

La Argentina de Cambiemos

La Argentina de Cambiemos / Esteban Actis... [et al.] ; compilado por Esteban Iglesias ; Juan Bautista Lucca. - 1ª ed. - Rosario : UNR Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario, 2019. 424 p. ; 16 x 23 cm.

ISBN 978-987-702-337-4

1. Política. I. Actis, Esteban. II. Iglesias, Esteban, comp. III. Lucca, Juan Bautista, comp.
CDD 320.82

UNR editora

Editorial de la Universidad Nacional de Rosario
Urquiza 2050 - S2000AOB / Rosario, República Argentina
www.unreditora.unr.edu.ar / editora@sede.unr.edu.ar

Directora Editorial

Nadía Amalevi

Editor

Nicolás Manzi

Diagramación

Eugenia Reboiro

Foto de tapa y stenciles

Juan Bautista Lucca



UNR

GiN REUN

Red de Editoriales
de las Universidades Nacionales
de la Argentina



Libro
Universitario
Argentino

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida sin el permiso expreso del editor.

Impreso en Argentina

La Argentina de Cambiemos

Esteban Iglesias
Juan Bautista Lucca
COMPILADORES




UNR
EDITORA


CENTRO DE ESTUDIOS
COMPARADOS

Índice

Introducción Juan Bautista Lucca y Esteban Iglesias	9
SECCIÓN I	
El Macrismo: cuando la honestidad reemplazó al patriotismo Gastón Souroujon	23
¡Animémonos a imaginarlo! Análisis del discurso presidencial de Mauricio Macri Irene Lis Gindin	43
Cambiemos y las contradicciones de la democracia liberal José Gabriel Giavedoni	61
Cuando sube la marea feminista: resistencias y disputas de sentido en tiempos macristas Florencia Laura Rovetto	85
Gobernar CON y EN las redes en la Argentina de Cambiemos Sebastián Castro Rojas	103

SECCIÓN II

- Reminiscencias del radicalismo,
del peronismo y retroproyecciones de un mundo nuevo
en el gobierno de Cambiemos
Juan Bautista Lucca 117
- Mentime que me gusta: notas sobre Estado, Política
y Administración en el Gobierno de Cambiemos
Diego Julián Gantus 143
- La Modernización de la Administración Pública
Argentina 2015-2019. Sentidos y acciones,
entre lo planificado y lo construido
Rita Grandinetti 161
- Derechas y derechos en la era Macri.
La irrupción del aborto
en la agenda legislativa de Cambiemos
Mariana Berdondini 183
- ¿Pobreza Cero? El deterioro del sistema público estatal
de protecciones sociales en la Argentina de Cambiemos
Melisa Campana Alabarce 209

SECCIÓN III

- Reforma integral vs. reforma “por partes”:
todos los caminos conducen a la flexibilización.
Un análisis de las transformaciones
en la institucionalidad laboral
durante la gestión de Cambiemos (2015-2018)
Andrea Delfino y Lucía Kaplan 227
- La acción colectiva en las organizaciones del mundo
del trabajo durante el gobierno de Macri
Esteban Iglesias 249

“Hemos vuelto al mundo”: los/as trabajadores/as en la Argentina de Cambiemos Melina Perbellini y Norma Beatriz Valentino	267
Cuando más no es mejor: el cuentapropismo en la Argentina de Cambiemos Martín Carné	287
La gestión estatal del desarrollo rural y la agricultura familiar durante el gobierno de Cambiemos (2015-2018) Mario Lattuada, María Elena Nogueira y Marcos Urcola	307
SECCIÓN IV	
Política exterior y cambio cultural en el gobierno de Mauricio Macri Anabella Busso	331
La política exterior de Cambiemos en clave de visibilidad e influencia Esteban Actis y Julieta Zelicovich	351
El lugar del Sur en las lógicas de la dependencia: notas sobre la política exterior macrista Carla Morasso y Gisela Pereyra Doval	373
La Defensa en tiempos de Cambiemos: la fragilidad intacta de un sector estratégico que sigue esperando Emilse Calderón	393
Sobre la autoría de los textos	415

**La Modernización de la
Administración Pública Argentina
2015-2019.
Sentidos y acciones, entre lo
planificado y lo construido**

Rita Grandinetti



1. Introducción

Los Editores de este libro proponen una tarea relevante y a la vez controversial, poner la mirada sobre procesos que se han desarrollado en el ámbito público a partir de la victoria electoral de la coalición política “Cambiemos”, liderada por Mauricio Macri en 2015, que, sin dudas, marca un punto de inflexión en Argentina. En este contexto cobra relevancia reflexionar sobre los posicionamientos y acciones de el gobierno de Cambiemos sobre la gestión de lo público.

Las iniciativas y políticas de modernización, reforma, profesionalización del estado no son una novedad presentada por la coalición en el poder, por el contrario, forman parte del escenario global y latinoamericano del siglo pasado y el argentino desde la vuelta a la democracia, hace más de 30 años, con acciones previas de los gobiernos militares en ese sentido (Acuña, 2008; Arturo & Cao, 2015; Blutman, 2016; INAP Argentina, 2017; Oszlak, 1999, 2013b; Oszlak & Gantman, 2007). Siguiendo a Oszlak es posible señalar incluso que la historia del S XX en AL es la historia de los intentos de la reforma estatal, o más precisamente administrativa a gran escala, entendidos como los “...esfuerzos sistemáticos y masivos destinados a transformar ciertas características de la organización y funcionamiento del aparato del Estado a fin de dotarlo –como se dice tradicionalmente- de mayor eficiencia y eficacia” (Oszlak, 1999: 2).

Sin embargo, dadas las improntas de giro ideológico y de ruptura de Cambiemos, marcas de su ADN como fuerza política, cobra valor identificar las políticas que se plantearon en este sentido y analizar lo hecho a fin de identificar la estrategia subyacente (Blutman, 2016; Levy Yeyati, 2017; Schweinheim, 2016). Particularmente por la centralidad de la idea de modernización del estado en el discurso de Cambiemos, un proyecto signado por una orientación de “centro-derecha con tonalidades refundacionales, sustentado en una visión de modernización gerencial de la política y el Estado y de desregulación económica controlada” (Vommaro, 2017).

El presente capítulo se propone ese objetivo, reconstruir la estrategia de modernización del estado de Cambiemos. Se trata de revisar las políticas del estado sobre el propio estado, (Paola, Góngora, & Bernal, 2015) en particular sobre el sector público, entendido este como la administración central, los organismos de los diferentes poderes, organismos descentralizados y los aparatos de administración subnacionales.

La reconstrucción de la estrategia de reforma del estado se basa en

dos categorías centrales: estado y estrategia.

Estado, se trabaja en los que plantea Oscar Oszlak, como forma de denominación latinoamericana del sector público, “...más abarcadora de las diferentes instancias que conviven dentro del aparato estatal, incluyendo a las empresas públicas, organismos descentralizados, entes públicos no estatales”, etc. (Oszlak, 2013^a: 1). Este punto es importante porque como se verá más adelante las acciones desarrolladas no se agotan en el ámbito de la administración central del estado, por el contrario, se plantean respecto a diversos poderes y jurisdicciones.

Estrategia, por su parte, se retoma de los postulados de Henry Mintzberg, que la define como “...pauta de acción sostenida en el tiempo que produce determinados resultantes, frutos de la combinación entre elementos planeados, o racionales, y emergentes, no previstos en el propio plan” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999: 31). En su clásico libro *Safari a la Estrategia* plantea la necesidad de revisar la racionalidad como dominante en la idea de planificación, según la cual a un conjunto estructurado de metas le corresponden determinadas acciones y los consecuentes resultados por nociones más emergentes, que reconozcan la estrategia como resultante de lo actuado. Definir estrategia como pauta de acción abre nuevas perspectivas, ya que la precisa como aquello que efectivamente se hace, no aquello que se dice o registra en un plan (Mintzberg, 1995).

El objetivo de este capítulo es entonces, reconstruir la estrategia de modernización del estado de la gestión Cambiemos a partir de lo planificado, pero también de lo actuado en los años de gobierno, entendida como pauta de acción resultante. Es decir, analizar y comprender el conjunto de transformaciones que se propusieron, y aquellas que se experimentaron, en el campo de las instituciones y las organizaciones públicas. Se trata de reflexionar sobre procesos en curso que tienen el sello o la impronta Cambiemos, en un entramado de tendencias globales, regionales e históricas a fin de identificar sus orientaciones, tensiones, logros y resultantes en la administración pública argentina.

La modernización del estado desde los años 80 es un tópico presente en todos los foros y ámbitos de discusión de cualquier signo político y las diversas gestiones, desde el Alfonsinismo hasta el Kirchnerismo han llevado adelante múltiples iniciativas, de escalas y éxito diverso (Oszlak & Gantman, 2007; OCDE, 2003).

Siguiendo a Tanja Klenk y Renate Reiter es posible, aún a riesgo de

simplificaciones, señalar que las iniciativas de reforma del sector público vigentes desde 1980 pueden caracterizarse como vinculadas al gran paraguas de la Nueva Gestión Pública (NGP), caracterizado por los principios de transformación de las estructuras jerárquicas del estado, la reingeniería organizacional y de procesos, la incorporación de mecanismos de competencia para el incremento de la eficiencia de los servicios públicos y la introducción de una cultura del producto para mejorar la rendición de cuentas a la ciudadanía. (Klenk & Reiter, 2019).

Dentro de la NGP los procesos de modernización y cambio están guiados por estrategias vinculadas al modelo lineal de innovación, basado en incorporación tecnológica (Forrest 1991). Este modelo plantea el proceso innovador como un proceso secuencial, técnicamente definido (Rothwell R. 1994). La génesis de la Innovación está dada por el traspaso de tecnologías externas y los procesos innovativos son llevados adelante fundamentalmente por gabinetes técnicos. Estos gabinetes técnicos, junto con los líderes políticos, son los principales actores de la innovación, los agentes del estado, por el contrario, son destinatarios de los cambios, del mismo modo de la ciudadanía. (Metcalf, 1999; Maxera, 1999; Vaca y Cao, 2005; Schweinheim, 1998).

Dados los deficientes resultados de las políticas signadas por la NGP (entre otros Oszlak, 1999; Ramió, 2001), desde los 90 ha emergido una suerte de post- NGP y han cobrado mayor fuerza a partir del nuevo siglo (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006; Hammerschmid et al., 2018; Lodge & Gill, 2011). El Post- NGP agrupa un conjunto de reformas centradas en la mejora de la coordinación vertical y horizontal, al interior del gobierno y con otros actores. Apunta a mejorar la dirección estratégica en un armado de red. Si el profesional de la NGP era un gerente, en el post NGP, o reformas relacionales, el profesional es un líder.

Las estrategias para la modernización estatal y la innovación también se transforman hacia estrategias relacionales de innovación permanente (Grandinetti, 2018). En cuanto a su génesis, se incorpora la idea de aprendizaje de las experiencias externas, vinculación con redes de actores innovadores, adaptación de innovaciones a necesidades de la propia organización pública. Se da, asimismo, una ampliación de los actores considerados relevantes para la innovación, y se señala, además de los actores internos —técnicos y políticos—, actores de la sociedad civil u otros organismos del Estado con los cuales construir redes o proyectos de cooperación innovadora.

Los campos predominantes para la innovación tienen que ver con el de los nuevos relacionamientos con actores de la sociedad civil y las tecnologías de la información con su potencial de red. Aparecen con alguna densidad mayor las iniciativas de desarrollos de aprendizajes en el personal entendido como actor de los cambios y no como implementador. En cuanto a los resultados y finalidades, la búsqueda se orienta a la construcción de capacidades y a la eficacia, y no son tan predominantes, por el contrario, las ideas de eficiencia y calidad como objetivos de las políticas y prácticas de innovación.

Dentro del Post NGP es posible identificar diversas corrientes, entre ellas: la gobernanza, el gobierno electrónico y el gobierno abierto. Cada una con sus acentos, y metodologías diferenciadas.

La Gobernanza postula un nuevo estilo de gobierno, distinto del jerárquico tradicional y del mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas. A través de este proceso de elaboración de las políticas, de colaboración, consenso y participación de distintos actores, se prevén mejores resultados y rendimientos de las políticas y, una mayor gobernabilidad del sistema político (Zurbriggen, 2011).

El Gobierno Electrónico, por su parte, pone su acento en la incorporación e tecnologías de la información a la gestión. Según Juan I. Criado “la capacidad de innovación en las administraciones públicas, ligada a su interacción con las TIC, se llevará a cabo en la medida en que permitan la mejora constante, una toma de decisiones diferente o un trabajo en red más consolidado” (Criado y Gil-García 2013: 6). Es así como el e-gobierno puede ser entendido como el planteo de un tipo de reforma administrativa de múltiples experiencias con base en TIC para mejorar la administración y la gestión de las políticas públicas.

La idea de “Gobierno Abierto” (GA), por su parte, cobra gran auge en el último decenio (Criado, 2016; Ostrom, 2016; Oszlak, 2013; Prince & Jolías, 2015; Yang, 2017; Grandinetti, 2018; entre otros). El GA, basado en los principios de la transparencia y apertura, participación y colaboración, se posiciona como un paradigma emergente que intenta responder al agotamiento de los modelos tradicionales de gobernanza en un mundo en transformación (Ramírez-Alujas, 2012).

GA es una respuesta a la búsqueda de modos de producción de políticas que sean capaces de lidiar con problemas complejidad creciente. Esta

idea se inscribe en un proceso de transformaciones sociales y estatales, signadas por la sociedad digital y los movimientos societales que impactan en la gestión pública y en los modos de pensarla y conceptualizarla; por ende, se encuentra ella misma en un proceso de maduración (Criado, 2016). La idea de GA cambia la perspectiva para entender la producción pública; del enfoque técnico normativo, de matriz burocrática predominante —aún pese numerosas iniciativas de cambio— hacia un modelo de innovación basado en la colaboración intensiva con la ciudadanía.

Según la Carta de Gobierno Abierto del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2016), el GA puede entenderse como el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrandose e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.

Las estrategias para la modernización y transformación del estado son entendidas dentro del paradigma de innovación abierta (Chesbrough, 2003a). La génesis de la innovación se aloja en diversos espacios y nexos, internos y externos a la organización, fluye y converge en iniciativas que se potencian mutuamente como formas de experimentación inacabadas, pero cualitativamente significativas. En cuanto a los actores, esta reside en la inteligencia social, que tiene capacidad para transformar y reconstruir, por lo tanto, se incorporan a la dinámica innovativa ciudadanos, técnicos, universidades, organismos de I+d+i, expertos, activistas sociales, organizaciones de diferentes niveles, en dinámicas de coproducción de ideas, políticas y servicios (Ramírez-Alujas, 2010).

Los campos predominantes para la innovación tienen que ver con el de las tecnologías de la información y el mundo 2.0, el diseño colaborativo de servicios y las ideas innovadoras para la resolución de problemas. En cuanto a los resultados, las iniciativas innovadoras se orientan, sobre todo, a la transparencia, la producción de valor público y la gestión de los bienes comunes (Criado y Ruvalcaba Gómez, 2016; Moretto Neto y Salm, 2013; Naser y Ramírez-Alujas, 2017).

A partir de este recorrido es posible reconocer las diferentes estrategias de modernización asociadas a los diversos modelos de gestión pública vigentes. En los puntos siguientes se trabajará en la reconstruc-

ción de las estrategias de modernización de Cambiemos relacionando las estrategias explícitas del Plan de Modernización con las estrategias resultantes de las acciones llevadas a cabo.

2. La Estrategia como “Plan” de Modernización

Como se señalara, este punto se centra en la descripción y análisis del Plan “intencional” o estrategia “deliberada” de Cambiemos. Siguiendo el planteamiento inicial, se trata de identificar la estrategia “deliberada”, el componente de la estrategia como pauta de acción que se manifiesta “objetivamente” en un Plan de acción racionalizado (Mintzberg, 1995).

El presidente Macri al asumir, identifica la Modernización del Estado como uno de los ejes centrales de su gestión. En su Programa de Gobierno, establece 8 objetivos nacionales y 100 prioridades vinculados con la Agenda 2030 de Naciones Unidas: Estabilidad macroeconómica; Acuerdo productivo nacional, Desarrollo de infraestructura, Desarrollo humano sustentable, Combate al narcotráfico y mejora de la seguridad, Fortalecimiento institucional, Modernización del Estado e Inserción inteligente al mundo. De esta manera se plantea la centralidad de la idea de modernización del estado en el Plan de Gobierno. Sin embargo, según el Observatorio regional de Planificación para el Desarrollo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es necesario señalar que a esta declaración propositiva no le acompaña un programa de metas y acciones o un un sistema de evaluación, aun cuando Argentina cuenta con un sistema de gestión por resultados (Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión – SISEG), esto limita sus alcances como objetivos programáticos de políticas y señala algunos interrogantes desde el inicio respecto a su efectividad¹.

Otras dos acciones van a reforzar la centralidad de la opción por la Modernización del estado y el compromiso inicial con el tema: La creación del Ministerio de Modernización (Decreto N° 13 / 2015), con la correspondiente asunción del ministro el mismo día de la asunción presidencial, y la presentación del Plan de Modernización del Estado en el mes de marzo de 2016, a través del Decreto Nro. 434/2016.

El Decreto N° 13 de fecha 10 de diciembre de 2015 crea el ministe-

1. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe CEPAL <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/objetivos-de-gobierno-de-la-argentina-2015-2019> consultado el 25-2-2019

rio de modernización, a efectos de “impulsar las formas de gestión que requiere un Estado moderno, el desarrollo de tecnologías aplicadas a la administración pública central y descentralizada, que acerquen al ciudadano a la gestión del Gobierno Nacional, así como la implementación de proyectos que permitan asistir a los gobiernos provinciales y municipales que lo requieran, así como al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”.² En la apertura de las sesiones ordinarias del Congreso de la Nación, el presidente Macri, destacó la creación del “el primer Ministerio de Modernización de nuestra historia”. La creación del Ministerio pone de relieve el lugar inicial en la agenda otorgado a la Modernización del estado, ya que no sólo se trata del primero en la historia argentina, sino que en el contexto Latinoamericano es también una excepción, ya que países como Chile, de una gran tradición de Modernización la han llevado a cabo desde organismos de menor rango.

El Plan de Modernización del Estado define los ejes centrales, las prioridades y los fundamentos orientados a convertir al Estado en el principal garante del bien común. Según el Decreto N° 343/ 16 el Plan de Modernización tiene entre sus objetivos constituir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados. Esto supone promover una gestión ética y transparente, articulando la acción del sector público con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales.

El Plan plantea la agenda política del gobierno, en el marco de este trabajo es un punto crítico entonces para el análisis de las políticas de modernización y su orientación. Para esto se propone dividir analíticamente los objetivos en tres partes que remiten a modelos de administración pública vigentes, y señalan las orientaciones propuestas:

- a. “Constituir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados...” (Decreto N° 343/ 16).

Un análisis de este primer punto, el objetivo del Plan: “constituir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios” permite ver su correspondencia con el modelo de la NGP. Este modelo, como se señalara

2. <https://www.infobae.com/tecnologia/2017/10/09/las-6-claves-del-plan-de-modernizacion-del-estado-es-la-argentina-un-pais-digital-y-conectado/> consultado el 20 de febrero de 2019.

más arriba, ha perdido impulso internacional a la luz de sus resultados deficitarios en términos de construcción de capacidades de gestionar políticas en contextos inciertos (Blutman, 2016; Dunleavy et al., 2006; Hammerschmid et al., 2018; Lodge & Gill, 2011, Oszlak 2011). Sin embargo, es necesario destacar que los objetivos de eficiencia, eficacia y calidad de servicios han atravesado la vigencia del NPM, ya que siguen siendo cuentas pendientes en la gestión del estado.

b. “...Esto supone promover una gestión ética y transparente...”. (Decreto N° 343/ 16)

La mención a la promoción de una mención ética y transparente, por su parte, si bien tienen su base en la NGP, han atravesado ese paradigma y son retomados con fuerza desde las ideas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto (Criado, J Ignacio / Gil-García, 2013; Cruz & Editores, 2012; Longo, Francisco; Echebarría, 2000; Ramió, 2001; Ramirez-Alujas, 2012). Asimismo, no se tratan de preocupaciones nuevas dentro del estado y las políticas sobre la administración en la historia del país, es posible encontrar menciones a la transparencia y el gobierno electrónico en el “Plan Nacional de Modernización del Estado” del Gobierno de De la Rúa (Decreto N° 103/01, que es derogado por este nuevo Plan), y ambas temáticas aparecen en el primer y segundo Plan de Metas de Argentina ante la Alianza por el Gobierno Abierto, presentadas durante el gobierno de Cristina Fernández en los años 2013 y 2014.

c. Articulando la acción del sector público con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales. (Decreto N° 343/ 16)

En cuanto a este tercer punto y la mención a la acción articulada del estado con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales son postulados centrales en la pos NGP, tanto en la gobernanza, como el gobierno electrónico y el gobierno Abierto (Aguilar, 2010; Hood, 2005; Grande, Araujo, & Serna, 2002; Peters, 1998, 2011; Ramírez-Alujas, 2012). Es decir, comparte el corpus central de los postulados actuales de la administración pública.

A partir de estos objetivos el Decreto N° 434/2016, en su presentación, estructura los 5 ejes del Plan: Plan de Tecnología y Gobierno Digital; Gestión Integral de Recursos Humanos; Gestión por resultados y compromisos Públicos; Gobierno Abierto e Innovación y Estrategia País Digital.

a. Plan de Tecnología y Gobierno Digital: “Se propone fortalecer e incorporar infraestructura tecnológica y redes con el fin de facilitar la interacción entre el ciudadano y los diferentes orga-

nismos públicos. Asimismo, se busca avanzar hacia una administración sin papeles, donde los sistemas de diferentes organismos interactúen autónomamente” (Decreto N° 343/ 16).

Comprende: Gestión documental y expediente electrónico; Desarrollo, mejora continua e integración de sistemas de gestión; Implementación de trámites a distancia y servicios digitales; Optimización de la infraestructura tecnológica del Estado.

b. Gestión Integral de los Recursos Humanos: “Es fundamental que la gestión de las personas se acompañe de un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en su jerarquización, facilitando el aprendizaje y la incorporación de las nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los trabajadores de la administración pública”. (Decreto N° 343/ 16)

Comprende: Jerarquización de la carrera administrativa y de la alta dirección pública, Capacitación y Calidad de la Formación; Sistema de Administración de Recursos Humanos; Registro Único de Personal y Prestadores Informatizado.

c. Gestión por Resultados y Compromisos Públicos: “La institucionalización de procesos que permitan tanto la definición clara de prioridades para la toma de decisiones, como la evaluación de los procesos mediante los cuales se plasmarán e implementarán dichas decisiones y la correspondiente reasignación de recursos, son aspectos fundamentales en la búsqueda de un Estado socialmente eficiente y abarcativo. Asimismo, es necesario promover la cultura de la eficiencia pública, a través de un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios, con flexibilidad en la utilización de los medios; pero estricto en la prosecución de sus fines, basados en sistemas de rendición de cuentas que aumenten la transparencia de la gestión”. (Decreto N° 343/ 16)

Comprende: Incorporación y fortalecimiento de los sistemas de planificación; Reingeniería organizacional, de procesos administrativos y de control; Fortalecimiento del Sistema de Seguimiento de Metas; Desarrollo de actividades de capacitación sobre el instrumento; Compromisos con el Ciudadano y Compromisos de Desempeño; Gestión de la Calidad.

d. Gobierno Abierto e Innovación Pública: “Junto a la eficiencia de los servicios prestados por el Estado debe promoverse la más amplia participación posible de la comunidad en la evalua-

ción y el control de los programas del Estado y de las instituciones públicas, de manera que se renueve la confianza en el vínculo entre los intereses del Estado y los intereses de la ciudadanía”. (Decreto N° 343/ 16)

Comprende: Apertura de Datos e Información Pública; Innovación Pública y Cívica; Participación ciudadana.

e. Estrategia País Digital: “Se trata de un eje transversal a los cuatro anteriores, orientado a crear alianzas con las administraciones públicas provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el objetivo de fortalecer los lazos existentes para avanzar dentro de un marco de intercambio y colaboración, poniendo al servicio del desarrollo conjunto de las administraciones, las experiencias y prácticas exitosas existentes en todo el territorio nacional”. (Decreto N° 343/ 16)

En esta primera lectura de los objetivos y Ejes del Plan es posible reconocer una clara matriz en la NGP, con su preocupación central por la eficiencia y la racionalidad técnica – instrumental. Matriz NGP, con incorporación de elementos del Post- NGP, fundamentalmente aquellos orientados a pensar en términos de sector público y no estrictamente administración pública, y a articular con diversos actores y a promover la transparencia. Sin embargo, la marca principal de los objetivos delinea un perfil que es claramente asociable al modelo de la NGP o gerencial del estado (Vommaro & Gené, 2015).

3. La estrategia emergente y ejecutada. Acciones desarrolladas en el período 2016-2018

En el punto anterior se describieron los componentes de la estrategia entendidos como “plan de acción”, en el presente se propone una revisión de las principales acciones desarrolladas en cada uno de los ejes de este, a fin de reconstruir las estrategias emergentes, el segundo componente de la estrategia como pauta señalado por Henry Mintzberg.

3.1. Plan de Tecnología y Gobierno Digital

Este eje concentra gran parte de las acciones desarrolladas sobre este período, se trata de la implementación de herramientas tecnológicas y nueva normativa de procedimientos que actuando articuladamente transforma los mecanismos de comunicación con los ciudadanos y organiza-

ciones, tramitación, gestión de la información y registro de las actuaciones. Algunas de las más significativas:

2016. Diciembre. Decreto N° 1273/2016 de Simplificación Registral. Obligación de intercambiar información pública de las entidades y jurisdicciones del Sector Público Nacional.

2017. Enero. Secretaría de Modernización Administrativa del Ministerio de Modernización fija las pautas de interoperabilidad y establece los procedimientos para ese intercambio electrónico en el territorio nacional (7).

- Noviembre. Decreto N° 891/2017 de Buenas Prácticas en el funcionamiento del Sector Público Nacional. Simplificación normativa, mejora continua de procesos y gobierno digital.

2018. Enero. Decreto N° 27/2018 Firma digital del Sistema de Gestión Electrónica ante el Poder Judicial con valor Probatorio.

- Marzo. Resolución N° 19/2018. Instrumentación del Módulo de interoperabilidad para el intercambio de información segura y directa entre organismos.
- Junio. Ley N° 27.446 Simplificación del procedimiento administrativo a través del uso exclusivo de la firma digital en la documentación electrónica derivada de los oficios judiciales.
- Agosto. Decreto 733/2018. Tramitación digital completa, remota, simple, automática e instantánea.

Este eje es el que ha avanzado más claramente en el sentido propuesto y de hecho en la actualidad la gestión del estado nacional está digitalizada. Las acciones se llevaron adelante a través de la implementación de una Plataforma para la gestión de la totalidad de los trámites del sector público nacional, el “ECOSISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA (GDE).

El GDE está estructurado como un escritorio único, que permite llevar adelante las diversas funciones y tareas (<https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/administrativa/gde>): Comunicaciones Oficiales (CCOO): generación, registro y archivo de documentos comunicables; Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO): generación, registro y archivo de los documentos oficiales electrónicos; Expediente Electrónico (EE): caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de expedientes electrónicos; Legajo Único Electrónico: guarda de documentación que certifica a las personas que prestan servicios personales a la Administración Pública.

La implementación del GDE implicó la simplificación de procedi-

mientos, la implementación de firma electrónica, la autenticación electrónica, el establecimiento de un nuevo sistema de archivo, digitalización y guarda de expedientes, entre otros componentes. Desde 2016 el obligatorio el uso del SGD para cualquier tramitación en el PEN y además se trabaja en la implementación en diversos organismos no centralizados, como universidades y municipios.

3.2. Gestión Integral de los Recursos Humanos

La profesionalización de los agentes del estado fue una premisa muy fuerte de Cambiemos en la campaña, en los postulados del Plan de Modernización y asimismo en las piezas comunicacionales de gestión. En este sentido se pueden señalar algunas acciones relevantes.

2015 – 2016. Rescisión de contratos de personal transitorio en diversas reparticiones.

2017. Agosto. Régimen de Selección para la cobertura de cargos con Función Ejecutiva.

- Noviembre. Plan de reordenamiento de personal, cuentas y funciones.

2018. Enero. Plan de ajuste de la política. programa de achicamiento y modernización del Estado. Los puntos claves: reducción del 25% de los cargos políticos, congelamiento por un año de los salarios de funcionarios y prohibición de contratación de familiares.

- Febrero. Proceso de Cobertura Transitoria de Cargos con Funciones Ejecutivas. Que define la transitoriedad de las contrataciones y la excepción del cumplimiento de la normativa prevista en función de la necesidad del nombramiento.
- Marzo. Decreto N° 263 de Retiro voluntario.

Estas acciones han seguido un corpus sólido orientado a la profesionalización, por el contrario, se han centrado más en la reducción de plantillas existentes y han sostenido estilos previos de gestión del personal, sobre todo aquellos vinculados a la escasa implementación de concursos y desarrollo de carrera.

La contradicción entre los planteos de profesionalización de los planes y los modos de contratación adhocráticas prevalecientes son al decir de Mariana Chudnovsky uno de los problemas que el gobierno sobrelleva. Según datos del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) en el año 2015 la modalidad de designación de la alta dirección pública de forma transitoria equivalía a un 94% mientras

que el 6% restante era de designación permanente. En el 2016, el 97% de las designaciones de la Alta Dirección Pública, categorías más altas del escalafón de personal, fueron realizadas de forma transitorias y solo un 3% corresponde a designaciones permanentes. En el año 2017 solo el 2% de los directivos públicos se encontraban designados bajo la modalidad de planta permanente (Gasparin, y Dieguez, 2018, citados en Macco, 2018).

3.3. Gestión por Resultados y Compromisos Públicos

2017. Abril. Compromiso Federal para la Modernización del Estado, firmado con los gobernadores.

2018, Enero. Plan de ajuste de la política. programa de achicamiento y modernización del Estado. Los puntos claves: reducción del 25% de los cargos políticos, congelamiento por un año de los salarios de funcionarios y prohibición de contratación de familiares.

- Setiembre. Ley de Ministerios N° 22520. Reducción de 23 a 10 Ministerios. Degrada el Ministerio de Modernización, a Secretaría de la Jefatura de Gabinete.

En este eje el plan se propone la Mejora continua de los servicios del Estado mediante la definición de objetivos, la planificación y la evaluación (según reza en su página web, <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/ejes/gestionporresultados>, consultada el 30-3-2019). Es particularmente significativo por los alcances de reforma institucional, pasar de una gestión por norma a una gestión por resultados, y organizacional que propone, una reingeniería organizacional integral.

Las acciones llevadas adelante son, por el contrario, parciales, no es posible reconstruir la integralidad de acciones que se proponen. La página web, señalada más arriba, no brinda, al día de la fecha, ninguna información de los contenidos, avances del plan o acciones desarrolladas. Se trata de una página plana que sólo presenta títulos o acceso a “páginas en construcción”. Entre ellas, el Premio Nacional a la Calidad, preexistente a la gestión Cambiemos.

Respecto a la evaluación de gestión, solamente se presenta un manual de Evaluación del Año 2016, y el acceso a un Banco de Evaluaciones en Políticas Públicas, con casos de evaluaciones hasta 2015, ninguna correspondiente a la actual gestión. (<https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/bancodeevaluaciones> consultado el 30 – 3 2019)

Por otra parte, aquellas acciones más significativas, entre las que se encuentran las señaladas más arriba, son erráticas, como en el caso

de los cambios de la Ley de Ministerios. Un primer cambio que prácticamente duplica los ministerios existentes al asumir el gobierno, y en 2018, apurado por las metas de ajuste fiscal, una reducción a menos de la mitad de los ministerios nuevamente (de 23 a 10), lo que pone en cuestión la posibilidad de algún tipo de avance en una transformación institucional y organizacional de los alcances planteados.

3.4. Gobierno Abierto e Innovación Pública

En este punto el Gobierno ha desarrollado múltiples acciones, quizás deberían estudiarse su alcance y nivel de impacto (que exceden este trabajo) en los siguientes campos: Formación para el diseño de políticas públicas, la implementación de Laboratorio de Gobierno, a modo de equipo de consultoría, la apertura de set de datos (a la fecha 856 data sets en abierto con la participación de 29 organizaciones) y espacios de participación ciudadana (<https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/gobiernoabierto>).

A fin de referenciar lo hecho en este punto se tomará como base los Planes de Acción País de la Alianza para el Gobierno Abierto. Argentina integra la alianza para el Gobierno abierto desde 2012, presentando su primer Plan de Metas en 2013. Los planes se construyen con participación de diversos actores y presentan el compromiso del país para avanzar en la implantación del gobierno abierto.

El Segundo Plan de Acción de Gobierno Abierto de la República Argentina (2015-2017), fue diseñado durante el último tramo del Gobierno de Cristina Fernández, teniendo en cuenta que sería implementado en su mayoría por un nuevo gobierno. La presentación del Plan abría la posibilidad revisión y ajustes al gobierno entrante, de proponer nuevos compromisos realizables en el transcurso de un año; y a los organismos con compromisos asumidos, la oportunidad de introducir modificaciones a los hitos o en los plazos de cumplimiento. En este momento según el Observatorio Regional de Planificación de la CEPAL (<https://observatorio-planificacion.cepal.org/es>, consultada el 20/02/2019) el cumplimiento de las metas propuestas es significativamente débil, teniendo en cuenta que hace más de un año de su finalización: un 43% en Participación ciudadana y colaboración. Un 32% en Fortalecimiento de las capacidades Institucionales, Un 25 % en Acceso a la Información Pública y un 0%, en Integridad Pública y Rendición de Cuentas.

El Tercer Plan, que abarca 2017-2019, finalizando ya, presenta, según la misma fuente, niveles de avance igualmente bajos, pero relativa-

mente mejores: un 44% en participación ciudadana, un 31% en Acceso a la Información Pública, un 15 % en Integridad Pública y el 10% en Fortalecimiento de capacidades Institucionales.

3.5. Estrategia País Digital

Este eje, complementario al eje de Plan de Tecnología y Gobierno Digital analizado más arriba, es claramente transversal a los otros y de alcance multinivel. En el mismo pueden señalarse dos hitos: el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Conectividad y el Decreto 996/2018 Agenda Digital 2030, ambos del año 2018.

En este Eje se han desarrollado acciones significativas, vinculadas fundamentalmente a la conectividad. Según la Secretaría de Modernización pueden señalarse: la ampliación del ancho de banda promedio de 4,5 megabits por segundo a 14mbps, cobertura de 4G al 58% de la población, contra el 10% existente al inicio de gestión o la conexión de la red de fibra óptica de ARSAT de tener 6.500 kilómetros en funcionamiento y conectar 17 localidades a 30.000 kilómetros y 550 localidades (<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-la-nueva-agenda-digital-2030>, consultado el 30 de marzo de 2019).

Sin embargo según el Observatorio UNESCO (<http://www.tic.siteal.iipe.unesco.org/normativa/1882/decreto-no-43416-plan-de-modernizacion-del-estado>) no es posible acceder a información efectiva en puntos considerados críticos para garantizar una estrategia de país digital: Garantizar la inclusión digital, Garantizar el acceso a la red de servicios de TIC de grupos minoritarios y marginados, personas en situación de pobreza, indígenas, discapacitados, población afro y adultos mayores, reducir la pobreza, asegurar la sostenibilidad y protección del medio ambiente. Nuevamente, parecería que el sesgo tecnológico “duro” estaría signando las acciones de modernización, un accionar vinculado a la idea de innovación lineal, por saltos tecnológicos, y no un eje de innovación abierta, más acorde con las ideas actuales de modernización del estado.

4. La estrategia resultante como pauta de acción

A partir del recorrido realizado es posible identificar un patrón estratégico de acción con un claro acento en la digitalización. La digitalización de trámites, con su correspondiente simplificación, a nivel central y con alcances multinivel en actuaciones con municipios y provincias. Por el

contrario, se evidencian muy escasos resultados en torno a los objetivos de transformación del patrón de gestión hacia una gestión por resultados, con su correspondiente fijación de objetivos, transformación sistemática de estructuras y profesionalización del empleo público. Este punto muy permeado por la reducción de estructuras y personal vinculadas a las políticas de ajuste, sobre todo en la segunda mitad de la gestión luego del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional.

Este patrón resultante reconoce elementos de la NGP y del Gobierno Electrónico, donde la innovación es resultado de la incorporación de nuevas tecnologías —de gestión o comunicaciones— a las estructuras y procesos administrativos. De este modo, se entiende la construcción de capacidades como incorporación de técnicas ya probadas en otras experiencias exitosas o en los organismos internacionales. Claramente estos enfoques no alcanzan para abordar la transformación de un estado hacia las capacidades necesarias para la administración de lo público en el S. XXI, es una matriz apropiada para la gestión de tramitaciones permanentes y masivas, en esto cobra valor, pero que se revela particularmente ineficaz para la gestión de la incertidumbre. En cuanto a las iniciativas de Gobierno Abierto, más apropiadas en ese sentido, signadas por la apertura, colaboración y cocreación con la ciudadanía y los actores sociales, por el contrario, aparecen en forma selectiva y limitada, en diversos espacios de menor escala.

En este patrón es posible reconocer una impronta del modelo de innovación lineal (Criado, 2016; Grandinetti, 2018), este modelo, basado en incorporación tecnológica, tiene su auge en los 90, durante la prevalencia de la Nueva Gerencia Pública. Este modelo plantea el proceso innovador como un proceso secuencial, técnicamente definido. La génesis de la Innovación está dada por el traspaso de tecnologías externas y los procesos innovativos son llevados adelante fundamentalmente por gabinetes técnicos. Estos gabinetes técnicos, junto con los líderes políticos, son los principales actores de la innovación que se aloja principalmente en el rediseño de productos, procesos y estructuras estatales con la finalidad de incrementar los niveles de calidad, la eficiencia, y la efectividad.

Sin embargo, este modelo, como se señalara, presenta importantes limitaciones para abordar los problemas malditos que conforman la agenda de los gobiernos del SXXI.

Es por esto por lo que las perspectivas vinculadas al post NGP, desde su vertiente de gobierno abierto, ponen el acento en la construcción

de modelos de gestión abiertos, a partir del intercambio intensivo con ciudadanos y actores, que den vuelta la lógica de gestión construyendo nuevas modalidades. En este enfoque, las redes multiactorales e interjurisdiccionales son un motor permanente de la innovación, que se da en forma de procesos y no sigue una lógica lineal de traspaso tecnológico, sino que es la resultante de los relacionamientos, programas y proyectos mixtos y se orienta al desarrollo de Capacidades para la gestión de la complejidad. A estos procesos es posible asociarlos la patrón de innovación abierta (Chesbrough, 2003b, 2003a; Gil-Garcia, Helbig, & Ojo, 2014; Grandinetti, 2018; Ramírez-Alujas & La, 2012; Sandoval-Almazán, 2015). Según esta impronta la innovación emerge del intercambio intensivo que se da entre ciudadanos, organizaciones y organismos del estado. Es posible reconocer aquí una nueva ampliación de actores, ciudadanos, activistas, universidades, expertos, etc. I+D. Sus técnicas tienen génesis en el diseño colaborativo. Se orienta a la co² creación en políticas públicas, la apertura de los procesos y datos, la transparencia y la generación de ideas. Su finalidad es el incremento del valor público para la gestión común. Como se señalara, en la modernización cambiemos estos componentes están presentes, pero no constituyen el patrón central de la modernización que se está llevando a cabo.

La modernización en América Latina, y en nuestro país, como se señalara en el comienzo, lleva ya casi 40 años en el centro de la escena y son múltiples las experiencias de modernización llevadas adelante, sobre las cuales hay múltiples estudios que demuestran que en muchos casos los resultados no han sido los esperados, se realizan serios y sostenidos esfuerzos, se transforman tecnologías, pero no se da el esperado traslado de “lo viejo” a “lo moderno”. Esto es así porque en muchas iniciativas de cambio ha primado la perspectiva de una racionalidad única (traspaso tecnológico); en otras, las iniciativas generalmente han sucumbido por la falta de enraizamiento. No han logrado institucionalizarse, es decir, ha habido cambios tecnológicos, pero no han conseguido el estatus de cambios institucionales, por el contrario, han sucumbido ante una institucionalidad vigente muy marcada que ha hecho volver las cosas a su “cauce natural”, la inercia organizacional.

Para cerrar, una cita de Carles Ramio “muchos son los retos y la Administración pública carece de capacidad de reacción por encontrarse atezada por un modelo organizativo y por un sistema de gestión de sus recursos humanos totalmente obsoletos. Los retos del siglo XXI no pue-

den enfrentarse con un modelo conceptual propio del siglo XIX... Durante los próximos cincuenta años van a experimentarse cambios vertiginosos... papel de la Administración pública va a ser distinto en el marco de una sociedad del aprendizaje y sus modelos organizativos deberán ser mucho más contingentes y, por tanto, adaptables a los cambios”. (Ramió, 2018: 2).

Referencias

- ACUÑA, C. H. (2008), “La política de la modernización estatal: notas comparando la experiencia europea con la latinoamericana (con foco en Argentina), en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Nro. 40.
- AGUILAR, L. F. (2010), *G o b e r n a n z a: El nuevo proceso de gobernar*, Fundación Friedrich Naumann para la Libertad, Mexico DF.
- BLUTMAN, G. (2016), “Buscando armar el rompecabezas de la Gestión Pública. Argentina en el Siglo XXI”, en *Revista Estado y Políticas Públicas*, 7, 2310–550.
- CAO, H., & LAGUADO, A. (2014), “Una administración pública para las sociedades posneoliberales en América Latina”, en *Retos e innovaciones*, Nro. 37.
- CHESBROUGH, H. W. (2003a), *Open Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- CHESBROUGH, H. W. (2003b), *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- CHUDNOVSKY, M. (2017), “La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 69, pp. 5-40.
- CLAD. (2016), *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma Del Estado.
- CRIADO, J IGNACIO / GIL-GARCÍA, R. (2013). “Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas”, en *Gestión y Política Publica*, Vol. 22, Nro. 518, pp. 3–48.
- CRIADO GRANDE, J. I., & Navarro Gómez, C. (2010), “Treinta años de políticas de modernización administrativa en España: entre la inercia burocrática y la innovación tecnológica en la Administración General del Estado (1978-2008)”, en *Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Ardurantzako Euskal Aldizkaria*, Nro. 86, pp. 61-99.
- CRIADO, J. I. (2016), “Public administration in the open government age. Smart governance for a paradigm shift in public management”, en *Revista de*

- Estudios Políticos*, Nro. 173, pp. 245–275.
- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., BASTOW, S., & TINKLER, J. (2006), “New public management is dead - Long live digital-era governance”, en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, Nro 3, pp. 467–494.
- GIL-GARCIA, J. R., HELBIG, N., & OJO, A. (2014), “Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector”, en *Government Information Quarterly*, Nro. 31, pp. 1-18.
- GRANDINETTI, R. (2018). “¿Por qué el gobierno abierto invita a innovar?”, en *U-Gob*, marzo-junio, pp. 18–23.
- GRANDINETTI, R. (2018), “Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto”, en *Estado Abierto*, Vol. 2, Nro. 3, pp. 91-115.
- HAMMERSCHMID, G., VAN DE WALLE, S., LEUVEN, K., ANDREWS, B. R., MOHAMMED, A., & MOSTAFA, S. (2018). “New Public Management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey”, en *International Review of Administrative Sciences*.
- HOOD, C. (2005), *Gobernanza y burocracia pública : ¿ nuevas formas de democracia o nuevas formas de control ?*, Oxford University Press. Boston.
- GRANDE, J. I. C., ARAUJO, M. C. R., & SERNA, M. S. (2002), “La necesidad de teoría (s) sobre gobierno electrónico: una propuesta integradora”, en *Concurso de ensayos y monografías del CLAD sobre reforma del estado y modernización de la administración pública*, Nro. 16.
- INAP Argentina. (2017), *Apuntes para la modernización del Estado N° 1 by Alta Dirección Pública*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública Argentina.
- KLENK, T., & REITER, R. (2019), “Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services”, en *International Review of Administrative Sciences* V. Nro. 85- 1, pp. 3-10.
- LEVY YEYATI, E. (2017), *100 Políticas para la Argentina del 2030*, Ciudad de Lectores, Buenos Aires.
- LODGE, M., & GILL, D. (2011), “Toward a New Era of Administrative Reform? The Myth of Post-NPM in New Zealand”, en *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, vol. 24, Nro. 1, pp141–166.
- LONGO, FRANCISCO; ECHEBARRÍA, K. (2000), “La Nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno: Experiencias Latinoamericanas”, 1–32.
- MACCO, G. (2019), *La Profesionalización de la Alta Dirección Pública en Argentina*. Tesis de Maestría. Inédita.

- MAESTRE GÓNGORA, G., & NIETO BERNAL, W. (2015), “Factores Clave en la Gestión de Tecnología de Información para Sistemas de Gobierno Inteligente”, en *Journal of technology management & innovation*, Vol. 10, Nro. 4, pp. 109-117.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (1999), *Safari a la estrategia*, Ediciones Granica SA. Buenos Aires.
- MINTZBERG, H., & JØRGENSEN, J. (1995), “Una estrategia emergente para la política pública”. *Gestión y Política Pública*, Vol. IV, Nro. 1, pp. 25-46.
- OSTROM, E. (2016), “The Comparative Study of Public Economies Editor’s Introduction”, en *The American Economist*, Vol. 61, Nro. 1, pp. 91–107.
- OSZLAK, O. (1999), “De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado”, en *Nueva sociedad*, Nro. 160, pp. 1-18.
- OSZLAK, O. (2013a), “Estado abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública”, en *XVIII congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de las Administración Pública*.
- OSZLAK, O., & GANTMAN, E. (2007), “La agenda estatal y sus tensiones : Gobernabilidad , Desarrollo Y Equidad”, en *Iberoamericana. Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, Nro. XXXVII, pp. 79–107.
- PETERS, B. G. (1998), “Managing horizontal government: the politics of coordination”, en *Public administration*, Vol. 76, Nro. 2, pp. 295-311.
- PETERS, B. G. (2012), “Governance as political theory”, en *Civil Society and Governance in China* (pp. 17-37). Palgrave Macmillan, New York.
- OCDE (2003), “La Transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE”; Ministerio de las Administraciones Públicas; Madrid, España.
- PRINCE, A., & JOLÍAS, L. (2015), “Gobierno abierto en Argentina: casos de éxito a nivel local y desafíos por venir”, en *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (Ed.). Lima.
- RAMIÓ, C. (2001), “Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional”, en *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, Vol. 21, Nro. 21, pp. 1–24.
- RAMIO, C. (2018), “Los retos de la Adminsitración Pública del Futuro”, en *RI-CEG - Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno International Journal of State and Government Sciences* Vol. 1, Nro. 3, pp. 315-354.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Á. V. (2011), “Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública. Tendencias actuales y el (Inevitable) Camino que Viene.

- Reflexiones Seminales (Open Government and Modernization of Public Management: Current Trends and the (Inevitable) Way Forward-Seminal Reflections)”, en *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, Vol. 9, Nro. 15, pp. 99-125.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Á. V. (2012), “Innovación en las organizaciones y servicios públicos : ¿ El eslabón perdido ? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa”, en *Revista Chilena de Administración Pública*, Nro. 19, pp. 5–50.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Á. V. & LA, I. (2012), “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición Innovation in public organizations and services: The missing link? A starting point for”, en *Revista Chilena de Administración Pública*, Nro. 19, pp. 5–50.
- SANDOVAL-ALMAZÁN, R. (2015), “Gobierno abierto y transparencia: construyendo un marco conceptual Open government and transparency: building a conceptual framework”, en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Nro. 68, pp. 203–227.
- SCHWEINHEIM, G. (2016), “Entrevista a Guillermo Schweinheim”, en *Revista Estado y Políticas Públicas*. Año 4, Nro. 7, pp. 153-163.
- VOMMARO, G., & GENÉ, M. (2015), *Argentina: el Año de Cambiemos*, en *Revista de Ciencia Política* (Santiago), Vol. 37, Nro. 2, pp. 231-254.
- VOMMARO GABRIEL. (2017). La centroderecha y el «cambio cultural» argentino. *Nueva Sociedad*, Nro. 270.
- YANG, L. (2017), “Types and Institutional Design Principles of Collaborative Governance in a Strong-Government Society: The Case Study of Desertification Control in Northern China”. *International Public Management Journal*, Vol. 20, Nro. 4, pp. 586-623.

Grandinetti, Rita (2019). “La Modernización de la Administración Pública Argentina 2015-2019. Sentidos y acciones, entre lo planificado y lo construido”, en *La Argentina de Cambiemos*, compilado por Iglesias, E. y Lucca, J. B., UNR Editora, Rosario. Páginas 161-182.