

Coordinación de políticas públicas multinivel: el programa federal de formación en políticas públicas del Instituto Nacional de Administración Pública como instrumento de capacitación y trabajo colaborativo

Mario Alejandro Katzenell

Introducción

Según el artículo primero de la Constitución de la República Argentina, la Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa republicana federal, conforma una estructura conocida como de tres por tres, tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) en tres jurisdicciones territoriales bien determinadas y definidas, (Nacional, Provincial y Municipal), el art. 123 asimismo dispone que cada provincia dicte su propia constitución, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.

El territorio nacional está dividido en 23 estados provinciales y una ciudad autónoma, alrededor de 2200 gobiernos locales, asimismo 75 % de la población se concentra en 115 municipios.

El principio de subsidiaridad dispone que un asunto debe ser resuelto por la autoridad (normativa, política o económica) más próxima al objeto del problema, los gobiernos provinciales y municipales son las unidades administrativas políticas más cercanas en cuanto a la posibilidad de captar las demandas y las necesidades del ciudadano.

Fundamentalmente, los Estados de cercanía tienen vital importancia como “vasos capilares” del Estado en los lugares más inaccesibles y vulnerables, que son – justamente – aquellos que más necesitan de su presencia. Los nuevos escenarios descriptos requieren de cambios significativos en las estructuras organizativas, en las misiones y funciones, lo que deriva en una forma diferente de ejercer la mayor parte de las actividades tradicionales y la incorporación de capacidades para asumir de forma eficaz y eficiente las nuevas competencias.

La creciente complejidad de la administración pública local necesita de recursos humanos que puedan articular las relaciones entre los sistemas económico, político, social, organizacional, administrativo, legal, científico y tecnológico, en sus niveles macro y micro, vertical y horizontal, interjurisdiccional y extrajurisdiccional cruzando niveles de estados y fronteras geográficas. En ese sentido, el objetivo de este trabajo es realizar un estudio de caso del “Programa Federal” del INAP de Argentina, no sólo para ver el recorrido de esta política pública, sino también para poder identificar buenas prácticas de gestión en el marco de coordinación de políticas públicas entre los diferentes niveles de gobierno (Local, Provincial y Federal). El Programa Federal en tal sentido, es una experiencia inédita de coproducción multinivel de políticas de formación, pues el mismo brinda herramientas a los altos directores públicos nacionales, provinciales y municipales para que estos puedan tomar mejores decisiones en su quehacer diario y, así, administrar mejor los recursos existentes, tanto para los programas actuales como así también para la generación de programas nuevos de superior calidad, impacto y eficiencia. Además, se propone generar un efecto multiplicador y profesionalizar también – con el tiempo – a las burocracias estatales y así, a mejorar la calidad de su gestión en el conjunto.

El “Programa Federal” del INAP es la convergencia de 3 programas y de una instancia de coordinación institucional. Estos tres programas fueron: a) El programa federal de formación en políticas públicas de la Escuela Superior de Gobierno (2016); b) El programa de gestión pública municipal de la Escuela Superior de Gobierno (2016); c) El programa de apoyo para el desarrollo de la Alta Dirección Pública del INAP (2017).

Asimismo, la instancia de coordinación organizacional multinivel tuvo dos etapas, la primera entre 2016 y 2017 en el marco de la comisión de capacitación del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP) y luego bajo la misma comisión pero ya en el marco del Consejo Federal de Modernización (COFEMOD).

Marco teórico: ¿Por qué es importante coordinar políticas multinivel en un país federal?

El federalismo se trata de un proceso estructurado por un conjunto de instituciones mediante las cuales la autoridad se encuentra distribuida y en el que, el conjunto de decisiones y acciones del gobierno central es necesario para obtener la cooperación de las unidades subnacionales (Rodden, 2004: 489). Remite a un sistema político implementado por primera vez en Filadelfia en 1787, el cual se propuso integrar a las unidades políticas previamente independientes en una nueva unidad mayor, conformando, de esta forma, un gobierno constituido por unidades subnacionales y el centro.

De este modo, un sistema federal no equivale a un esquema de división de tareas sino que, principalmente, conforma un esquema de negociación y de división de responsabilidades sobre las atribuciones de los diferentes niveles de gobierno. Los sistemas federales, en oposición a los sistemas unitarios, disminuyen la responsabilidad electoral de los gobiernos subnacionales frente al desempeño macroeconómico y a las instituciones que realizan gastos excesivo. Además, obtienen importantes ganancias desde el centro a partir de la extracción de recursos desde aquel nivel, que limitan su capacidad para proporcionar bienes públicos nacionales (Rodden y Wibbels, 2002: 495).

El cuerpo teórico en torno a este fenómeno dio lugar a dos generaciones diferentes en los estudios sobre federalismo. La primera se centró en conceptualizar al federalismo a partir de su diferenciación con el unitarismo. Demostró que un régimen federal no siempre es mejor distribuidor de poder que uno unitario y que éste, a su vez, no necesariamente concentra el poder en el centro nacional. En cambio, la segunda ola de estudios focalizados en este sistema político cuestiona la interpretación del federalismo como una herramienta siempre eficaz para el crecimiento económico y para el fortalecimiento de las instituciones democráticas intentando dar explicar las consecuencias sobre el federalismo (Cameron y Falleti, 2005: 27).

Si bien el surgimiento de los sistemas federales es contemporáneo a la expansión del régimen democrático, los impactos sobre éste han sido objeto de controversias. Mientras algunos teóricos argumentan que el federalismo impacta positivamente en la democracia, los defensores de la tesis escéptica argumentan lo contrario, es decir, una ausencia de relación entre ambos o un impacto negativo del mismo (Jones et al, 2012). Asimismo, el efecto del federalismo en la gestión macroeconómica depende de una variedad de factores políticos y fiscales, incluyendo la geografía, el nivel de descentralización fiscal, la autonomía de los ingresos de los gobiernos regionales, y la naturaleza de los sistemas de partidos (Rodden y Wibbels, 2002: 496). De este modo, existen dos paradigmas sobre los impactos generales del federalismo en la democracia y considerando que existe evidencia empírica que respalda a ambos, se puede afirmar que el efecto de las federaciones sobre los resultados políticos es condicional a los incentivos de los principales actores políticos, a la fuente institucional de éstos y a los efectos en la gobernanza y en la rendición de cuentas (Ardanaz et al., 2014: 2).

En función de este trabajo, ese efecto debe pensarse en términos de políticas públicas (de capacitación), entendidas como un “conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” (Tamayo Sáez, 1997: 2). Dada la dinámica descrita, no es posible concebir al Estado como un actor unitario y cohesivo. En este caso, es necesario tener en cuenta que se observan organizaciones estatales separadas que entienden sus problemas de distintas maneras en función de los valores e intereses de quienes las lideran, teniendo en cuenta además tensiones propias de la relación nacional-subnacional (Allison, 1996; Acuña y Repetto, 2009).

Todas ellas constituyen para las demás parte de la matriz política en la que operan. Esta última debe pensarse como un marco que “fija los límites de factibilidad para la realización de intereses, define probabilidades diferenciales para su realización y brinda a los actores conocimiento sobre cómo deberían funcionar las relaciones sociales” (Acuña y Chudnovsky, 2013: 29). Por esa razón, “muchas políticas públicas, por su complejidad e interdependencia, consiguen mejores resultados si distribuyen sus responsabilidades entre distintos niveles de gobierno, ya que sus diversos componentes tienen economías de escala diferentes, lo que conduce a una división del trabajo entre nación, provincias y municipios” (Repetto y Fernández, 2012). En este sentido, el federalismo puede ser entendido como una alianza de reparto de tareas (Gibson, 2004).

Eso, por supuesto, genera inevitablemente nueva complejidad en las relaciones intergubernamentales dada por la propia interacción recíproca entre los distintos niveles de gobierno, que no están supeditadas jerárquicamente unas a otras (Jordana, 2003). Una clasificación de variantes de esta interacción es aquella que distingue entre monopolio institucional (“el gobierno nacional maneja de modo exclusivo determinadas áreas”), monopolio institucional distribuido (“los gobiernos subnacionales manejan de modo exclusivo determinadas áreas”) y pluralismo institucional (“distintos niveles de gobierno comparten responsabilidades sobre diversas áreas”) (Repetto y Fernández, 2012 – en base a Jordana, 2003-). Como se observará a lo largo del trabajo, en el Programa Federal del INAP aparecen ejemplos de los tres tipos de interacción.

En Argentina, la descentralización se dio primero en términos administrativos, luego fiscales y finalmente presupuestarios, lo cual implica que fue el gobierno nacional el que decidió la secuencia en función de sus intereses (Falleti, 2006). Por esa razón, las jurisdicciones subnacionales cuentan con pocos recursos para hacer frente a las muchas obligaciones que tienen en uno de los sistemas más descentralizados del mundo (Ardanaz et al, 2014). Las provincias, de hecho, concentran aproximadamente un 50% del total del gasto público, pero recaudan solo el 35% del total de los impuestos. Por lo tanto, la capacidad de los gobernantes sub nacionales de obtener recursos del nivel nacional es relevante a la hora de gestionar y, por tanto, también al momento de exhibir logros para solicitar el voto de los ciudadanos (Tommasi, 2010).

Objetivos y ejes estratégicos del Programa Federal

El Programa Federal se desarrolló con el siguiente objetivo general: “Potenciar las capacidades y las competencias de los servidores públicos provinciales y de la APN, para promover una gestión eficaz y eficiente, políticas públicas de calidad, un Estado Abierto y cercano a la gente y generar igualdad de oportunidades de formación para los agentes de todo el país.” Por otro lado, su propuesta curricular consiste en desarrollar, actividades de capacitación orientadas a dar respuesta a las principales necesidades de capacitación de las jurisdicciones provinciales de la República Argentina. En este sentido las provincias participantes son agrupadas por necesidades de capacitación prioritarias.

Se ofrecen 3 instancias de capacitación presencial por tema, de manera tal que se posibilite el seguimiento del desarrollo del eje temático. Cada encuentro de capacitación, cuenta con una sede física alternativa en alguna de las provincias perteneciente al grupo temático. Las jurisdicciones del grupo que no sean sede, pueden hacer efectiva su participación tanto de manera presencial como por vía remota, a través de la utilización de herramientas como el *webinar* o el *streaming*. Proponiendo espacios de seguimiento virtual tutorado entre los encuentros presenciales con los siguientes objetivos específicos:

- Impulsar el logro de las metas del Plan de Modernización del Estado en las distintas jurisdicciones de Argentina.
- Facilitar la coordinación inter e intraestatal en todos los niveles del Estado.
- Desarrollar una red de la Alta Dirección Pública (ADP) que permita facilitar el intercambio de buenas prácticas en diversas temáticas relacionadas con el diseño y gestión de políticas públicas.
- Formar a la ADP de acuerdo con las necesidades emergentes e innovadoras con relación al diseño y la implementación de políticas públicas provinciales.

- Promover a nivel nacional el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para organismos estatales, facilitación del aprendizaje, incorporación de nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los agentes.

Con las siguientes finalidades:

- Articular la integración nacional de los agentes de la ADP Provincial y de la APN, teniendo en cuenta las necesidades y características de las políticas públicas locales.
- Fomentar la capacitación y dotar de herramientas a todos los agentes de la ADP provincial y APN incorporando nuevos modelos de gestión.
- Asegurar la implementación de nuevos procesos de gestión y la incorporación de nuevas tecnologías, y promover la innovación, la creatividad y la comunicación.
- Capacitar a los agentes públicos en planificación estratégica e implementación de políticas públicas para promover un cambio organizacional en función del gobierno abierto y la transparencia pública.

Objetivos y ejes estratégicos del Programa de Gestión Pública Municipal

El programa apunta a la formación de Funcionarios, Gerentes y Agentes de la Administración Pública Municipal que quieran transformarse en los verdaderos impulsores de cambio, con vocación de servidores públicos. Para ello requerimos de un relevamiento exhaustivo de las necesidades de capacitación y fomentar la revalorización del empleo público para promover la gestión por resultados, la innovación y la incorporación de nuevos paradigmas de gestión que apunten a procesos de gestión pública innovadores.

Es importante pensar un programa de capacitación de alcance municipal para:

- Fomentar la capacitación y dotar de iguales herramientas a los agentes de la administración pública municipal con la incorporación de nuevos modelos de gestión que apunten a la eficacia y la eficiencia.
- Asegurar la implementación de nuevos procesos de gestión, la incorporación de nuevas tecnologías y promover la innovación, la creatividad y la comunicación.
- Promover a nivel municipal el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para organismos estatales, facilitación del aprendizaje, además de la incorporación de nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los trabajadores de la administración pública.
- Intercambiar conocimiento y experiencias entre las diferentes jurisdicciones provinciales que permitan enriquecer el proceso.
- Capacitar a los agentes para impulsar el desarrollo local y la implementación de políticas públicas para un cambio organizacional en función del gobierno abierto y la transparencia pública.

Objetivo general

Capacitar a Funcionarios, Gerentes y Agentes de la Administración Pública Municipal para impulsar el desarrollo local.

Objetivos específicos

- Incorporar herramientas de planificación estratégica situacional para niveles subnacionales.
- Incorporar herramientas de gestión municipal. Identificar los servicios públicos locales y la manera de su administración.
- Analizar las estrategias del municipio como promotor del desarrollo local, las relaciones entre el gobierno local y el sector empresarial.
- Reconocer las principales características del régimen y roles de los municipios modernos. Lograr identificar los principios políticas públicas aplicadas a la gestión local.
- Identificar las características de la generación de municipios 2.0.
- Identificar las características de una ciudad segura y sustentable.
- Comprender las ventajas de aplicar las normas de calidad a los servicios públicos.

- Distinguir la relevancia que adquiere la sociedad civil en el contexto de la participación ciudadana.

La experiencia de trabajo colaborativo y multinivel: del COFEFUP al COFEMOD

El Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública de la República Argentina (COFEMOD) es la continuación institucional del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP) que fuera creado en diciembre de 1992 con la misión de “colaborar en la planificación, coordinación, asesoramiento e implementación de los aspectos de la política de la función pública que comprometen la acción conjunta de la Nación, las Provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires”.

En el mismo existen varias comisiones de trabajo, pero la más sustantiva y que ha orientado el trabajo de coordinación multinivel en políticas públicas de capacitación ha sido la “comisión de capacitación y empleo público”, cabe destacar que el Director de Capacitación Federal es miembro y par de las provincias en dicha comisión.

Los ejes de trabajo de la comisión de capacitación y empleo público son:

- Jerarquizar el empleo público mediante el fortalecimiento o el desarrollo de los componentes del sistema de la carrera administrativa y la alta dirección pública en las administraciones provinciales.
- Fortalecer, o crear donde no existan, institutos o áreas de capacitación y formación que permitan el desarrollo de nuevas competencias en los empleados públicos.
- Desarrollar contenidos comunes de formación y capacitación en las provincias y colaborar en la implementación de los planes de terminalidad secundaria para los empleados públicos.
- Coordinar acciones que tiendan a la asistencia interprovincial o internacional en materia de formación y capacitación y jerarquización del empleo público

El COFEMOD se creó con intención de efectuar un compromiso amplio y federal, uniendo al sector público nacional y a las administraciones públicas provinciales para que logren trabajar coordinadamente y colaborativamente en la modernización continúa del Estado, contribuyendo al crecimiento del país y de los ciudadanos.

Conclusiones

La primera gran conclusión del estudio de caso del Programa Federal, como así también de las diferentes experiencias que fueron abrevando en la coordinación horizontal y vertical en el marco del COFEMOD es que es importante la creación de una “Estrategia Federal de Capacitación” (EFC), en la que el INAP y los institutos provinciales, a través del COFEMOD puedan generar herramientas que permitan formar a los agentes públicos y generar, una nueva cultura de la gestión pública en los diferentes niveles estatales.

La capacitación de los agentes públicos, y de la Alta Dirección Pública, se inserta en esta misión: promover la gestión de calidad de cara a los nuevos desafíos del Estado. Desde esta visión amplia se debe pensar en diferentes aspectos para armar no sólo la estrategia general, sino las instancias de coordinación entre provincias y municipios.

El primer aspecto, es comprender la importancia de esta estrategia, bajo la premisa básica de articular un sistema federal, que permita equilibrar a nivel territorial las asimetrías existentes entre las diferentes provincias. Sobre este punto, cabe resaltar que la mayoría de las provincias poseen diferentes estructuras destinadas a la capacitación en la función pública: ya sea institutos de capacitación, dirección de capacitación, Universidad Provincial, Escuela de Administración, Escuelas Superiores de Gobierno, entre otros. Estas herramientas, que funcionan de forma dispar, y con diferente grado de alcance y profesionalización, marcan un punto de partida interesante para trabajar en conjunto en función de los objetivos propuestos.

El principal problema recae sobre las diferencias y asimetrías que registran estas áreas provinciales tanto en su posibilidad de capacitación, financiamiento, composición, autonomía, etc. Por otro lado, se debe partir de la base de que emprender la tarea de desarrollar un Plan Nacional de Capacitación, debe comprender los pilares básicos del Plan Nacional de Modernización. Tanto los agentes públicos, como los mandos medios y la Alta Dirección Pública, son los pilares básicos para lograr un cambio en la función pública.

El Plan Nacional de Modernización del Estado apunta a promover una nueva cultura burocrática, basada en la eficacia y la eficiencia, donde los agentes estatales son los principales agentes de este cambio. Un Plan Nacional de Capacitación debe incluir por tanto el desarrollo de herramientas de Gestión por Resultados, como un nuevo paradigma de gestión; fomentar la inclusión de nuevas tecnologías; avanzar en la estrategia de gobierno abierto y promover el gobierno electrónico. Estos pilares deben servir como base para regir una capacitación de avanzada para pensar en la función pública de los próximos años y de cara al futuro. Por último, no debe olvidarse la importancia de trabajar en una red articulada, donde confluyan los diferentes niveles estatales (Nacional, Provincial y Municipal), asociaciones de la sociedad civil, Universidades (nacionales e internacionales, tanto públicas como privadas) y actores sociales. Esta red permitirá nutrir el proceso, pero también generar sinergia en función de sortear las diferencias territoriales y pensar una capacitación acorde a las nuevas necesidades del Estado.

La Estrategia Federal de Capacitación debería centrarse, por tanto, en cinco puntos centrales:

1. Fortalecimiento institucional de los institutos provinciales y municipales de capacitación.
2. Creación de un Sistema Nacional de Acreditación.
3. Cooperación horizontal, vertical e internacional.
4. Sistematización de las necesidades de capacitación
5. Segmentación de la capacitación en los diferentes niveles: Alta Dirección Pública, Mandos Medios y Base Administrativa.

1. Fortalecimiento institucional de los institutos provinciales y municipales de capacitación.
Establecer nuevos parámetros de gestión y fortalecer la capacidad institucional de los institutos provinciales y municipales destinados a la capacitación en la gestión pública, debe ser la base para comenzar un proceso nacional de capacitación. A partir de la tarea del COFEMOD, se debe desarrollar una estrategia que permitan generar herramientas para avanzar en el fortalecimiento institucional de los institutos provinciales, tendiente a generar capacidad instalada en cada provincia, evitar asimetrías y establecer parámetros generales y básicos de funcionamiento. El punto de partida para estos es generar, a partir del trabajo conjunto con todas las provincias y áreas nacionales, un Manual de Buenas prácticas para los institutos provinciales de capacitación. El Manual tendrá la doble función de funcionar como una herramienta para el fortalecimiento institucional de los Institutos, pero también como un plan de acción para el desarrollo de acciones de capacitación, acorde a lo establecido en el Plan Nacional de Capacitación. Este manual será la base para generar una capacitación con alcance federal, segmentada por nivel y que promueva la cooperación y articulación en función de las diferentes estrategias.

2. Creación de un Sistema Nacional de Acreditación.

Este quizás sea uno de los puntos más importantes, dado que la fragmentación de los sistemas de capacitación provinciales, y su consecuente desarticulación con el nivel nacional y municipal hace que sea necesario dotar de cierta racionalidad al proceso de capacitación, anclándolo con un sistema unificado de créditos que puedan ser validados tanto para concursos como para el progreso en las respectivas carreras de los empleados públicos a los largo y a lo ancho del país. Asimismo, una vez alcanzado este estadio, habría que hacer dos cosas a los efectos de potenciar los procesos de capacitación estatales: En primer lugar, coordinar programas y diplomaturas jurisdiccionales con titulaciones universitarias intermedias, como ser posgrados oficiales, o módulos que sirvan para acreditar horas en maestrías reconocidas por la CONEAU.

Por otro lado, en segundo lugar, llevar adelante un centro de certificación de competencias, para aquellas personas que poseen conocimientos técnicos específicos valiosos, pero que no han participado de procesos educativos formales, como por ejemplo los informáticos.

3. Cooperación horizontal, vertical e internacional.

La capacitación en la función pública nos obliga a establecer un programa de cooperación que permita trabajar de forma colaborativa, pero también incentivar la cooperación regional y la integración interprovincial. La capacitación debe darse a partir de fomentar la cooperación horizontal, entre las provincias o los municipios, de manera tal que compartan estrategias, herramientas, generen acciones en conjunto, promuevan actividades de alcance provincial o nacional y fomenten nuevas formas de capacitación.

La cooperación vertical debe darse en tres aspectos: entre la nación y las provincias; entre la nación y los municipios; y entre las provincias y los municipios. Este tipo de cooperación debe servir primero como una forma de establecer lineamientos generales y articular acciones que permitan terminar con las asimetrías, como así también brindar nuevas herramientas y facilitar el desarrollo de un programa de capacitación. El último punto, es la cooperación internacional, pensada desde dos aspectos diferentes: la cooperación con otros países y niveles estatales internacionales, permitiendo conocer experiencia de capacitaciones de otras partes del mundo y acercar nuevas herramientas; y la cooperación con instituciones dedicadas a la capacitación para la gestión pública, desde Universidades internacionales o Escuela de Gobierno o de Administración de otros países. Este tipo de cooperación posibilitará enriquecer el proceso, traer especialistas y promover la interacción con actores internacionales.

4. Sistematización de las necesidades de capacitación

Para poder articular un Plan Nacional de Capacitación, es necesario relevar y conocer las diferentes necesidades de capacitación para poder sistematizar esta información. A partir de esta sistematización de podrá decidir las diferentes estrategias de capacitación y establecer acciones articuladas con los diferentes niveles para desarrollar las acciones de capacitación. La sistematización debe relevar las principales área de capacitación, las necesidades provinciales y las acciones que se desarrollan en los diferentes niveles. De esta manera, se podrá pensar en promover acciones entre diferentes provincias, de acuerdo a temáticas semejantes y realidades similares, y establecer cronogramas de acción, pero también fijar niveles de capacitación de acuerdo al desarrollo de cada provincia. El objetivo debe ser siempre lograr igualdad en el nivel máximo de capacitación nacional, que permita avanzar en una estrategia que comprenda la gestión por resultados, el gobierno abierto y el gobierno electrónico. La sistematización debe comprender, por tanto, las acciones que las provincias han realizado en materia de capacitación de la función pública, las políticas de modernización del Estado y la segmentación de la función pública.

5. Segmentación de la capacitación en los diferentes niveles: Alta Dirección Pública, Mandos Medios y Base Administrativa.

La estrategia de Gestión por Resultados, incluye una cadena de resultados, pero también una cadena de mandos, que permita la implementación y el desarrollo de programas y proyectos públicos. Pensar en un Plan Nacional de Capacitación, debe entender esta cadena de mandos diferenciada y trabajar para fortalecer los diferentes niveles a capacitar. Si bien es necesario comprender la Administración Públicas como un todo, la segmentación en los tres niveles internos: Alta Dirección, Mando Medios y agentes públicos, permitirá dividir la estrategia de capacitación a desarrollar y establecer conocimientos y programas diferenciados de acuerdo al nivel de responsabilidad funcional y a las tareas a desarrollar por los diferentes segmentos. Establecer una estrategia segmentada permitirá desarrollar nuevas capacidades y habilidades directivas para la Alta Dirección Pública, encargada de las tareas de dirección y coordinación de la gestión pública; fomentar habilidades de gestión para los mandos medios y promover nuevas prácticas administrativas en los agentes públicos.

Bibliografía

- Acuña, C. y Chudnovsky, M. (2013). "Cómo entender las instituciones y su relación con la política: lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos." En Acuña, C. (comp.) (2013). ¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina. Buenos Aires: OSDE – Siglo XXI Editores. Pp. 19-70.
- Acuña, C. y Repetto, F. (2009). "Un aporte metodológico para comprender (y mejorar) la lógica político-institucional del combate a la pobreza en América Latina". En Mariñez Navarro, F. y Vidal Garza, C. (Ed.). Política Pública y Democracia en América Latina. Del Análisis a la Implementación. México: Porrúa-EGAP-CERALE.
- Allison, G. (1996) "Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos". En Aguilar Villanueva, L. (Ed.). La hechura de las políticas. México: Porrúa. Pp. 119-174.
- Ardanaz, M.; Leiras, M. y Tommasi, M. (2014). "The Politics of Federalism in Argentina and its Implications for Governance and Accountability". World Development, Vol. 53 (C), pp. 26-45.
- Cameron, M. A. y Falleti T. G. (2005). "Federalism and the subnational separation of powers". Publius. Vol. 35, N° 2, pp. 245-271.
- Cao, H. (2008). "La administración pública argentina: nación, provincias y municipios". Trabajo presentado en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.
- Chudnovsky, M. (2013). Régimen Político, Estado y Políticas Públicas: el Rol de los Gabinetes en el Desarrollo de Capacidades Estatales. Tesis de Doctorado en Ciencia Política. Universidad Torcuato Di Tella.
- Gibson, E. (2004). "Federalism and Democracy: Theoretical Connections and Cautionary Insights." En Gibson, E. (ed.). Federalism and Democracy in Latin America. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Falleti, T. G. (2006). Una teoría secuencial de la descentralización: Argentina y Colombia en perspectiva comparada. Desarrollo Económico 46 (183): 317-352.
- Jones, M.; Meloni, O. y Tommasi, M. (2012). "Voters as Fiscal Liberals: Incentives and Accountability in Federal Systems" Economics and Politics. Vol. 24, N°2, pp. 135-156.
- Jordana, J. (2003). Las relaciones intergubernamentales en la descentralización de las políticas sociales. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Luhmann, N. (1998). Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General. México D.F.: Anthropos (2da. Ed.).
- Martínez Nogueira, R. (2010). "La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas: Aspectos Conceptuales y Experiencias". En Acuña, C. (comp.) Los Desafíos de la Coordinación y la Integralidad de las Políticas y Gestión Pública en América Latina. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.
- Repetto, F. y Fernández, J.P. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- Rodden, J. (2004). "Comparative Federalism and Decentralization. On Meaning and Measurement". Comparative Politics, Vol. 36, N°4, pp. 481-500.
- Rodden, J. y Wibbels E. (2002). "Beyond the fiction of federalism: macroeconomic management in multitiered systems". World Politics, Vol. 54, N°4, pp. 494-531.
- Sabatier, P. y Mazmanian, D. (1981). Effective Policy Implementation. Washington D.C.: Lexington Books.
- Tamayo Sáez, M. (1997). "El análisis de las políticas públicas". En Bañón, R. y Carrillo, E. (Eds.) La Nueva administración pública. Madrid: Alianza.
- Van Meter, D. y Van Horn, C. E. (1975). "The Policy Implementation Process. A Conceptual Framework". Administration & Society. No. 6 (4).
- Artículos periodísticos en línea
 Prensa Secretaria de la Gestión Pública (2019). "Comenzó la IV Edición del Programa Federal de Formación en Políticas Públicas". San Juan. <https://sisanjuan.gob.ar/>

Prensa Jujuy (2018). "Avanza el Programa Federal de Formación en Políticas Públicas". Jujuy. Prensa Jujuy. <http://prensa.jujuy.gob.ar/>

Noticias UNSAM (2018). "Se dictó la capacitación Negociación, Políticas y Técnicas Legislativas". UNSAM. Buenos Aires. <http://noticias.unsam.edu.ar/>

Diario Chaco (2018) "INAP e IPAP Chaco capacitaron sobre formulación de proyectos y financiamiento". Diario Chaco. Córdoba. <http://www.diariochaco.com/>

Normativa

Acta Fundacional del 22 de diciembre de 1992 suscripta entre el Estado Nacional, los Estados Provinciales y la entonces Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, el Decreto Nro 26/08 del 15 de enero de 2008, el Expediente Nro 2100-31969/08

Decreto de Modernización del Estado. ministerio de modernizacion. plan de modernización - aprobación fecha de sanción 01-03-2016 publicada en el boletín nacional del 02-mar-2016 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-434-2016-259082>.

Compromiso Federal para la Modernización del Estado. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_documentos_compromiso_federal_para_la_modernizacion_del_estado.pdf

Reglamento del consejo federal de modernización e innovación en la gestión pública.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_documentos_reglamento.pdf

Reseña biográfica

Mario Alejandro Katzenell. Es Director del Programa Federal del INAP. Asimismo ha ocupado los cargos de Coordinador de Provincias y Municipios y Coordinador de Alta Dirección Pública en la misma institución. Es Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires (UBA), en Sociología de la Universidad de Augsburgo Alemania y cursa en la actualidad la Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQui) Diplomatura en dirección de proyectos. Profesor en la Universidad de Buenos Aires (UBA) de las materias: "Ciencia Política" en el Ciclo Básico Común (CBC), "Teoría Política y Derecho Público" en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), en la Facultad de Ciencias Sociales de la materia: "Ciclo Heurístico de las Políticas Públicas", y en la Universidad de Palermo (UP) de la materia "Introducción a la Investigación". Especialista en planificación estratégica y en políticas de innovación, ciencia y tecnología. Posee experiencia en la coordinación y dirección de contenidos de *e-moods* y *e-learning*, en elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de planes estratégicos, políticas públicas, proyectos y programas en el sector público y privado.