

El caso de la provincia de Santa Fe: responsabilidad y descentralización en la toma de decisiones para mejorar la eficiencia

Cpn. Hugo Raúl Garnerero

CAPITULO I

LA REFORMA DEL ESTADO NACIONAL EN LA DECADA DE LOS 90

1. CONTINENTE Y CONTENIDO

El concepto de "Reforma del Estado" se ha transformado en la década del 90 en un lugar común del discurso técnico y político de los sectores vinculados al mismo.

En el mundo y en la Argentina, aparecieron dos situaciones evidentes: **(i)** la circunstancia de que el funcionamiento del Estado no garantizaba los objetivos asignados al mismo y **(ii)** que había asumidos roles de manera monopólica que, por aplicación del principio de subsidiariedad entre lo público y lo privado debían ser redefinidos. En Estado Federales como el Argentino, apareció además como evidente que **(iii)** la distribución de roles entre el Estado Nacional y los Estados Provinciales no resultaba eficiente ni equilibrada.

Más allá de un análisis común de las tres situaciones por las que atravesaba el sector público, la expresión "Reforma del Estado" está en sí misma, vacía de contenido. Como tal es una denominación "*continente*". A modo de visualización podríamos decir que la "Reforma del Estado" es un recipiente vacío que va adquiriendo contenido a partir de las definiciones de objetivos, estrategias y tácticas que se delimiten en el marco de la redefinición del rol del Estado y del modelo de funcionamiento deseado.

Por ello, es un concepto siempre vigente -no hay un período de reformas para luego no reformar- en la medida que el Estado necesita adecuarse dinámicamente a las realidades que le define el contexto. Así los contenidos de la Reforma de los '90, dan origen en sus aspectos menos desarrollados, a una Agenda de "Reformas Pendientes" a fines de los '90 y que son las reclamadas hoy en día. Por eso además, nos hemos habituado en llamar a las reformas concluidas como "Reformas de Primera Generación", en tanto que las reformas pendientes son las "Reformas Institucionales o de Segunda Generación".

Veamos que contenido general podemos darle a la reforma del Estado Nacional durante la década del los '90, partiendo de las tres situaciones mencionadas.

2. REDEFINICIÓN DEL ROL DEL ESTADO NACIONAL

a. El Estado Nacional **no es un Estado Productor** (productor de bienes y prestador de servicios públicos). El desligamiento del Estado Nacional de este rol se realizó por: (i) **privatizaciones** por venta de unidades económicas o concesión de servicios; (ii) **eliminación** de prestaciones de servicios y (iii) **transferencias** a las Provincias cuando éstas quisieran asumir su gerenciamiento.

b. El Estado Nacional **es un Estado Regulador** de los sectores y servicios económicos que, como consecuencia de su corrimiento quedan en manos del sector

privado.

c. El Estado Nacional **no es un Estado Intervencionista** en el proceso económico, de la misma manera que sí lo era con anterioridad. El intervencionismo jugaba un papel que permitía el aislamiento, ahora se ha integrado a la globalización como condición del marco internacional.

Asimismo con una visión crítica de lo sucedido en los noventa, podríamos decir que el Estado Nacional supo realizar con relativa eficacia la primera de las transformaciones indicadas (privatizar, concesionar o transferir). Sin embargo le faltó fuerza y consistencia para desarrollar su nueva función regulatoria en la gestión.

Es este déficit gestional regulatorio entonces el que termina dándole contenido al ciclo de "Reformas Pendientes" identificado a fines de los '90.

De la misma forma este Estado que se retira del intervencionismo económico clásico de los '70 y '80 (fijación de precios, tasas de interés, etc), encuentra un conjunto de nuevas situaciones que debe resolver en términos de asimetrías. Sirvan como ejemplos: filtrar los efectos negativos o excesivos en el comercio internacional de las modificaciones de los términos de intercambio, debido a cambios bruscos en las variables macro-económicas de socios comerciales o utilizar el nivel de apertura como herramienta para generar políticas económicas contracíclicas, etc.

3. LA REFORMA ADMINISTRATIVA DEL ESTADO NACIONAL

Los procesos administrativos se justifican en cuanto generen condiciones para mejorar la eficiencia, la eficacia y la información oportuna y confiable para el gerenciamiento y la gestión del Sector Público y para la oferta de bienes públicos a la comunidad.

Para pensar en estos términos debemos considerar que en el Estado se realizan procesos generales que podríamos denominar de *provisión de insumos* y que además, las distintas áreas realizan procesos particulares propios de los bienes públicos a ofrecer a la comunidad.

Ciñéndonos a este marco solo haremos referencia a las reformas en los procesos de insumos. Podríamos clasificar dichos procesos en sistemas de administración de la siguiente forma:

- Sistema de administración financiera
- Sistema de administración tributaria
- Sistema de inversión pública
- Sistema de contrataciones
- Sistema de Recursos Humanos
- Sistema de administración patrimonial o gestión de bienes.

Podemos hablar de una reforma administrativa y no de reformas administrativas aisladas, porque el objetivo de esta reforma es garantizar el flujo de información dinámica, flexible y oportuna, reconociendo la relación sistémica integrada de los sistemas administrativos anteriormente mencionados, a los efectos que el resultado de la reforma permita tomar decisiones y administrar integralmente el sector público.

Si bien existen diversos grados de avance en la implementación de estos procesos administrativos, el más importante estuvo basado, en una primer etapa, en la reforma del sistema de administración financiera. Esta reforma, que abarca la administración del flujo de fondos del sector público, ha llegado a un nivel de desarrollo que permite tener información confiable y cuasi instantánea de las operaciones y movimientos de presentes y futuros flujos de fondos del sector, permitiendo su programación y una administración y composición de la información que facilita su utilización para el gerenciamiento del Estado.

Ahora bien, el límite institucional de estas reformas durante los '90 y que termina por definir las cuestiones esenciales de las "Reformas Pendientes", *ha sido el impacto limitado en la transformación de la cultura organizacional y la gestión operativa de las instituciones.*

En cierta forma es como si los procesos de reforma hubieran intentado transformar la gestión, pero sólo hubieran agregado sobre la superficie institucional mayor eficiencia administrativa que se tradujo en mejores registros de información.

Sin embargo el sustrato de la gestión que debía ser transformado, siguió su curso impidiendo que los procesos de reforma administrativa concluyeran en desburocratización, aumento de la eficiencia operativa y cambio progresivo de la gestión pública.

4. REDEFINICIÓN DEL ROL DEL ESTADO NACIONAL EN EL MARCO DE LAS RELACIONES CON LOS ESTADOS PROVINCIALES.

En la redistribución de roles entre los dos niveles del Estado, los aspectos más relevantes han sido la definición de los Estados Provinciales como responsables de la administración de los sistemas de salud pública, educación pública y programas sociales de asistencia y el establecimiento de canales para el logro de políticas fiscales coordinadas y homogéneas a partir de los Pactos y Compromisos Fiscales.

Gran parte de las controversias actuales relacionadas a la "Cuestión Fiscal Federal" están relacionadas con el alcance de estas Reformas. Por una parte la redefinición obligada de las competencias de los estados provinciales no siempre encontró por detrás una gerencia pública comprometida con los cambios o que pudiera llevar adelante las transformaciones que la propia reforma exigía. Por otra parte las "reglas de juego" fiscales estuvieron sujetas desde mediados de los '90 a múltiples transformaciones que hicieron inoperativos gran parte de los Compromisos Fiscales asumidos tanto por el Estado Nacional como por las Provincias.

Las características adquiridas por el Estado Nacional en este marco y sus cuestiones pendientes son:

- El Estado Nacional es el principal **administrador de los seguros sociales** (régimen previsional, seguros de salud, régimen de asignaciones familiares y seguros de desempleo). Esta situación se realiza en el marco de las políticas particulares de integración y coordinación con el sector público no estatal (particularmente obras sociales sindicales) y el sector privado (sistema de capitalización jubilatoria). Las reformas realizadas en este sector, si bien están estructuralmente institucionalizadas, requieren aún de corrección de "reglas de juego" particulares a los efectos de neutralizar desvíos observados en los

resultados alcanzados.

- El Estado Nacional es un importante **financiador de programas sociales**, siendo particularmente importante su incidencia en los programas nutricionales, vivienda, saneamiento y de inversión en la educación. En este caso está pendiente la definición clara de la forma de asignación del financiamiento indicado y la evaluación de los resultados alcanzados en cuanto a metas para reducción condiciones de pobreza. Los márgenes de arbitrariedad en la asignación del financiamiento quitan transparencia al Estado Nacional y la falta de responsabilidad por el cumplimiento de resultados permiten filtraciones e ineficiencia del gasto público.
- El Estado Nacional es un **formulador de políticas globales** para garantizar la integración de los sistemas provinciales y la igualdad de los habitantes, particularmente en el área de asistencia social, educación, vivienda, empleo. Aquí la capacidad de gestión de los Estados Provinciales para la implementación de estas políticas es clave para alcanzar resultados de mejora de la gestión.

Asimismo, en este marco, se han delineado de las siguientes características en los Estados Provinciales:

- El Estado Provincial aparece como el principal **financiador y administrador de los programas universales**, en particular en salud y educación.
- El Estado Provincial es **el principal administrador** de los fondos originados en los programas nacionales focalizados. Sin perjuicio de ello, la diversidad de los Estados Provinciales, puede dar a esta administración características heterogéneas donde se financia la gestión de tales programas a los gobiernos locales o al sector comunitario.
- El Estado Provincial es **un implementador de políticas globales formuladas en concertación con el Estado Nacional y los demás Estados Provinciales**, adaptándolas a las realidades locales.

Para que esta asignación de funciones y recursos no termine por ahogar al sector público provincial la implementación de reformas administrativas y de gestión operativa en tales sectores es fundamental.

CAPITULO II

LA ESTRATEGIA PARA LA REFORMA DEL ESTADO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE PARA EL PERIODO DICIEMBRE DE 1995 / DICIEMBRE DE 1999

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Al momento de iniciarse en diciembre de 1995, la gestión del gobierno provincial de Santa Fe se realizaron los análisis previos que permitieron el primer cuadro de situación a efectos de encarar los procesos de reformas necesarias para cualificar el accionar del Estado Provincial.

Las metas básicas establecidas en el Plan de Reformas incluían:

- Sostenimiento del equilibrio fiscal
- Coordinación Fiscal con la Nación y las demás Provincias.
- Prestaciones de servicios sociales en jurisdicción provincial.
- Transferencia al sector privado de las funciones productivas y financieras
- Reforma de la Seguridad Social.
- Coordinación fiscal con los Municipios y saneamiento municipal.
- Profundización de la modernización del Estado en los servicios sociales y en la administración de la Justicia.

Desde estas premisas se consideraron las diversas acciones que el Poder Político había determinado como estratégicas y que serían prioritarias ejecutar, para lo cual fue determinante la política de financiamiento. Para ello además de las asignaciones presupuestarias propias de los recursos fiscales de origen provincial y nacional, se determinó continuar y profundizar con el uso del Financiamiento Externo, en particular el que se obtenía de los Organismos Multilaterales de Crédito (BIRF y BID).

El Uso del Financiamiento Externo se delineó para:

- Mantener los niveles de inversión en infraestructura económica básica y en infraestructura social básica.
- Apoyar los procesos de privatización a través de líneas específicas.
- Llevar adelante la reforma administrativa.
- Mejorar la Administración de los servicios educativos y de salud.
- Mejorar el Sistema de Administración de Justicia.
- Fomentar el mejoramiento de la infraestructura local a través del financiamiento externo.

Con estas definiciones previas se continuaron o encararon, según el área, las acciones propias de las reformas. Así la Provincia de Santa Fe, logró durante la década de los 90 avanzar en las mismas. Una síntesis de estos procesos es la siguiente:

Reformas de primera generación concluidas al finalizar los '90

Estructurales:

- Privatización de la Empresa de Aguas (DIPOS) en 1995.
- Concesión de la autopista provincial Rosario – Santa Fe en 1995.
- Concesión del Puerto de Rosario en 1998, desistido en 2000.
- Privatización del Banco de Santa Fe en 1998
- Equilibrio Fiscal Global (búsqueda del equilibrio corriente casi todos años con excepciones particulares en 1995 –efecto tequila-, en 1998 –efecto de la privatización del Banco y en 1999 –efecto recesión y caída de recursos-)

Reformas de primera generación avanzadas al finalizar los '90:

Estructurales:

- Empresa Provincial de Energía.

- Reforma Previsional (avanzada en 1996 y en 1999). El Sistema Previsional sigue en manos de la Provincia y se encuadra en el artículo 12º del Compromiso Fiscal del 6 de diciembre de 1999 para su adecuación al Sistema Integrado Nacional.

Administrativas:

- Reforma de los sistemas de Administración Tributaria. Ya finalizado el Sistema de Gestión Catastral y ya funcionando los Sistemas Sicom y Osiris a través de convenios específicos.
- Reforma del Sistema de Administración Financiera. En ejecución su tramo final.
- Reforma del Sistema de Administración de Recursos Humanos.
- Sistema de compras y contrataciones.

Reformas de Segunda Generación con algún grado de avance:

- Reforma del sector educación (aplicación de la Ley Federal)
- Reformas en el sector salud.
- Administración de Justicia. En inicio la reforma administrativa y la informatización del Poder Judicial.

Reformas a iniciarse:

Administrativas:

- Reforma del Empleo Público
- Sistema de Inversión Pública.

2. REFORMAS DEL ESTADO Y USO DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO

Como hemos señalado en el apartado anterior los programas de financiamiento externo han sido la principal fuente de financiamiento para llevar adelante los procesos de reforma en los '90. El otro destino central del financiamiento externo ha sido el mantenimiento de los niveles de inversión en infraestructura económica y social básica.

El apoyo de los programas de financiamiento externo para llevar adelante los procesos de reforma han sido muy significativos pero a su vez han implicado una escasa canalización de recursos provinciales genuinos para ser aplicados a este tipo de funciones estatales. Ello puede haber conllevado a su vez una menor discusión institucional sobre los objetivos y alcances de las reformas, como así también ciertas restricciones respecto del "como llevar adelante" las reformas (estrategia de reforma y de contratación, tipo de contratos, etc.).

Uno de los motivos quizás más negativos ha sido que este vínculo, entre programa de reformas y política de financiamiento multilateral, estuvo estrechamente ligado –además- a las condicionalidades establecidas en los distintos préstamos respecto de la mejora de ciertos sistemas de gestión administrativa, particularmente los de reforma de administración tributaria (catastros y rentas) y financiera.

Ello hizo que si bien las reformas se llevaron adelante, en algunos casos existió un menor compromiso que el requerido entre los actores de la reforma y que los procesos iniciados

fueran vistos como necesarios cumplimientos de condicionalidades necesarias para facilitar los procesos de inversión pública en infraestructura. *De esta forma se trabajó con bajos niveles de participación y compromiso.*

En breve síntesis podemos observar la canalización de fondos de este tipo realizada en la Provincia de Santa Fe para el cumplimiento de las metas de reforma e inversión en los '90:

USO DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO	PROCESOS INVOLUCRADOS
Reformas	
Privatizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dipos (Pronapac) • Banco de Santa Fe (Fondo Fiduciario)
Reformas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma catastral (Provincias I) • Administración financiera (Provincias I y II) • Administración Tributaria: Grandes Contribuyentes (Provincias I) • Administración Recursos Humanos (Pcias I)
Reformas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia (Provincias II) • Educación (PRISE y PRODYMES)
Inversiones	
Mejoramiento de la infraestructura social básica	<ul style="list-style-type: none"> • Saneamiento (Snap-Cofapys-Enohsa) • Infraestructura Escolar (PSF – Prodimes). • Infraestructura de Salud (PSF-PDP II – Promin)
Mejoramiento de la infraestructura económica básica	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa contra inundaciones (PREI y PPI) • Red vial Provincial (PDP y PCP) • Infraestructura agropecuaria (PROSAP)
Desarrollo de la infraestructura Local	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Desarrollo Municipal • Grandes Aglomerados Urbanos.

Como decíamos anteriormente las ventajas del uso de estas líneas de crédito para el financiamiento de las políticas de reforma ha estado centrada en:

- La existencia de una supervisión externa que analiza el desvío de metas y condiciona a partir de allí la disponibilidad de financiamiento futuro. De esta forma las reformas se llevan adelante con bajo compromiso institucional.
- Una mayor estabilidad en los resultados frente a los vaivenes de las políticas de gobierno.
- La obligatoriedad de contratación de cierta parte de la ejecución de los resultados lo que facilita el cumplimiento de ciertos objetivos en el tiempo.
- Un financiamiento adicional destinado a estos fines que no compite con los restantes requerimientos de recursos del sector público provincial (en caso de competir es altamente probable que no hubiera financiamiento para estos programas)

El principal riesgo es, en este sentido, que las reformas se entiendan como un mecanismo para mejorar los niveles de equipamiento y capacitación para el uso del mismo, sin que sean acompañados por una verdadera reforma organizacional.

Debe quedar claro, entonces, que la adquisición de equipamiento y la capacitación, si no están acompañadas de la reforma del modelo de gestión conceptual, no resuelven los problemas de la administración del Estado. Toda acción en este marco debe realizarse teniendo dimensionadas las necesidades y programando las adquisiciones en forma homogénea y sistemática a los efectos de integrar redes de información y procesos.

A su vez hay importantes desventajas a saber:

- Las reformas son vistas como imposiciones externas por gran parte de la alta gerencia pública (niveles de direcciones) y no como una demanda propia del organismo.
- Las formas contractuales resultan relativamente rígidas a ajustes en la ejecución de los trabajos, situación ésta agravada por el hecho que generalmente el nivel de especificaciones de requerimientos es relativamente genérico.

Las remociones de estas desventajas están estrechamente vinculadas con la metodología utilizada para institucionalizar las reformas y a la forma en que se entiende la relación entre contratistas y contratantes en la ejecución de los proyectos. Esta última está estrechamente ligada al reconocimiento de la función de contraparte como aquel que tiene la responsabilidad de definir los alcances de los trabajos a realizar y de liderar, a nivel institucional, el propio proceso de cambio acordando y negociando con los distintos actores internos los resultados a alcanzar.

En síntesis, como puede advertirse del funcionamiento del Estado Provincial, la necesaria asociación del financiamiento con las reformas estructurales muestran la necesidad de encontrar los caminos de las políticas permanentes del Estado a efectos de evitar los atrasos que se producen en la ejecución los programas de financiamiento externo cada vez que se modifican las orientaciones políticas de las reformas. **Esta cuestión, esencial a la gestión del crédito público provincial, no ha sido aún resuelta.**

CAPITULO III:

LAS DIFICULTADES DE LA IMPLEMENTACION DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

La reforma administrativa suele resultar muy compleja en cuanto a su formulación e implementación y requiere gran conocimiento práctico e institucional del sector público. A la vez sus resultados son poco visibles a la luz de la visión social del Estado o de las grandes transformaciones institucionales. Esta reforma requiere además, en ciertas instancias, de inversión en equipamiento y capacitación que no siempre es comprendida debidamente.

La reforma administrativa transita como un fluir subterráneo, tiene objetivos de impacto a mediano y largo plazo, no produce economías o incremento de recursos en forma instantánea pero es el mecanismo que, teniendo los objetivos claros para la integración de los sistemas de administración, *puede mejorar la eficiencia, sostenibilidad y legitimidad del Estado en el largo plazo.*

Su condición es la de cambiar reglas de juego entre los actores que constituyen el Estado y entre el Estado y los actores que se relacionan con él. Por ello, puede encontrar muchas resistencias que, también subterráneas, condicionan su implementación o limitan el alcance de los resultados a la superficie institucional no permitiendo una verdadera transformación de la gestión como resultado de prácticas de trabajo no removidas

Su forma particular de impacto hace que sea compleja su formulación e implementación, pero es necesario que todos los sectores involucrados la comprendan acabadamente. *La dinámica con que se implemente la reforma administrativa depende de la decisión política y de la claridad técnica para poder formular y explicar los motivos para la redefinición de las reglas de juego establecidas a lo largo de todo el ordenamiento normativo (leyes, decretos, resoluciones y hasta procedimientos no escritos pero estructurados culturalmente a partir de la rutina de trabajo).*

Sin embargo, su particular complejidad permite su implementación a través de pequeñas acciones que permiten ir construyendo la base o fundamento sobre el cual se van integrando los sistemas hacia su interior y entre sí.

Definido un modelo de reforma administrativa con la adecuada coordinación y programación, la misma puede fluir **en una relación arriba-abajo**, esto es desde el máximo nivel de la decisión política y las normas más generales a las más particulares, o de **abajo-arriba**, esto es, sin tener los instrumentos normativos y regulatorios globales introducir transformaciones en forma coordinada de forma de poder integrar parcialmente las partes y demostrar los resultados posibles.

Para realizar esta reforma, sin importar el sentido de la relación de prelación normativa, se requiere de la formación de equipos de trabajo técnicamente preparados y con conocimientos y estudios de las áreas, pero fundamentalmente deben ser equipos de trabajo comprometidos con la necesidad del cambio y con una dosis de innovación capaz de analizar críticamente su situación actual y facilitar transformaciones. En este sentido es tan importante como la competencia técnica, la dinámica de cambio y la voluntad de transformación. Por estos dos requisitos es necesario buscar líderes que respeten pero no veneren la institución burocrática. Aún los mejores técnicos tendrán un proceso de

aprendizaje y definición clara de los problemas hasta definir los contenidos de la reforma.

En este sentido y a partir de la experiencia llevada a cabo en la provincia de Santa Fe se puede mencionar algunas consideraciones a tener en cuenta en este proceso:

- La posibilidad de obtener un resultado concreto y con una calidad superadora a la existente y aún con las limitaciones que implica un primer producto, permite fortalecer a los grupos de trabajo en su decisión de acompañar la reforma y demuestra que la misma es posible.
- La coordinación de los trabajos en esta instancia requiere de una enorme dedicación dado que los procedimientos nuevos impactan en pequeñas operaciones no reglamentadas que requieren su análisis particular y definición de alternativas de solución. Generalmente estas decisiones no son simples decisiones de carácter burocrático o alternativas técnicas sino que expresan una voluntad de mostrar cierta información de determinada manera.
- La explicitación de metodología de trabajo integrado es comprendida y aceptada por los agentes cuando se realiza operativamente y se resuelven satisfactoriamente los niveles de conflicto institucional.
- La implementación de una reforma administrativa es un fenómeno multidimensional que requiere el análisis adecuado de variables diversas; por lo que se requiere de equipos de trabajo multidisciplinarios y que la coordinación se interiorice en todos los aspectos vinculados al proceso, coordine su articulación y considere equilibrada y oportunamente los problemas planteados en cada caso.

Cualquiera sea el caso, la implementación de las reformas requerirán **dos acuerdos fundamentales**. El primer pacto es el de funcionarios políticos y responsables técnicos. Este acuerdo tiene dos cláusulas: la primera que la reforma se realiza para aumentar la gobernabilidad de las instituciones y la segunda que el equipo de trabajo encontrará siempre apoyo y liderazgo al momento de institucionalizar las reformas iniciadas.

El segundo pacto es con el personal involucrado en la implantación de las reformas. El mismo suele proyectarse excluido de su ámbito y lugar de trabajo al finalizar el proceso y por ello se transforma en un generador de resistencias permanentes. Es fundamental para evitar ese nivel de conflictos y sumarlo al cambio en base a un pacto que también tiene dos cláusulas: la primera que la reforma no lo excluirá del ámbito público y la segunda que debe estar dispuesto a modificar su perfil ocupacional y a cambiar sus rutinas de trabajo.

Solamente estos dos pactos pueden garantizar la adecuada institucionalización de la reforma administrativa y tratar de perforar el sustrato de la cultura organizacional para que las reformas de procedimientos se transformen en nuevos modelos de gestión administrativa orientados a resultados, a rendición de cuentas y a mayor responsabilidad en el cumplimiento de la función. Al mismo tiempo que el abordaje a las fuentes de financiamiento hacen esencial, como se ha mencionado anteriormente, a la constitución de las reformas en verdaderas políticas públicas.

BIBLIOGRAFIA

“Cambios estructurales en la relación Nación-Provincias”. Publicación del Ministerio de Economía de la Nación, Buenos Aires, abril de 1994, coordinado por el autor.

“La Reforma de los Estados Provinciales”. X Seminario Nacional de Presupuesto Público – ASAP. Paraná, Junio de 1996, exposición del autor. Publicación de la ASAP, Buenos Aires 1996.

“La Reforma del Estado en la Provincia de Santa Fe”, 3º Congreso de la Fundación para la Integración Federal (FUNIF), trabajos del autor y de los siguientes profesionales: Lic. Verónica Ferraris; C.P.N. Patricia Benítez; Dr. Jorge Stahli; Ing. Raúl Churrarín; CPN Héctor Bertero; Dr. Guillermo Di Rico. FUNIF, Rosario, 1997.

“Administración de los Programas Compensatorios”. XI Seminario Nacional de Presupuesto Público – ASAP. Salta, Julio 1997, exposición del autor. Publicación del ASAP, 1997.

“Rediseño del Estado y de la Administración Pública”. Jornada Regional de Debate e Investigación sobre el Rediseño del Estado – Unión del Personal Civil de la Nación, Noviembre de 1998, exposición del autor. Mecagno, Santa Fe, 1998.

RESEÑA BIOGRAFICA

Cargo Actual *Subsecretario de Relaciones con Provincias*
Secretaría de Hacienda – Ministerio de Economía de la Nación
H. Yrigoyen 250 , 9no. Piso Of. 921
C1086AAB Capital Federal - Argentina
Tel. (5411) 4349-5521/41 - Fax. (5411)4349-5833
E-mail: hugarn@mecon.gov.ar

Antecedentes Sector Público:

1999/2001: Banco de la Provincia de Buenos Aires: Asesor de Directorio para temas de financiamiento del Sector Público Provincial y Municipal. Desarrollo del Fondo Fiduciario Municipal.

1995/1999: Ministro de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Santa Fe: Miembro Directivo del Consejo Federal de Inversiones. Miembro Directivo de la Comisión Federal de Impuestos

1991/1995: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación - Secretaría de Hacienda – Subsecretaría de Relaciones Fiscales y Económicas con las Provincias.

- Asesor del Subsecretario Juan Carlos Pezoa:
- Coordinador del Programa "Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Relaciones Económicas y Fiscales con la Provincias – FINSUPRO" (1995).
- Coordinador del Proyecto de Reforma del Sector Público Provincial y Municipal – RESEPROMUN. (1994)
- Coordinador del Proyecto de Reforma del Sector Público Provincial – RESEPRO (1993)

1991 / 1992: Consejo Federal de Agua Potable y Saneamiento – COFAPYS / Banco Interamericano de Desarrollo – BID / Banco Mundial – BIRF: Coordinador del programa Nacional de Optimización, Rehabilitación y Ampliación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Cloacal. PRONAPAC.

1987 / 1991: Honorable Cámara de Diputados de la Nación: Asesor de la Presidencia de las Comisiones de Presupuesto y Hacienda y de Finanzas.