

## 1.- INTRODUCCION

El presente trabajo intenta realizar un esbozo de la problemática de la investigación científica en torno a los estudios sobre la administración y las políticas públicas centrados en la Política de Investigaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) para el año 2000.

Pretendemos llevar a cabo un análisis y reflexión sobre los condicionantes políticos sociales y de gerenciamiento de la investigación; como así también los ejes de delinear la puesta en funcionamiento del Plan Anual de Investigación dentro de los procesos de modernización del Estado.

Es necesario aclarar que el INAP es un organismo estatal descentralizado cuya principal misión consiste en brindar formación y capacitación a los funcionarios del sistema Nacional de la Administración Pública como así también en desarrollar investigaciones en el área, principalmente destacando el contexto de aplicación de los conocimientos obtenidos en pos de una continua adaptación de los organismos estatales regidos por altos niveles de eficacia, efectividad y transparencia en la gestión pública.

La actividad del INAP se realiza en estrecha coordinación con la Subsecretaría de la Gestión Pública, dependiendo ambas de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Esto permite una clara articulación entre docencia e investigación con la actividad de consultoría realizada desde la mencionada subsecretaría.

## 2.- EL CONTEXTO POLITICO-SOCIAL

El desarrollo de las actividades de investigación del INAP se encuentran enmarcadas dentro de las políticas de gobierno de "Reforma y Modernización del Estado", las cuales pretenden dinamizar las estructuras y organismos estatales con altos criterios de eficacia, eficiencia, logro de resultados, satisfacción del ciudadano y mecanismos de accountability que permitan altos índices de institucionalidad y una ampliación del proceso democratizador con un ejercicio más pleno de la ciudadanía.

La dinámica de los procesos de cambio social de las últimas décadas constituyen la matriz dentro de la cual recobran sentido las nuevas orientaciones de las políticas públicas, los que han dado lugar a una gran transformación estructural de la sociedad argentina. Estos procesos no sólo son de carácter endógeno sino que obedecen en gran medida a grandes transformaciones a nivel internacional; las cuales han tenido traducciones diferentes tanto a nivel regional como estatal.

A grandes rasgos estos cambios han rearticulado la relación entre economía y política, o sea, entre Estado y mercado. La rapidez, tamaño de la expansión, y envergadura de las transformaciones condensaron su denominación alrededor de la conocida globalización; proceso de intenta da cuenta de estos fenómenos a escala planetaria (Ianni; 1995; 1999).

Los aspectos generales de los cambios mencionados pueden sintetizarse en los siguientes ejes.

1. Los actuales procesos de transformación estatal no pueden ser entendidos por fuera de los fuertes cambios en la dinámica entre el Estado y la Sociedad (tanto

desde un plano político como analítico). Esto significa que el proceso se enmarca en la crisis de la matriz relacional estado-céntrica con el predominio de un Estado asistencialista (Isuani y Lo Vuolo; 1991). La crisis del modelo mencionado y el agotamiento del modelo estatal caracterizado principalmente por una fuerte crisis fiscal, una estructura burocratizada, ineficiente, rígida y, la incapacidad de implementar políticas activas contra la crisis (Cavarozzi; 1996).

2. En la década del '80 se desarrolla un proceso de democratización en América latina (Huntington; 1995), acompañado de la instauración de democracias liberales de corte procedimental, dentro de este marco se desarrollan los sub-procesos de transición y consolidación democrática.
3. Dentro de estos procesos sociales es fundamental remarcar a la globalización y a la exclusión social (Villareal; 1997, 1998) como dos caras de una misma moneda. Por un lado un mundo más interdependiente y altamente conectado con predominio de la "sociedad del conocimiento y la tecnología" (Rifkin; 1998); y por el otro una alta fragmentación social (Bustelo y Minujin; 1997) que tiende a una ruptura del lazo social no sólo en términos de inclusión en el proceso económico sino también términos culturales (Giddens; 1997).
4. Las condiciones sociales y culturales existentes en América latina hacen cuestionar los procesos de democratización (Abal Medina; 1996) y a establecer sub-tipos de las mismas bajo parámetros de institucionalidad diferentes (O'Donnell; 1996). Se acuña el concepto de "democracia delegativa" para designar un tipo especial de democracia con un liderazgo claro del Poder Ejecutivo, y un alto nivel decisionista y poco apego a la tradición republicana (O'Donnell; 1992; 1993)
5. El proceso globalizador mencionado ha transformado la dinámica interna de las sociedades, las comunicaciones y el mundo virtual abren nuevos campos de interacción con una clara dislocación entre espacio y tiempo (Giddens; 1995; 2000). Estas nuevas modalidades de interacción han dado paso a lo que muchos autores han denominado la "sociedad de riesgo", remarcando las consecuencias no deseadas para generaciones futuras de gran parte de las políticas que se implementan hoy en día (Beck; 1996 ; 1997 )
6. Dentro de un mundo más globalizado e interdependiente el rol de los Estado-nación está subordinado a la capacidad de insertarse en forma competitiva en el mercado internacional con altos márgenes de competitividad (López; 1998). Esto ha trastocado el denominado desarrollo endógeno y centrado en el mercado interno para centrar la economía en el comercio internacional (Lasch y Urry; 1998).
7. El propio proceso de globalización ha trastocado la idea de política y de Estado-nación como eje de la misma. La propia concepción de democracia (Touraine; 1995) reclama una nueva "ciudadanía del mundo" basada en el principio de autonomía personal (Held; 1992; 1996)
8. La política internacional contemporánea y las recomendaciones de los organismos internacionales (garantes de la aplicación de modelos económicos de corte neoliberal) han tendido a la recomendación de procesos de descentralización como paliativos a la crisis en pos de poder ofrecer la implementación de políticas a nivel local más eficientes y a menor costo.
9. Por otro lado el proceso de reforma y modernización del Estado puede ofrecer mecanismos que amplíen la participación ciudadana y una profundización del proceso democratizador, transfiriendo espacios de poder a unidades territoriales menores (Coraggio, 1997).

### 3.- LAS TRANSFORMACIONES DEL ESTADO Y LOS PROCESOS DE REFORMA Y

## MODERNIZACION.

Las organizaciones del sector público representan uno de los instrumentos más importantes para la implementación de las políticas de gobierno. El logro o fracaso de las políticas públicas, de las políticas de gobierno, e incluso de las políticas de Estado, están directamente vinculados a la performance de las instituciones estatales en términos de efectividad y calidad institucional.

La cuestión de la modernización del Estado supone tal complejidad que requiere, en primer lugar, evitar la tentación de creer que este asunto puede ser resuelto por el propio Estado desde una perspectiva parcializada y autista. En este sentido, es necesario asumir que la modernización del Estado requiere de la concurrencia de diversos actores de la sociedad civil, que de una u otra forma están involucrados en la temática (Filmus; 1997) . En segundo lugar, otro elemento fundamental para encarar esta política es la instalación de la cuestión en la agenda estratégica de las máximas autoridades del gobierno. Efectivamente, dada la incidencia que la cuestión tiene sobre la performance de los gobiernos, si esta no es planteada como una necesidad en primer orden por los líderes políticos, difícilmente pueda ser llevada a cabo.

El Gobierno Nacional ha decidido instalar la cuestión de la reconstrucción del Estado de cara al siglo XXI en una perspectiva estratégica, asumiendo la necesidad de convocar a todos los actores sociales que tienen incidencia sobre la misma.

La profunda reforma económica realizada en los años '90 ha tenido su correlato en las modalidades de organización y administración del Estado nacional. Efectivamente, la transformación de un Estado productor de bienes y servicios, proteccionista, intervencionista y redistribuido, hacia un Estado reducido en sus dimensiones (Calderón y dos Santos; 1990), con un modelo de regulación en consonancia con un modelo de economía abierta de mercado, el cual consecuentemente ha cedido importantes espacios a la iniciativa privada, ha impactado fuertemente en la conformación y gestión de las organizaciones del sector público (García Delgado; 1994).

Las intervenciones sobre el aparato estatal han operado más sobre la reducción quirúrgica de estructuras administrativas y de personal, que sobre programas de modernización y cambio organizacional del aparato estatal. En este sentido es importante poder señalar las diferencias de concepción y de implementación de políticas entre lo que denominaremos "reforma administrativa" y por "modernización del Estado".

Por "por reforma administrativa" se ha entendido en el transcurso de esta década a intervenciones normativas que introducen cambios desde fuera y de una sola vez por el Poder Ejecutivo sobre el aparato estatal con el objeto de realizar reducciones sustanciales en la dimensión de la Administración, ante la necesidad objetiva de reducir gastos presupuestarios para bajar la brecha fiscal o ante determinados compromisos acordados con organismos de crédito multilateral, se ponen en marcha acciones puntuales, acotadas en el tiempo, mediante las cuales se reducen sustantivamente las estructuras del aparato estatal.

El modelo de "reforma administrativa" por lo general da buenos resultados en el corto plazo y, eventualmente, contribuye a fortalecer la confianza en los gobiernos, en la medida en que facilita intervenciones estatales drásticas y profundas.

Cuando nos referimos a "procesos de modernización de la administración" suponemos procesos continuos y preventivos, liderados por los funcionarios superiores para adaptar a las organizaciones públicas a las agendas de políticas públicas y a los desafíos del entorno previendo los problemas y resolviéndolos conjuntamente con el personal y otros actores que participan en los procesos de producción de bienes y servicios. Este enfoque supone situar las transformaciones de la administración en una perspectiva estratégica. Los procesos de "modernización de la administración" hacen referencia a innovaciones que no surgen como resultado de un nuevo diseño general de estructuras o de meras normas formales, sino a las iniciativas de mejoramiento integral generadas en los más

altos niveles de decisión con el objeto de avanzar en el aumento de la productividad o la calidad de los servicios que se prestan. Generalmente estos procesos surgen de los siguientes diagnósticos: escasa definición de competencias y responsabilidades y, consecuentemente, superposición de funciones y recursos; indefinición o ausencia de objetivos claros; coordinación costosa e ineficaz; e información inadecuada sobre los recursos y los resultados. En consecuencia, mediante estos procesos de modernización se apunta a una clara identificación de unidades de responsabilidad y competencia; a la modificación de la cultura organizacional tratando de superar la mentalidad jurídicista y procedimental hacia la generación de visiones compartidas.

Mientras los enfoques de "reforma administrativa" apuntan a resolver problemas de capacidad financiera y administrativa para la implementación de decisiones de política macroeconómicas de los gobiernos; los enfoques de "modernización de la administración" se orientan a la resolución de problemas vinculados con la capacidad política del gobierno para articular intereses y aumentar los niveles de legitimidad y gobernabilidad. En este sentido, es conveniente resaltar que ambos no se presentan como contradictorios, sino que deberían ser complementarios. Un período de "reforma administrativa", iniciado en función de un contexto macroeconómico dado, debería ser sucedido y complementado por un proceso de "modernización de la administración", el objeto de dotar a las agencias públicas de mayores capacidades de gestión.

El nuevo escenario requiere de un enfoque que no se limite únicamente al plano macroeconómico, sino que además establezca las bases para reconstruir un Estado más transparente, austero y efectivo. Para ello el Estado debe hacer su propia "reingeniería", al igual que lo hizo, frente a los cambios, la mayor parte de la sociedad, en este sentido no alcanzan reformas parciales, debe operarse un profundo cambio en la cultura que hoy prevalece en la gestión pública.

Los principales componentes de esta nueva concepción de las transformaciones de la órbita estatal son los siguientes:

1. UNA ADMINISTRACIÓN AL SERVICIO DEL CIUDADANO, EN UN MARCO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE SERVICIOS.
2. Organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados.
3. Una gestión ética y transparente.
4. La articulación y complementación entre los organismos públicos, el sector privado y los organismos no gubernamentales.
5. Reasignación de recursos en el presupuesto a efectos de mejorar la calidad del gasto y lograr la satisfacción de las necesidades básicas.

En este sentido el nuevo Estado debe extremar la transparencia de sus actos y debe ser eficaz en el cumplimiento de los fines que le impone el proyecto de gobierno. Su centro de preocupación debe ser la búsqueda del equilibrio social, su organización debe ser flexible a los efectos de responder a los permanentes cambios que la realidad le impone sin posicionamientos rígidos ni dogmáticos.

El nuevo modelo de gestión parte de una concepción de la acción de gobernar como la capacidad de transformar la realidad en dirección a una situación deseada. La capacidad de transformación de una situación considerada insatisfactoria respecto de una propuesta

de mejora de las condiciones de vida generales de la ciudadanía, supone una correcta identificación de los problemas más importantes que sufre nuestra sociedad; la formulación de soluciones con viabilidad técnica y política; y, sobre todo, la capacidad de llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar dichas soluciones, es decir que exista una capacidad de gestión efectiva.

En la actualidad, tanto en la faz cultural como normativa, existe en la Administración Pública Nacional una impronta fuertemente orientada hacia organizaciones tradicionales de tipo jerárquico vertical.

En el modelo de estructura jerárquico vertical tradicional, tan proclive a la burocratización de sus unidades operativas, la complejidad de las tareas conduce a un mayor formalismo, y tiene como efectos, la desconexión entre las partes y el aumento de su rigidez con relación a su medio de actuación. Este tipo de organizaciones tienden a funcionar con un "modelo de gestión por normas", es decir, el cumplimiento de normas y procedimientos se transforma en el único objetivo y resultado esperado. Además, este tipo de organizaciones compartimentadas, dejan de lado tres elementos fundamentales en las organizaciones modernas. En primer lugar, dificultan cualquier tipo de enfoque orientado al ciudadano/cliente, ya que cada compartimento tiende a cerrarse sobre sí mismo. En segundo lugar, tampoco están orientadas hacia los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, ya que cada compartimento difícilmente pueda concebir el proceso de producción en su totalidad. Finalmente, también deja de lado el flujo de procesos mediante el cual la organización desarrolla, produce y asigna sus bienes y servicios, generando una perspectiva eminentemente parcializada.

El perfil de las nuevas organizaciones tiende a incluir modelos y desarrollos altamente diferenciados de los tradicionales. Se trabaja en dirección a modelos organizativos cada vez más flexibles y orientados a resultados. En un contexto signado por el caos, la discontinuidad y la complejidad, resulta fundamental que las organizaciones sean capaces de reaccionar de inmediato y producir readaptaciones continuas para poder persistir. Ello requiere de una flexibilidad interna que resulta incompatible con los rígidos modelos que predominan en los planteamientos reduccionistas y formalistas. Típicos del esquema de "reforma administrativa" planteado anteriormente. Avanzamos hacia organizaciones en las que el concepto de "matriz" tendrá una gran incidencia; donde los recursos humanos no van a realizar una determinada tarea durante mucho tiempo, sino a participar en proyectos que se irán finalizando, dando paso a otros. Se pretende implementar organizaciones por equipos, donde las decisiones estratégicas no serán producto de un "caudillismo" organizacional, sino que responderán a un trabajo de análisis de situación que necesariamente será en equipo.

Se propone un modelo de gestión innovador, distinto de los tradicionales aparatos burocráticos administrativos de la Administración Pública. Consecuentemente, se apunta a trabajar desde una perspectiva transversal elaborando nuevos diseños y normas, prestando asistencia técnica en su instrumentación y efectuando un monitoreo sistemático de su funcionamiento. En ningún caso, significa asumir la responsabilidad de operar los nuevos diseños, los que estarán a cargo de las áreas del Estado correspondientes.

En este sentido, vale destacar la importancia en la coordinación conjunta de la Secretaría para la Modernización del estado con la Subsecretaría de gestión Pública de la Jefatura de gabinete de Ministros en el diseño e instrumentación de las políticas de modernización de la gestión pública.

En términos más concretos el funcionamiento de los programas bajo responsabilidad de la Secretaría de desarrollarán, de manera coordinada con la Subsecretaría de gestión Pública, siguiendo la siguiente secuencia:

1. Procesamiento de la información necesaria de los temas en cuestión.
2. Formulación y desarrollo de herramientas de gestión para las áreas pertinentes.

3. en los casos que corresponda, se diseñaran las modificaciones a las normas legales vigentes.
4. realización, cuando corresponda, de convenios con los organismos receptores de las nuevas herramientas.
5. generación de condiciones aptas para la implantación de las mismas, lo que implica acciones de sensibilización a los niveles políticos y gerenciales y capacitando al personal operativo.
6. Asistencia técnica en instrumentación del programa.
7. Monitoreo de la evolución y desarrollo de cada programa de aplicación.

Bajo estos lineamientos el INAP concentra sus actividades en las áreas de capacitación y en el desarrollo de la investigación científica aplicada a la gestión pública brindando un centro de documentación de características internacionales.

#### 4.- EL PROGRAMA DE INVESTIGACION DEL INAP.

La Dirección Nacional de Investigación y documentación del INAP desarrolla en forma prioritaria proyectos de investigación científica focalizados en las diferentes áreas relacionadas con la gestión pública.

El centro de Investigación cuenta con objetivos definidos en materia de investigación y desarrollo (bien de investigación pura, investigación aplicada, o desarrollo de tecnologías) en función de políticas públicas prioritarias. De esta manera, las tareas desentrelazadas y los proyectos ejecutados por los equipos de investigación se orientan por la búsqueda sistemática de resultados (teóricos, empíricos y tecnológicos) que contribuyan a incrementar las capacidades de los poderes públicos y de los actores sociales, conociendo científicamente e interviniendo tecnológicamente sobre la realidad (estado, sociedad, naturaleza, ecosistemas).

Los objetivos generales de investigación orientada de la Dirección Nacional de Estudios y documentación se originan en la ley Nro. 20.173 de creación del INAP, en el Decreto Nro. 648/91 aprobatorio de su estructura organizativa y en la naturaleza standard comparada de todo Centro de Investigación ubicado en el Organismo Rector de capacitación en Recursos Humanos del Sector Público.

El tipo, objetivos y dinámica de los proyectos de investigación llevados a cabo en la Dirección Nacional se encuadran dentro del "campo de los estudios de administración y política públicas" bajo los parámetros por los que ha ido evolucionando un campo interdisciplinario y fructífero desde aquellos viejos llamamientos de Lasswell a comienzos de la década del '50 (Lasswell; 1994 y Garson; 1994).

Para consolidar el actual proyecto de Modernización de la Gestión Pública es imprescindible contar con investigaciones teóricas y empíricas directamente aplicadas a este proceso. La Dirección Nacional de Investigación y documentación se propone en el corto y mediano plazo alcanzar los siguientes resultados básicos:

1. Un equipo de investigadores formados y altamente capacitados (modelos de capacitación: modernización de los RRHH de la APN) en detectar falencias y omisiones para proponer mejoras sustantivas de la situación. Es importante destacar la formación básica e integral en el campo de la administración y las políticas públicas a partir del Programa de Jóvenes Investigadores que ha comenzado a implementar el INAP.
2. A partir de los productos de la investigación se pretende desarrollar modelos de

gestión innovadores (Gestión por Resultados).

3.Propuestas de implementación, evaluación y factibilidad de mecanismos de control ciudadano sobre la gestión pública y privada.

4.Se pretenden desarrollar criterios evaluación y control de las políticas públicas, en alcanzar mejoras en los indicadores de eficacia y calidad de la gestión pública y, en la incorporación de nuevas tecnologías

De acuerdo a diferentes análisis realizados y en base a la experiencia en la determinación de problemas prioritarios para ser investigados se han observado las siguientes características que obstaculizan un buen desempeño tanto en el desarrollo de la investigación como en su fase de aplicación en la gestión:

- 1.Obsolescencia de los procesos de gestión y toma de decisiones.
- 2.Escasa participación de la sociedad civil en el ámbito público.
- 3.Investigaciones no orientadas a la aplicación práctica inmediata de sus productos.
- 4.Inconvenientes en el acceso a la última bibliografía editada.
- 5.Inconvenientes en el acceso a la última tecnología de punta.

En la selección de los proyectos que componen el Plan de Investigación se han tenido en cuenta estos problemas tratando de brindar elementos tendientes a su superación.

Algunas dimensiones "verticales" en los cuales podemos estructurar parte del Plan de Investigaciones para el año 200 son los siguientes:

- 1.Modernización y transparencia de los sistemas de compras y contrataciones del Estado: mediante la realización de estudios comparados de la legislación internacional en la materia, además de un relevamiento y propuestas en torno a la utilización de tecnologías de información para el mejoramiento de la gestión y la transparencia de la relación comercial con los proveedores.
- 2.Productividad y estímulos en la Gestión de Recursos Humanos: mediante un relevamiento de los principales regímenes de personal existentes en la Administración Pública nacional; un análisis de experiencias públicas y privadas (nacionales e internacionales), se contribuirá a la formulación de lineamientos generales para el diseño y puesta en práctica de un sistema de remuneraciones e incentivos para el personal del sector público, asociado a la productividad y al desempeño. En el punto es de significativa importancia, además, porque está contemplado en el nuevo Convenio Colectivo para el personal público.
- 3.Información documental de calidad en el proceso de modernización de la gestión pública: mediante la promoción del adecuado manejo de documentación e información sobre los distintos aspectos y experiencias del proceso de modernización; a través del desarrollo, perfeccionamiento, transferencia y aplicación de técnicas informáticas y documentales.
- 4.Las dimensiones se articulan con otras "horizontales" que focalizan la investigación dentro de la dimensión territorial apoyando proyectos sobre políticas a nivel municipal y provincial como en aquellos en los cuales aparecen estas dimensiones "cruzadas".

El Plan de Investigaciones previsto para el año 2000 se estructura dando prioridad a cuatro ejes estratégicos:

- 1) Innovación en la gestión de recursos humanos del sector público:

Se propone desarrollar proyectos de estudio e investigación sobre la Convención Colectiva de Trabajo en el Sector Público. Asimismo desarrolla proyectos de estudio e investigación sobre certificación de calidad, acreditación e competencias, registro y evaluación de actividades de capacitación.

2) Eje estratégico: fortalecimiento de las capacidades de gobierno:

Se propone fortalecer el Programa de Formación de Investigadores en reingeniería de Procesos asociada a la implantación de Tecnologías de Información y Comunicación. Desarrolla proyectos sobre Transparencia y Tecnologías de gestión del conocimiento en la A.P.N. Desarrolla proyectos de estudio e investigación sobre desarrollo institucional, reforma del estado y políticas públicas. También desarrolla estudios y tecnología para el control y mediación de los servicios de interés público.

3.Eje estratégico: Gestión de la innovación en Ciencia y Tecnología:

Se propone fortalecer el Programa de Gestión en Ciencia y Tecnología en las áreas del Sistema nacional de Innovación y en los Sistemas locales y sectoriales de la innovación.

4.Eje estratégico: Gestión local e integración regional:

Se propone continuar impulsando el funcionamiento de la Red Nacional de Centros Académicos dedicados al Estudio de la gestión en Gobiernos Locales. Intenta crear y poner en funcionamiento el "Foro de Propuestas de gestión y Políticas Públicas para el Mercosur.

Los cuatro ejes mencionados se desarrollan en forma "cruzada" hasta la fecha en la ejecución de diez proyectos de investigación, los cuales, obedeciendo a temáticas, objetivos y estrategias metodológicas diferentes, van trazando una "red" de actividades en las que se plasman los mismos. En el siguiente cuadro observaremos los proyectos mencionados y sus temáticas:

Nombre del Proyecto	ASPECTOS GENERALES
Carta Compromiso con el ciudadano	Se propone determinar las dimensiones y variables más relevantes en términos de compromisos con la ciudadanía con relación a prestaciones públicas. Se estudiarán las formas de articulación de los distintos recursos –autoridad, legitimación política, información, capacidad organizativa, etc.- por parte de los organismos intervinientes.
Procesos de calidad en la gestión pública	Se propone elaborar, fundamentar y difundir indicadores de calidad de gestión aplicables a las diversas áreas y organizaciones de la Administración Pública Nacional. Posteriormente se elaborará un listado jerarquizado y ponderado de indicadores de calidad y se verificará su aplicabilidad en una muestra de organismos públicos.
Manual de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	Se propone elaborar un manual de gobierno que, dirigido a un conjunto heterogéneo de usuarios, presente –en forma precisa, didáctica y de fácil lectura y comprensión- las principales características, la organización, el perfil y los proyectos del Estado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Indagación de la perspectiva de los	Se propone inducir, promover y consolidar en



<p>usuarios de la Administración Pública.</p>	<p>organizaciones de la Administración Pública la disposición para indagar las perspectivas, intereses y expectativas de los usuarios como vía informativa para proveer más y mejores prestaciones a la ciudadanía.</p> <p>Se hallan en marcha dos proyectos en el marco del Convenio suscrito el 23/3/2000 con el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSPJ): a) "call center" de "Pami escucha y responde" y, b) encuestas de satisfacción del usuario.</p>
<p>Informes específicos para la gestión.</p>	<p>Se propone aportar respuestas y propuestas oportunas, fundadas y significativas a requerimientos del Poder Ejecutivo Nacional sobre cuestiones relevantes para la gestión.</p>
<p>Programa de asistencia en gestión de Ciencia y Tecnología.</p>	<p>El Programa se propone como objetivo general participar activamente en la construcción del Sistema Nacional de Innovación, favoreciendo la articulación entre los distintos actores –públicos y privados, nacionales, provinciales y locales- que lo componen. Desarrolla los proyectos de: a) Unidades de vinculación tecnológica, b) Evaluación de impacto y resultados de la ley 23.877 (de Innovación tecnológica), c) Innovación en la gestión de la transferencia tecnológica: un análisis de los programas de intervención en el sector agropecuario: impacto socioproductivo y organizacional y, d) Desarrollo local y vinculación tecnológica.</p>
<p>Modelo de Gestión por Resultados.</p>	<p>El modelo de gestión por Resultados (GPR) aplicado al Sector Público es el método a través del cual se administran los recursos del Estado, orientando los mismos al control del cumplimiento de objetivos y/o metas fijados con anterioridad, siguiendo los valores de eficacia, eficiencia y economía.</p>
<p>Nuevas Tecnologías de la Información en el Sector Público</p>	<p>Esta investigación pretende lograr un acercamiento exploratorio sobre los nuevos métodos, procedimientos y herramientas utilizadas para el manejo de información esencial para la toma de decisiones en la Administración Pública Nacional. Tiene como objeto específico el análisis de la aplicación de la metodología de reingeniería de procesos asociados con la incorporación de tecnologías de información y comunicación en el sector público.</p>
<p>Análisis y evaluación de los mecanismos de control ciudadano de la gestión pública.</p>	<p>Realiza un relevamiento y análisis de experiencias internacionales y nacionales en la implementación de mecanismos de control ciudadano según el área de gestión pública a seleccionar. Se propone diseñar los mecanismos institucionales y la estructura de incentivos que optimice la combinación entre participación/control ciudadano y accountability</p>

	estatal.
Reforma Política. Construcción de una base estadística de elecciones y sistemas electorales argentinos.	La proliferación de proyectos de reforma electoral tornan necesaria la elaboración de herramientas para medir el impacto que futuras leyes electorales tendrían sobre partidos y votantes. Este proyecto busca proveer a investigadores y legisladores con dichos materiales, a fin de evaluar el impacto de largo plazo de las actuales legislaciones electorales y de futuros proyectos de reforma.

Las características de los proyectos de investigación señalados nos permite establecer una amplia pertenencia a diferentes áreas dentro del "campo de la administración y las políticas públicas" (Nagel; 1999) comparables, en menor escala, a los desarrollados en EE.UU. y Europa (Lan y Anders; 2000). Si bien es muy difícil establecer un paradigma homogéneo en este tipo de estudios, la conjunción de las investigaciones señaladas nos podrían permitir establecer los siguientes parámetros descriptivos:

1. Se tratan de investigaciones que en su conjunto plantean un abordaje interdisciplinario y de diferentes enfoques y temáticas.
2. Todas se encuentran orientadas a poder desarrollar un contexto de aplicación en la gestión pública para una optimización integral de la misma.
3. Presentan un desarrollo de estrategias metodológicas que combinan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos (más allá que muchas de ellas individualmente opten por alguna estrategia en particular).
4. En su mayoría proveen de datos primarios y del análisis de datos secundarios ya existentes. Este permite poder desarrollar un valor agregado diferencial en la elaboración de bancos de datos.
5. Las temáticas abordadas intentan reflejar los lineamientos generales del proceso de modernización del Estado encarado por el Poder Ejecutivo Nacional.
6. Prevén un amplio campo tanto de investigación y análisis como de posible transferencia a las provincias y municipios.

El desarrollo de los Proyectos de Investigación pretende la elaboración de productos ligados a la difusión de las mismas, a ser utilizados como material didáctico y como herramientas innovadoras en la propia gestión. Algunos de estos productos son:

1. Artículos publicados en medios de difusión: revistas especializadas nacionales y extranjeras, libros, página web del INAP.
2. Documentos de respuesta a pedidos específicos del Poder Ejecutivo Nacional sobre necesidades de información para la toma de decisión.
3. Propuestas de implementación destinadas a su ejecución inmediata por parte de la autoridad pública competente.
4. Difusión amplia de los resultados obtenidos entre los funcionarios públicos, los académicos especializados (del país y del exterior) y la comunidad en general.

La selección de investigadores seguirá modelos estandarizados que contengan criterios relevantes en materia de formación personal, profesional y de antecedentes. La pertinencia de cada investigador con su tema de estudio será otros de los indicadores a tener en cuenta, pero pretendiendo una alta adaptabilidad a diferentes temáticas de investigación. Asimismo, se ha llevado a cabo una convocatoria pública para incorporar a jóvenes universitarios a las tareas de investigación, en el marco del Programa Jóvenes Investigadores 2000. Hay que destacar que se desarrollarán actividades académicas de formación continua de los investigadores, tanto en aspectos teóricos y metodológicos como en aquellas especificidades propias de la investigación aplicada en el campo de la administración y políticas públicas.

Se aplicarán modelos de evaluación de la investigación que se adecuen a los objetivos de cada proyecto. Los productos, así como los investigadores, serán evaluados vía un seguimiento de auditoría como así también mediante una comisión de expertos en el área.

## BIBLIOGRAFIA

ABAL MEDINA (h), J M.: "Reflexiones sobre la modernidad, la representación, los partidos políticos y la democracia". En POSTData., Nro 2, Buenos Aires, Noviembre de 1996.

AGUILAR VILLANUEVA, L.: "Estudio Introductorio". En AGUILAR VILLANUEVA, L. (comp.): El Estudio de las Políticas Públicas. E. Porrúa, México, 1994.

BECK, U.: ¿Qué es la globalización? E. Paidós, Madrid, 1997.

BECK, U.: La sociedad del riesgo. E. Paidós, Barcelona, 1996.

BULCOURF, Pablo: "Democracia, democratización y procesos sociales". En Revista de Ciencias Sociales Nro. 7-8. Univ. Nacional de Quilmes, Abril de 1998.

BUSTELO, Eduardo y MINUJIN, Alberto: La política social esquiva. En Revista de Ciencias Sociales Nro. 6. Univ. Nacional de Quilmes, Septiembre de 1997.

CALDERÓN, F. y DOS SANTOS, M: Hacia un nuevo orden estatal en América Latina. E. Fondo de Cultura Económica, México, 1990.

CALDERON, M y DOS SANTOS, M: Sociedades sin atajos. E. Paidós, Buenos Aires, 1990.

FILMUS, D. ARROYO, D. Y ESTEBANEZ, M.: El perfil de las ONGs en la Argentina. E. FLACSO – Banco Mundial, Buenos Aires, 1997.

GARCIA DELGADO, D: Estado & Sociedad. E. Tesis-Norma, Buenos Aires, 1994.

GARSON, D.: "De la ciencia de políticas al análisis de políticas: Veinticinco años de progreso". En AGUILAR VILLANUEVA, L. (comp.): El Estudio de las Políticas Públicas. E. Porrúa, México, 1994.

GIDDENS, A: Las transformaciones de la intimidad. E. Cátedra, Barcelona, 1997.

GIDDENS, A.: Las consecuencias de la modernidad. E. Alianza, Madrid, 1995.

GIDDENS, A.. Un mundo desbocado. E. Taurus, Madrid, 2000.

- CROZIER, M, y FRIEDGERG, E.: El actor y el sistema. E. Alianza; México, 1990
- HELD, David: La democracia y el orden global. E. Paidós, Barcelona, 1996.
- HELD, D.: Modelos de democracia. E. Alianza; México, 1992.
- HOPENHAYN, M.: "Integración y desintegración social en América latina: una visión finisecular". En CASTRONOVO, R. (coord.): Integración o Desintegración Social. E. Espacio Editorial, Buenos Aires, 1998.
- HUNTINGTON, Samuel: La tercera Ola. La democratización a finales del siglo XX. E. Paidós, Buenos Aires, 1994.
- ISUANI, E. LO VUOLO, R. y TENTI FANFANI, E: El Estado Benefactor. Un paradigma en crisis. E. Miño y Dávila/Ciepp, Buenos aires, 1991.
- IANNI, O.: "El príncipe electrónico". En Revista de Ciencias Sociales, Nro. 10, Universidad Nacional de Quilmes, Diciembre 1999.
- KYMLICKA, W., y NORMAN, W.: "El Retorno del Ciudadano. Una Revisión de la Producción reciente en Teoría de la Ciudadanía". En Revista Agora; Nro. 7; Bs.As., 1997
- LAN, Z. y ANDERS, K.: "A Paradigmatic View of Contemporary Public Administration Research. An Empirical Test". En Administration & Society, Vol. 32, Nro. 2, mayo 2000.
- LANDAU, M.: "El ámbito propio del análisis de políticas". En AGUILAR VILLANUEVA, L. (comp.): El Estudio de las Políticas Públicas. E. Porrúa, México, 1994.
- LASH, Scott y URRY, John: Economías de Signos y Espacio. E. Amorrortu, Buenos Aires, 1998.
- LASSWELL, H.: "La concepción emergente de las ciencias de políticas". En AGUILAR VILLANUEVA, L. (comp.): El Estudio de las Políticas Públicas. E. Porrúa, México, 1994.
- LASSWELL, H.: "La orientación hacia las políticas". En AGUILAR VILLANUEVA, L. (comp.): El Estudio de las Políticas Públicas. E. Porrúa, México, 1994.
- LOPEZ, Ernesto: "Globalización y democracia: esbozos". En Revista de Ciencias Sociales Nro. 7-8. Univ. Nacional de Quilmes, Abril de 1998.
- MOISES, J.A.: "Entre la "incertidumbre" y la tradición política. Una crítica de la primera generación de estudios sobre la transición". En Revista de Ciencias Sociales, Nro. 3 E. Universidad Nacional de Quilmes, Noviembre 1995.
- NAGEL, S.: "Evaluaciones opuestas de los estudios de políticas". En LYNN N. Y WILDAVSKY, A.: Administración Pública. El Estado actual de la disciplina. E. Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- Ver O'DONNELL, G.: "¿Democracias delegativas?". Cuadernos del CLAEH, Nro. 61, 1992.
- O'DONNELL, G: El Estado burocrático-autoritario. E. De Belgrano, Buenos Aires, 1982.

O'DONNELL, G: "Estado, Democratización y Ciudadanía". En Rev. Nueva Sociedad, num 128, nov-dic de 1993.

O'DONNELL G.: "Otra Institucionalización". En Rev. Agora; Nro. 5, Bs.As., Invierno de 1996.

OZSLAK, O.: La formación del Estado Argentino. E. De Belgrano , Buenos Aires, 1887.

RIFKIN, Jeremy: El fin del trabajo. E. Paidós, Madrid, 1998.

SAIN, Marcelo "Desintegración social y transformaciones de la política en las nuevas democracias latinoamericanas". En Revista de Ciencias Sociales Nro. 7-8. Univ. Nacional de Quilmes, Abril de 1998.

SZTOMPKA, Piotr: Sociología del cambio social. E. Alianza, Madrid, 1995.

TOURAINÉ, A.: ¿Qué es la Democracia?. E. Fondo de Cultura Económica; Montevideo, 1995.

VILLAREAL, J.: "El trabajo como valor social: lo cuantitativo y lo cualitativo". En CASTRONOVO, R. (coord.): Integración o Desintegración Social. E. Espacio Editorial, Buenos Aires, 1998.

VILLAREAL, Juan: La exclusión social. E. Tesis-Norma, Buenos Aires, 1997.

Juan Manuel Abal Medina (h)

Director Nacional de Estudios y Documentación del Instituto Nacional de la Administración Pública

Doctor en Ciencia Política FLACSO México – Georgetown University

Magister en Ciencia Política de la Fundación Banco Patricios

Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires

Becario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

Diagonal Roque Sáenz Peña 511

2do piso, oficina 213

CP (1035)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Argentina

54-11-4345-2613

jabal@sfp.gov.ar