



## **Investigación**

*Encuesta a la Alta Dirección Política*

**Buenos Aires, abril 2008**

## **INVESTIGACION:**

### **“ENCUESTA A LA ALTA DIRECCIÓN POLITICA”**

<b>I. LA INVESTIGACION.....</b>	<b>3</b>
<b>I.A. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>5</b>
<b>III. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>8</b>
<b>III.A. MOMENTOS DE LA REUNIÓN Y PRINCIPALES</b>	
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>10</b>
<b>IV. PROXIMOS PASOS.....</b>	<b>14</b>
<b>ANEXO I - GRÁFICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>

## **I. LA INVESTIGACION**

Durante la década de los noventa, en la Administración Pública de la Argentina, se avanzó en el desarrollo de sistemas de gestión técnica. Recomendaciones de los organismos internacionales y el apoyo financiero a estos desarrollos permitieron la instalación de sistemas como el de administración financiera, el de compras, recursos humanos, manejo de expedientes, entre otros. Con resultados diversos, se registraron avances en esta materia.

Sin embargo, por desconocimiento u omisión, poco se investigó y desarrolló en materia de sistemas de soporte a la toma de decisiones que permitan, a la dirección política, mejorar sus resultados.

Este nuevo proyecto de investigación, enmarcado en el objetivo de CiGob y CIPPEC de mejorar la gestión pública, trató de la elaboración de una Encuesta a la Alta Dirección Política dirigida a conocer con mayor detalle y fundamento:

- Qué ámbitos de discusión y toma de decisiones colectiva existen en la organización.
- Qué instrumentos de gestión han utilizado y les han sido de utilidad y cuáles no y por qué
- Qué herramientas creen que necesitarían para tomar mejores decisiones
- Cómo diseñan mecanismos de relacionamiento con los destinatarios de las políticas públicas a su cargo y sistemas de monitoreo de su gestión por parte de la sociedad

## **I.a. Características de la Investigación**

**Periodo:** La encuesta se llevó a cabo entre los meses de abril y junio de 2007

**Universo:** La Encuesta fue dirigida a funcionarios de la Alta Dirección de organizaciones públicas, a nivel nacional, provincial y municipal. Los encuestados fueron funcionarios que se desempeñan actualmente o se han desempeñado en cargos de conducción política de la Administración Pública (ministro, secretario, subsecretario, director, intendente), de los cuales el 45% tiene una antigüedad en la Administración Pública mayor a 10 años.

### **Objetivo**

El objetivo de la Encuesta fue indagar acerca de las prácticas de trabajo de los dirigentes de gobierno, a partir de cuatro dimensiones:

- Gestión de la información
- Rendición de cuentas
- Modelo de Gestión
- Manejo de Agenda

**Modalidad de la encuesta:** La encuesta fue realizada online a través de un cuestionario autoadministrado situado en la web [www.cigob.org.ar](http://www.cigob.org.ar). La misma fue confidencial y se accedía a través de un código único que les fue suministrado a los Funcionarios.

**Muestra:** En esta primera etapa, la investigación tuvo un total de 50 casos.

## II. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

### **1** Gestión de la Información

#### **Poca información al inicio de la gestión**

No hay buena conducción con mala información, pero ...

Sólo un 15% recibió un material informativo completo cuando asumió la conducción. Un 65% no recibió nada.



#### **Bajo conocimiento de las reglas básicas para conducción**

Todos los funcionarios dicen que se informan adecuadamente, pero ...

*Sólo un 10% tiene conocimiento adecuado de las reglas de personal, sólo un 20% de administración financiera y sólo un 27% de compras.*

Esta debilidad podría explicar que las áreas administrativas puedan avanzar más allá de su competencia sobre aspectos sustantivos, al tener el conocimiento de las reglas.

#### **Debilidad en el análisis de la información**

Muchos datos no significan buena información

*Sólo un 12% afirma tener algún sistema de integración de información. La mayoría afirma que lo está desarrollando; y*

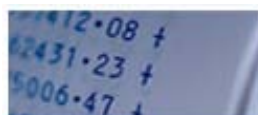
*Un 48% no utiliza ningún software para análisis e integración de la información.*

## 2 Rendición de cuentas

### Bajo conocimiento de directivas sobre metas a cumplir

Dos tercios de los funcionarios de conducción afirma tener en cuenta el plan de gobierno para la toma de sus decisiones, pero ...

*Sólo un tercio afirma que "recibió directivas claras sobre metas".*



### Rendición de cuentas ... a ciegas

El 80% dice que rinde cuentas regularmente a su conducción, pero...

*El 60% no tiene idea alguna acerca de cuáles son los criterios de evaluación que tiene la conducción sobre su propia actuación.*

## 3 Modelo de Gestión

### Indagaciones sobre sus públicos

No cabe duda que la indagación a la sociedad es un factor estratégico para la toma de decisiones, sin embargo ...

*El 70% dice no haber realizado encuestas a beneficiarios o a la comunidad en general, y otro tanto indagaciones cualitativas.*

*El 97% no toma en cuenta esa fuente de información en forma prioritaria.*

*Y un 70% nunca ha consultado encuestas.*



### Establecen metas, pero no incentivan su logro

El 80% dice que establece metas de calidad y productividad, pero ...

*El 60% nunca establece incentivos por productividad y sólo el 10% los establece siempre.*

#### **4 Manejo de Agenda**

##### **Manejo de los tiempos: lo urgente se impone a lo importante**

Más del 60% de los encuestados afirma que el tiempo se va en resolver

urgencias y posterga lo *importante*.



##### ***Mala administración de Agenda***

Sólo la mitad utiliza herramientas informáticas para la organización de su Agenda.

##### **Muchas reuniones de gabinete pero pocos compromisos**

El 70% organiza frecuentes reuniones de gabinete, pero...

*Sólo el 25% incluyen tomar notas y remitírselas a los asistentes. Y sólo el 40% formaliza compromisos por tareas a realizar.*

##### **La Planificación no es utilizada como método de resolución de problemas**

El 60% afirma que aplica regularmente métodos de planificación para desarrollar su gestión, pero...

*El 80% reconoce que no utiliza metodologías para la resolución de problemas.*

### III. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

El día 19 de julio de 2007 se llevó a cabo un desayuno de trabajo convocado por la Fundación CiGob (Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno) y la Fundación CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas para la Equidad y el Crecimiento) con el propósito de analizar con un grupo de expertos y personalidades vinculadas a la Gestión Pública los resultados de la “Encuesta a la Alta Dirección Política”, desarrollada por ambas instituciones.

CiGob y CIPPEC se propusieron, a partir de los resultados del encuentro, realizar futuras indagaciones que permitan construir, en el tiempo, una radiografía sistemática de las prácticas reales de la conducción estratégica de los organismos de la Administración Pública. Se espera que dichas indagaciones sean útiles a los efectos de mejorar las respuestas tendientes a fortalecer sus capacidades para lograr mejores respuestas a las demandas ciudadanas.

El evento contó con la presencia de:

- **Alvane, Francisco** - CIPPEC (Centro de Políticas para la Equidad y el Crecimiento);
- **Ayub, Roberto** - Universidad de La Matanza;
- **Babino, Luis** - Fundación CIGOB (Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno);
- **Barg, Marcelo** - Banco Mundial;
- **Barredo, Ángeles** - PCG (Piqué Consulting Group);
- **Cagnoli, Carlos** - Asociación Argentina de Administración Pública;
- **Corbalan, Juan Manuel** - Jefatura de Gabinete de Ministros;
- **Carpinacci, Luciana** – Fundación CIGOB
- **Cullotta, Oscar** - Cullotta y Asociados;
- **Dellabusca, Enrique** - Secretaría de Gestión Pública;



- 
- **Ducoté, Nicolás** - CIPPEC (Centro de Políticas para la Equidad y el Crecimiento);
  - **Fernández Arroyo, Nicolás** - CIPPEC (Centro de Políticas para la Equidad y el Crecimiento);
  - **Iribarren, Néstor** - Subsecretaría de Gestión Pública;
  - **Jasín, Marcos** - Fundación CIGOB (Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno);
  - **Lijalad, Esteban** – Consultor;
  - **Longo, Gustavo** - Subsecretaría de Gestión Pública, Provincia de Buenos Aires;
  - **Montero, Norberto** - Price Waterhouse Coopers;
  - **Oszlak, Oscar** - CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad);
  - **Vásquez, Damián Eduardo** - Price Waterhouse Coopers

### **III.a. Momentos de la reunión y principales conclusiones**

#### **1) PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA Y SUS RESULTADOS**

Luis Guillermo Babino, Presidente de la Fundación CiGob, presentó las características de la primera etapa de la indagación (objetivo, dimensiones) y las principales brechas y debilidades identificadas en el análisis de los resultados que se ven plasmadas en la Parte 2 del presente.

A su vez, en el Anexo I del presente documento se encuentran la totalidad de los cuadros y gráficos que formaron parte de la investigación.

#### **2) APORTES DE LOS PARTICIPANTES**

Luego de la presentación, Luis Babino le dio la palabra a los miembros del panel, quienes aportaron su visión sobre la Encuesta y sus resultados. A continuación se presenta una síntesis de los principales ejes planteados por los participantes:

##### ***i. Sobre los resultados de la Encuesta en general y las dimensiones de la indagación***

Los participantes coincidieron en que los resultados de la encuesta no los sorprendían, considerando que, más allá de tratarse de una muestra chica, resultaba ser representativa de la situación actual de la gestión de políticas públicas. En este sentido, Carlos Cagnoli, de la Asociación Argentina de Administración Pública consideró que las cuatro dimensiones indagadas en la Encuesta, le resultaban pertinentes, dado que reflejan adecuadamente las inquietudes que en su trabajo cotidiano recibe de Intendentes.

Enrique Iribarren, del Consejo Federal de la Función Pública, señaló que algunas dimensiones de la encuesta sería interesante poder precisarlas y generar cuestionarios especializados en función del nivel de gobierno

que se está indagando. Como ejemplo de esta necesidad, señaló que la pregunta para indagar a un intendente acerca de sus sistemas de gestión de información no tendría que ser la misma que para relevar las mismas prácticas para un funcionario de nivel nacional. Aplicar una misma pregunta podría dar lugar a malentendidos.

En este sentido, los aportes se centraron en cómo poder mejorar el instrumento para conocer más acerca de cómo trabajan nuestros dirigentes.

### ***ii. Sobre los tiempos de mandato y las acciones de gestión***

En relación con la respuesta que muestra que un alto porcentaje de los entrevistados tiene sistemas de procesamiento de información “en desarrollo”, Oscar Oszlak de CEDES, señaló la necesidad de tomar en cuenta que –según un estudios realizados– el tiempo de mandato promedio aproximado de los dirigentes políticos es de 1 año y 2 meses. En relación con ello, señaló la necesidad de tomar en cuenta para una futura indagación que los proyectos muchas veces exceden los tiempos de mandato y, salvo que el sucesor esté dispuesto a indagar y aprovechar lo realizado, los cambios de autoridades discontinúan los esfuerzos realizados en pos de la sistematización de información (desarrollo de bases de datos, etc.). Señaló que sería interesante indagar acerca de este rasgo: si el dirigente se informó acerca de los proyectos vigentes en la organización al momento de asumir y si consideró la posibilidad de continuarlos.

### ***iii. Sobre la gestión de la información***

Oszlak agregó que -en la pregunta que indaga sobre si el funcionario recibió un “material informativo completo” cuando asumió la conducción, sugirió que sería interesante en una futura encuesta darle

una mayor especificidad al término “completo”, de forma tal de evitar dar lugar a lo que cada uno considera como completo o incompleto.

**iv. Sobre la rendición de cuentas a la Conducción**

La mayoría de los dirigentes contestó que rinde cuentas a su conducción, pero al mismo tiempo no conoce cuáles son los criterios según los cuáles son evaluados. Oszlak propuso indagar un poco más en profundidad esta cuestión preguntando a los dirigentes si consideran que quienes los conducen políticamente toman en cuenta las rendiciones de cuentas de sus subordinados y toman decisiones en consecuencia. Es decir, enfocar la pregunta no tanto hacia si rinden cuentas o no, sino hacia la percepción de si son evaluados y qué consecuencias tiene el resultado.

Gustavo Longo señaló que los estudios de la Subsecretaría de Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires sobre la permanencia de los funcionarios políticos en sus cargos durante los últimos 20 años revelaban datos similares a los plateados por Oszlak, y además indicaban una alta rotación de los funcionarios en los cargos, lo cual podría estar impactando negativamente para que exista rendición de cuentas y evaluación de la gestión.

**v. Sobre la relación entre la política y la técnica**

En este punto, Luis Babino planteó a la mesa como cuestión a analizar la fuerte desvinculación que se observa entre los instrumentos y procesos de gestión, por un lado, y las decisiones, por otro. Esto se evidencia en Planes Estratégicos o Presupuestos que se realizan de manera ritual, pero no se utilizan para gestionar.

Sobre esta cuestión, Nicolás Fernández Arroyo de CIPPEC, señaló la necesidad de distinguir entre los funcionarios políticos electos por el voto popular, como los Intendentes y otros funcionarios designados por

ellos. En el primer caso, no se les exige capacidad de gestión para llegar al cargo, esto repercute sobre la utilización de herramientas de gobierno. En general los costos de utilizarlas son mayores a los incentivos, ya sea porque no existen los recursos tecnológicos o porque exigen democratizar la toma de decisiones o los beneficios a lograr superan el período de gestión. En este punto, planteó la cuestión de cómo “la técnica puede seducir a la política para que vea la utilidad de las herramientas de gobierno”.

Norberto Montero, de PriceWaterhouseCoopers, señaló en coincidencia con el participante anterior, que la concientización sobre la utilidad de estas herramientas debe partir “desde arriba hacia abajo”. Estos cambios se pueden introducir “sí y sólo si la persona que dirige está convencida de que esos cambios se tienen que hacer”. En este sentido, planteó que hay mucho trabajo que realizar en cuanto al convencimiento a la política de que es necesario.

Sobre esta visión, Luis Babino señaló que antes que “seducir” a la política con herramientas que no demanda, veía más viable que la técnica tome en cuenta las necesidades de la política y desarrolle herramientas que atraigan a la Política porque dan respuestas a sus preocupaciones y sus necesidades.

Oscar Oszlak propuso analizar la relación entre la técnica y la política entendiendo que no son necesariamente antagónicas, sino que son dos dimensiones de una realidad en la que se da un balance entre ambas. “Si uno recorre las distintas categorías de personajes que tiene una organización cualquiera ya no sólo pública, estatal, va a tener que considerar necesariamente que hay siempre una especie de balance que cambia, cambia a medida que uno recorre las distintas capas, un balance entre lo técnico y lo político, en donde lo político vendría a ser parte de lo técnico. En este sentido, señaló que los tres criterios que plantea Albert Hirschman como requisitos para la idoneidad de un funcionario público serían interesantes como criterios ordenadores de la

encuesta: el conocimiento sobre la materia sustantiva a su cargo, el manejo de los sistemas de apoyo y el manejo de lo político o de la política, es decir, de la incidencia que tiene lo político en el quehacer técnico.

#### **IV. PROXIMOS PASOS.**

Con el fin de lograr acercar el instrumento de la encuesta a la mayor cantidad de Dirigentes de Alta Dirección y lograr obtener información sistematizada de las prácticas reales de los destinatarios de la investigación se analizaron ciertas acciones a llevar a cabo.

Así, ambas instituciones pretenden obtener, con la continuidad del trabajo, los siguientes resultados:

- Tener en funcionamiento, para fines del 2008, la Encuesta Permanente a la Alta Dirección Política.
- Producir informes periódicos con los resultados.
- Lograr la instalación de la presente investigación en otros países Latinoamericanos.

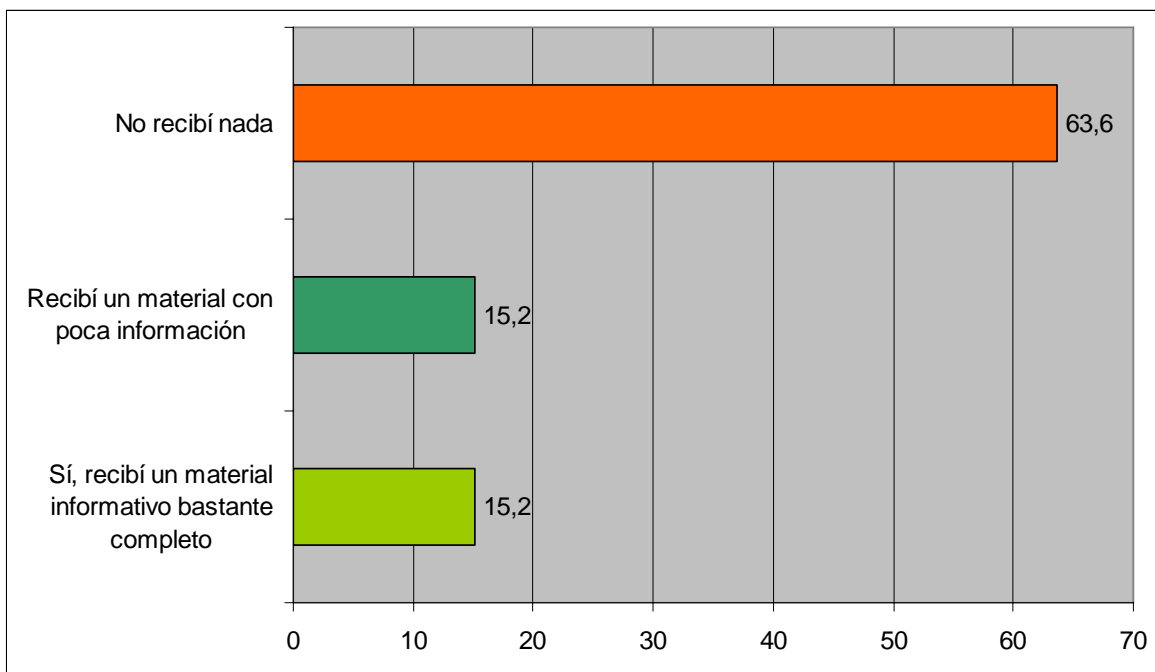
# Anexo I

## Gráficos de la Investigación

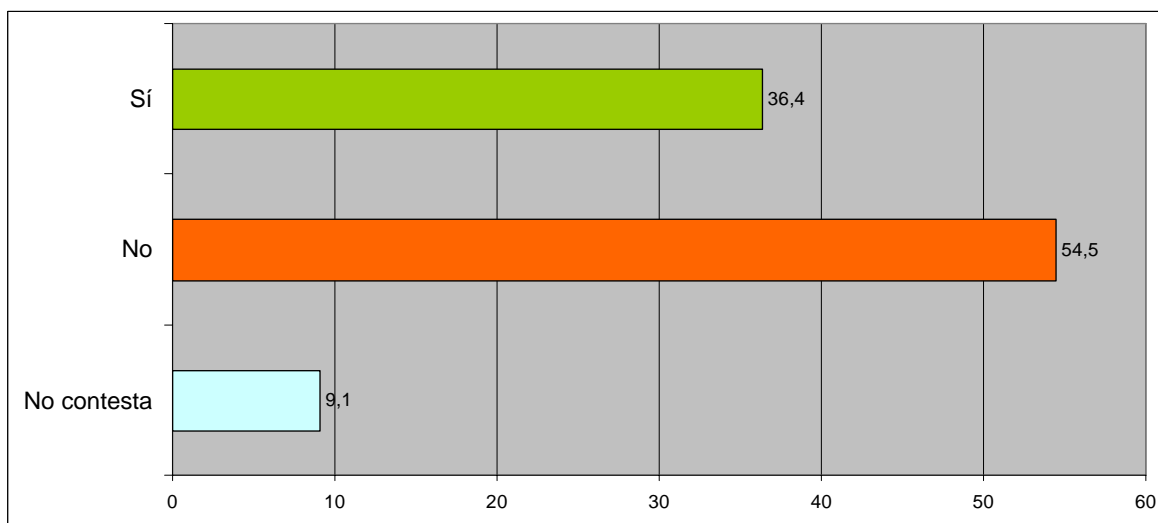
A continuación se presentan los gráficos del procesamiento de la encuesta a la Alta Dirección Política, que sirvieron para efectuar las conclusiones de la misma:

### 1. GESTIÓN DE INFORMACIÓN:

#### RECIBIO INFORMACIÓN AL ASUMIR EL ORGANISMO

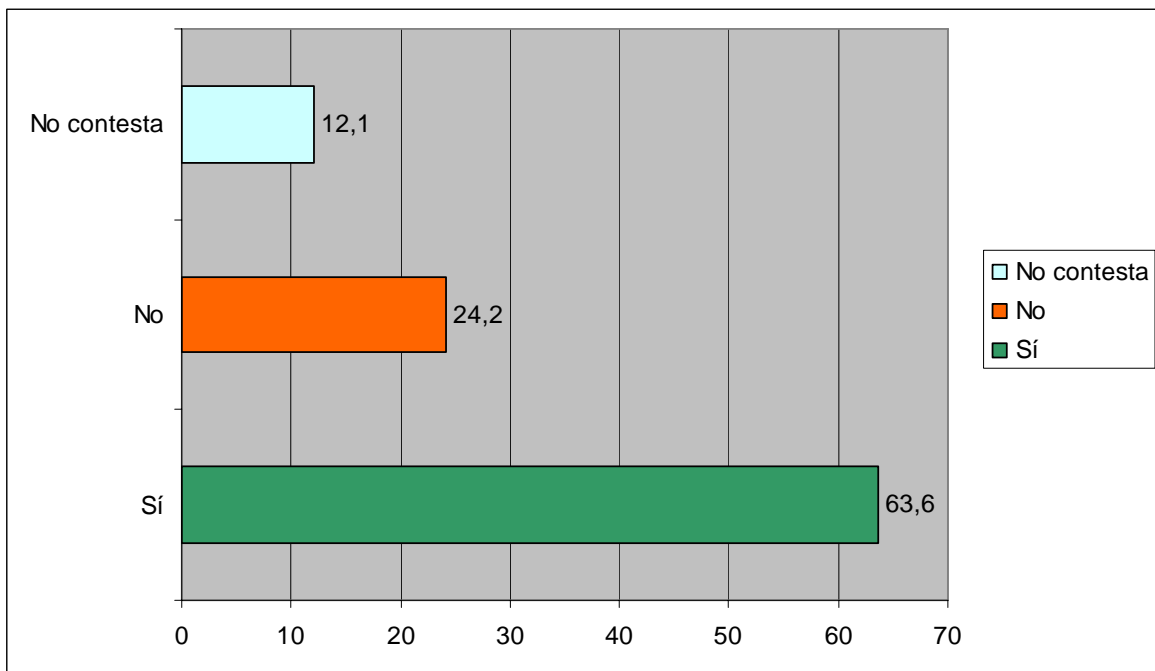


#### RECIBIO DIRECTIVAS CLARAS SOBRE METAS

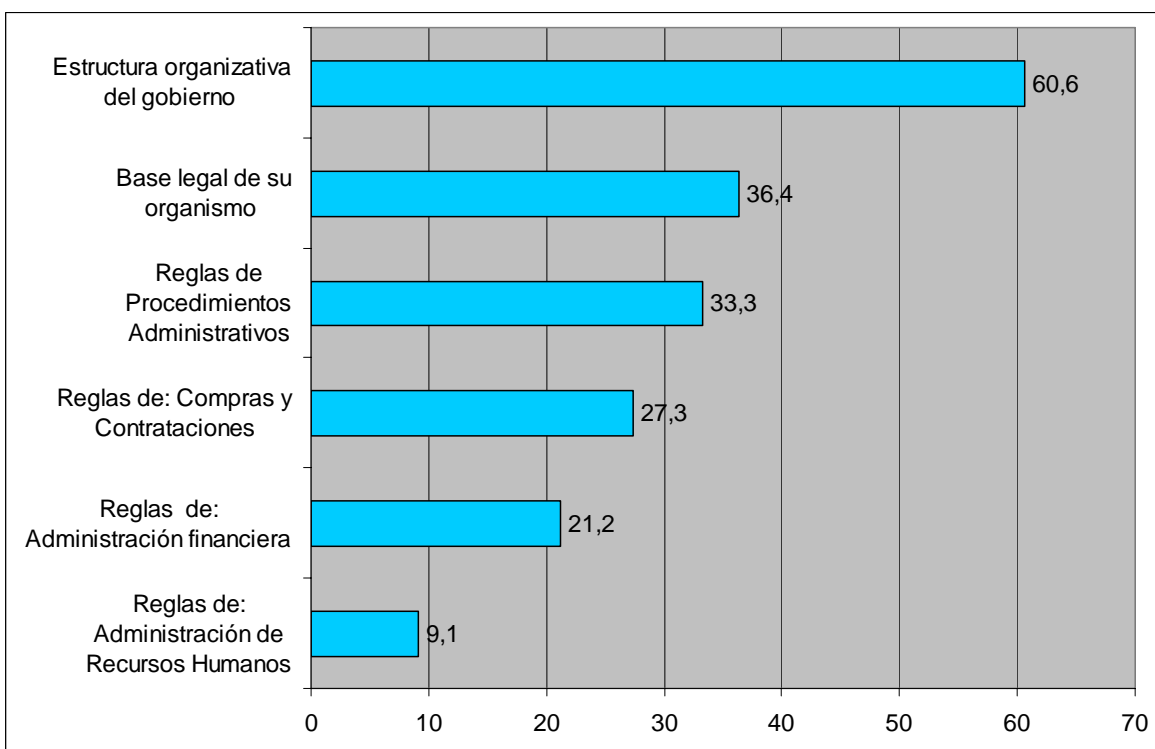




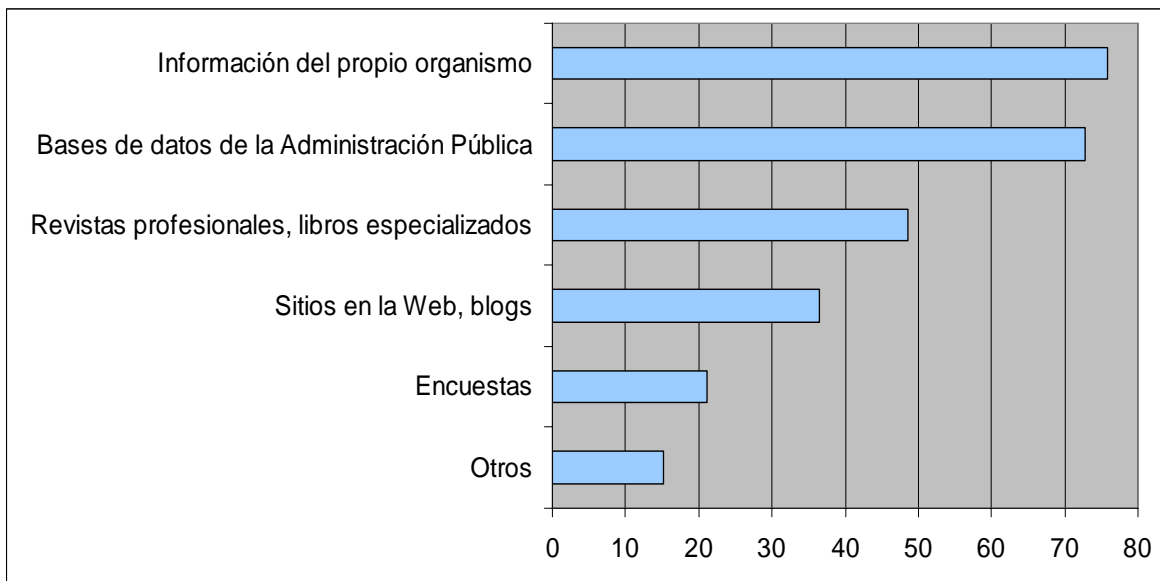
### TIENE COMO REFERENCIA EL PLAN DE GOBIERNO



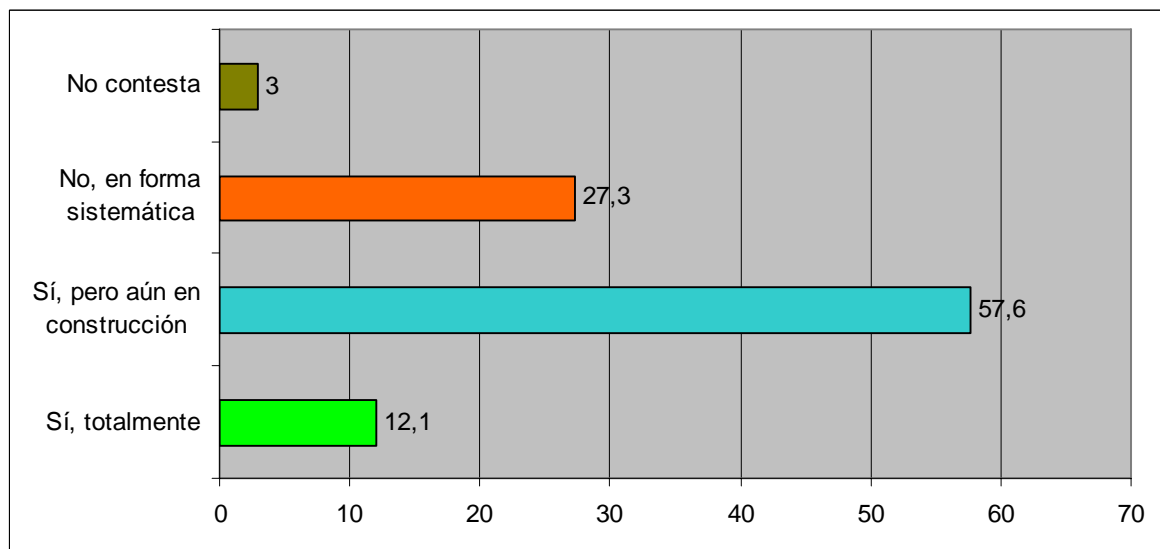
### CONOCIMIENTO ADECUADO DE REGLAS DE FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO



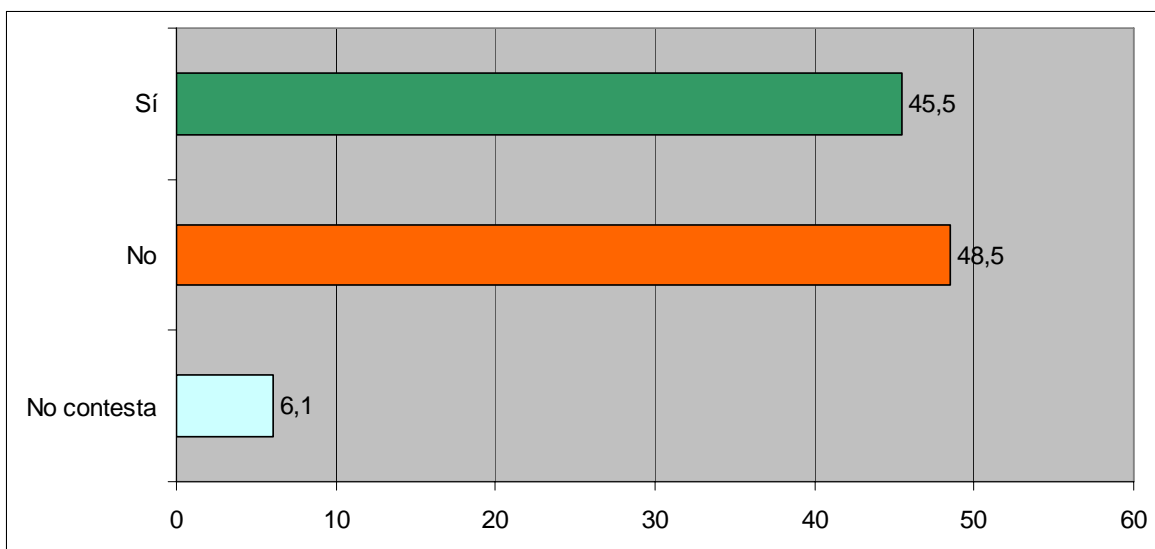
### FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS PARA LA GESTIÓN DEL ORGANISMO



### POSEE ALGUN SISTEMA PARA LA INTEGRACIÓN DE INFORMACION

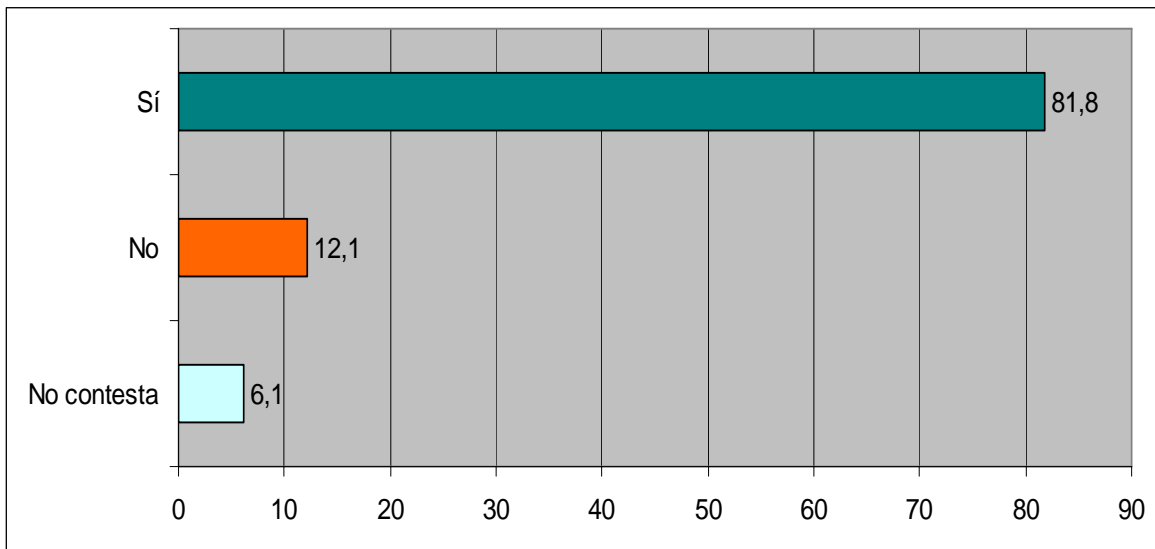


### UTILIZA ALGÚN SOFTWARE PARA INTEGRACIÓN DE INFORMACIÓN

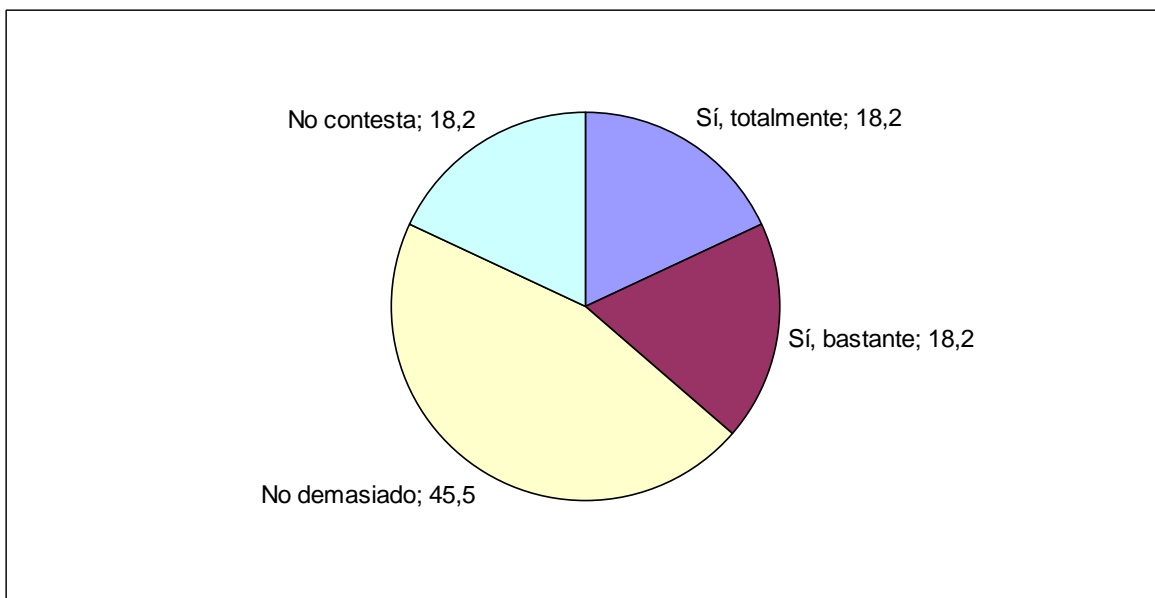


## 2. RENDICION DE CUENTAS

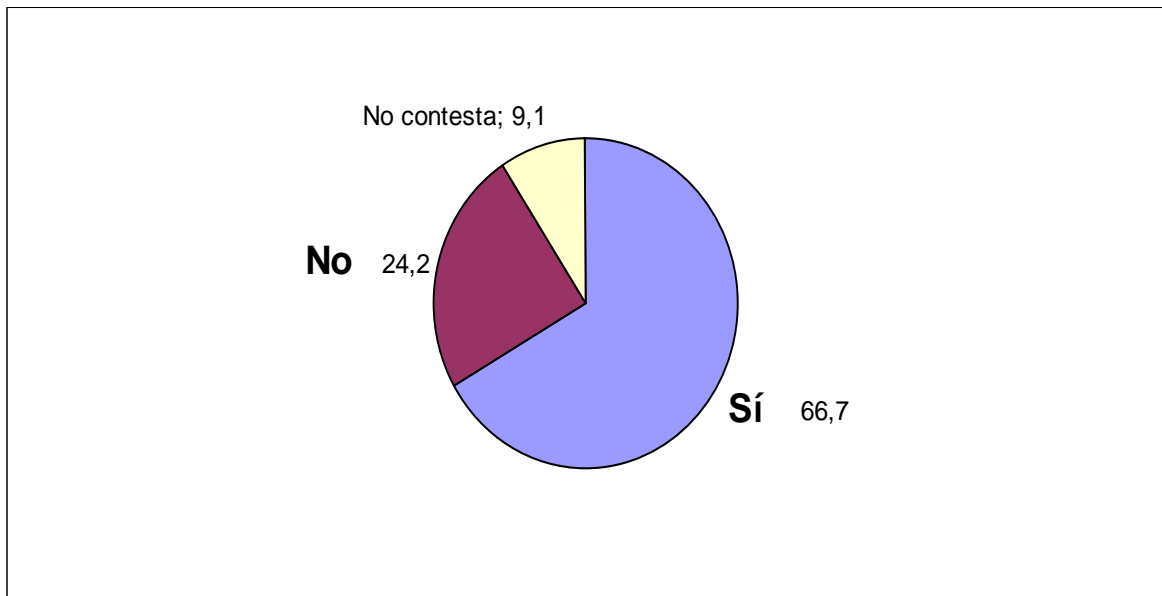
### RINDE CUENTAS A LA CONDUCCION



### CONOCE LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE SU GESTIÓN POR LOS NIVELES SUPERIORES

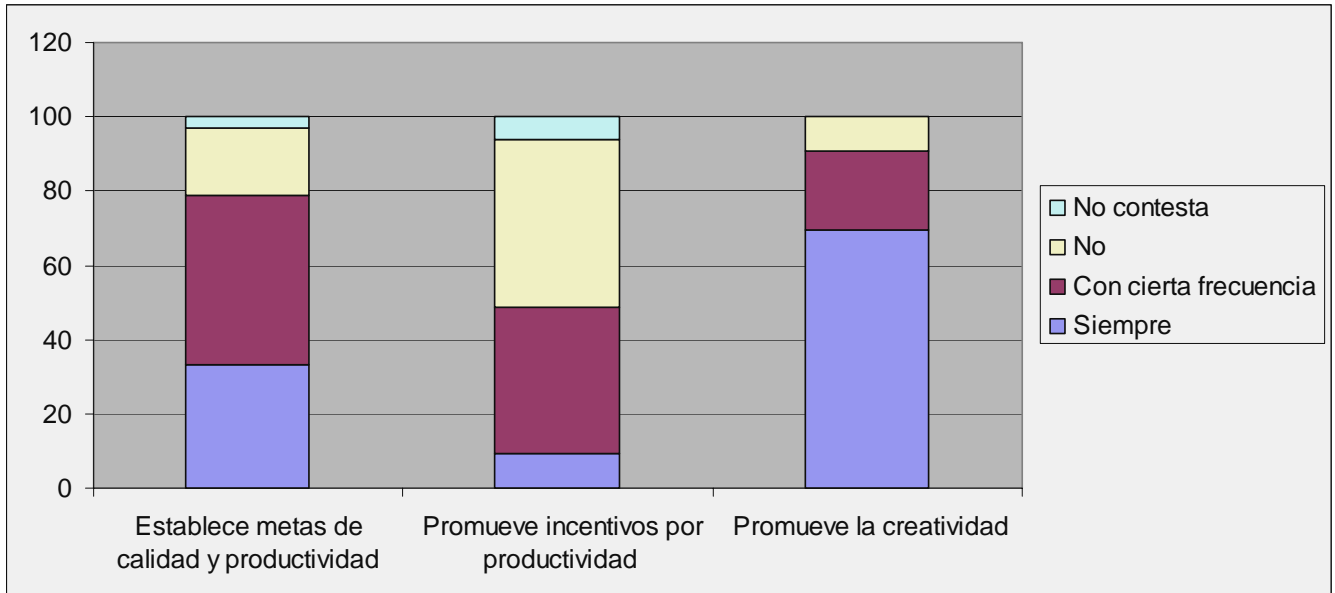


### COMUNICA RESULTADOS A LA SOCIEDAD

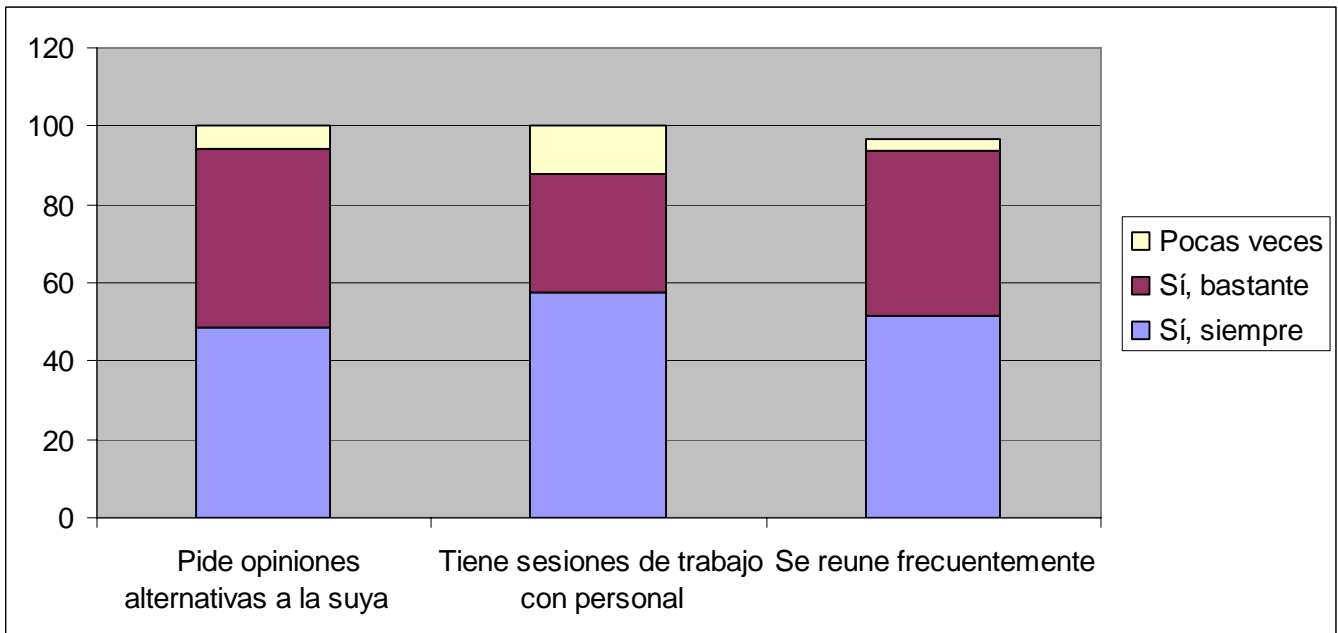


### 3. MODELO DE GESTIÓN

#### LOS INCENTIVOS EN LA ORGANIZACION

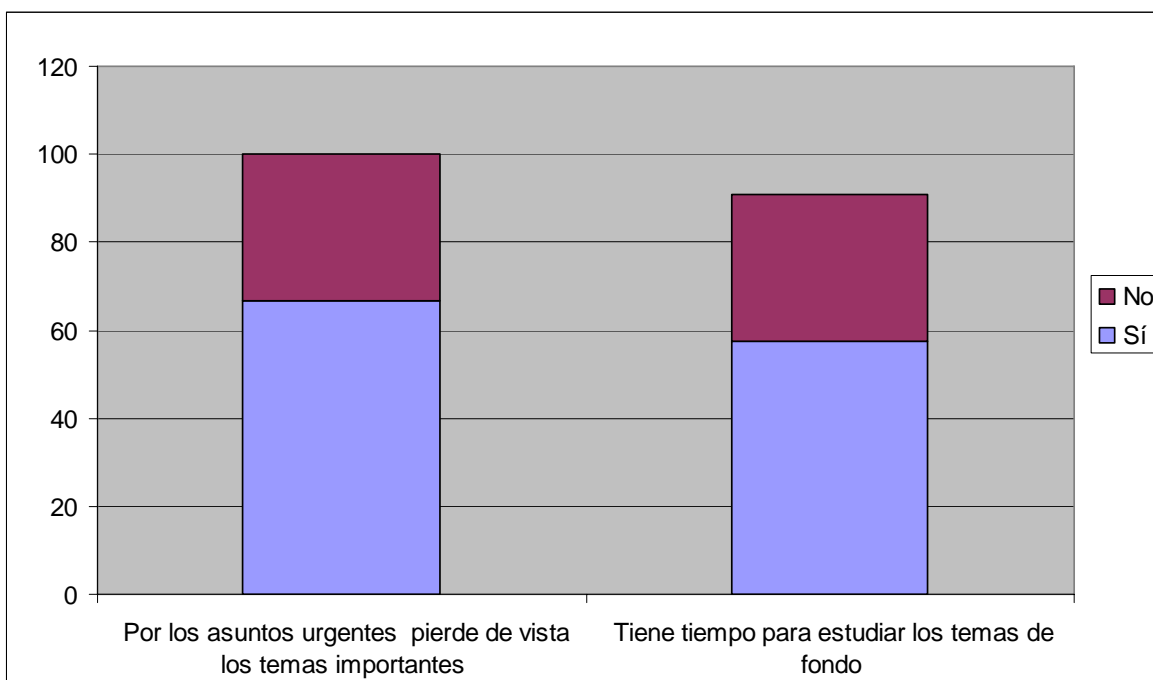


#### TRABAJO EN EQUIPO

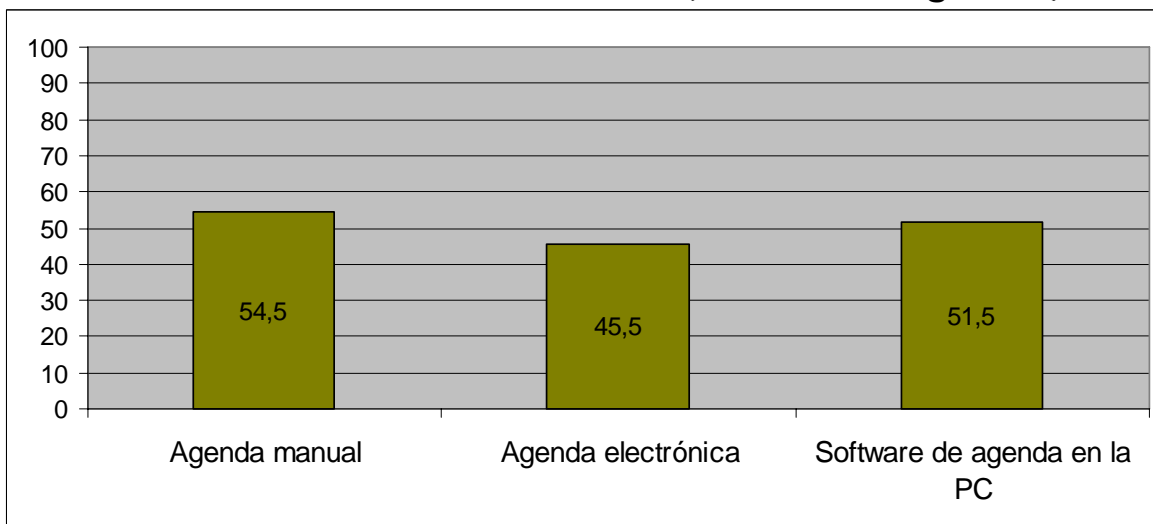


## 4. MANEJO DE AGENDA

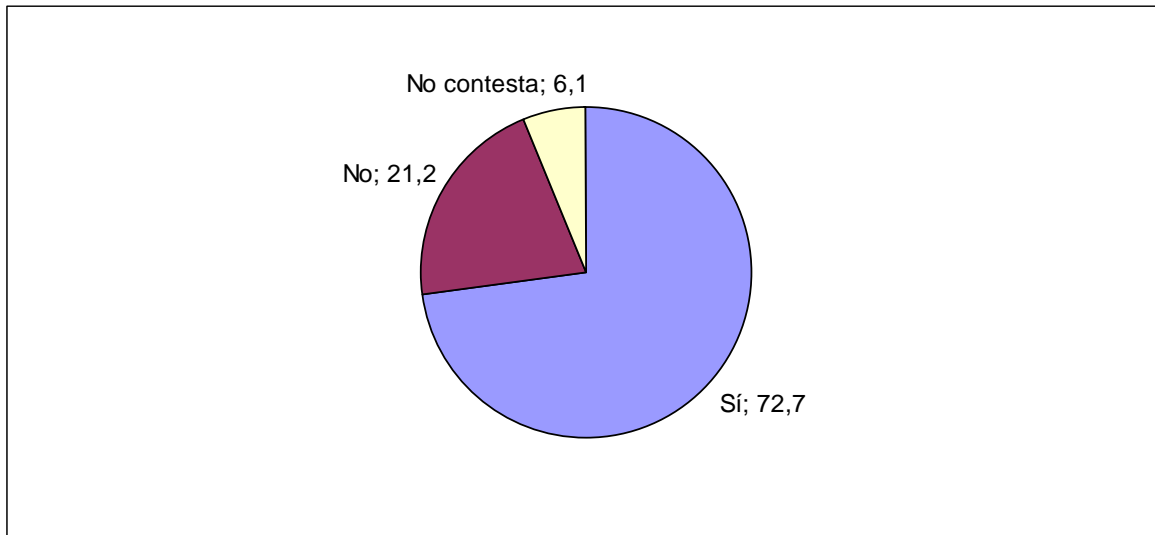
### MANEJO DE LOS TIEMPOS



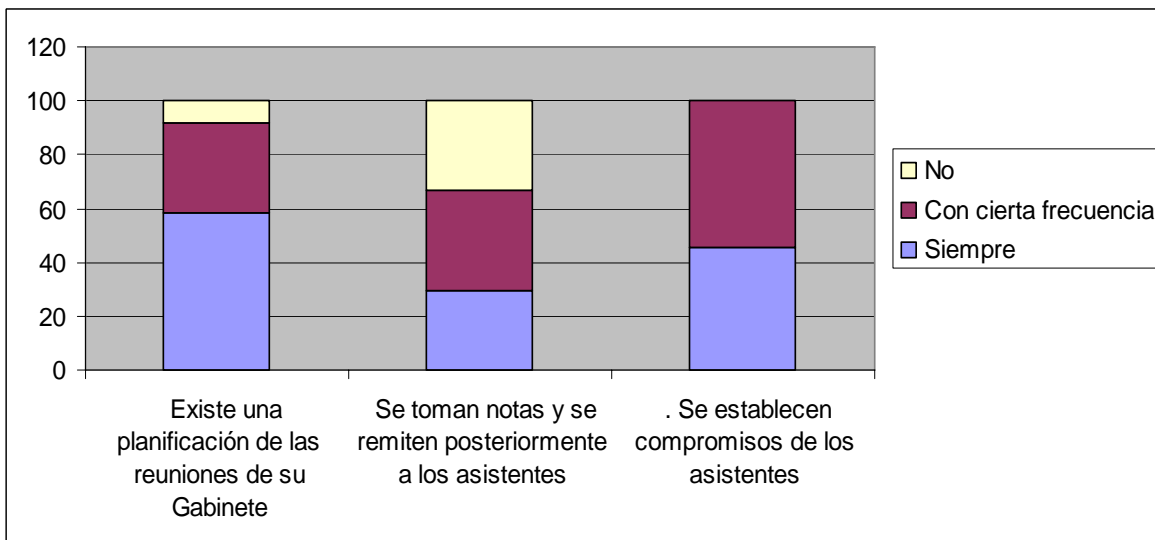
### ORGANIZACIÓN DE LOS TIEMPOS (no se leer el grafico)



### REALIZA REUNIONES DE GABINETE

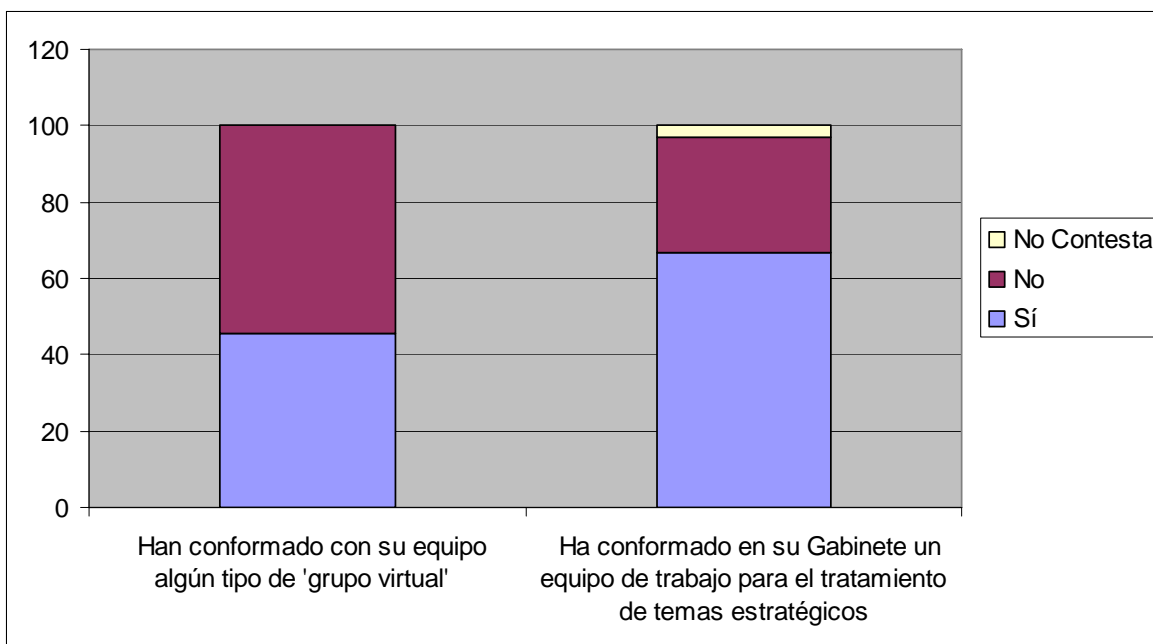


### FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES DE GABINETE





### FUNCIONAMIENTO DEL GABINETE



### PLANIFICACION

