

Reingeniería institucional en el COFEMOD: ¿hacia una nueva dinámica colaborativa?

Por *Martín Astarita**

Resumen

El Gobierno nacional ha fijado la modernización estatal como uno de sus objetivos estratégicos. En esa dirección, en septiembre de 2016, se implementó una reforma en la estructura organizacional del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública de la República Argentina (COFEMOD) —antiguamente llamado COFEFUP—, organismo que tiene como principal misión articular políticas y prioridades de modernización del Estado nacional y de los Estados provinciales.

¿Cuáles fueron los cambios más relevantes a nivel institucional introducidos en el nuevo COFEMOD? ¿Qué es lo que se buscó alcanzar con dichas modificaciones? ¿Ha mejorado su funcionamiento desde entonces? ¿Qué tipo de dinámica colaborativa se ha instaurado a partir de dicha reestructuración? Estos son algunos de los interrogantes que se buscará responder en la presente comunicación a partir de un análisis de tipo jurídico-formal. Además, se esbozarán algunos lineamientos teóricos sobre los determinantes de los niveles de coordinación intergubernamental, que pueden servir para comprender, desde un punto de vista político y administrativo, la dinámica de funcionamiento concreta del nuevo COFEMOD y la naturaleza del vínculo establecido entre el Gobierno nacional y las jurisdicciones provinciales.

Palabras clave

Relaciones intergubernamentales – modernización – coordinación – Consejo Federal.

* Profesor de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Investigador del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de la República Argentina.

Abstract

The national government has set state modernization as one of its strategic objectives. In that direction, in September 2016 a reform was implemented in the organizational structure of the Federal Council for Modernization and Innovation in Public Management (COFEMOD) —formerly called COFEFUP—, whose main mission is to articulate policies and priorities for the modernization of the national State and the provincial states.

What were the most relevant changes at the institutional level that were introduced in the new COFEMOD? What was it sought to achieve with these modifications? Has your operation improved since then? What type of collaborative dynamic has been established since this restructuring? These are some of the questions that will be addressed in this article, based on a legal-formal analysis. In addition, some theoretical guidelines on the determinants of levels of intergovernmental coordination, which can serve to understand, from a political and administrative point of view, the dynamics of the specific functioning of the new COFEMOD and the nature of the link established between the national government will be outlined and the provincial jurisdictions.

Key words

Intergovernmental relations - modernization - coordination - Federal Council.

Introducción

La modernización estatal es un objetivo estratégico del Gobierno nacional. Ya en los inicios de su gestión, el presidente Macri dispuso la creación de un Ministerio de Modernización —actualmente con rango de Secretaría—, y anunció, además, un Plan de Modernización del Estado (Decreto N.º 434/2016).

Como parte de esa misma iniciativa, en septiembre de 2016, se implementó una reforma en la estructura organizacional del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD)

—antiguamente llamado COFEFUP—, organismo que tiene como principal misión articular políticas y prioridades de modernización del Estado nacional y de los Estados provinciales.

¿Cuáles fueron los cambios más relevantes a nivel institucional introducidos en el nuevo COFEMOD? ¿Qué es lo que se buscó alcanzar con dichas modificaciones? ¿Ha mejorado su funcionamiento desde entonces? ¿Qué tipo de dinámica colaborativa se ha instaurado a partir de dicha reestructuración? Estos son algunos de los interrogantes que buscará responder la presente comunicación.

Los Consejos Federales, cabe consignar, tienen larga tradición en la Argentina. Sin embargo, es en las últimas décadas que han cobrado nuevo impulso, en un contexto signado por los procesos de descentralización y de un incremento en las responsabilidades asumidas por los gobiernos subnacionales (Goyburu, 2016). En otras palabras, han sido la respuesta institucional a la necesidad de llevar adelante, más exitosa y eficazmente, políticas públicas en Estados multinivel con competencias compartidas.

Así, durante los noventa, se asistió en nuestro país a una proliferación de estos espacios de coordinación intergubernamental a nivel sectorial. Uno de ellos, objeto de este estudio, es el Consejo Federal de la Función Pública, creado, precisamente, en 1992.

La comunicación se organiza de la siguiente manera. Luego de esta introducción, en la siguiente sección, se realiza un breve repaso de la historia del COFEMOD y sus antecedentes más importantes. La segunda sección se consagra a estudiar los cambios que se dieron en el organismo a partir de su reestructuración en septiembre de 2016. En la tercera sección, se esbozan algunos lineamientos teóricos que permitirán una mejor comprensión de la dinámica colaborativa del COFEMOD. A modo de cierre, por último, se ofrecen algunas conclusiones preliminares.

1. Breve historia del COFEMOD

Una de las particularidades de los Consejos Federales en la Argentina es su gran variedad y heterogeneidad, tanto en lo que refiere a la fecha y modo de creación como a su grado de institucionalización, la dinámica de funcionamiento, el nivel de coordinación, y el impacto efectivo de su trabajo en la arena subnacional (Serafinoff, 2012). Tal heterogeneidad ha determinado que los estudios sobre ellos, en constante aumento, resulten al mismo tiempo sumamente diferentes y difíciles de comparar entre sí (Goyburu, 2016).

El actual COFEMOD se creó 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 Buenos Aires» (Acta fundacional, 22 de noviembre de 1992).

Tal como señala Iribarren (2007), la creación del COFEFUP se dio en un contexto institucional sumamente propicio para su emergencia. En efecto, desde fines de la década de los ochenta, con el arribo del Gobierno de Carlos Menem, se llevaron a cabo una serie de transformaciones de la administración estatal en todos sus niveles —nacional, provincial y municipal— y, en correspondencia con ello, un renacer del pactismo fiscal, que tenía como propósito superar los problemas fiscales imperantes. Quedó constituido entonces un terreno fértil para que cobraran impulso distintas iniciativas vinculadas con el fortalecimiento y la modernización de las burocracias subnacionales, tales como la mejora de las potestades recaudatorias y la optimización y racionalización en el uso de recursos públicos. La modernización, de esa manera, aparecía íntimamente asociada a cuestiones de índole fiscal.

En ese entorno institucional, el 22 de diciembre de 1992, se firmó el Acta que dio por constituido el COFEFUP. Si bien la literatura sobre relaciones intergubernamentales supone que el funcionamiento de los Consejos Federales mejora a medida que alcanza mayores niveles de institucionalización, este principio exige algún matiz para comprender

la evolución del COFEFUP, pues hay coincidencia entre los especialistas respecto de que su débil institucionalización de origen —al ser creado por un acta y no por una ley— no ha sido obstáculo para que, a lo largo de su trayectoria, se mantenga plenamente activo y ofrezca un ágil funcionamiento (Serafinoff, 2007; Iribarren, 2007).

Uno de los grandes hitos transformadores del organismo se dio en 2000, durante la Presidencia de Fernando de la Rúa. En aquel momento, se alcanzó un acuerdo programático con el objetivo de impulsar la modernización de la gestión pública. Según Iribarren, «desde entonces, quedó claro que la política sectorial específica del Consejo Federal era la modernización del Estado» (2007: 33). Como parte de todos estos cambios, el organismo pasó a llamarse *Consejo Federal para la Modernización del Estado*.

Otro año que marca un punto de inflexión es 2006, cuando el Consejo dio pasos firmes hacia su madurez institucional: se dictó un reglamento, se fijó la elección de autoridades en forma periódica; se constituyeron comisiones de trabajo; se organizaron redes funcionariales en las principales materias con foros virtuales de intercambio y socialización de experiencias y conocimientos; y se hicieron más fluidos y constantes los mecanismos de diálogo Nación-provincias.

Finalmente, como ya fuera dicho, en septiembre de 2016, el nuevo Gobierno encabezado por el presidente Macri ejecutó una serie de cambios importantes en la estructura organizacional del COFEMOD, que, en la próxima sección, serán analizados con mayor detalle.

2. El COFEMOD hoy

2.1. Los principales cambios en el COFEMOD

Es posible identificar tres tipos de modificaciones ocurridas en el COFEMOD a partir de septiembre de 2016. En primer lugar, cambios jurídico-formales, con el nuevo nombre que asume el organismo y el

impulso de una serie de nuevos instrumentos legales firmados con las jurisdicciones provinciales. Un segundo nivel de cambio se dio en cuanto a los objetivos y prioridades del nuevo COFEMOD. Sobresale, en tal sentido, la voluntad de orientar la modernización hacia cuestiones de Gobierno abierto. Finalmente, en tercer lugar, se produjeron transformaciones en el plano de la ingeniería institucional con la creación, por ejemplo, de nuevas comisiones de trabajo en correspondencia con la nueva impronta adquirida por el organismo.

2.1.1. Los cambios jurídico-formales

Los cambios jurídico-formales más importantes se encuentran resumidos en el Acta de 2016, que plasma los resultados de la Tercera Asamblea Ordinaria del COFEMOD, realizada el 28 y el 29 de septiembre de 2016 en la ciudad de San Miguel de Tucumán (https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_2016_acta_3ra_asamblea.pdf).

- *De COFEFUP a COFEMOD.* Se decidió el cambio de nombre: el antiguo Consejo Federal de la Función Pública pasó a denominarse Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública. Según consta en el Acta, ello se hizo con un doble propósito: «... darle mayor precisión semántica a las labores de la institución y (...) vincular su funcionamiento al Ministerio de Modernización de la Nación que lo preside» (Acta, 2016: 3).
- *Compromiso Nacional por la Modernización del Estado.* Se invitó a las provincias a sumarse a la propuesta de elaborar un Compromiso Nacional por la Modernización del Estado. Este se suscribió, finalmente, en abril de 2017, y se asienta en cinco compromisos concretos: 1) Desburocratizar el Estado simplificando y agilizando los trámites para hacer más sencilla y práctica la vida de los ciudadanos; 2) jerarquizar el empleo público para brindar más y mejores servicios a la ciudadanía y recuperar el orgullo de nuestros servidores públicos; 3) transparentar la gestión y fomentar

la innovación para brindar información pública y asegurar la participación ciudadana; 4) fortalecer la gestión por resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas; 5) incorporar la infraestructura tecnológica necesaria para favorecer la inclusión digital de toda la ciudadanía en forma segura.

2.1.2. La modernización orientada al Gobierno abierto

Así como, a principios de los noventa, la modernización estatal estuvo centrada en mejorar la situación fiscal de las jurisdicciones provinciales, en la actualidad, el sello distintivo de la modernización parece ser el de Gobierno abierto, que supone un nuevo modelo de gobernanza asentado en una serie de pilares fundamentales, tales como la transparencia y el acceso a la información, la rendición de cuentas públicas, la participación ciudadana y la colaboración para la innovación (CLAD, 2016).

Cabe señalar que el Estado argentino ya venía trabajando e impulsando este tema, pero, de todas maneras, hay claramente un nuevo impulso a partir de diciembre de 2015 con el arribo de la nueva gestión. Distintas iniciativas sobre este tema y que involucran al COFEMOD se han tomado en los últimos tres años. Al respecto, se creó una Comisión de trabajo específica sobre Gobierno abierto; el COFEMOD adhirió a la Carta Internacional de Datos Abiertos; se diseñó el Tercer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2017-2019; se llevaron adelante *webinars* para presentar experiencias provinciales inscriptas en los pilares de Gobierno Abierto; y se realizaron relevamientos y otras herramientas para armar una biblioteca de investigaciones, manuales y códigos abiertos a fin de que sean compartidos (Borrman, 2017).

2.1.3. Cambios a nivel institucional

Durante la Presidencia de Macri, concretamente en la asamblea del 29 de marzo de 2017 realizada en Mendoza, se crearon dos nuevas Comisiones

de Trabajo dentro del COFEMOD: la de Ciberseguridad y la de Gobierno Abierto e Innovación (Borrman, 2017). Así, durante casi un año, hubo un total de 8 comisiones. Sin embargo, el 21 de marzo de 2018, se realizó una nueva reestructuración que redujo y fusionó algunas comisiones. En la actualidad, entonces, el esquema de trabajo temático presenta la siguiente ingeniería institucional:

- Comisión de Capacitación y Empleo —fusiona las dos anteriores de Capacitación y Empleo—.
- Comisión de Gestión por Resultados y Calidad —fusiona las dos anteriores de Gestión por Resultados y Calidad—.
- Comisión de Gobierno Abierto e Innovación —sin cambios—.
- Comisión de Infraestructura Tecnológica y Ciberseguridad —fusiona las dos anteriores de Infraestructura Tecnológica y Ciberseguridad—.
- Comisión de Modernización Administrativa —sin cambios—.

3. Lineamientos teóricos para analizar el COFEMOD

Hasta aquí, se han analizado los cambios institucionales en el COFEMOD priorizando una mirada de tipo jurídico-formal. Se replica así la línea analítica predominante que han tenido los estudios sobre este organismo en el pasado, como, por ejemplo, Serafinoff (2007), Iribarren (2007), COFEFUP 2009, Martinere (2013).

Ahora bien, poco se ha dicho aún sobre el funcionamiento concreto que adquirió el COFEMOD a partir de la asunción del nuevo Gobierno encabezado por el presidente Macri y la reingeniería institucional ya referida. ¿Cuál es su dinámica de funcionamiento? ¿Qué tipo de relaciones se han establecido entre sus integrantes? ¿Hay predominio del Ejecutivo nacional, o, por el contrario, se han construido relaciones más

horizontales en las que las jurisdicciones provinciales tienen capacidad de incidencia? ¿Supone un obstáculo para el trabajo del COFEMOD la nueva división política surgida en diciembre de 2015, esto es, un Gobierno nacional en manos de la coalición política Cambiemos y la mayoría de las gobernaciones en poder de distintas vertientes opositoras?

Aunque importante, la mirada puramente formalista resulta insuficiente para responder a estos interrogantes. En efecto, una enseñanza fundamental que nos deja la teoría de las relaciones intergubernamentales es la importancia de los vínculos informales entre funcionarios de distintos niveles de gobierno. En tal sentido, se requiere complementar la visión jurídico-formal con la adopción de dos perspectivas —una política y otra administrativa— que, aunadas entre sí, pueden delinear un panorama preciso respecto del tipo de vínculo establecido entre el Gobierno nacional y las unidades subnacionales que conforman el COFEMOD, y la dinámica colaborativa que lo distingue.

La naturaleza de la problemática planteada exige, indudablemente, un trabajo de campo —observación participante, asistencia a las reuniones del COFEMOD y a sus comisiones de trabajo, entrevistas a sus principales representantes nacionales y provinciales, entre otras tareas—, que será realizado en próximas investigaciones.

En lo que sigue, sin embargo, es posible esbozar algunos lineamientos conceptuales que pueden facilitar aquella futura empresa de carácter eminentemente empírico. En efecto, tanto los estudios sobre federalismo como la ya mencionada teoría de las relaciones intergubernamentales ofrecen algunas claves interpretativas para desentrañar un aspecto central para un futuro estudio sobre el COFEMOD, a saber: ¿cuáles son los determinantes de la naturaleza y el grado de coordinación intergubernamental?

Un primer aporte es el concepto de *federalismo cooperativo*, que surge al calor de los procesos de descentralización que ocurrieron en las últimas décadas en la Argentina, y que es la contracara del tradicional federalismo de tipo dual (Cao, Rey y Serafinoff, 2016). Según esta nueva

perspectiva, el modelo dual, caracterizado por la división estricta de funciones y responsabilidades entre los actores multinivel, ha cedido paso a un modelo de tipo cooperativo o colaborativo, que se destaca por la tarea conjunta entre Nación, provincias y municipios. Se excluye, en esta visión, cualquier atisbo de rigidez, admitiendo una multiplicidad de formas de cooperación, pues la autoridad se superpone, se comparte, «no habiendo competencias exclusivas en materias importantes que correspondan a un solo nivel» (Goyburu, 2016: 21).

El federalismo cooperativo se encuentra vinculado con los procesos de descentralización ocurridos a partir del último cuarto de siglo xx.

Si bien se dieron a los niveles subnacionales de gobierno mayores potestades de gestión, la tendencia general fue que el ámbito central mantuviera la dirección estratégica de los sistemas y funciones transferidos hacia las provincias. De esta forma, las descentralizaciones derivaron en la extensión de la modalidad cooperativa y ésta ha llevado a que la coordinación entre niveles de gobierno adquiera un carácter cardinal (Cao, Rey y Serafinoff, 2016: 73).

Un segundo aporte teórico es el de relaciones intergubernamentales. Wright (1997) fue uno de los pioneros en este campo poniendo especial énfasis en los vínculos informales entre funcionarios de distintos niveles de gobierno como elemento vital para la edificación de relaciones intergubernamentales. Se destaca, además, su esfuerzo por operacionalizar el concepto de RIG definiendo tres modelos:

- *Modelo separado*, en el que rige una estricta separación entre las esferas de gobierno. Prevalece, entonces, la independencia entre ellos.
- *Modelo superpuesto*, en el que predomina la interdependencia, pues, más allá de la definición de algunas temáticas privativas para cada área de gobierno, prevalecen, sobre todo, relaciones interorganizativas. En este modelo, además, se impone la negociación como principal instrumento de relación.

- *Modelo inclusivo*, donde existe una relación esencialmente jerárquica, en la que la autoridad emana desde el centro y se impone a los actores subnacionales.

Estos modelos pueden servir para aproximarse al conocimiento del COFEMOD. En tal sentido, cabe preguntarse, ¿cuál es la dinámica en las relaciones intergubernamentales que se da entre los representantes del Gobierno nacional y los gobiernos subnacionales a partir de su rediseño institucional en septiembre de 2016? ¿Prima la interdependencia entre ambos, o, más bien, hay un actor que prevalece en la relación e impone su agenda e intereses?

Finalmente, una tercera distinción analítica sobre este tema es la que propone Repetto (2010) sobre los tipos diferentes de coordinación intergubernamental. Su idea cardinal es que la coordinación, para ser efectiva, debe ser integral, esto es, no puede limitarse a una fase en particular «toda vez que semejante reto requiere darle coherencia sistémica tanto a la decisión como al diseño y la implementación (y reflejarse al momento de evaluar las acciones emprendidas)» (Repetto, 2010: 14).

Cuadro 1. Tipos de coordinación según Repetto

Nivel de coordinación		
Nivel	Tipo de acción	Resultados
I (Básico)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre actores y entes • Consulta a actores y entes 	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación y clarificación de roles y funciones
II (Intermedio-básico)	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones para evitar divergencias entre actores y entes 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación

<p>III (Intermedio-avanzado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de consensos a nivel interorganizacional • Arbitraje del Gobierno central para resolver diferencias interorganizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertación entre actores y sectores
<p>IV (Avanzado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de parámetros organizacionales • Definición de prioridades gubernamentales • Estrategia general de gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación estratégica

Fuente: Elaboración propia a partir de Repetto (2010)

Este encuadre conceptual sobre los distintos tipos y niveles de coordinación puede contribuir a comprender la naturaleza y el modo de funcionamiento del COFEMOD. Podemos preguntarnos, al respecto, en qué nivel se encuentra tras su reestructuración, qué tipo de acciones predominan en su dinámica de funcionamiento y, derivado de ello, qué resultados obtiene de sus esfuerzos de coordinación.

Conclusión

A lo largo de este trabajo, se analizaron las principales modificaciones que se han producido en la estructura organizacional del CODEMOD a partir de septiembre de 2016. Un primer nivel de cambio fue de índole jurídica: se modificó el nombre del organismo, y se suscribieron distintos instrumentos legales con las provincias. Además, el COFEMOD fijó nuevas prioridades y puso especial énfasis en orientar el proceso modernizador hacia cuestiones de Gobierno abierto. Finalmente, un tercer nivel de cambio ocurrió en su estructura institucional con la creación de nuevas comisiones temáticas de trabajo.

Se planteó también la necesidad de complementar esta visión jurídico-formal con la adopción de dos enfoques, uno político y otro administrativo, a fin de

poder desentrañar qué tipo de dinámica colaborativa caracteriza al nuevo COFEMOD y la naturaleza del vínculo establecido entre el Gobierno nacional y las jurisdicciones provinciales.

Aunque estos interrogantes ameritan un trabajo empírico y de campo que se desarrollará en próximas investigaciones, se han planteado algunos lineamientos teóricos que pueden contribuir a aquella futura tarea. En tal sentido, los conceptos de *federalismo cooperativo*, *relaciones intergubernamentales* —con sus respectivos modelos que lo operacionalizan— y los diferentes tipos de coordinación intergubernamental —básico, intermedio-básico, intermedio-avanzado, avanzado— constituyen valiosos insumos para comprender la naturaleza del actual COFEMOD, identificar las mejoras con respecto a la estructura precedente y detectar posibles debilidades que ameriten superarse con una eventual nueva reforma.

Referencias bibliográficas

- Borrman, R. (2017). «Avances de Argentina en políticas de gobierno abierto». Ponencia presentada en el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, noviembre, Madrid, España [en línea]. Disponible en <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/FAE8F8F14804E4D0052582330073F70B/\\$FILE/borrmrud.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/FAE8F8F14804E4D0052582330073F70B/$FILE/borrmrud.pdf)> [Consulta: 3 de febrero de 2019].
- Cao, H.; M. Rey y V. Serafinoff (2016). «Transformaciones en el modelo de gestión federal: una reflexión de los desafíos del federalismo cooperativo a partir de la experiencia en el sector educativo argentino». En *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 27, pp. 67-99.
- CLAD (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, julio, Bogotá, Colombia.

- Goyburu, M. L. (2016). *¿Coordinación intergubernamental en la Argentina? Una propuesta teórica y metodológica para la comparación de los Consejos Federales en la República Argentina*. Universidad Torcuato Di Tella, mayo. Tesis de maestría no publicada. Disponible en <<https://www.coalicionessgicp.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Goyburu2016.pdf>> [Consulta: 3 de febrero de 2019].
- Iribarren, E. (2008). «Los Consejos Federales». En *Revista Aportes*, 26, pp. 3-15.
- Martirene, R. (2013). «Coordinación de funciones y recursos entre la Nación y las provincias en un ambiente de modernización de las gestiones públicas en la Argentina». En Serie *Gestión Pública*, 77, Santiago de Chile: CEPAL.
- Repetto, F. (2010). «Coordinación de políticas sociales: abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas». En Acuña, C. (comp). *Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina*. Buenos Aires: Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.
- Serafinoff, V. (2012). «Los Consejos Federales: ¿espacios para la institucionalización de las relaciones intergubernamentales o una manifestación de la explotación oportunista?». En *Voces en el Fénix*, 18, septiembre.
- «Conflicto y colaboración entre el gobierno nacional y las provincias: los Consejos Federales como exponentes de una constante tensión». Ponencia presentada en el Congreso LASA, septiembre, Montreal, Canadá.
- Wright, D. S. (1997). *Para entender las relaciones intergubernamentales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Documentos y reglamentaciones utilizados

Actas históricas del COFEMOD. Disponible en <<https://www.argentina.gob.ar/cofemod/actas>>.

Compromiso Federal para la Modernización del Estado (2017). Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_

documentos_compromiso_federal_para_la_modernizacion_del_estado.pdf>

Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública. <<https://www.argentina.gob.ar/cofemod>>.

Plan de Modernización del Estado (2016). Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_documentos_plan_de_modernizacion_del_estado_2016.pdf>

Reglamento del Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_documentos_reglamento.pdf>.

Cómo citar este artículo

Astarita, M. (2019). «Reingeniería institucional en el COFEMOD: ¿hacia una nueva dinámica colaborativa?». En *Estado abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 3, (2), diciembre-marzo, pp. 155-169.