



**1992 – 2002 Diez Años de reforma de la
Administración Financiera Gubernamental**

Analisis y Reflexiones

por Luis Babino¹ y Jorge Sotelo²

XVI SEMINARIO INTERNACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

San Luis, octubre de 2002

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>LA REFORMA DE LA DÉCADA DEL NOVENTA: UN VISIÓN SISTÉMICA</u>	3
<u>LA DESVINCULACIÓN ENTRE EL PLAN DE GOBIERNO Y EL PRESUPUESTO</u>	4
<u>DEBILIDADES DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN</u>	5
<u>UNA GERENCIA PÚBLICA SIN INSTRUMENTOS</u>	7
<u>EL CONTROL SIN OBJETO DE CONTROL: ¿QUIEN RINDE CUENTA POR LOS RESULTADOS?</u>	10
<u>BASES DE UNA PROPUESTA</u>	11
<u>REFLEXIONES FINALES</u>	19

INTRODUCCIÓN

1. Las décadas previas a los noventa estuvieron dominadas por procesos de reformas que avanzaron de manera aislada y asistémicas sobre cada uno de los componentes de la Administración Financiera Pública. En general en estos procesos de reforma se priorizó el logro de los objetivos particulares de cada sistema, sin considerarlos como parte de un conjunto mayor, y por lo tanto, no se compatibilizó el diseño de sus objetivos particulares con los del resto de los sistemas vinculados.
2. Estas reformas parciales y por sistemas no tienen en cuenta las características que gobiernan las organizaciones. Las organizaciones tienen reglas de coherencia y de calidad. En la medida que se encaren procesos de reformas parciales o por sistemas, la coherencia general de la organización, dominadas por procesos y prácticas de trabajo de baja calidad, rechazará estas reformas. En este sentido las reformas parciales llevan a que no importe la calidad de cada sistema sino su nivel de coherencia con el resto de los sistemas....”La historia de las reformas por sistemas en América Latina.... tienen un inicio promisorio. Parece, al principio, que el sistema reformado ascenderá a nuevos niveles de calidad. Pero al poco tiempo, los cambios de fondo se anulan, y solo quedan los cambios de forma.¹”

LA REFORMA DE LA DÉCADA DEL NOVENTA: UN VISIÓN SISTÉMICA

3. En la década distintos países de la región dieron importantes pasos en el proceso de integración de diversas prácticas vinculadas a la administración de los recursos públicos tales como la *contabilidad*, la *tesorería*, el *presupuesto*, etc. Este proceso de integración culminó en un único Sistema de Administración Financiera Pública. Tal integración no significa la mera suma o yuxtaposición de procedimientos habituales de cada uno de los subsistemas. Por el contrario, conlleva una visión sistémica que representa un verdadero cambio cualitativo en

¹ Carlos Matus. “Los tres Cinturones de Gobierno” Fundación ALTADIR.

la manera de entender la administración y su operatoria cotidiana y que permite potenciar y hacer más efectivo el desempeño del Gobierno.

4. Así concebido, el Sistema de Administración Financiera -además de servir de soporte a los procesos de producción de la administración pública- es el ámbito en el que se reflejan tanto las decisiones estratégicas como las acciones cotidianas de gobierno.

LA DESVINCULACIÓN ENTRE EL PLAN DE GOBIERNO Y EL PRESUPUESTO

5. En este punto vale la pena hacer una reflexión respecto al sistema de presupuesto. Este sistema tiene una particularidad respecto a los sistemas de contabilidad, tesorería o crédito público; ya que por un lado es un sistema de carácter administrativo como los señalados, pero a su vez es el sistema donde se expresan y materializan las políticas de gobierno. En este sentido el sistema de presupuesto tiene un doble rol: el de sistema administrativo y el de herramienta de carácter estratégico para definir el rumbo de las acciones de gobierno.
6. Como señala el Contador Marcos Makón², la concepción de la administración financiera remite a tres actores claves en el proceso presupuestario. El nivel político, responsable de la fijación de las políticas, el responsable del programa presupuestario, responsable de la ejecución de las mismas y logro de las metas y el nivel administrativo, responsable de asistir a los niveles operativos.
7. No obstante los importantes avances alcanzados en el desarrollo del sistema de administración financiera, se verifica una desarticulación –de carácter permanente o esporádico, entre este sistema y la función de Planificación Estratégica del Gobierno. Esta desarticulación entre el plan de gobierno y el sistema de Administración Financiera tienden a tornar a los componentes de este ultimo en sistemas formales o rituales con un grave impacto en el sistema de presupuesto y en los resultados de la gestión de gobierno.

DEBILIDADES DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN

8. Uno de los ejes del proceso de reforma de la administración financiera gubernamental, es el principio de la centralización de las normas y la descentralización de la gestión. El sistema debía operar sobre pocas y claras reglas de funcionamiento a cargo de los Órganos Rectores del Sistema. En el marco de estas reglas debía desarrollarse la gestión de las organizaciones públicas.
9. En este orden de ideas las autoridades políticas debían definir los resultados a alcanzar, los responsables de programas debían proponer los productos que permitían alcanzar los resultados establecidos y definir los insumos que tales productos demandaban, y las áreas administrativas debían organizar la información de acuerdo a los principios de la técnica del presupuesto por programas a los efectos sistematizar la información necesaria para elaborar el presupuesto de la Institución.
10. En la práctica este proceso de descentralización opera con fuertes restricciones. Al interior de las organizaciones el presupuesto sigue siendo un “problema” de los sectores de administración. A la hora de la formulación les llega, a las denominadas áreas sustantivas, los requerimientos, pero los mismos se “llenen” cumpliendo las formas, sin sustento, en general, en un plan operativo que permita su adecuada fundamentación. Se trata entonces de expresiones de “deseos de hacer”, en donde prima la discusión por la demanda de recursos sin fundamentación en los resultados y productos que los avalan.
11. Asimismo a la hora de la ejecución, la gerencia pública opera con fuertes falencias, dado que en muchos casos, estos responsables sustantivos son mas “especialistas” de los temas que deben tratar, que “gerentes” con las habilidades necesarias para la administración de recursos y aún cuando tuviesen estas habilidades, no cuentan con las herramientas necesarias para una correcta toma de decisiones.

UN APARATO PUBLICO CON BAJA CAPACIDAD DE RESPUESTA

12. Se verifica una desvinculación entre los procesos de reforma de la Administración Financiera Gubernamental y las Reformas Administrativas que permitan fortalecer un nuevo modelo de gestión pública orientado a los resultados.
13. En este sentido la falta de vinculación entre las reformas institucionales y económicas y la modernización del sector público han caracterizado el pobre desempeño gubernamental, económicamente amenazado, socialmente cuestionado e incapaz de reunir los consensos políticos necesarios para construir una nueva institucionalidad pública.
14. Por cierto, no es tarea sencilla definir una estrategia de cambio cultural en la organización del sector público, pero las evidencias internacionales son conclusivas: deben combinarse las intervenciones en los niveles funcional, organizativo e instrumental para lograr un incremento en la calidad de los procesos de producción de las políticas públicas.
15. Parece inevitable la necesidad de encarar el problema con una aproximación distinta organizando un sector público con funciones claras y de ejecución posible, con una red estructurada de niveles de responsabilidad, apoyado en instrumentos de gestión modernos, orientado a servir a la ciudadanía con la máxima transparencia y ajustada al concepto de sustentabilidad fiscal:
16. La modernización del Estado no es nada parecido a una sola gran reforma, sino que constituye un conjunto de modificaciones diversas, articuladas por una conducción estratégica en condiciones de combinar un liderazgo reformista fuerte con dosis de prudente gradualismo y de consenso y arbitraje en las contiendas de intereses y luchas burocráticas que inevitablemente surgen, y seguirán apareciendo, en el curso del proceso modernizador. Tampoco admite la tesis de una reforma única, válida en todo tiempo y lugar y, menos aún, los

enfoques modulares caracterizados por una serie de principios rígidos aplicados mecánicamente sobre cualquier tipo de organización.

17. Por último, es necesario implantar institucionalmente un nuevo modelo de gestión por resultados que permita dar respuesta a las crecientes demandas sociales en un contexto de restricción fiscal. Los organismos públicos utilizan recursos financieros, humanos y materiales (insumos) para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública con impacto sobre la sociedad (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, por ende, tienen connotaciones distintas. Mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo al interior de cada organismo, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito propio del mismo. Así, cada organismo debe ordenar y focalizar sus prioridades identificando procesos, productos y beneficiarios como actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial.

UNA GERENCIA PÚBLICA SIN INSTRUMENTOS

18. Gestión de los Recursos Financieros. En su casi totalidad de los sistemas locales de Administración Financiera se encuentran diseñados para cubrir la operatoria de las Direcciones de Administración. Por ejemplo no existe ningún módulo o aplicación de monitoreo interno de la asignación de cuota a los distintos programas de cada jurisdicción.

No existe ninguna herramienta que soporte a las áreas sustantivas de los organismos en el proceso de armado de los proyectos presupuestarios. La aplicación actual provista por la SH, el FOP, contiene solamente las funcionalidades básicas para el armado de la documentación necesaria para la presentación de cada proyecto al Ministerio de Economía.

19. Gestión de Compras La metodología de adquisición de bienes actual del estado es fundamentalmente un procedimiento administrativo, rígido y burocrático. El gerente público enfrenta la siguiente situación:

- a. No posee ningún mecanismo de control del proceso. Los bienes le llegan cuando llegan y en las cantidades que le llegan.
- b. No controla ni puede tomar decisiones correctivas con relación al gasto.
- c. Depende de la burocracia del área de compras.

20. Gestión de los Recursos Humanos. El gasto en personal, identificado, representa más del 70% de los gastos operativos de la APN. Sin embargo, los organismos cuentan en general solo con aplicaciones centradas únicamente en la liquidación de haberes. Esta situación presenta los siguientes inconvenientes:

- a. Imposibilidad de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo completo de los recursos humanos con los que cuenta cada jurisdicción.
 - i. Ej₁: El organismo A contrata más de 100 agentes como becarios (30 % de la planta total) y les paga por el inciso 5, por lo que no pasa por el liquidador de haberes.
 - ii. Ej₂: El organismo B no cuenta con la información actualizada y confiable de la capacitación específica de su personal (situación muy común en el resto de la APN), ya que el sistema solo toma (si es que corresponde) el adicional a pagar no el tipo de carrera.
 - iii. No se puede generar un tablero de control automático (control de asistencia, autorizaciones varias, capacitación, etc.) para el responsable de un área específica.

El MECON intentó corregir este inconveniente mediante el Proyecto de Sistema de Recursos Humanos Único (SIRHU). Este proyecto se desarrolló en paralelo al SIDIF por lo que se mantuvo la misma lógica: un sistema central concentrador de toda la información y ejecución descentralizada a través de sistemas locales. Los resultados obtenidos fueron dispares:

- a. Se implementó el SIRHU Central con el objetivo de contar con la toda la información de liquidación de haberes de los agentes que se le pagan por

el Inciso 1, el año pasado se adicionó lo que se paga por el 3.4 y por créditos internacionales. Actualmente el procedimiento de remisión y consolidación de la información esta funcionando.

- b. Se desarrollo el SIRHU Local que se implementó en el Ministerio de Salud con un gran número de problemas que derivaron en la decisión de no proseguir con la generalización del sistema.

21. Sistema de Gestión Documental (Seguimiento de Expedientes, Documentos Electrónicos, Digitalización de Archivos existentes)

La correcta gestión de trámites y procedimientos a través de un eficiente manejo de expedientes y documentos es un requerimiento básico para que las gerencias públicas, y por consiguiente la APN, cumplan correctamente con funciones inherentes.

Algunas conclusiones del diagnóstico preliminar sobre las inconvenientes en lo relativo al aspecto funcional o de gestión son las siguientes:

- Generalización del tratamiento secuencial e itinerante del trámite.
- Ausencia de procedimientos estándar.
- Dificultad en la ubicación de un trámite específico dentro de la APN.
- Tipificación poco funcional de la gestión de los trámites.
- Gestión orientada al aspecto formal y no a la obtención de Resultados.
- Bajo o nulo aprovechamiento de las posibilidades tecnológicas actuales.

En el aspecto normativo, se han relevado mas de 10 leyes o decretos que regulan el flujo de documentos a través de la APN, algunos de ellos de mas de 20 años de antigüedad. Se requiere una revisión completa a fin de intentar integrar en una sola norma que simplifique la operaria y soporte la incorporación de tecnología.

De cualquier modo, para satisfacer esta necesidad se han ido desarrollando e implementando sistemas que basados en la normativa existente permiten administrar los documentos. Sin embargo, las múltiples interpretaciones de los mecanismos de gestión de documentos y la ausencia de coordinación de los

esfuerzos entre otros factores no han permitido avanzar sobre la resolución de las necesidades de TI en forma global.

22. Sistemas de gestión institucionales. Los esfuerzos por incorporar aplicaciones tecnológicas en el Sector Público han estado focalizados en tres áreas fundamentales: la gestión administrativa, con énfasis en la administración financiera, la gestión de la recaudación tributaria y aduanera y la gestión del sistema de jubilaciones y pensiones. Los resultados obtenidos han representado mejoras en distintos aspectos como la calidad de los procesos involucrados y la reducción de tiempos y costos de los mismos.

Sin embargo la mayoría de las funciones sustantivas del Estado Nacional han quedado relegadas de las ventajas de las posibilidades tecnológicas. Esta situación conlleva los siguientes problemas:

- i. Ausencia de información actualizada y en formato que permita el armado de indicadores de gestión.
- ii. Procesos internos manuales o realizados con aplicaciones específicas que dificultan su control.
- iii. Desaprovechamiento del equipamiento disponible en las jurisdicciones.

EL CONTROL SIN OBJETO DE CONTROL: ¿QUIEN RINDE CUENTA POR LOS RESULTADOS?

23. La Ley 24.156 trata sobre la Administración Financiera Pública y los Sistemas de Control, se establecen en este sentido dos órganos de control. El órgano de control interno del Poder Ejecutivo Nacional, la Sindicatura General de la Nación, la SIGEN, que reporta al Presidente de la Nación, y la Auditoría General de la Nación, como órgano de control del Congreso de la Nación.

24. Se establece el criterio del control posterior como principio que cambia la lógica vigente hasta el dictado de esta Ley, que orientaba al control como un proceso previo o simultáneo al de la gestión. Se trata de superar, además, el criterio del control de legalidad como criterio único y de instalar los criterios de control de economía, eficiencia y eficacia de la gestión.

25. La calidad del control no es un tema menor, por el contrario, sin control no existe posibilidades de tener éxito en un proceso de reforma de la gestión pública. La calidad de la gestión va a estar determinada por la calidad del control. Un sistema que opera bajo condiciones de control de baja calidad, no tiene ningún aliciente para elevar sus estándares de calidad. La rutina y la repetición se imponen a la creatividad y a la innovación.
26. Pero cómo se le puede pedir al Sistema de Control que opere bajo una lógica del control de la gestión, cuando esta no esta fundamentada, cuando las organizaciones públicas no establecen sus resultados, cuando el Presupuesto por Programas es utilizado de una forma ritual y formal. Cuando las estructuras programáticas no se fundamentan en los procesos productivos y a su vez se encuentra divorciada de la estructura organizativa.
27. En este contexto, si se analiza el comportamiento de los sistemas de control que operaron en los últimos años en la Argentina, se debe llegar a la conclusión de la fuerte debilidad de los mismos. El desconocimiento y la falta de credibilidad que despiertan los mismos en la sociedad son llamativos. En este sentido se puede recurrir a los estudios que sobre el tema realizó la ASAP.
28. Por otra parte la Cuenta Ahorro Inversión, que debe analizar el Congreso, auténtica rendición de cuentas que el Ejecutivo debe realizar sobre la ejecución del presupuesto, lleva años sin tratamiento y aprobación.
29. En conclusión la Reforma debió operar en un contexto de fuerte debilidad de los Sistemas de Control tanto Interno como externo, y esta debilidad hizo que no existiera una fuerza de tracción que acompañe y demande la efectiva utilización de los Sistema de Administración Financiera

BASES DE UNA PROPUESTA

30. La manera más efectiva de abordar alguno de los problemas señalados es avanzar un escalón más en el proceso de integración sistémica y concebir al Sistema de Administración Financiera Gubernamental como uno de los subsistemas de un verdadero Sistema Integrado de Gestión Estratégica

Planificada que abarque tanto a la dirección superior del Gobierno como los organismos ejecutores.

31. Se deben distinguir cuatro funciones críticas permanentes en torno a las cuales se organizan los Sistemas de Alta Dirección. Tales funciones son:

- a. Direccionalidad Estratégica (planificación de mediano y largo plazo, balance de gobierno, intercambio de problemas, priorizaciones, marco de alianzas, reglas de juego)
- b. Operacionalización y administración de recursos
- c. Reglas para la organización y gestión del Aparato Público:
- d. Control y monitoreo estratégico y operativo de la gestión pública.

32. Estas cuatro funciones críticas deben permitir orientar la gestión de las organizaciones públicas hacia una gestión comprometida con los resultados propuestos en el plan de gobierno.

33. A su vez estas funciones se expresan en dos niveles:

- a. El nivel macroorganizativo, que comprende la dirección superior del Gobierno, responsable de la direccionalidad estratégica, y que de manera general podemos pensar que está integrado por el Presidente, su Gabinete de Ministros y los Órganos Rectores de los procesos de administración de los recursos reales y financieros, y
- b. El nivel mesorganizativo, responsable de la ejecución, es decir los Ministerios, las Agencias de Gobierno, los Organismos de Regulación, con sus equipos de Alta Dirección y cuadros gerenciales.

34. En cada ámbito operan las funciones señaladas anteriormente pero en cada uno de ellos se expresan de manera diferente. A nivel macroorganizativo el sistema opera bajo las siguientes premisas:

a. Objetivo

El Sistema a nivel macro debe conducir el proceso de toma de decisiones con impacto sobre:

- i. El diseño de las reglas del juego político
- ii. La direccionalidad del Gobierno

- iii. La configuración de la macroestructura del Estado
- iv. La conformación del presupuesto nacional.
- v. La mediación entre las orientaciones básicas y la alta gerencia pública con sus realizaciones cotidianas
- vi. El control posterior de la gestión pública

b. Funciones

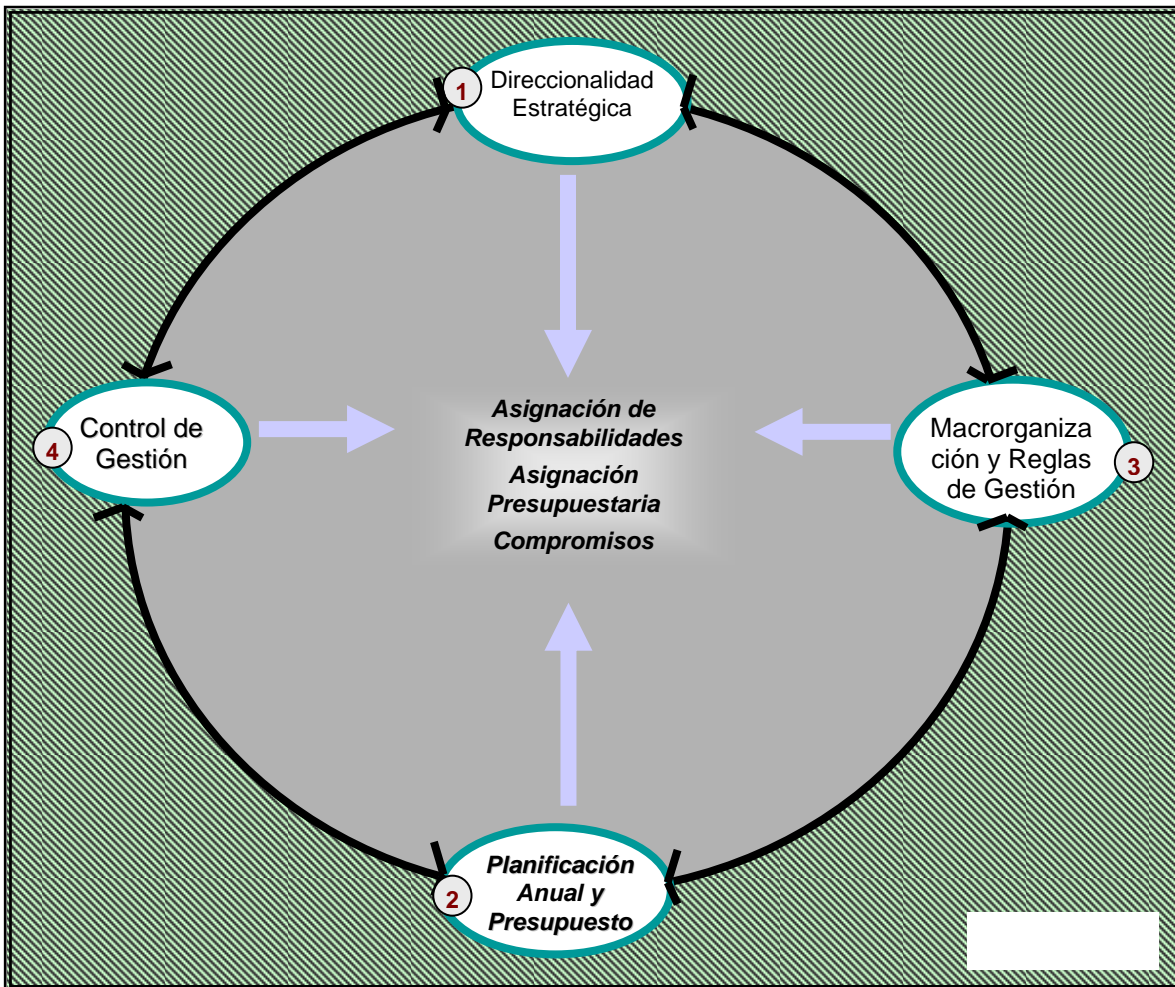
Las cuatro funciones críticas permanentes mencionadas en el parágrafo 29 se expresan en este nivel de la siguiente manera:

- i. Direccionalidad Estratégica del Gobierno de la República
- ii. Planificación Anual / Presupuesto Nacional
- iii. Reglas de juego de la Macroorganización y de la Gestión del aparato público
- iv. Control de Gestión y petición de cuentas por resultados

c. Ámbitos

Los ámbitos en los cuales se desarrollan los procesos son:

- i. Presidencia de la Nación
- ii. Órganos Rectores de los Sistemas de Administración Financiera y de Recursos Reales
- iii. Sindicatura General de la Nación
- iv. Ministerios
- v. Organismos Descentralizados



35. Los objetivos, funciones y ámbitos a nivel mesoorganizativo se expresan de la siguiente manera

a. Objetivo

El Sistema en este nivel debe conducir los procesos que impacten en la toma de decisiones respecto a:

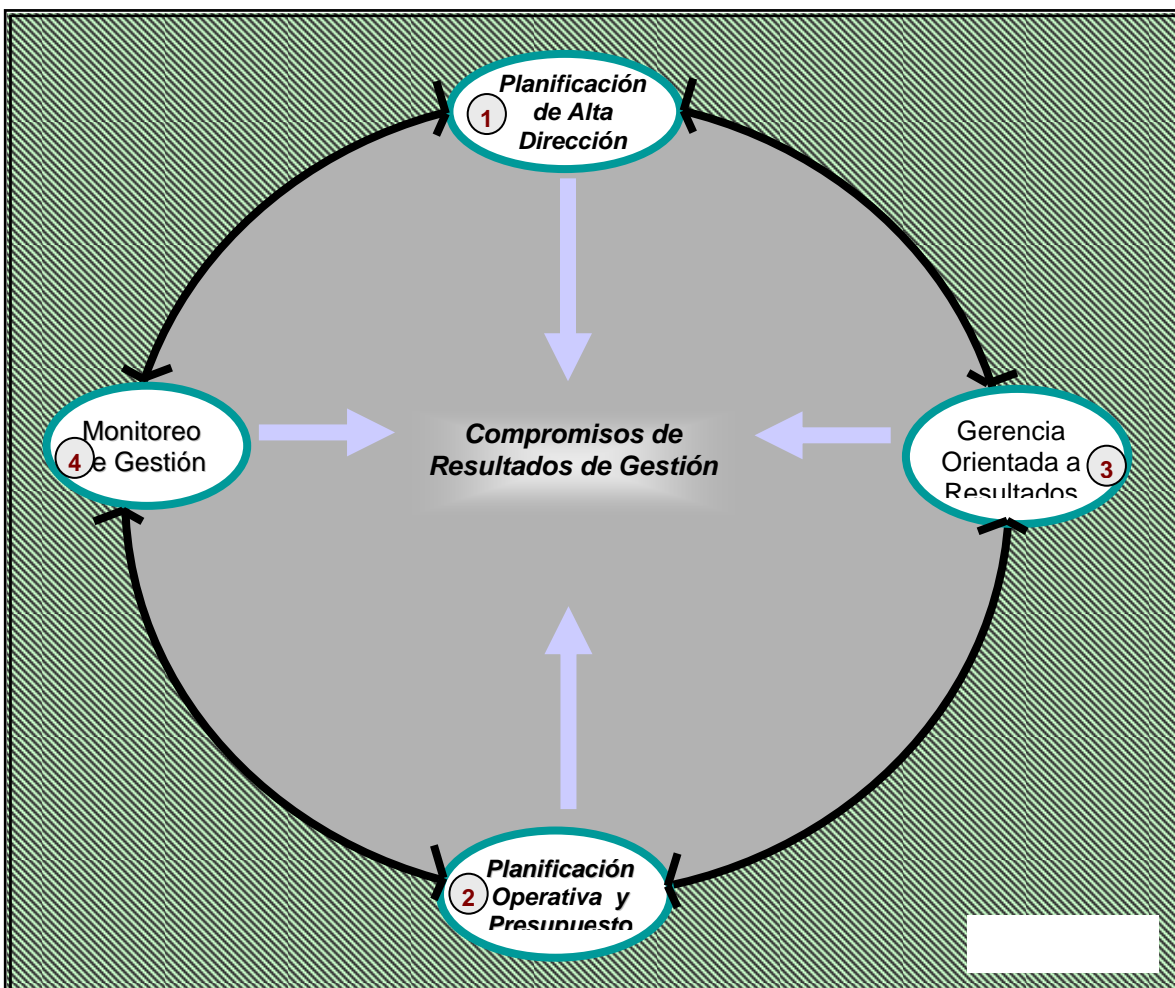
- i. La direccionalidad de la Organización
- ii. La determinación de los productos y resultados de la Organización
- iii. El diseño institucional, la organización de los procesos de producción y la estructura organizativa
- iv. El modelo gerencial y su funcionamiento cotidiano

- v. El presupuesto institucional
- vi. El monitoreo estratégico y operativo.
- vii. La rendición pública de los resultados comprometidos por la Organización

b. Funciones

Las cuatro funciones críticas permanentes mencionadas de sistema se expresan en este nivel de la siguiente manera:

- i. Planificación de Alta Dirección
- ii. Plan Operativo y Presupuesto
- iii. Gerencia Orientada a Resultados
- iv. Monitoreo de Gestión



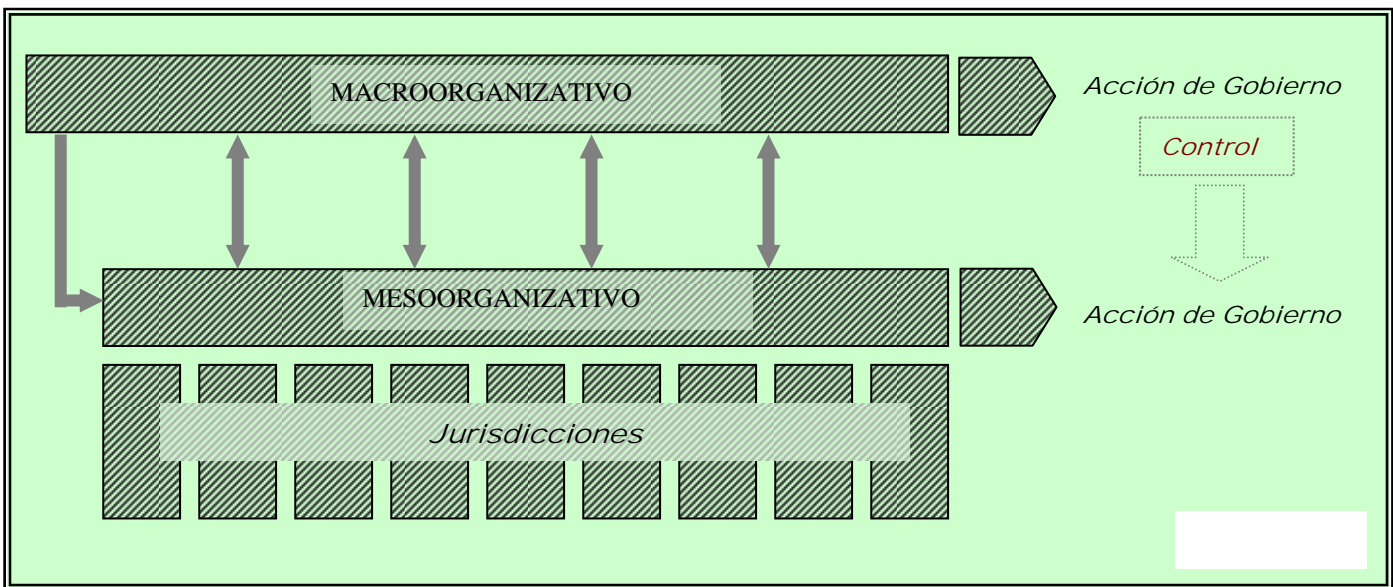
c. Ámbitos

Los ámbitos en los cuales se desarrollan los procesos son:

- i. El integrado por el Ministro, sus Secretarios y Subsecretarios y asesores de extrema confianza de dichas autoridades.
- ii. Las Gerencias operativas. Integrado por el Director, los responsables de sus áreas dependientes y los equipos técnicos.

36. Por otro lado estos dos niveles se encuentran en una interrelación permanente.

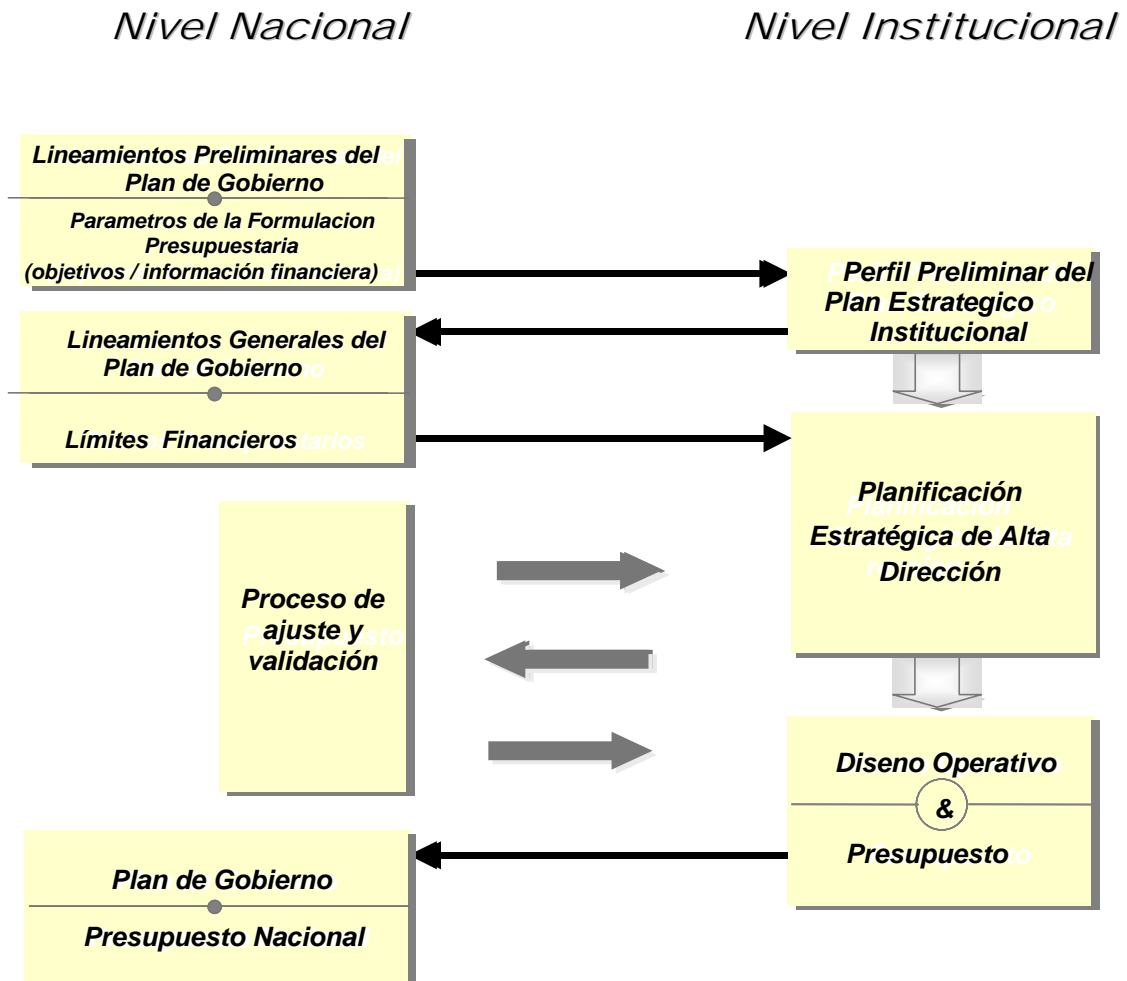
Los procesos de uno generan *outputs* que sirven de *inputs* a los procesos del otro y viceversa. El funcionamiento adecuado del sistema en sus dos niveles debería garantizar la existencia efectiva de las cuatro funciones descritas en el párrafo 29, lo que persigue el propósito de garantizar una gestión planificada de la acción de gobierno de calidad. Sólo en este contexto se puede asegurar el funcionamiento pleno y efectivo del Sistema de Administración Financiera, evitando el riesgo de su ritualización.



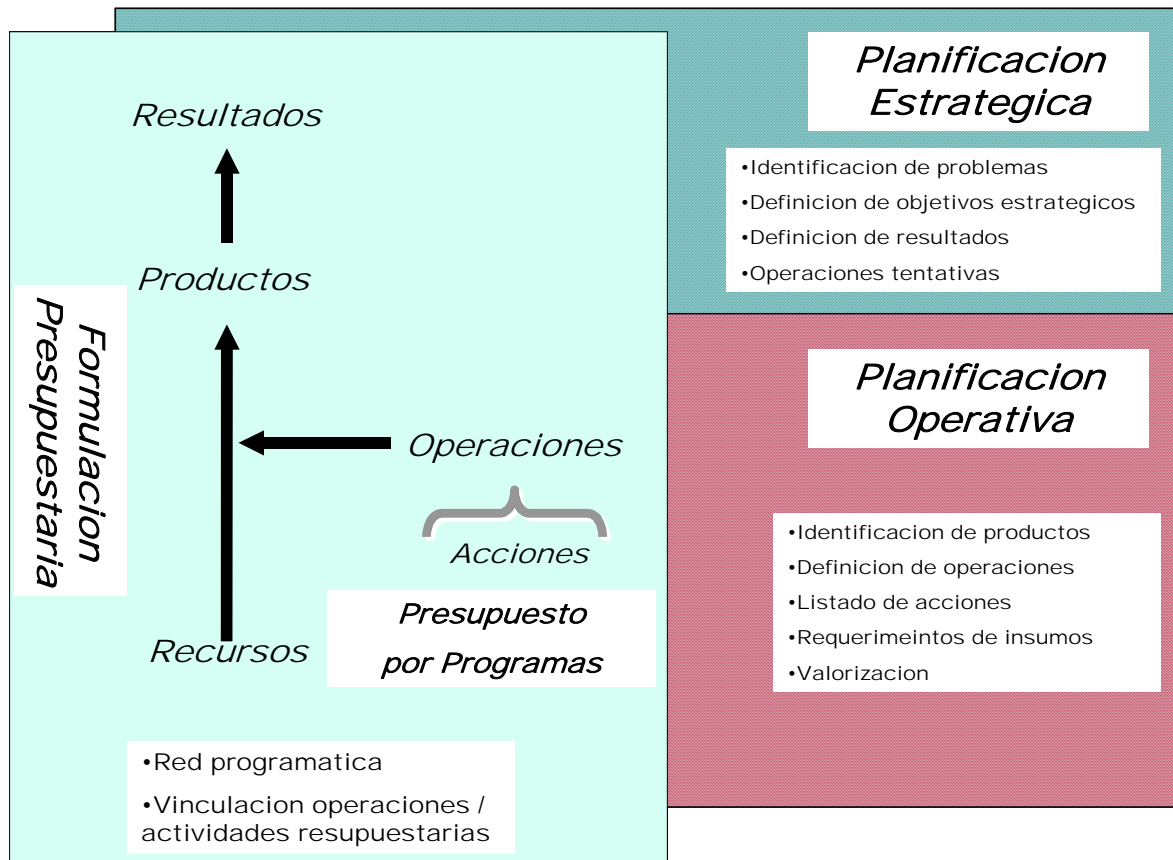
37. Considerando el Sistema de Presupuesto. En el primer nivel se debe garantizar la existencia de un conjunto de actividades que permiten iniciar el procesamiento

del Plan de Gobierno, y debe organizar el camino que va de los Lineamientos y Criterios Estratégicos del Presidente –en adelante Plataforma de Gobierno- a los Lineamientos Generales del Plan de Gobierno. Brinda el insumo necesario para orientar el trabajo de las organizaciones en el nivel definido como mesorganizativo, proceso que debe culminar con el Proyecto de Presupuesto de la Nación.

38. Esta descripción que se realizó en los párrafos anteriores, en el sentido de la necesaria interrelación entre los procesos que operan en cada uno de los niveles, se puede observar en el siguiente esquema que esta referido al procesos de formulación del Presupuesto. Desde los primeros lineamientos del Plan de Gobierno hasta llegar a la formulación del Presupuesto de la Nación; integrando los resultados esperados en el Plan de Gobierno, que opera como compromiso de acción con la sociedad con los distintos productos de las organizaciones públicas que contribuyen al logro de dichos resultados, que operan como compromiso de acción de cada uno de los responsables de la conducción de las organizaciones que conforman el sector público



39. A nivel de los instrumentos que contribuyen a definir los resultados, productos, operaciones e insumos, que demanda el proceso de formulación de presupuesto, encontramos los siguientes:



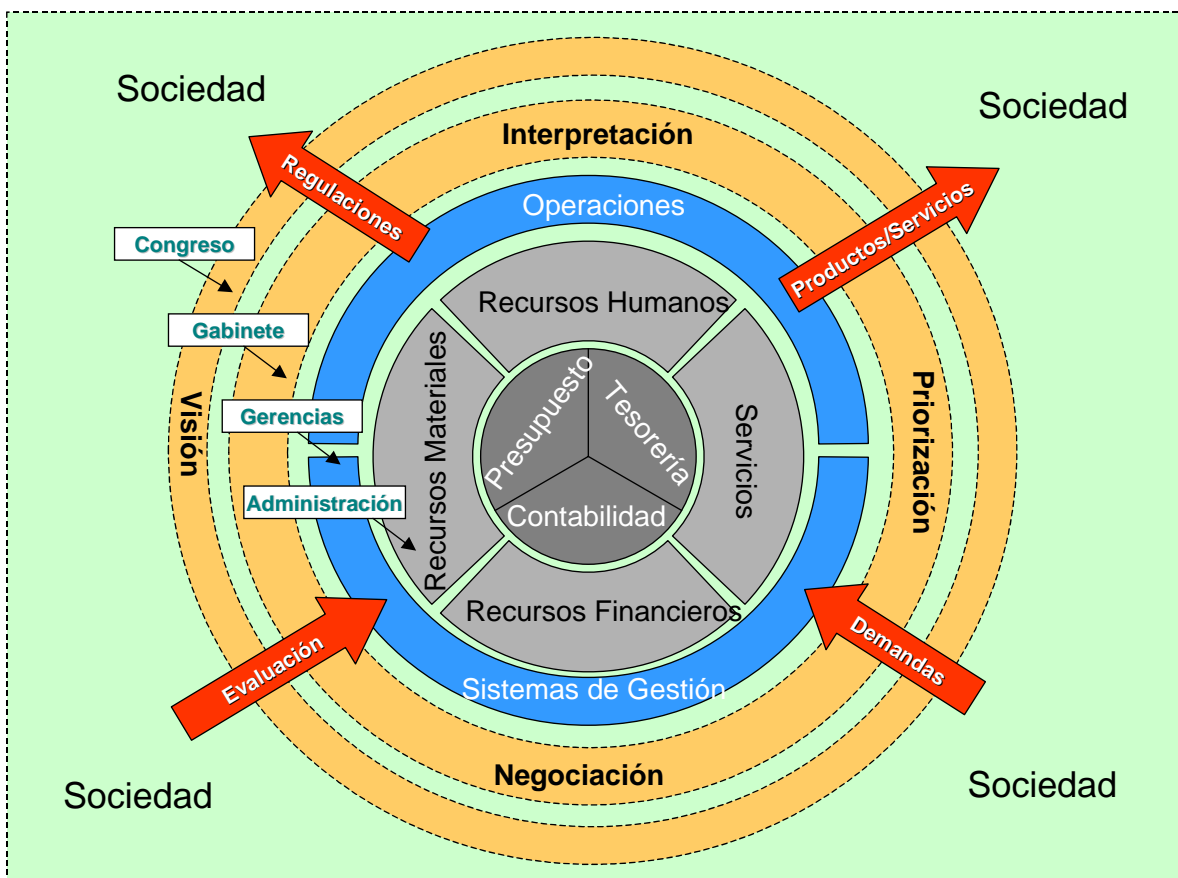
REFLEXIONES FINALES

40. Creemos importante realizar una consideración sobre la propuesta que está vinculada a las observaciones que se realizaron sobre el proceso de implantación de la Reforma de la Administración Financiera. De alguna manera ésta suponía que las organizaciones estaban en condiciones o tenían de forma previa una clara definición de los resultados que querían alcanzar en función de satisfacer las necesidades sociales. Este supuesto, permitía entonces pensar que los sistemas, “administraban” de forma correcta los recursos que demandaban los productos que satisfacían tales resultados.

41. Sin embargo este supuesto no operó de la manera que se pensaba, las organizaciones públicas, siguen en su mayor parte ganadas por la rutina y la inercia, y nos lleva de lleno a la consideración que se quiere plantear. Como se dijo la propuesta es elevar un grado la concepción sistémica del proceso de

producción de las políticas públicas. Integrando la Administración Financiera a los otros componentes del sistema, como el de planificación estratégica, que permite definir el rumbo, la gerencia por operaciones que permite contar con una correcta implantación del plan operativo y un sistema de control que obligue a rendir cuenta por los resultados comprometidos.

42. Sin embargo esto no alcanza, debemos considerar que el sistema funciona en un sistema más amplio, es decir en un sistema social, si este no demanda resultado a las organizaciones públicas, estos sistemas permitirán mejores procesos, en la medida que se cuenten con responsables de organizaciones capacitados y solo durante lo que dure su gestión.



43. Solo una autentica reforma política que descentralice de manera efectiva el poder; y una sociedad dispuesta a pasar de la queja por la baja calidad del aparato público a la demanda efectiva de los compromisos asumidos por sus

gobernantes, permitirán que los cambios no pasen por personas providenciales sino que sean asumidas por las instituciones como una nueva cultura de gestión de lo público.

¹ Luis Guillermo Babino: Economista, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Psicólogo Social egresado de la Escuela de Pichon Riviere. Con estudios de posgrado en la Facultad de Ingeniería de la UBA y en la FLACSO. Especializado en Gestión Pública. Se desempeñó en cargos gerenciales, como coordinador de programas de reforma, y como consultor en programas financiados por Organismos Internacionales en el país y en el exterior. Docente universitario en Planificación Estratégica en cursos de posgrado.

² Aníbal Jorge Sotelo: Egresado de la carrera de Filosofía de la UNLP, especializado en Gerencia Pública en España, experto en Planificación Estratégica Pública. Desde hace 15 años desempeña funciones en la administración pública vinculadas a los sectores salud y educación y a los procesos de modernización del estado. Realiza tareas de asesoramiento dentro fuera del país. Se desempeña como docente universitario desde hace 17 años.

Agradecemos la colaboración y aportes de: Graciela Rego, Rodrigo Cofiño, Juan Strazzolini y Eduardo Delle Ville, sin que ello los comprometa por las opiniones vertidas en el presente trabajo.
