Public Management* (Nueva Gestión Pública) en la década de los '90. A excepción de algunos estudios académicos anteriores y de los anuncios en la campaña presidencial de los EE.UU. que llevara a Bill Clinton a la Casa Blanca, el concepto hace su aparición en la escena pública con el primer informe del ex vicepresidente Al Gore en 1993, en el marco de la *Government Performance and Results Act* (Ley sobre el Rendimiento y los Resultados del Gobierno) del mismo año².

Las primeras políticas de Gobierno Electrónico hacen su aparición en este contexto. Por ello, no es casualidad que poco más adelante en ese mismo informe, pueda leerse que “*Las oportunidades abundan para disminuir los costos operativos con el uso de las tecnologías de las telecomunicaciones*” (traducción del autor).

El concepto Gobierno Electrónico fue creciendo acompañado por otros nuevos conceptos, como el de “*e-governance*”, impulsando la transformación del sector público en torno a la “marquetización” de servicios gubernamentales en agencias gubernamentales externas. Sin embargo, ese concepto original, asociado a la eficiencia gubernamental, fue permeable a otros usos y finalidades. De la mano de las facilidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las nociones de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas fueron ocupando un espacio central en la conceptualización del Gobierno Electrónico. Hoy, la idea de *accountability* (término que incluye tanto la obligación de rendir cuentas como la responsabilidad gubernamental hacia el electorado) es clave para reconstruir el concepto de Gobierno Electrónico.

¿Cómo definir entonces al Gobierno Electrónico? Resulta difícil encontrar un concepto válido de Gobierno Electrónico; en primer lugar por la novedad del fenómeno, pero sobre todo, y

¹ “Gobierno Electrónico” y “Administración Electrónica” son utilizados como sinónimos en la gran mayoría de documentos que tratan esta temática; el primero es más utilizado en Latinoamérica y el segundo en España aunque las dimensiones de los conceptos son distintas, como veremos más adelante.

² Allí puede leerse: “*In the future, the concept of electronic government can go beyond transferring money and other benefits by issuing plastic, “smart” benefit cards. With a computer chip in the card, participants could receive public assistance benefits, enroll in training programs, receive veterans services, or pay for day care. The card would contain information about participants’ financial positions and would separately track their benefit accounts – thus minimizing fraud. Electronic government will be fairer, more secure, more responsive to the customer, and more efficient than our present paper based systems*” (The National Performance Review. Chapter 4 Cutting Back to Basics. Step 4: Reengineering Programs to Cut Costs, 1993). Ver en <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/nprprt/annrpt/redtpe93/23ba.html>. Fecha de consulta: 15/10/12.

más importante, porque se ha generalizado a partir de políticas deseadas antes que concretas (Criado Grande et al., 2002).

Algunas definiciones ponen el acento en las TIC como un medio de interconexión entre gobierno y ciudadanos, empresas u otros gobiernos, medio que tendría consecuencias cualitativamente distintas a los medios de relacionamiento tradicionales. Muchas conceptualizaciones se concentran en los servicios; otras, en los fines; algunas definiciones combinan los medios (TIC y reforma de la administración) y fines (mejores servicios); por último, otras ponen su acento en la gobernabilidad.

En el Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (2004) se señala que las estrategias nacionales de Gobierno Electrónico deben tener como fines que “la administración pública sea más transparente, eficaz y democrática” (Punto 13, inciso g) y más adelante que las aplicaciones TIC pueden apoyar el desarrollo sostenible en la administración pública, los negocios, la educación y capacitación, la salud, el empleo, el medio ambiente, la agricultura y la ciencia en el marco de ciberestrategias nacionales para lo cual se han de tomar, entre otras medidas, las siguientes (Punto 15 – Gobierno Electrónico):

- “a) Aplicar estrategias de gobierno electrónico centradas en aplicaciones encaminadas a la innovación y a promover la transparencia en las administraciones públicas y los procesos democráticos, mejorando la eficiencia y fortaleciendo las relaciones con los ciudadanos.
- b) Concebir a todos los niveles iniciativas y servicios nacionales de gobierno electrónico que se adapten a las necesidades de los ciudadanos y empresarios, con el fin de lograr una distribución más eficaz de los recursos y los bienes públicos.
- c) Apoyar las iniciativas de cooperación internacional en la esfera del gobierno electrónico, con el fin de mejorar la transparencia, responsabilidad y eficacia en todos los niveles de gobierno”. En <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/poa-es.html>. Fecha de Consulta: 15/10/12.

Sin adoptar una nueva definición, y en el marco del plan i2010 – “A European Information Society for growth and employment”, la Unión Europea estableció en 2006 que los Estados miembros esperan que la administración electrónica contribuya a que los usuarios estén más satisfechos de los servicios públicos y alivie considerablemente la carga administrativa impuesta a empresas y ciudadanos para 2010 y que con ella el sector público conseguirá una mejora considerable de la eficiencia y un incremento de la transparencia y de la rendición de cuentas mediante un uso innovador de las TIC para 2010 (“Plan de acción sobre

administración electrónica i2010: Acelerar la administración electrónica en Europa en beneficio de todos”³).

El nuevo Plan de Acción Europeo 2015, sobre la base de la Declaración de Malmö de los Ministros responsables de las acciones de Gobierno Electrónico, estableció que ...

para 2015 las Administraciones Públicas europeas serán reconocidas por ser abiertas, flexibles y colaborativas en sus relaciones con los ciudadanos y las empresas. Ellas usan el Gobierno Electrónico para aumentar su eficiencia y efectividad y para mejorar constantemente sus servicios públicos en una forma que atiende las diferentes necesidades de los usuarios y maximiza el valor público, lo que coadyuva la transición de Europa a un liderazgo a la economía del conocimiento” (UE, 2010; la traducción es propia. Disponible en UE, 2010. The European eGovernment Action Plan 2011-2015. Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government. Disponible en: http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment/action_plan_2011_2015/docs/action_plan_en_act_part1_v2.pdf. Fecha de Consulta: 13/01/11).

Por fin, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, aprobada en 2007, entiende las expresiones “Gobierno Electrónico” y “Administración Electrónica” como sinónimos y ambas son consideradas como ...

“el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos” (Punto 3 – Concepto de Gobierno Electrónico. Ver <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf>. Fecha de Consulta: 15/10/12).

Sin pretender definir al Gobierno Electrónico, entendemos que tiene un carácter multidimensional y que el concepto engloba por lo menos los siguientes elementos: a) TIC; b) relación entre actores públicos y privados; c) prestación de servicios; d) optimización y modernización; y e) gobernabilidad. En efecto, no es posible hablar de Gobierno Electrónico sin incluir, al menos, la mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión gubernamental, una amplia/transparente relación del gobierno con los distintos actores sociales y una nueva legitimidad (Piana, 2007).

Recuérdese también que el origen del término es anglosajón: *electronic government* y la palabra gobierno en inglés no tiene un significado equivalente al español “gobierno”, sino que

³ Disponible en http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/c11328_es.htm. Fecha de Consulta: 15/10/12

podría asociarse más bien al de “régimen político”, esto es, un concepto mucho más amplio que el de gobierno⁴.

¿Qué implicancia puede tener ello? Distintos ángulos de análisis se desprenden de cada una de esas perspectivas. Desde la acepción más amplia, nos interesará problematizar cómo las TIC influyen en la estructura del poder del Estado actual, abriéndose dos grandes áreas de estudio: el Gobierno Electrónico, propiamente dicho, y la Participación Electrónica. Con la primera, estudiamos cómo los órganos o personas legitimados definen políticas de Administración Electrónica y cómo utilizan las TIC para informarse, comunicarse, legitimarse y tomar sus decisiones (fenómeno de la tecnocracia). Cuando estudiamos la Participación Electrónica, estudiamos cómo las TIC influyen en la vida cotidiana de los ciudadanos o meros usuarios para efectuar pedidos, controlar o influir en la decisión política de quienes tienen la responsabilidad para tomarla (responsabilidad adquirida en elecciones públicas abiertas, transparentes y participativas), cuyos temas principales son los de la democracia electrónica y la ciudadanía electrónica (*e-democracy* y *e-citizenship*). Desde la Administración Electrónica, por último, problematizamos aspectos relacionados con la implementación de políticas públicas utilizando medios electrónicos.

3. Acerca del concepto de *Open Government* o Gobierno Abierto

A pesar de la novedad del concepto, el de Gobierno electrónico ha quedado “viejo”. Conceptos como el de Gov 2.0, que propenden, para el ámbito público, la aplicación de las interacciones sociales de la Web 2.0; Wiki Gov, entendido como gobierno abierto y participativo que permitiría “editar” las decisiones gubernamentales o más radicales como el de *We-Government* (una traducción un poco literal pero comprensiva del efecto buscado podría ser nosotros gobernamos –y no los representantes–) parecen haber desplazado al concepto de Gobierno Electrónico por pasado de moda.

El concepto de *Open Gov* o Gobierno Abierto es, quizá, el que ha tomado más fuerza en estos últimos años a partir de la iniciativa del actual presidente de los Estados Unidos, que no se centra ya en los aspectos tecnológicos (aunque la tecnología sí importa), sino en la participación, rendición de cuentas y la apertura-disponibilidad de la información pública⁵.

⁴ El alemán *elektronische Regierung* (régimen electrónico) es también un concepto amplio.

⁵ El Gobierno de Barack Obama aprobó a inicios de 2009 la Iniciativa *Open Government* como un esfuerzo de su administración para crear niveles de apertura en el gobierno sin precedentes. La iniciativa, está basada en tres principios o postulados, que traducimos y resumimos: a) El Gobierno debe ser transparente. La transparencia promueve la rendición de cuentas y provee información a los ciudadanos acerca de lo que su gobierno está haciendo; b) El gobierno debe ser participativo. El compromiso público potencia la efectividad del gobierno y

Directamente relacionado en su origen con el de libertad de acceso a la información (Freedom Of Information) este concepto y sus significados abrevan de distintas fuentes tecnológicas: el de open data, software libre, open source, wikipedias, etc., incluyendo el de gobierno electrónico, ciertamente. Pero como mencionáramos más arriba, el concepto de Open Gov es mucho más amplio: transparencia, colaboración y participación, como ya vimos, pero también, responsabilidad y rendición de cuentas (accountability), asociación público-privado (public-private partnership), transversalidad; implicación y empoderamiento ciudadano.

Resulta obvio que tales postulados no son nuevos sino que están presentes en cualquier teoría de la democracia participativa. En efecto, la participación en el debate político no es, ciertamente, un fenómeno de la modernidad. La participación ciudadana ocupa, cada vez más, un aspecto fundamental del debate de la democracia mientras que otros elementos, antaño centrales, como la representación, los partidos políticos o la idea del bien común, son menos relevantes (ver, entre otros, Dahl, 1989; Sartori, 1989, Barber, 1984, Offe, 1988, Dworkin, 2006; Schmitter, 1994, entre muchos otros).

Pero el problema que estamos viviendo es totalmente nuevo. El fenómeno de la democracia del último cuarto de siglo y comienzos del presente, no tiene precedentes: globalización, tecnologías, la “no” amenaza de guerra nuclear (algo inédito), la ideología del «fin de las ideologías», megaciudades, terrorismo, choque cultural, calentamiento global, nuevos nacionalismos y matanzas étnicas, migraciones, etcétera, han modificado el contexto de la democracia. Aun cuando compartamos el postulado básico según el cual el demos gobierna (o debe gobernar), la complejidad del mundo actual ha puesto en crisis todos los otros supuestos (Corbetta y Piana, 2009:7).

Ahora bien, son las TIC las que, según esta nueva visión, la del *Open Gov*, las que posibilitarían (harían viable) cumplir esos postulados y valores⁶.

mejora la calidad de sus decisiones; c) El gobierno debe ser colaborativo. La colaboración promueve activamente la participación de los ciudadanos en la labor de su gobierno. Ver más información en <http://www.whitehouse.gov/open/about>.

⁶ Así, “*La idea de Gobierno Abierto (...) subyace a la mayoría de las constituciones y leyes fundamentales de los estados occidentales modernos (...). Pero es solo ahora, con el avance tecnológico que ha propiciado la llamada web 2.0 o web social y la extensión de internet como red global, cuando puede comenzar a ponerse en práctica de forma masiva y con unos costes asumibles para los estados*” (Calderón y Lorenzo, 2010:12) o, en el mismo texto, “*En realidad, el Gobierno Abierto usa en forma completa el sentido de e-government o gobierno digital más el concepto de participación e interacción entre sus niveles de gobierno y entre el gobierno y otras instituciones y organizaciones de la sociedad. Por ello, debe considerarse una intensiva aplicación de las tecnologías de las comunicaciones y de la información, como así también la utilización permanente de las redes de telecomunicación y de internet en todos los estamentos de la Administración Pública*” (Nemirovski, 2010: 96). O bien, un claro editorial del Boletín Electrónico de la Organización de los Estados Americanos: “*Si bien la apertura de los gobiernos es una cuestión netamente política y responde a un proceso de construcción situado – social, cultural y cívicamente- en cada comunidad, el apoyo de las TIC en la transición hacia modelos de “Gobierno Abierto” se focaliza en los siguientes principios: a) comunicación: uso de las TIC como canales de*

Si bien el concepto de Gobierno Abierto es claramente positivo y demuestra una creciente preocupación por hacer al gobierno más democrático, preferimos mantener el concepto de Gobierno Electrónico para referirnos al uso de las tecnologías como eje de la transformación del Estado y las políticas públicas en torno a un sistema político más abierto y participativo donde el ciudadano y sus problemas sean el eje y centro de las políticas. Es que si el Gobierno Electrónico no busca esos fines, será una mera automatización de procesos, sin nada innovador, sin generar verdaderos procesos de cambio, sin alterar la lógica de poder y de cómo se hacen las cosas⁷.

4. El Plan Estratégico de Gobierno Electrónico

En agosto de 2002, a instancias del entonces Secretario de Modernización del Estado, Cr. Florencio Randazzo, la Provincia de Buenos Aires sancionó el Decreto N° 1.824/02 que aprobara, por su artículo primero, el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico en la Provincia de Buenos Aires. Se dictó en el mismo mes de la sanción de la Ley de Ministerios que creaba la Secretaría de Modernización del Estado.

Es importante resaltar alguno de los Considerandos del Decreto pues son reflejo de los valores y expectativas puestas por el Gobierno de la Provincia en el gobierno electrónico. En primer lugar, se define el proyecto como parte del proceso de reforma del Estado orientado a “mejorar la cantidad y calidad de los servicios”. Expresamente señala que

... el uso de estas tecnologías favorece la interacción entre los gobiernos, las empresas, las comunidades y los ciudadanos, mejora la transparencia y el control de los actos de gobierno, aumenta la eficiencia de los procesos administrativos, incrementa la eficacia de los programas de gobierno y su

diálogo permanente entre organismos y niveles de Estado, así como con organizaciones civiles y con los ciudadanos; b) transparencia: difusión y libre acceso a información y fundamentos decisorios de la Administración; c) participación: provisión y promoción de espacios de opinión y consulta a los ciudadanos; d) domino público: liberación de información y datos públicos para su explotación por parte de la sociedad (“open data”); e) responsabilización: clara identificación y plena asunción de responsabilidades exigibles a funcionarios públicos; f) consulta pre-legislativa: debate y voto consultivo ciudadano a proyectos de ley antes de su tramitación parlamentaria; g) neutralidad tecnológica: utilización de diversas tecnologías y modelos de licencias (incluidos los sistemas protegidos y los de código abierto y libre), priorizando la disponibilidad de servicios fiables y efectivos para los ciudadanos”.

⁷ Como se ha dicho en el Documento elaborado en la Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, aprobado en 2010, y titulado Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI, “(...) es preciso que los países iberoamericanos no se limiten a enfrentar este tema sólo desde el punto de vista tecnológico. Los gobiernos también deben considerar la temática de la cultura organizacional incorporando una nueva matriz de valores, paralelamente a los cambios técnicos, que se apoye en un decisivo liderazgo del más alto nivel de decisión. (...) Es necesaria una visión estratégica del gobierno electrónico, que siga los objetivos mayores propuestos en la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, como la búsqueda de la transparencia y de la igualdad de trato a los ciudadanos, y utilizar así este instrumento de gestión para los debidos fines públicos a los cuales está destinado”. Disponible en <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/gestion-publica-iberoamericana-para-el-siglo-xxi>. Fecha de Consulta: 16/10/12.

impacto final, y propicia la formulación e implementación de políticas de desarrollo económico regional, entre otros beneficios (Decreto N° 1.824/02).

En otro de los Considerandos entiende que el uso de las TIC en el sector público ha creado una disciplina en sí misma, llamada Gobierno Electrónico. Se señala que el intercambio de información conducirá a introducir cambios significativos en el contenido del trabajo y la organización administrativa aunque también reconoce la necesidad de la capacitación de los recursos humanos y de acortar la brecha digital.

Por último dos párrafos más dan cuenta de los valores. En primer lugar, se expresa que

... el desarrollo del Gobierno Electrónico deberá asumirse, por los órganos de la administración, como un proceso indispensable, evolutivo, modular e incremental” y que “para el cumplimiento de los fines enunciados debe dotarse a la Provincia de un diseño institucional que, respetando el principio de descentralización como uno de los ejes rectores en el proceso de Modernización del Estado, permita a su vez una coordinación ágil entre las distintas jurisdicciones y organismos que integran el sector público provincial (Decreto N° 1.824/02).

Estos últimos Considerandos son sustanciales al señalarse el carácter incremental que debe tener dicho proceso de reforma y al condicionar los resultados a un diseño institucional descentralizado en cuanto a su ejecución pero centralizado en cuanto a la decisión.

El Decreto contiene un profuso Anexo de 33 páginas donde se establece el Plan Estratégico. Allí se reconoce que la tecnología no es un fin en sí misma sino que “*representa un medio, o herramienta, para concretar la visión de un Estado moderno, eficaz y eficiente*” y se sostiene que el Gobierno Electrónico se encuadra dentro de la Modernización del Estado aunque ahora, con más énfasis, se lo define como “*una parte fundamental de la misma*”.

Se puntualiza la misión del gobierno electrónico como el desarrollo de

... una plataforma tecnológica para satisfacer los requerimientos y responder a las necesidades de los habitantes, contribuyendo a crear una administración pública íntegra, eficaz y transparente, mediante el uso eficiente de la información, los recursos humanos, los procesos y la tecnología. De esta forma el gobierno electrónico se transformará en un canal ejemplar para la prestación de los servicios del Estado y se constituirá en el soporte y facilitador de la difusión e implantación de las políticas del Gobierno (Decreto N° 1.824/02 – Anexo pág. 10).

El objetivo es introducir nuevos y mejores servicios y rediseñar los procesos internos de la Administración Pública de manera integrada, simple, fácil de acceder y usar, flexible y adaptable. Deberá también permitir la integración de los sistemas de los diferentes servicios, compartir recursos e introducir el concepto de gestión pública basada en la responsabilidad de los funcionarios por los resultados y la utilización de los recursos del Estado (Decreto N° 1.824/02 – Anexo pág. 11).

Los Objetivos Generales del Plan eran:

- Acercar la administración pública al habitante, haciéndola más accesible y transparente y brindando más y mejores servicios;
- Implementar la gestión basada en responsabilidad por resultados y recursos;
- Aumentar el impacto de los programas de Gobierno;
- Complementar el proceso de modernización mejorando la calidad y la eficiencia de los servicios del Estado mediante el uso de información, procesos y tecnología;
- Desarrollar aplicaciones verticales y transversales, sobre una infraestructura común, que solucionen temas y problemas específicos de los habitantes.

Los Objetivos específicos denunciados eran:

- Desarrollar la estrategia de los portales de la provincia para:
 - Difundir las actividades del gobierno provincial y sus dependencias;
 - Informar a los habitantes sobre los servicios y trámites que presta la provincia y los requerimientos para realizarlos;
 - Permitir a los habitantes requerir información, realizar trámites y pagar impuestos en forma remota;
 - Habilitar nuevos canales de comunicación entre los ciudadanos y las autoridades políticas;
 - Habilitar nuevos medios de participación ciudadana;
- Contribuir a través de la TIC a la eficiencia y transparencia de la administración pública de la provincia reduciendo costos de gestión y permitiendo la difusión de los actos de gobierno;
- Promover el uso eficiente de la información, los procesos, los recursos humanos y la tecnología;
- Maximizar el aprovechamiento de las tecnologías y sistemas existentes en la Provincia y sus organismos
- Rediseñar los procesos de manera integrada y continua con foco en el habitante aplicando criterios de simplicidad, facilidad de acceso, punto único de contacto y flexibilidad;
- Facilitar y dar soporte a la difusión e implementación de las políticas de Estado, aumentando el impacto de los programas
- Servir de modelo para la prestación de servicios a través de distintos canales – delegaciones, agencias, kioscos, Call Centers, correo electrónico, oficinas municipales, etc.-;
- Contribuir a la eficiencia en el trabajo, la satisfacción laboral, la capacitación y la realización profesional de los empleados públicos provinciales.

Ahora bien, ¿cuál sería la adscripción teórica del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico?

De la definición de Gobierno Electrónico dada por el Plan⁸ no podemos extraer una

⁸ Se lo define como “*el uso de la Tecnología en el marco de la Modernización del Estado, como medio para facilitar el acceso a los servicios gubernamentales en beneficio de los ciudadanos, las empresas y la productividad de los empleados públicos*” cuyas implicancias transforman la función gubernamental

conclusión pues contiene todo los elementos de las definiciones doctrinarias: a) la tecnología como medio; b) fin: acceso ciudadano a los servicios gubernamentales, de las empresas y de los agentes estatales; c) consecuencias: transformar la función gubernamental introduciendo nuevos valores; d) Contexto: modernización del Estado.

Del análisis de los objetivos generales y particulares no podemos advertir que exista un claro predominio de una visión asociada a la eficacia o a la participación pero si ahora analizamos los beneficios que se esperan como consecuencia de la aplicación de las acciones necesarias para desarrollar los objetivos, sí podremos advertir la preeminencia de una visión sobre la otra.

Para clasificar en más o menos importante todos esos beneficios esperados y así poder determinar cuál de todos esos objetivos enunciados es más relevante, se efectuó un conteo para determinar cuántas veces aparece cada una de las palabras clave de los objetivos en el entendimiento de que cuantas más veces aparezca una palabra, más importante ésta será para el Plan.

Cuadro 1 – Cantidad palabras clave por objetivos

PALABRAS CLAVE POR OBJETIVO	CANTIDAD DE PALABRAS
Mejorar la calidad de los servicios que el Estado brinda a sus habitantes;	10
Aumentar el impacto de los programas que ejecuta;	13
Mejorar la eficiencia general de la administración provincial;	28
Recuperar la legitimidad política y pública de sus organizaciones y de los empleados públicos;	2
Integrar la información de la Provincia	22
TOTAL PALABRAS OBJETIVOS	75
TOTAL PALABRAS PLAN	6.388

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En negritas, se indican las palabras clave por cada objetivo buscadas.

De ese simple análisis cuantitativo surge que los beneficios relacionados con una visión del gobierno electrónico asociada a la organización –eficiencia e integración de la información– acumulaban más de la mitad de las palabras clave (66%) mientras que los objetivos relacionados con una visión del gobierno electrónico asociada a la participación –legitimidad y calidad– apenas representaban el 16%.

5. El Plan Trienal de la Gestión Pública

introduciendo nuevos valores: la comunicación, la cooperación, la participación interactiva y el reconocimiento de la información como valor estratégico.

Un cambio teórico-ideológico se advierte cuando la Secretaría para la Modernización del Estado pasa a ser una Subsecretaría dentro de la Secretaría General de la Gobernación, en un primer momento con el nombre de Subsecretaría de la Función Pública, y luego como Subsecretaría de la Gestión Pública, a cargo, en todo momento, de la Ing. Agr. Claudia Bernazza. Es cierto que el Plan de Gobierno Electrónico se mantiene vigente durante todo el período del Gobernador Solá pero, como veremos, de ser uno de los pilares de la reforma pasa a ser un elemento más.

En rasgos generales, el Plan se estructuraba en tres componentes: a) fortalecimiento del Estado como proyecto político - social y como organización, aspectos que incluían la planificación estatal con enfoque estratégico, el diseño de la organización estatal y empleo público y carrera; b) modernización e innovaciones en el ámbito público (por ejemplo Carta Compromiso); y c) formación para el cambio cultural dentro del cual el rol del IPAP y sus cursos era el eje del componente.

La funcionaria definió prontamente la estrategia de la Subsecretaría que quedó plasmada en el Taller: “¿Qué Estado queremos?: Hacia un Plan Trienal de la Gestión Pública”⁹ organizado por la entonces Subsecretaría de la Función Pública en mayo de 2004 y que luego se plasmaría en el Documento N° 1 “Conceptos y convicciones que guían el proceso de recuperación y modernización estatal”, publicados luego en la página web de la Subsecretaría. De dicho documento puede deducirse el viraje de las funciones e ideologías subyacentes, pues la modernización como tal deja de ser el aspecto central. En efecto, allí sostiene la Subsecretaria que:

... la apuesta fuerte de la Subsecretaría de la Gestión Pública es la de ser un organismo rector al servicio de la planificación y gestión estatal de la provincia de Buenos Aires, que sea capaz de orientar, acompañar y asistir al Estado provincial en el diseño de sus planes de acción, sus estructuras, sus procesos organizacionales y comunicacionales, como así también en el desarrollo de las bases para una carrera (tanto de los agentes como de los funcionarios) de la que hoy se carece (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004, Documento N° 1, págs. 14-15).

La gestión reconoció la necesidad de variar la política de modernización iniciada por el Cr. Randazzo:

⁹ El documento puede descargarse en: http://www.dpgp.sg.gba.gov.ar/html/Res_Bernazza/5.1_Resolucion_SSPF_5_04_Anexo_I_Plan_Trienal.doc.
Fecha de Consulta: 23/07/11.

En este marco, el nuevo órgano rector debe reformular sus líneas de acción en relación con la implementación de mecanismos que “mejoren” la gestión desde los sistemas de planificación, administrativos y de control (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004 b, Documento N° 2, pág. 5).

En efecto, se señalaba que el Plan de Modernización, del cual el de Gobierno Electrónico era un aspecto central, había considerado al concepto de modernización como un proceso permanente de adaptación de las estructuras del sector público, con el fin de adecuarlas a las nuevas exigencias sociales y que en paralelo, se incorporó el concepto de reforma administrativa que, según esta Subsecretaría (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004 b), se transformó en un fin en sí mismo. Y se afirma:

La reforma administrativa, tal como fue concebida en la Argentina, y a partir de las experiencias, ha funcionado como un proceso básicamente normativador, que se realiza de una sola vez, y que intenta mejorar aspectos relacionados con los sistemas administrativos de apoyo, o sistemas transversales, que inciden en el funcionamiento de toda la Administración Pública. Estos procesos han tenido su basamento en la necesidad de dotar de una mayor eficiencia a la administración, han operado fundamentalmente ante la necesidad de disminuir el gasto público, y en líneas generales se puede decir que no han logrado con éxito su cometido (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004 b, Documento N° 2, pág. 5).

La nueva consigna no era cambiar el Estado sino recuperarlo. Se partía del siguiente supuesto: el Estado refleja los valores y la concepción que la sociedad tiene del mismo; la sociedad había producido el desmantelamiento del Estado de los '90 con funestas consecuencias; refortaleciendo el Estado sería posible reconstituir el tejido social y relegitimar, consecuentemente, al Estado¹⁰.

Las acciones de modernización del Estado son asociadas ahora a la innovación, descartando el término “reforma” por identificarlo a la concepción del Estado vigente en la década del '90. Se define la modernización como “*una posibilidad de mejora continua de la capacidad de gestión... la mejora no será considerada como tal si no favorece la inclusión social*” (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2004 b, Documento N° 1, pág. 20).

Vemos entonces que el cambio no fue meramente de nombre. La modernización iniciada por la entonces Secretaría para la Modernización del Estado continúa, asumido ahora por una

¹⁰ Así, por ejemplo: “*En función de la experiencia, podemos afirmar que difícilmente exista una demanda social de reforma del Estado, por lo cual es interesante trabajar sobre cuestiones específicas que pueden generar un alto grado de legitimidad social, como, por ejemplo, mejorar la seguridad o la educación, aspectos que no tienen mucha relación con una reforma integral, pero que favorecen el inicio de un proceso mayor a partir de ganar la aprobación de la población*” (Longo, 2005:14-15)

Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, pero como una de las tres grandes líneas de acción. Las otras dos líneas de acción eran:

- **Fortalecimiento del Estado** como proyecto político-social y como organización a cargo de la Dirección Provincial de la Gestión Pública; y,
- **Formación para el cambio cultural** asumida por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), cuya Presidencia era ejercida por el titular de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

En cuanto a las acciones que el Plan Trienal 2004/2007 propicia, las que dan muestras de sus principales orientaciones, la Subsecretaría buscó focalizarse en aquellos proyectos que tengan impacto en el funcionamiento de los organismos de cara a la ciudadanía, y, en la medida de lo posible, que impacten transversal y positivamente en varios ámbitos de la Administración Pública. Entre las acciones de innovación propuestas por la Subsecretaría (2004-b) se señalan las siguientes:

- Establecimiento de un **Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional** con el objetivo de sostener y apoyar aquellas propuestas de innovación que han resultado exitosas, y proponer las que puedan considerarse necesarias y viables.
- Creación de un **Banco de Proyectos de Innovación (BPI)** como espacio de registro y difusión de experiencias.
- Acompañamiento del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico para la Provincia de Buenos Aires, aprobado por Decreto N° 1.824/02.
- Apoyo a los proyecto de mejora de los **sistemas administrativos de apoyo** (gestión de personal, compras y contrataciones) y al fortalecimiento de los sistemas de información y comunicación (digestos normativos y legales, directorios, legajos, servicios a través de Internet), y a las iniciativas y programas específicos del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (Sistema de Recursos Humanos, Infoleg), entre otras.

Resulta notorio, en efecto, que se modificó la concepción sobre el Gobierno Electrónico, que pasó a ser sólo una línea de acción, así como las orientaciones de la reforma del Estado y de la Administración.

6. El Consejo Provincial de la Sociedad de la Información

A partir de enero de 2008, con la gestión del actual Gobernador, Daniel Scioli, propiciado por el entonces Subsecretario para la Modernización del Estado¹¹, Lic. Diego Gorgal y el Secretario General de la Gobernación, José “Pepe” Scioli, se dicta el Decreto N° 110/08 por el cual, modificando la anterior estructura, se crea el Consejo Provincial de la Sociedad de la Información para proponer al Poder Ejecutivo ...

una agenda de orientaciones estratégicas destinada a promover que los ciudadanos, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno alcancen, mediante la incorporación de las TIC, la transformación de los tradicionales mecanismos de gestión del Estado, la resolución de las urgencias sociales aumentando la competitividad industrial y la generación de empleo calificado, a fin de lograr una sociedad más equitativa, integradora y democrática (conf. artículo 2° Decreto N° 110/08).

Ciertamente que objetivos tan variados y complejos requieren de un ámbito de debate y participación y de allí que se plantee, correctamente, una integración amplia de diversos actores políticos, empresariales, gremiales, de la educación y de la sociedad civil.

Justamente, la constitución del Consejo Provincial de la Sociedad de la Información respondía a esta lógica y así estaría integrado en forma permanente por representantes de las distintas Jurisdicciones de la Administración Pública Provincial con competencia en este tipo de materias, presidido por el Secretario General de la Gobernación. El Presidente sería asistido por un Secretario Ejecutivo, función desempeñada por el Director Provincial de Informática de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, serían invitados a formar parte del Consejo:

Las Universidades Públicas y Privadas con sede en la Provincia de Buenos Aires; 2) Las Cámaras empresariales relacionadas al sector TICs; 3) Las asociaciones gremiales representativas de los trabajadores de la Administración Pública Provincial; 4) Las organizaciones de la sociedad civil comprometidas en esta temática; 5) Toda otra organización cuyo aporte resulta provechoso para los fines del presente”. (Conf. artículo 3° Decreto N° 110/08).

Se preveía que si los Poderes Legislativo y Judicial se adhiriesen al Decreto, representantes de esos ámbitos lo integrarían. En verdad, como explícitamente se señala, se ha querido tomar el modelo del Grupo de Acción Digital de Chile, conformado por instituciones de gobierno, organizaciones representativas del ámbito empresarial, sector académico y de otros poderes

¹¹ Notar nuevamente el cambio de la entonces Subsecretaría de la Gestión Pública.

del Estado, presidido por el Coordinador Gubernamental de Tecnologías de Información y Comunicación¹².

Ese Consejo tenía funciones que propician alguna de las tendencias anunciadas más arriba:

- Promover la generación de una base de conocimiento sobre las experiencias desarrolladas por los distintos sectores que integran el Consejo Provincial
- Proponer políticas de integración y colaboración entre los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil para el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la sociedad y el Estado Provincial;
- Identificar, generar y promover las acciones y políticas necesarias para el efectivo desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la Provincia de Buenos Aires;
- Proponer el marco normativo que asegure el derecho de los ciudadanos a relacionarse con la Administración Pública Provincial a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación;

Un apartado especial merece la orientación que tiene este Consejo. Explícitamente se menciona en los Considerandos del Decreto que el modelo utilizado por la República de Chile es provechoso para la Provincia, tomando, de su experiencia, la Agenda Digital, pues

... la experiencia de aquel país ha demostrado que la elaboración de la Agenda Digital y la conformación de un ámbito institucional multisectorial resultaron decisiones adecuadas para desplegar una política de Estado en materia de desarrollo de tecnologías de información y comunicación pues permitió alcanzar previsibilidad y coherencia en esta materia

... razón por la cual “*resulta conveniente tomar medidas similares en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires*”. Esta orientación se trasladó, luego, a varias políticas, entre ellas, a la adopción de un sistema de compra pública electrónica similar al establecido en el vecino país.¹³

¹² Las entidades que integraban el Grupo de Acción Digital (GAD) eran – ya que se discontinuó en 2007- las siguientes: Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI); Asociación de Proveedores de Internet (API); Cámara de Comercio de Santiago (CCS); Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); Dirección de Presupuestos (DIPRES); Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON); Fundación Chile; Fundación País Digital; Fundación Todo Chile; Ministerio de Economía; Ministerio de Educación; Poder Legislativo de Chile; Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME); Sociedad Chilena de Software y Servicios (GECHS A.G.); Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA); Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL); Subsecretaría Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE); Subsecretaría General de la Presidencia; Universidad de Chile. Ver http://www.clad.org/siare_isis/innotend/gobelec/cc-14chile.html. Fecha de acceso: 2/10/12.

¹³ Véase la nueva Ley N° 13.981 que en su capítulo II regula las contrataciones electrónicas. La ley se encuentra en proceso de reglamentación; sin embargo, y como resultado de un convenio de colaboración, la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires y la Dirección Chilecompra de Chile ya iniciaron las acciones necesarias para su desarrollo y como su resultado, esta última ofreció en forma gratuita material para capacitar al personal de la Provincia y cedió el software para la implementación de la plataforma electrónica.

7. La Estrategia Digital

Sin cambios desde el alejamiento del primer Subsecretario para la Modernización del Estado, cambios que no se produjeron tampoco con el cambio del Secretario General¹⁴, el segundo mandato del actual gobernador se inicia con modificaciones en el área, ahora a cargo del Lic. Roberto Reale quien acompañaba al Gobernador desde su gestión como Vicepresidente de la Nación y Presidente del Senado.

Sin modificaciones normativas¹⁵ ni la formulación de un nuevo Plan explícito, se advierten todo una serie de cambios en la estrategia y presentación de las líneas de gobierno.

En su Carta de presentación¹⁶ el Subsecretario afirma tener el mandato del Gobernador Daniel Scioli “*de seguir construyendo un Buenos Aires grande y profundizar las soluciones, porque para nosotros un Estado moderno es inclusivo*” y “*Porque creemos que toda "gran reforma" debe ser minimalista en el sentido de concretar todos los días pequeños cambios e irreversibles*”.

En la página Web institucional del Organismo aparecen ciertas afirmaciones doctrinarias en torno a rótulos, como por ejemplo “Para una nueva sociedad, un nuevo Estado” en la Categoría “Visión”¹⁷ donde se insiste en un paradigma de un Estado cada vez más inclusivo, pero también capaz y resolutivo. Siguiendo en parte la línea del Plan Trienal de Bernazza reseñado más arriba, se afirma que “*las instituciones son fundamentales a la hora de actuar —en el sentido de poner en acto— la modernización del Estado*” y que “*la mejor vía para hacer realidad la modernización es recuperar, como sociedad, el valor de las instituciones*”. Es a renglón seguido que se afirma que para ello resulta necesario incorporar y difundir el uso de las TIC aclarando que no son fines en sí. Se afirma que las "recetas" no sirven y que es necesario creatividad para encontrar nuevos modos de resolver situaciones; las relaciones personales son -continúa – el puntapié para iniciar esa transformación.

En cuanto a las Estrategias¹⁸, se identifican las siguientes líneas de acción de gobierno para el año 2012:

¹⁴ En verdad, hubo dos Secretarios hasta la finalización del primer mandato.

¹⁵ Esto es, el Decreto N° 110/08 sigue vigente pero sin ejecución.

¹⁶ <http://www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/institucional/bienvenida>. Fecha de Consulta: 05/10/12

¹⁷ <http://www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/para-una-nueva-sociedad-un-nuevo-estado>. Fecha de acceso: 05/10/12.

¹⁸ <http://www.modernizacion.gba.gob.ar/index.php/institucional/estrategia>

1. Apertura de nuevos espacios de encuentro entre gobierno y ciudadanía para promover la participación y transparencia a lo largo del proceso de formulación e implementación de las políticas públicas.
2. Incorporación y difusión de uso de redes sociales y de comunidades virtuales de trabajo y de formación para optimizar la gestión de los asuntos públicos.
3. Desarrollo del componente de interoperabilidad de los sistemas transversales de gobierno para facilitar la gestión, su seguimiento y evaluación, y fundamentalmente, el incremento de la oferta y la calidad de los servicios digitales brindados a la ciudadanía.
4. El fortalecimiento del rol rector del Estado en materia de sistemas de información y tecnologías, de estándares de calidad y de desempeño en la gestión pública.

Por último y en torno a la categorización “Misión” la Subsecretaría identifica las siguientes:

a) Innovación en la Gestión Pública; b) Fortalecimiento institucional; c) Liderazgo tecnológico y d) Promoción del capital humano. En la primera de ellas se señala que

la Subsecretaría se configura como usina de proyectos innovadores con el propósito “promover modos de relación de la ciudadanía con la Administración pública provincial a través de medios digitales, así como la prestación de servicios digitales como modo alternativo a los tradicionales”. En cuanto al Fortalecimiento institucional señala que por intermedio de la Dirección Provincial de Gestión Pública como a través de la Dirección Provincial de Sistemas de Información y Tecnologías, la Subsecretaría provee asistencia técnica, entre otros, para el desarrollo de sistemas de información y de gestión, así como de los respectivos sitios oficiales de los organismos en Internet y su mantenimiento.

También, y en el marco de la Agenda para la Innovación en la Gestión Pública y de la Estrategia Digital del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, la Subsecretaría para la Modernización del Estado ofrece asistencia en los procesos organizacionales que tengan por objeto la digitalización de servicios para incrementar su oferta a la ciudadanía.

En cuanto a la misión de Liderazgo tecnológico se consigna que la Subsecretaría ejerce el rol de organismo rector en el desarrollo, implementación y unificación de soluciones informáticas para la Administración pública provincial, siendo su misión la de liderar la Estrategia Digital del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, estableciendo criterios de homologación de sistemas, evaluando proyectos y fijando principios y reglas para la adquisición y operación de equipos y programas. Por fin, en cuanto a la Promoción del capital humano refiere, en cuanto misión, que la Subsecretaría para la Modernización del Estado lleva adelante acciones de gobierno con eje en el reconocimiento del valor actual y potencial de los recursos humanos que integran la Administración pública.

Hemos visto que varias veces se hace referencia a la Estrategia Digital. Sin embargo, ésta no aparece definida en ningún documento disponible.

8. Conclusiones

No podemos identificar dentro de los documentos que reseñamos la existencia de una clara línea en materia de reforma de la Administración Pública a través del uso de las TICs en la Provincia de Buenos Aires por parte de las grandes áreas que tuvieron competencia en esta materia desde la implementación del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico en 2002 hasta la fecha.

Es muy común en materia de reformas administrativas que con la superación de un paradigma de buen gobierno, otro paradigma lo reemplace incorporando los postulados del anterior. No es este el caso. Como hemos visto los planes no parece ser superadores... ni siquiera se referencian con su anterior.

El Plan Estratégico de Gobierno Electrónico no reconoce como antecedente más que acciones aisladas y descoordinadas lo cual puede interpretarse con una pretensión fundacional desconociendo todo lo que (bien o mal) había antes.

El Plan Trienal de Gestión Pública 2004-2007 apenas reconoce el componente de Gobierno Electrónico y aunque reniega de los postulados de la modernización (de donde surge aquél) no lo modifica.

Con el actual gobernador, vuelve al ruedo la idea de Modernización que da nombre a la Subsecretaría y se impulsa el Decreto N° 110/08 que crea el Consejo Provincial de la Sociedad de la Información derogando finalmente el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico. Pero toma como elemento “superador” una Estrategia Digital extranjera, sin realizar una crítica, si fuera el caso, de los resultados del Plan Estratégico de Gobierno Electrónico hasta entonces vigente.

La idea de Agenda Digital impulsada por la gestión actualmente responsable de las competencias en materia de gobierno electrónico, no deroga aquél Decreto pero abandona la idea del Consejo.

Resulta evidente que la reforma, asumida como política de Estado, no existió en el período estudiado porque esa preocupación ha sido interpretada y reinterpretada por cada uno de los actores de diversa manera.

De ahí las idas, frenos y venidas en torno a las políticas de gobierno electrónico.

Bibliografía

- Barber, B. (1984). Strong Democracy. Participatory Politics for a New Age. Univ. of California Press, Berkley.
- Calderón, C. y Lorenzo, S., Coords. (2010), “Open Government: Gobierno Abierto”, Jaén, España, Algón Editores, N° 5. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/39496858/Open-Government-Gobierno-Abierto>. Ubicado el 13/01/11.
- Calderón, C. y Lorenzo, S., Coords. (2010), “Open Government: Gobierno Abierto”, Jaén, España, Algón Editores, N° 5. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/39496858/Open-Government-Gobierno-Abierto>. Ubicado el 13/01/11.
- Corbetta, J. C. y Piana, R. S., (2009). Ensayos sobre la democracia contemporánea. EDULP, La Plata.
- Criado Grande J. I., Ma. C. Ramilo Araujo y M. Salvador Serna (2002), “La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora” en XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas. Disponible en línea: http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0043103.pdf. Fecha de Consulta: 01/06/11.
- Dahl, R. (1989), La poliarquía. Participación y oposición, Tecnos, Madrid.
- Dworkin, R. (2006), Is Democracy Possible Here? Principles for a New Political Debate. Princeton University Press, New Jersey.
- Longo, G. (2005), “Fortalecer el Estado para mejorar la transparencia institucional”. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- Nemirovski, L., “Un cambio Cultural” (2010), en Calderón, C. y Lorenzo, S., Coords. (2010), “Open Government: Gobierno Abierto”, Jaén, España, Algón Editores, N° 5 <http://www.scribd.com/doc/39496858/Open-Government-Gobierno-Abierto>
- Offe, C. (1988). “Democracia de competencia entre partidos y el Estado de bienestar keynesiano. Factores de estabilidad y desorganización”, en Partidos políticos y nuevos movimientos sociales. Sistema, Madrid.
- Piana, R. S., (2007). Gobierno Electrónico. Gobierno, tecnologías y reformas. EDULP, La Plata.
- Sartori, G. (1989). Teoría de la Democracia: El debate contemporáneo. Editorial Alianza Universidad, México.

Schmitter, P. C. (1994) “¡El corporatismo ha muerto! ¡Larga vida al corporatismo!” en Revista Zona abierta n° 67-68, 1994, Fundación Pablo Iglesias, Madrid.

Subsecretaría de la Gestión Pública (2004). Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007.

Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la Gobernación.

Subsecretaría de la Gestión Pública (2004 b). Plan Trienal de Gestión Pública 2004-2007. Eje 2 Modernización e innovaciones en el ámbito público. Innovar para mejorar el Estado

Documento N° 2. Secretaría General de la Gobernación. La Plata.

