

**PROPUESTAS PARA FORTALECER EL GERENCIAMIENTO PÚBLICO Y LA
GESTIÓN PÚBLICA**

Área II - Gerenciamiento, liderazgo y funcionariado

Ámbitos: Nacional – Provincial - Municipal

XII Jornadas Nacionales del Sector Público

“Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30, 31 de agosto y 1° de setiembre de
2017**

Autor:

C.P.N Luis Néstor Segovia

**PROPUESTAS PARA FORTALECER EL GERENCIAMIENTO PÚBLICO Y LA
GESTIÓN PÚBLICA**

Área II - Gerenciamiento, liderazgo y funcionariado

Ámbitos: Nacional – Provincial - Municipal

XII Jornadas Nacionales del Sector Público

“Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30, 31 de agosto y 1° de setiembre de
2017**

INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCION	4
TRASFONDO DEL ASUNTO	14
SITUACION ACTUAL, PROYECCION Y MODIFICACIONES	20
PROPUESTAS	30
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFIA	34

RESUMEN

Este trabajo, empecé a meditarlo, al percibir en mi vida cotidiana como profesional de las ciencias económicas, el sinnúmero de constantes quejas de los ciudadanos y empresarios, respecto de la altísima presión tributaria que les impone el Estado; para destinar el producido de ella, a financiar los enormes montos de gasto público; los cuales, en gran medida son improductivos. Esto, provoca un permanente e importante déficit fiscal; a pesar del gran esfuerzo que debe efectuar la sociedad en general para mantenerlo. Siendo el endeudamiento continuo y creciente, la única manera que se ha encontrado en la actualidad, para equilibrarlo.-

Entonces, analizando nuestra condición de profesionales de las ciencias económicas, y considerando que dentro de la función pública, ámbito en que nos desenvolvemos diariamente, muchos de nosotros los Contadores, los Licenciados y los Actuarios; y siendo mayoritaria, nuestra actuación en la Administración Pública, tanto en número de profesionales que allí desarrollamos nuestra labor, como, en las incumbencias que poseemos, tanto para administrar los fondos, como para organizarla, hacerla funcionar y controlar sus resultados. De éste análisis, surge que estamos directamente ligados a la problemática planteada en el primer párrafo, y por lo tanto, tenemos mucho más responsabilidades que cualquier otra profesión, en los hechos que el ciudadano permanentemente le reprocha al Estado. Sin negar con ello que la función pública, es interdisciplinaria, en cuanto a la prestación de sus servicios a la ciudadanía.-

Me hace pensar sobre la evidente necesidad de un gran cambio social y cultural del pensamiento ciudadano, sobre la realidad del empleo público,- dado que es el ítem de mayor incidencia, en casi todos los presupuestos de los distintos Estado

de nuestro país y todo Latinoamérica, salvo honrosas excepciones-, antes de dar el gran salto, hacia el real Gerenciamiento Público y Nueva Gestión Gubernamental, para lo cual es primordial que logremos mayor capacidad de liderazgo y un eficiente desempeño de todo el funcionariado público, en el ejercicio de las actividades del estado.-

Para ello, aprovechando que en éstas XII Jornadas Nacionales de Ciencias Económicas, con muy buen criterio, se ha considerado la temática del gerenciamiento, liderazgo, funcionariado y gestión en la administración pública. He decidido escribir cuales son mis idas al respecto.

Hago hincapié en el porqué, debemos tomar conciencia de las causas del exceso en cantidad y la falta de productividad del empleado público, que está en la mente de la mayoría de los ciudadanos de nuestro país, y que desde la función pública, poco se ha hecho para revertir este pensamiento, sino muy por el contrario, se hace mucho para profundizarlo, diría yo. Para recién, pasar a analizar cómo hacer, para llevarlo a convertirse en un recurso útil a las necesidades de la administración pública, y a la ciudadanía de todo el país. Logrando así, las tan ansiadas 3 E (eficiencia, eficacia y economicidad), de la función pública.-

Luego sugiero algunas modificaciones que son necesarias en las organizaciones y el funcionamiento de la administración pública, para acercarnos al equilibrio cognitivo del pensamiento ciudadano, de que con sus impuestos está financiando todos los servicios públicos que están dentro de sus perspectivas. Para que no sigamos escuchando la trillada frase “no voy a pagar mis impuestos para que los malgasten, o lo que es peor para que se los roben”.

Palabras claves: empleo público, función pública, gerenciamiento, gestión pública

1- INTRODUCCION

Para comenzar con el desarrollo del tema, he considerado necesario refrescar, ciertos conceptos o definiciones que nos serán útiles, para el entendimiento acabado de los que se propone desarrollar.

1.1 La Administración:

Entre tantas definiciones de administración, elegí esta que en mi opinión es la que más se ajusta a la realidad, “La administración es un proceso particular y muy complejo consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (1).

A la administración pública, se la puede considerar como aquella actividad del sector público, que está conformada por sub-actividades, que en su conjunto componen el proceso administrativo único.

La administración es la práctica que marca la diferencia, el nivel de utilidad de los organismos a sus usuarios. El éxito que puede logra cualquier organización al alcanzar sus metas, y también al cumplir sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan correctamente su trabajo es probable que la organización alcance sus objetivos, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la organización.

1.2 Recursos de la Administración Pública:

Los recursos con que cuenta la Administración Pública son:

Recursos humanos:

- a) Funcionarios políticos

b) Funcionarios técnicos

Recursos materiales:

a) Dinero

b) Inmuebles

c) Máquinas y herramientas

d) Muebles y útiles

e) Sistemas

f) Métodos

g) Empresas publicas

h) Otros bienes no clasificados

En el desarrollo de éste trabajo, me referiré mayormente a los recursos humanos, como el mayor activo que tiene el Estado, para producir los grandes cambios que se necesita, para que la función Pública llegue, no lo solo a cumplir con las tres E, sino que además logre ser productiva.

1.3 Función Pública:

Según Wikipedia *“La Función Pública puede entenderse como el conjunto de la Administración pública; la actividad de los funcionarios; o bien toda la actividad que realiza el Estado.”*

A mi entender, es el enorme complejo organizativo que en la actualidad conforman las entidades públicas y, particularmente las administraciones públicas, que es amenizado por un grupo muy numeroso de personas humanas – acorde con el nuevo código civil- que en el desarrollan diversas actividades. Dentro de él, lo que podríamos denominar los recursos humanos de la organización pública, podemos distinguir diversos conjuntos.

Varias de estos grupos, son elegidos directa o indirectamente por la ciudadanía, o designados por órganos con representatividad política, para dirigir el país, o para desempeñar funciones públicas importantes, en cualesquiera de los niveles de gobiernos que existen. Como los Presidentes, Gobernadores, Intendentes, Delegados municipales, Legisladores; y también como algunas instituciones creadas por las Constituciones o por Leyes, tales como las autoridades de los Tribunales de Cuentas, Defensores del Pueblo, Oficinas anticorrupción -no en todos los casos-, etc. Estas personas ejercen esos cargos por un periodo determinado, y pueden ser reelegidos, por mantenimiento de la confianza, de quién los designó, y sus funciones son reguladas por las Constituciones y las leyes de creación.

Otros grupos son dirigentes de instituciones administrativas, por lo general colegiados y algunos meramente consultivos, en representación de intereses sectoriales de muy diversos tipos (económicos, sociales, sindicales, profesionales -donde estarían incluidos nuestros consejos, colegios y la federación-, o por reconocimiento de su experiencia). Su elección y continuidad en estas instituciones, depende de la credibilidad que de ellos tengan, las entidades representativas de intereses. Por lo general, la mayoría de esos cargos son de carácter honorífico y carecen de retribuciones. También hay otros grupos que prestan sus servicios, en el ámbito público, por un breve periodo de tiempo, que por lo general la denominamos cargas públicas, tal el caso de los presidentes de mesas en las elecciones.

Pero la mayor parte de las personas que prestan servicios en los organismos de la administración pública, lo hace ejerciendo su profesión, u oficio, por cuenta

ajena; por lo que recibe su correspondiente retribución. Que por lo general es lo que se conoce con el nombre de **empleo público**.

También, hay empleados públicos que están relacionados con la Administración mediante contratos de trabajos para una obra o servicio específico, y otros de tipo eventuales que son los que conforman, el personal de nombramiento y cese discrecional, para desempeñar cargos de confianza o asesoramiento especial, no reservados a funcionarios profesionales o técnicos de carrera. Éstos, funcionarios cesan automáticamente al cesar el cargo político al que sirven, sin que sus servicios prestados constituyan mérito para el acceso a la función pública o a la promoción interna.

1.4 Empleado público:

La larguísima enumeración de actividades, de funciones y responsabilidades a cargo del Estado nunca fue inalterable, cambia con los requerimientos y necesidades demandadas en cada tiempo y lugar; pero la gestión de la función pública siempre necesitó de la participación de la actividad humana. Son los seres humanos quienes fijan los objetivos, se ocupan de lograrlos y tienen a cargo las operaciones necesarias para su realización.

El empleado público, como ya vimos en el ante último párrafo del punto anterior, es un concepto más amplio que el de funcionario, porque abarca también a profesionales y técnicos, vinculados a la administración pública por un contrato, que en nuestro país, a diferencia de muchos otros países no es asimilable al contrato laboral privado, ya que se rige por normas específicas del derecho público.

El régimen del empleo público desde sus orígenes, ha sufrido muchísimas modificaciones, y para no ir tan lejos, desde hace aproximadamente medio siglo a

nivel nacional ha recorrido casi el mismo camino, que el de la organización institucional, pero la mayor de esos intentos de organizarse, a través de normas con las que pretendieron sistematizarlo, fracasaron por cuanto estaban motivados por objetivos ajenos a la correcta administración de los recursos humano, y se la analizaba, como si fuera una variable de ajuste económica, con el fin de lograr la reducción del gasto público, ignorando el real valor del empleado público. Análisis que podemos ilustrarlo con la enumeración de los distintos actos administrativos, que dieron origen a sendos regímenes en distintas épocas de la vida institucional de nuestro país:

- a) Decreto Nacional N° 9530/58
- b) Decreto Nacional N° 1428/73
- c) Decreto Nacional N° 993/91

Si en cada uno de estos regímenes, leemos sus considerandos se puede deducir que la finalidad común, era crear un régimen cuya finalidad principal fuera establecer definitivamente, la eficiencia en la función pública, y la meritución en el ingreso y promoción de la carrera administrativa. Pero los resultados de su aplicación, -a pesar de que por el incremento de las necesidades, demandas de la población y de los avances tecnológicos, a lo largo del tiempo, fueron obligando a que se establezcan más requisitos-, con mucho pesar debemos reconocer que no fueron los deseados; no obstante que en el último decreto, se intenta aplicar políticas puestas en funcionamiento en países más desarrollados pero con mejores resultados.

Lo correcto habría sido que todos esos agentes públicos en relación de dependencia, ingresarán a la Administración Pública, mediante algún sistema de selección, y no como ocurre actualmente, en la mayoría de los casos, y más

asiduamente a nivel provincial y local, que se lo hace por afinidad política, amiguismo y familiaridad. Ejemplos claros de ellos son algunos actos que paso a detallar, para ratificar mis afirmaciones. Casos que fueron noticias nacionales en distintos medios de información pública, escrita, radial, televisiva y digital:

- 1) Caso del Tribunal de Cuentas de Catamarca, que por pedido expreso y por escrito del Sindicato -extralimitándose a mí entender en sus funciones y representatividad-, solicitó a las autoridades del mismo, en oportunidad de existir la posibilidad de designar a nuevo empleados, se les de preferencia a los hijos de los empleados que se desempeñaban o se desempeñaron en el Tribunal. El día 28/07/16 el Diario El Ancasti publicaba: “El año pasado, el gremio que representa a los empleados del Tribunal de Cuentas de Catamarca (APETCRA), enterado de que se avecinaba una tanda de 45 designaciones, solicitó que la mayoría de los nuevos empleados sean hijos de los empleados. Hubo algunas reuniones con las autoridades del TC para-puntear- los nombramientos, aparecieron ciertos desacuerdos, pero finalmente la presión tuvo éxito: del total, el gremio logró que 27 nuevos empleados sean hijos de empleados en funciones, mientras que apenas 18 fueron elegidos por las autoridades en el marco del denominado "cupos externos"; es decir, se supone que éstos últimos respondían efectivamente al perfil técnico-profesional que demandaba el órgano encargado de auditar las cuentas financieras de la Provincia y los municipios. La única pulseada que pudieron ganar los jefes del TC fue rechazar 7 nombramientos de retoños de igual cantidad de matrimonios que trabajan en relación de dependencia en el organismo. Presumiblemente, las autoridades

consideraron que poner tres integrantes de una familia bajo el mismo presupuesto ya era un exceso. ¡Qué estrictos habían sido!”.

- 2) Caso de la Municipalidad de Vella Vista, que haciendo un total abuso de autoridad por parte de la autoridad comunal, inobservando un sin número de normas legales, y concretando un in-imaginable acto de corrupción, cometió los siguientes acto publicados el día 28/07/16, en el diario La Gaceta “Intendente de Bella Vista, provincia de Tucumán, Sebastián Salazar, denunció que la esposa del anterior jefe municipal y su hija, ambas agentes estatales y que integran la planta permanente de esa Municipalidad, dejaron de concurrir a sus puestos de trabajo desde marzo pasado”.

El informe administrativo señala que estas dos personas tienen más de 100 inasistencias injustificadas en lo que va del año. La primera fue nombrada en la categoría 24 -la más alta del escalafón-, y era directora del área de Cultura, mientras que la joven estaba designada en la categoría 18. El ex intendente Luis Espeche dijo que su esposa integra hace 15 años la planta municipal y su hija hace ocho. “Si ellas no han concurrido (a sus puestos) fue para evitar roces con la gente de Salazar. Ellos siempre han sido agresivos con nosotros...”

- 3) Caso de las designaciones a mansalva que hizo el gobierno de Salta entre enero a abril de 2014, sin ningún tipo de meritución, ni consideración del perfil de los cargos, a tal punto que el diario El Tribuno publicaba el día 28-04-2014 “Parientes de funcionarios, entre las 700 designaciones en lo que va del año.

28 DE ABRIL 2014 - 01:11 Hijos, hermanos y hasta amigos de algunos titulares de organismos.

Más cargos para cuñados, sobrinos, hermanos y esposas de funcionarios. La hija del secretario general de la Gobernación, el hermano del presidente del IPV, la hija del jefe de la Policía y la hermana del secretario de Obras Públicas tienen algo en común. Junto a otros parientes y amigos de funcionarios aparecen entre los más de 700 nombramientos que realizó la Provincia desde el 2 de enero hasta el 25 de abril de este año.”

Los motivos de estas deficiencias son muy diversos, tales como la falta de decisión política de quienes debían ponerlas en funcionamiento, la falta de funcionarios capacitados para ponerlas en práctica, compromisos políticos, amiguismo, familiaridad etc.; pero lo cierto es que las autoridades gubernamentales no han podido o no han querido imponer en sus políticas el auténtico concepto de **Servidor Público**; reconociéndole además el carácter de recurso estratégico para lograr sus objetivos y cumplir con todas las demandas de la ciudadanía en general. Es decir que en la actualidad en el ingreso al empleo público, tiene permanente injerencia la discrecionalidad de la autoridad que los designa; mala costumbre que está más arraigada y expandida en los gobiernos provinciales y locales, a tal punto que en la mentalidad de muchas autoridades pública, todavía anida la idea que el empleado público es un servidor del y para el Estado, en total desmedro, de su verdadera condición de servidor de toda la ciudadanía.

Otro hito importante en el empleo público nacional, fue la sanción de la Ley 24185, ya que por su intermedio, se deja sin efectos el régimen estatutario donde el Estado como empleador, unilateralmente establecía los derechos y

obligaciones de los empleados públicos, para pasar a un régimen normativo, que establecía las disposiciones por las cuales debían regir las negociaciones colectivas, a llevarse a cabo entre el Organismos del Estado Nacional y los distintos Asociaciones Gremiales. En otras palabras, se intentó asimilarlo en algunos aspectos al derecho laboral privado, tomando algunas de sus características, sin que por ello se pierda su característica fundamental de **la Estabilidad Laboral**, que le otorga el art. 14 bis de la Constitución Nacional.

Por último, ya en el año 2008, a través del Decreto 2098 se homologa el Convenio Colectivo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).

1.5 Gestión Pública:

Para definirla, primeramente expondré, que se entiende por Gestión, según distintos autores: Gestión: Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1). Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

A mi entender, Gestión es el cúmulo, de acciones que alguien ejecuta con un propósito y fin determinado; pero debo reconocer que la definición dada por Rementería, es mucho más precisa y aplicable al accionar de un funcionariado público.

Entonces la Gestión Pública, es aquella gestión que se lleva a cabo por un funcionario en el ámbito del Sector Público.

Es decir que gestión pública, es un concepto que irradia mucho más dinamismo que administración pública, función pública y dirección pública, ya que está, directamente relacionado con la totalidad del accionar del funcionariado público.

Ahora bien cabe recordar que la gestión de funcionario público se la puede ejecutar en diferentes niveles, pero para no extender tanto el análisis solamente traeré a colación lo, citado por Restrepo, 2008, p. 2, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepo, 2008). Para el desarrollo del objetivo del tema, tomaremos como base el segundo concepto. Ya que es el que se relaciona directamente con el accionar de lo que conocemos con el nombre de **Gerenciamiento**.

1.6 Organizaciones del Sector Público:

La Administración Pública es la mayor organización que existe en el sector público, y conforma un complejo de elementos personales y materiales ordenados y dispuestos en un número determinado de unidades y sectores, en virtud del principio de división del trabajo, que tienen asignada una parte del total de las competencias que corresponde a la organización en su conjunto.

Esas unidades o sectores en que se divide la organización de un Entidad Pública.

Se acostumbra a denominarlas “**órgano.**”

La organización jurídica del Estado argentino está determinada en nuestra Constitución Nacional.

El Estado Nacional, está constituido por una conjunción de órganos o poderes estatales independientes, -pero interdependientes entre ello-, establecidos por nuestra Constitución en un orden determinado, dado que conforma primero el Poder Legislativo que sanciona las leyes, luego el Poder Ejecutivo que administra y controla la ejecución de las leyes y finalmente el Poder Judicial que aplica las leyes a casos concretos.

Los Estados Provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mantienen con algunas variaciones, la misma estructura de división republicana de poderes asignada al gobierno federal.

Además de los órganos creados por la o las Constituciones, también existen otros, que son creados por Leyes o Decretos.

Estos órganos están regulados por sus normas de creación y de funcionamiento, y se caracterizan por ser órganos unipersonales o colegiados de acuerdo a que su titularidad corresponda a una persona o a varias.

2- TRASFONDO DEL ASUNTO

El hecho, de que se hayan creado un sinnúmero de organizaciones, metodologías, procedimientos, sistemas, y reglamentaciones para el buen funcionamiento de la Administración Pública, y que parezca que con ello ya es suficiente, debemos reconocer que ello no es así; sino que muy por el contrario, las voces que más se escuchan son las de los reproches y críticas airadas por la

falta de equilibrio que existe entre la pesada carga impositiva que deben soportar los ciudadanos frente a las escasas construcción de políticas públicas adecuadas para hacer frente a las disparidades socio-económicas y mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos.-

Todo ello tiene una explicación, y está dado por muchos factores, sobre los cuales deberá trabajar la sociedad, y decidir aún a riesgo de que no todos los cambios tengan resultados positivos; acá cabe la frase que dice, “Es de poco inteligente el que hace siempre los mismo y espera resultados diferentes”; si pretende algún día contar con Estados cuyas autoridades tengan como fin primordial la preocupación y ocupación oportuna, del bienestar general de la población.

Para ello debemos refrescar, algunos hechos ocurridos para recién sugerir algunos cambios de importancia, tales como:

- 1) En cada campaña electoral para elegir autoridades de los distintos niveles, estatales, la comunidad no les exige a los candidatos, el imprescindible plan de gobierno, planes parlamentarios, o de administración de justicia; en este último caso, cuando se los nomina para que la autoridad con competencia los designe.
- 2) Cuando ya son gobierno, en un tiempo perentorio tampoco les impone que deben presentar el plan definitivo de gobierno, que debiera ser igual al del punto anterior con los ajustes correspondientes. O acaso en las empresas privadas, ya que hablaremos de Gerenciamiento, la Asamblea de accionista o suscriptores, no les solicita el plan de ejecución, que diseñaron cada uno de sus gerentes, empezando en por el gerente general.
- 3) Esto permite que cualquier ciudadano, sin ningún tipo de preparación, pueda acceder a puestos claves en la pirámide de autoridades de los

distintos gobiernos, y por ende se obtiene los resultados paupérrimos que hoy estamos soportando como sociedad.

- 4) Lo expuesto anteriormente indefectiblemente lleva a simular que todos los desaciertos políticos, son a causa del fenómeno que denominamos **Burocracia administrativa**, cuando en realidad en gran parte, es por falta de capacitación previa de quienes asumen para cumplir funciones relevantes en cada uno de los gobiernos de nuestro país, ignorando lo establecido en nuestra Constitución Nacional en su Artículo 16.-“ La Nación Argentina no admite prerrogativas de sangre, ni de nacimiento: no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que **la idoneidad...**”.

Pareciera que esto ocurre, porque se confunde que una autoridad política nos es un empleado público, por el solo hecho de no estar en la planta permanente del personal del Estado, cuando en el caso de un Presidente, un Gobernador o un Intendente, por dar un ejemplo, son los primeros servidores públicos, como lo son el resto del plantel de personal del Estado.

Esto concuerda con lo ya explicado anteriormente en el capítulo anterior, cuando analice el empleo público.

- 5) La incorporación desmedida funcionarios políticos, es decir sin ninguna exigencia o requisito de conocimientos para su ingreso, que ocupan cargo que correspondería a funcionarios de carrera, con la sola condición de tener la confianza de la autoridad que lo designa, alterando en la mayoría de los casos la carrera administrativa, condición fundamental para lograr el

cumplimiento de las tres E en la gestión pública. Con el agravante de que en nuestro país, hasta algunos niveles de dirección está reglamentado que pueden ser cubiertos por funcionarios políticos, a diferencia de otros países más desarrollados, donde el funcionario de carrera, culmina la misma en el nivel de sub-secretaría.

- 6) Que en casi todos los Estado del país, la contratación del empleo público, no está integrado al sistema de contratación de bienes y servicios, por múltiples y variadas causales, que no llegan a ser una justificación valedera, en términos de calidad.
- 7) Por lo tanto, no existe un organismo que nucleee la gestión del empleo público, permitiendo de esta manera confrontar cada designación, con las necesidades reales y objetivas del servicio público, alejándolas de todo tipo de subjetividad. Que además cuente con una dependencia interna que se encargue del control interno y seguimiento del cumplimiento de los contratos, en cuando a las condiciones contractuales; excluyendo desde ya las relacionadas con el comportamiento, disciplina y promoción del servidor público reservada para a autoridad superior de cada jurisdicción
- 8) Pasando al control externo, las Entidades Superiores de Fiscalización, tanto nacionales, como provinciales y municipales, no tienen facultades de intervención previa en los actos administrativos de esto tipos de contrataciones; y las que los tienen por lo general mediante instrumentos reglamentarios de funcionamiento internos las excluyen, por lo numerosos que son Ej. En el Tribunal de Cuentas de Catamarca, a pesar de tener las facultades para controlar todos los actos administrativos que afecten fondos públicos, según lo establece el art. 24, inc. 19 de su ley orgánica,

mediante la Acordada T.C. N° 2394/96 los excluye, cuando expresa en su Art. 2º: “Sustituir el Artículo 3º de la Acordada T.C.Nº 1790/91, el que quedará redactado de la siguiente manera: ARTICULO 3º: Los demás Actos Administrativos con incidencia en la Hacienda Pública, no contenidos expresamente en el artículo anterior, quedan exceptuados del control en la oportunidad a que se refiere la presente Acordada, sin perjuicio de ello los Organismos podrán petitionar la intervención de este Tribunal.” , y en el listado del artículo anterior no están incluidos.

- 9) Que la mayoría de nuestras Entidades de Fiscalización Superior de nuestro país, no cuentan con facultades para hacer control de la gestión pública, de ningún tipo, a pesar que la Organización Internacional de Entidades de Fiscalización Superior (INTOSAI), la recomendó en la declaración de Lima año 1977.
- 10) Que ninguna de las EFS del país, han desarrollado Planes Estratégicos integrales de control y auditoría, siendo Argentina uno de los pocos países que adolece de esta herramienta, dentro de los 24 integrantes de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
- 11) El control parlamentario por lo general, no tiene ninguna incidencia directa en cuanto a la racionalización de la discrecionalidad de las autoridades jerárquicas para los nombramientos de funcionarios públicos, ni en el control de los actos administrativos, ni en las modificaciones presupuestarias que muchísimas veces se hacen para incrementar el plantel de personal.

- 12) Que la mayoría de las designaciones se hacen más que por necesidades de servicio, por solicitud del desocupado; pasando el Estado a suplir la falta de capacidad que tiene el mercado interno para absorber el crecimiento permanente de la población económicamente activa del país, solucionando de alguna manera el desempleo generalizado que existe. Con lo que se aleja de la posibilidad de convertir al empleo público en un empleo eficiente y productivo.
- 13) Que en nuestro país hace muy poco tiempo, recién se ha dictado por primera vez una Ley de Información pública N° 27275 del 14/09/16, por lo que anteriormente la ciudadanía no tenía casi posibilidades de enterarse, salvo por alguna investigación periodística puntual.
- 14) Lo expuesto en el punto anterior a provocado que accedan a la dirigencia pública, funcionarios políticos y la gran mayoría de sus equipos desconocedores de la cosa pública en general, muchas veces con solo buena voluntad, pero legos en la materia, ya que en su época de candidatos, les era muy difícil acceder a la información de todos los sectores involucrados con las políticas públicas en general; adosado a ello, también a la ciudadanía le resultaba engorroso y dificultoso lograr inclusión al conocimiento de las políticas públicas, para saber que exigirles a sus candidatos. Con esto no elimino la existencia de muchos políticos irresponsables que pretendían y lo lograban acceder a puestos claves en la pirámide jerárquica de la administración pública, sin tener conocimientos de cuáles serían las capacidades y conocimientos que requería el cargo.

Éstas son tan solo algunas de las falencias en que incurrimos como sociedad en cuanto a la elección, designación, funcionamiento y control, del **funcionariado público** en los años de democracia que llevamos transcurrido.

3- SITUACION ACTUAL, PROYECCION Y MODIFICACIONES

Analizando alguna de las últimas noticias respecto a la realidad del empleo público, y de su transcurrir en los últimos tiempos; considero, que es sobre el cual debemos trabajar si pretendemos cambiar la realidad actual de la gestión pública, al respecto diré:

3.1 Donde llegamos:

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, “al mes de junio de 2016 los empleados públicos (en todos sus niveles y jurisdicciones) alcanzaron a 3.458.448, aclarando que este dato puede estar subestimado por el faltante de información. El 66% de estos puestos (2.277.662) corresponden a Empleo Público Provincial, mientras que el 21% a Empleo Público Nacional (739.097) y el 13% restante a Empleo Público Municipal (441.689), según el último reporte de la consultora E&R. Si se compara el total del empleo en el sector público consolidado a junio de 2016 contra igual mes de 2015, se evidencia un crecimiento del 2,4%, habiéndose creado 80.706 puestos de trabajo.” En cuanto al crecimiento porcentual, podemos asegurar que el empleo público nacional fue el que más creció, por un efecto rebote, ya que en la década del 90 fue uno de los pocos, que con las privatizaciones y el achicamiento del estado disminuyó considerablemente. Y desde al año 2011 no hay incrementos en el empleo privado y si en el público de una manera constante, al punto tal que esto son datos del año 2016 y en el último año siguió creciendo.

3.2 Donde vamos:

Si a ésta realidad donde llegamos, le agregamos que el mercado laboral privado se achico en los últimos 12 meses, nos demuestra que no está en condiciones de absorber ninguna porción del desempleo del país, sino que por el contrario es muy posible que se siga achicando por la fuerte desaparición de las pequeñas y medianas empresas, que son las mayores empleadoras del sector privado del país. Ello implica que la presión para que el sector público tome empleados será muy fuerte y casi imposible de mantener los números actuales.

Si a esto le agregamos que aproximadamente el 50% de la población económicamente activa no tiene trabajo, y que la presión tributaria final es de aproximadamente el 77%, según un estudio de Dr. Antonio Margarite, lo que implica que no se puede seguir creando impuestos para financiar el gasto público, en nuevas incorporaciones de personal, y que el endeudamiento está en cifras muy elevadas para continuar hipotecando el país; creo que es tiempo que los profesionales de las ciencias económicas que pertenecemos al sector público empecemos a analizar y sugerir, nuevas e innovadoras políticas de gestión pública, a fin aportar al bienestar general de la población y a evitar un próximo default económico con consecuencias pocas deseadas.

3.3 Modificaciones de políticas públicas:

Frente a ésta realidad acuciante, creo que **el gerenciamiento y la nueva gestión pública**, adaptados y aplicados de manera correcta, nos llevarán a encontrar muchas soluciones; siempre y cuando no sigamos incorporando parches a una estructura por demás obsoleta.

Alguien se preguntará, cuáles serán los nuevos cambios, que permitan que estas dos figuras tengan el éxito que no tuvieron antes en el pasado. Para

respondernos no debemos olvidar que en la oportunidad de su aplicación anterior lo hicimos con una postura de adopción directa de propuestas, que se habían originado en otros países desarrollados o en instituciones y organismos internacionales, sin las necesarias adaptaciones a nuestra estructura de gobiernos, idiosincrasia, cultura, necesidades, y sin siquiera analizar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que sin lugar a duda nos condicionaban.

Es decir, coincido con el acertado análisis efectuado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, “No se puede cambiar el panorama actual de la administración pública sin comprender sus bases históricas más profundas”. La consecuencia de ello fue que nos quedaron siete legados negativos que nos muestra la experiencia de esos años: “El patrimonialismos, el formalismo burocrático, el proceso incompleto de modernización generado por el aislamiento burocrático, la fragilidad de la gestión pública en el área social, la excesiva centralización, la imitación de fórmulas extranjeras y el déficit democrático.” (2)

- 1) El patrimonialismos que no es otra cosa que la venta de los bienes públicos por parte de quienes ejercen el poder en un país. Con la idea de que con el simple paso al sector privado, los servicios que se prestaban, utilizando estos bienes se harían eficientes. Es decir que se los entregó para que los gerenciara el sector privado, sector éste, que tiene diferentes fines sociales que el sector público, por lo que desde sus inicios estaba destinado al fracaso. Y lo único que se logró, fue la captura del poder público por parte de las empresas privadas. Lo que alteró todos los sistemas democráticos y

republicanos de acceso al sector público y la profesionalización del plantel del funcionario.

- 2) El formalismo burocrático, que es todo un sistema de reglas y normas excesivas, que impiden el desarrollo normal de la gestión pública, sus relaciones con la ciudadanía y la profesionalización de la administración pública, ya que alteraron todo el andamiaje legal existente para la consecución y aplicación de las pautas generalizadas de selección, lineamientos de carrera, basados en la meritución y capacidad de producción de la misma; permitiendo la consolidación del clientelismo y la eliminación de la regulación de los nuevos procesos- Un ejemplo de ello, fue la Ley 24156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, mediante la cual se le limita la capacidad de control externo a la EFS, eliminando el control jurisdiccional, reservándolo a un Poder Judicial mas formalista que justo.
- 3) Lo explicado en el punto anterior, provocó un proceso incompleto de modernización, ya que solo se limitó a cuestiones de crecimiento económico, dejando de lado el sector social, con intereses privados distintos a los del sector público; y pretendiendo separar la administración, de la política, con lo que el gerenciamiento jamás estuvo considerado en los niveles de autoridades políticas, y la gestión pública jamás estuvo presente en los asuntos sociales.
- 4) La fragilidad de la gestión pública en las cuestiones sociales, fue una constante en las últimas décadas del siglo pasado, lo que hizo que pareciera una herramienta insuficiente para la gestión de gobierno en

general, cuando la realidad nos demuestra que por intereses privados corporativos no se la aplicó.

- 5) La excesiva centralización del poder en el gobierno nacional en desmedro de los gobiernos provinciales y locales, falta de autonomía de los órganos ejecutores y la ausencia de participación ciudadana, hizo imposible el logro de un desarrollo económico y social equitativo.
- 6) Creer que imitando y adoptando modelos de desarrollos externos y extraños a nuestras realidades y estructuras políticas, sociales, culturales y económicas nos solucionarían los problemas; más bien se convirtieron en un salvavidas de plomo a lo largo del tiempo en que los aplicamos.
- 7) El déficit democrático se convirtió en el factor de mayor impacto negativo en la calidad de la gestión pública, al ser un país que hace pocos años se abría a la vida en democracia.

3.4 Sugerencias

Ahora bien, para re-aplicar estas dos herramientas a través de un nuevo proceso de modernización de la administración pública de nuestro país, sería correcto que lo hagamos considerando los errores que cometimos en el pasado, evitando caer nuevamente en ellos, tomar algunas experiencias internacionales y adaptándolas previamente y adosarle nuevos instrumentos de fortalecimiento, para lograr su consolidación. Entonces en consonancia con lo sugerido por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, deberíamos sugerir:

- 1) Que se debe trabajar en pos de lograr una mayor democratización de la gestión, profundizando el proceso, redefiniendo las responsabilidades de la gestión pública, exigiendo la mayor transparencia de las acciones de gobierno, tema este último, sobre el cual nuestro país ha avanzado con el

dictado de la Ley de Acceso a la Información Pública, -pero eso no es todo, ya que solo se la reglamento parcialmente, y todavía falta contar con una Ley de verdadera transparencia pública, donde el ciudadano no tenga ningún impedimento para solicitar cualquier información sin que se le imponga ningún secreto fiscal, bancario, de sumario, etc. Como ya lo tienen la mayoría de los países de Latinoamérica; siendo Argentina una de las pocas que no la ha legislado hasta la fecha-, capacitando a la ciudadanía para que pueda tener una participación activa en la planificación y control de los asuntos públicos y que ejerza sus derechos con conocimiento de causa.

- 2) Propender a una mayor profesionalización de la función pública, no obstante lo avances existentes, hace falta como ya lo dije anteriormente el aumento de cargo ocupados por selección pública en donde no debe ser extraña la meritocracia, logrando por este método el acceso a cargos de mayor relevancia, como lo es en muchos países desarrollados y disminuyendo los puestos de confianza, en coherencia con el compromiso que nuestro país efectuó, al firmar la Carta Iberoamericana de la Función Pública, evitar la rigidez en los sistemas de contrataciones y estructuras orgánicas con el fin de poder dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, que según mi opinión cada día serán mayores. Cuando hablo de profesionalización de la función pública, no dejo de lado a los gestores públicos, quienes además deben tener capacidad para responder a las exigencias de la sociedad, como lo establece el Código Iberoamericano del Buen Gobierno (CLAD 2006), que pone de relieve que las responsabilidades y la transparencia deben estar presente

permanentemente en la mentalidad de toda autoridad gubernamental; es decir los gestores de las políticas públicas. A estos últimos, también les sugiere tener presente la ética, para lo cual habrá que exigir el dictando de sus respectivos códigos si no los tuvieran; a lo que yo agregaría un Código de Honor del Servidor Público; porque pertenecer al staff de funcionarios públicos, amén de ser un privilegio, el mayor honor de un servidor público debería ser la satisfacción del **deber cumplido** correctamente.

- 3) El diseño y creación de nuevas tecnologías de gestión, debiera estar presente permanentemente en la agenda de todo gestor público, no obstante que debo reconocer que en esta temática se ha avanzado mucho en la gestión pública, más aún, en los servicios de comunicación, información de Gobierno electrónico, lo que está plasmado en la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, y que tiene como objetivos facilitarle a la ciudadanía el ejercicio del derecho de participación en la gestión pública, y de inclusión en una sociedad de información con proyección a una sociedad del conocimiento orientada al desarrollo cultural, social, económico y político.

Esto no nos será tan fácil, ya que tenemos una cultura de formalismo burocrático con pocos conocimientos al respecto e, incluso, la resistencia a la aplicación de estas nuevas tecnologías por parte de los funcionarios públicos que ocupan cargos relevantes en algunos organismos.

En éste sentido, el proyecto del gobierno nacional argentino de aumentar la edad jubilatoria por un hecho coyuntural del sistema previsional argentino, va en contra de la generalización del gobierno electrónico, por cuanto personas que hoy tienen 65 años son inmigrantes digitales, y por su

antigüedad en los escalafones de los organismos, están en puestos relevantes de gestión, quienes en su gran mayoría como ya dijimos anteriormente se resisten a su aplicación, contrario sensu de los nativos digitales que propenden permanentemente a su aplicación. Todo esto reafirmado por el último informe que emitió la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde rechaza la el incremento de la edad jubilatoria para los varones a más de 65 años y solamente por el tema de igualdad de género, aconseja el incremento de la edad de las mujeres, a las misma de los varones.

Por último debemos tratar de simplificar los procesos y el lenguaje de la tecnología de la información y comunicación (TIC), para permitir la inclusión efectiva de toda la ciudadanía al gobierno electrónico, en especial la más pobre e indigente que es la que más necesita del socorro del Estado.

- 4) Aplicación de la Gestión por Resultados, que es una estrategia de gestión pública, que nos permite tomar decisiones sobre la base de información confiable, a cerca de los efectos que la acción de gobierno tiene en la comunidad. Por lo tanto podemos observar que es la herramienta que mejor se adapta para un buen **Gerenciamiento**, y a sus efectos, no implica que se oriente solamente por los resultados, sino que define claramente los objetivos que persigue, tales como el desarrollo sustentable en lo económico, social, político, cultural y de medio ambiente.

Para los Gerentes Públicos de Gobierno en sus distintos niveles, es recomendable que tengan siempre presente los avances, desafíos e instrumentos del modelo de gestión por resultados

“La gestión para resultados, es un marco de referencia cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de un proceso de creación del valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. La noción de resultado está asociada al cambio social producido por la acción del estado y no solamente a los productos que contribuyen a ese cambio” (3)

“Es un tipo de gestión es integral, ya que tiene en cuenta los distintos ciclos de gestión en el sector público, la planificación, el presupuesto, la gestión financiera, la gestión de proyectos, el monitoreo y evaluación”. “En el documento se resalta el papel que desempeñan estos elementos en la creación del valor público” (3)

- 5) La inclusión de La Gobernanza Pública, que contiene el sentido de la gobernabilidad, la que es muy necesaria para comprender las flamantes transformaciones de la administración pública en los últimos tiempos, dando por resultados Gerentes Públicos capacitados para hacer frente a la dinámica gubernamental interna, entre gobiernos y las relaciones con la sociedad, administraciones públicas menos centralizadas, con menor jerarquización, abiertas y concebidas como interdependientes en relación a otros actores sociales relevantes.

De todo ello se comprueba que las figuras del Gerenciamiento y de la Nueva Gestión Pública, con el paso del tiempo deben estar más y más presente en el funcionamiento de la Administración Pública, sin dejar de lado la permanente innovación y creatividad de nuevas figuras desarrollo y sustentabilidad, a fin de

corregir los desequilibrios que presenta, en cuanto al tema del costo de funcionamiento que debe soportar la sociedad en la cual está inserta, para servirla de la forma más eficiente y eficaz y económicamente posible. La falta de cumplimiento de las tres E, es que la lleva a ser una pesada carga para el funcionamiento armónico de la sociedad, la cual cada día esta menos dispuesta soportarlo, a pesar que hasta el día de hoy, por cuestiones inexplicables viene mostrándose complaciente, con protestas efectivas por parte de las clases menos pudientes.

Es que adaptando y usando estas herramientas más modernas, y ya experimentadas en otros países no muy diferentes al nuestro, con resultados positivos, infiero que nosotros también podremos muy pronto gozar de sus beneficios, si los profesionales en ciencias económicas que estamos más preparados para comprenderlas y aplicarlas; tomamos seriamente cartas en el asunto y nos ponemos cada uno desde nuestros puestos de trabajo a colaborar para la aplicación correcta y efectiva de las mismas, diseñar nuevos modelos de gestionarla cosa pública, haciendo conocer a los gestores políticos jerárquicos mediante asesoramiento o bien si estamos ocupando un puesto de esa relevancia, ponerlas en práctica en forma prudente y responsable.

4- PROPUESTAS

1) Haciendo una utilización racional y concreta de estas herramientas, sería posible: **hipótesis** dar una solución innovadora al problema de desequilibrio que provoca el excesivo gasto público, frente a la capacidad contributiva del sector privado para financiarlo, y dado que las variable económicas más conocidas ya han sido probadas y no dieron los resultados pretendidos;y como ya lo planteara

anteriormente, es casi imposible mantener el nivel de desempleo que tiene nuestro país (el 50% de la población EA), con un sector privado disminuido, empobrecido e indispuesto para seguir aceptando incrementos de presión fiscal, y un Estado voraz en cuanto a los fondos que le requiere para financiar su funcionamiento y ya sin posibilidades de endeudamiento, donde el gasto en personal en la mayoría de los presupuestos públicos es el ítem de mayor significatividad en él mismo, lo que nos haría pensar que por ese lado habría que buscar la solución. Considero entonces, que es el momento de agudizar nuestro ingenio y pensar cómo se lo podría solucionar, sin ocasionar un estallido social de impredecibles consecuencias, si se continúa con ese nivel de desempleo y la posibilidad de que el sector público empiece a expulsar empleados para poder equilibrar su importante y continuo déficit fiscal. No es descabellado proponer que dado que en las administraciones públicas de todo el país, tenemos empleados en exceso; en lugar de despedirlos o retirarlos del sector público, lo que es imposible en las condiciones económicas actuales, diseñar políticas que a través de un buen **Gerenciamiento**, que nos permita llevar adelante una **Nueva Gestión de Pública** innovadora y creativa, tratar de transformar parte del plantel de personal de las Administraciones Públicas en un Funcionariado Productivo; es decir que procure otros tipos de ingresos para el sector público que no provenga de los tradicionales para financiar parte de sus remuneraciones. Logrando así, nuevos tipos de ingresos para el Estado que le permita salir del desequilibrio fiscal, sin recurrir a imposiciones a la sociedad. Permitiendo la aparición de un Estado más eficiente, eficaz y competitivo. A ésta propuesta la respaldo, en la situación coyuntural que en la actualidad atraviesa el mundo; en cuanto a que hoy, tienen más valor los servicios de información, de comunicación, de difusión,

de transporte entre otros, que cualquier materia prima o productos manufacturados y en los antecedentes del Estado, ya que en él pasado ya ha prestado éste tipo de servicios (de correo, de telecomunicación, radiales, televisivos y de transporte). Y siendo el estado el mayor prestador de servicios públicos, porque no pensar que se puede convertir al empleo público improductivo, en un funcionariado productivo y competitivo; siendo para ello necesario un simple cambio de mentalidad en las organizaciones, con la implementación de capacitación continua al funcionariado.

Esta propuesta es conteste con el paradigma de la gestión por objetivos y resultado; que se ha constituido con la idea de que las administraciones públicas modernas –suponiendo el cumplimiento de las normas y procedimientos, pero reenfoándose más allá de ellas- deben orientarse a resultados de valor para la ciudadanía y la prestación de servicios eficaces, eficientes, económicos, equitativos y sustentable, con la participación activa de la misma, a fin de lograr impactos en la corrección de los problemas públicos.

Lo es también, con el nuevo paradigma de **“El Regreso del Estado”**, que luego de la crisis de los estados en muchos países de Latinoamérica, y en Argentina precisamente luego del 2001, se ha percibido este fenómeno; existiendo en la actualidad un gran consenso entre los gobiernos de que, para afrontar las amenazas de la competencia económica internacional y la difícil contención social, se necesita un Estado fuerte y eficiente.

2) Que para asegurar el éxito de estas figuras de la Gerenciamiento Público y la Nueva Gestión Pública, se hace necesario que se la aplique en todas las áreas y niveles de los distintos poderes del Estado, y las Entidades Superiores de Control. Es decir tanto en la ejecución de las políticas públicas a cargo del poder Ejecutivo,

asimilando al Presidente, los Gobernadores e Intendentes a la Gerencia General de una Organización Privada, a los Poderes Legislativos a las Asambleas de accionistas o suscriptores, sin desmedro de que los presidentes de ambas cámaras hagan las veces e Gerentes Generales en sus respectivas administraciones, y lo mismo al Poder Judicial en la figura del Presidente de las respectivas Cortes Supremas. Todo ello sin desmedro de que en los tres poderes, tanto para la administración financiera y patrimonial de prestaciones de servicios por parte del estado, como para el dictado de normas legislativas, y la administración de justicia, se debiera aplicar la Gestión por resultados u objetivos.-

3) El pronto dictado Códigos de Ética para el servidor público, a nivel de calle o jerárquicos, y de Códigos de Honor para los funcionarios y gestores elegidos por el voto del pueblo y autoridades jerárquicas de los tres poderes y organismos de control.

Donde se prevea como falta grave, a) el hacerse elegir o designar, sin tener las mínimas capacidades que le impone el ejercicio de sus funciones, b) el tráfico de influencias, c) la designación de allegados sin incumbencias necesarias para ocupar cargo, d) el incorporar fondos de origen público al patrimonio privado de funcionarios, legisladores y jueces, que no sean sus correspondientes remuneraciones, dietas u honorarios, e) la falta de asistencias injustificadas a cumplir con sus servicios, salvo justificación de la autoridad máxima de cada jurisdicción, organismo, cuerpo o tribunal, establecidas por leyes.

5- CONCLUSIONES

- 1) El mejoramiento de la eficiencia y productividad del empleo público y por ende del estado no es imposible; como no lo es, lograr el Equilibrio Fiscal del mismo sin recurrir al auxilio de sus contribuyentes.
- 2) Devolver la dignidad y profesionalidad al empleo público, con políticas públicas innovadoras y productivas.
- 3) Permitir el regreso del estado benefactor para los sectores que verdaderamente los necesitan.
- 4) Darle un lugar preponderante a la investigación y creación de nuevas e innovadoras forma de administrar mejor la cosa pública.
- 5) Tratar de desterrar los privilegios en los servidores, gestores, legisladores, y administradores de justicia, salvo el de la estabilidad para los primeros.
- 6) Permitir que la llamada Carrera Administrativa se extienda hasta los niveles jerárquicos de Sub-secretarías y sus similares.
- 7) Exigir la utilización en todo el ámbito de la Administración Pública, de las Nuevas Tecnologías de Información, comunicación y transporte.
- 8) Prohibir la ejecución de toda actividad que no éste previamente planificada.
- 9) Otorgarle a todos las Entidades de Fiscalización Superior, el control de Gestión y el Jurisdiccional.
- 10) Que a través de las prestaciones de servicios productivos que haga el Estado con su propio plantel de personal, mejore la competitiva de la economía de nuestro país.

6- BIBLIOGRAFIA

- 1) Páginawep:<http://www.monografias.com/trabajos24/administracion-empresa/administracion-empresa.shtml>
- 2) Trabajo “Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI”, punto 1. Del (CLAD).
- 3) Documento “La Gestión para Resultados en el Desarrollo”-Banco Interamericano de Desarrollo-Roberto García López y Mauricio García Moreno (2007) y Centro latinoamericano de Administración para el Desarrollo.