



TRASPASO DE GESTIÓN

ASPECTOS CLAVES Y PROPUESTA DE PROCESO PARA SU REALIZACIÓN

Autora: Cra. Vanina Barrionuevo

Colaboradores: Prof. Juan Manuel Brizuela
Cra. Graciela Salvo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
MARCO DE REFERENCIA	4
INFORMACIÓN A NIVEL NACIONAL.....	6
INFORMACIÓN EN LAS PROVINCIAS ARGENTINAS.....	6
¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?	10
COMPRIENDIENDO EL CAMBIO DE GESTIÓN.....	10
¿QUÉ IMPLICA ESTE CAMBIO?.....	10
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GOBERNANZA EN UN CAMBIO DE GESTIÓN?.....	11
ELEMENTOS CLAVE DE UN CAMBIO DE GESTIÓN EXITOSOS, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNANZA.....	11
BENEFICIOS EN TÉRMINOS DE TRANSPARENCIA.....	12
BENEFICIOS EN TÉRMINOS DE GOBERNANZA.....	12
ELEMENTOS CLAVE PARA LA PREVISIÓN Y ARTICULACIÓN CORRECTA.....	12
HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍAS ÚTILES.....	13
¿QUÉ ES UNA LEY DE CAMBIO DE GESTIÓN?	14
¿QUÉ SE ENTIENDE POR PROCESO DE TRANSICIÓN?.....	14
¿QUÉ ASPECTOS CUBRE UNA LEY DE CAMBIO DE GESTIÓN?.....	15
GUÍA METODOLÓGICA PROPUESTA PARA UN PROCESO DE TRASPASO.....	15
DESAFÍOS COMUNES EN LOS PROCESOS DE TRASPASO Y ESTRATEGIAS PARA SUPERARLOS.....	18
ASPECTOS ESENCIALES A CONSIDERAR PARA ELABORAR UNA NORMA DE TRANSICIÓN.....	18
CONCLUSIONES	21

INTRODUCCIÓN

Este documento pretende, a partir de un análisis sucinto de metodologías para los cambios o traspasos de gestión, servir de guía y brindar directrices con la intención que el proceso se realice con transparencia, previsibilidad, y con herramientas idóneas y eficaces.

Mediante una guía se aportan un conjunto de recomendaciones, bajo los preceptos de la gobernanza, diseñadas para ayudar a los actores involucrados en el proceso de cambio de gestión a tomar decisiones fundamentadas en base a criterios y parámetros elaborados que pueden ser evaluados y adaptados según las necesidades de regular el traspaso ordenado entre un gobierno entrante y uno saliente.

La **Red de Gobernanza para Argentina (REDGA)**, tiene como propósito brindar un documento con buenas prácticas basado en los principios de transparencia activa, conveniencia, oportunidad y previsibilidad.

MARCO DE REFERENCIA

Con la finalidad de abordar los conceptos fundamentales del documento, resulta necesario indagar antecedentes sobre gestión de traspaso en América y sus implicancias. Los antecedentes nos remiten a literatura comparada, la mayor parte de ella sobre el tema proviene de Estados Unidos.

Las transiciones de una manera organizada comienzan con la transición de Truman – Eisenhower. Estados Unidos fue el primer país en regular la transición presidencial¹ “Presidential Transition Act” de 1963, la cual establece un financiamiento público al comité de transición y regula la preparación para el traspaso hacia un nuevo gobierno.

En EEUU, el gobierno saliente debe proveer todas las facilidades necesarias (consultores, staff, tecnología, travel expenses). El presidente en ejercicio nombra, antes de la elección, un equipo de gobierno que colaborará con el presidente electo. México, Brasil y Puerto Rico también tienen legislación orientada a regular el traspaso presidencial².

Las leyes de Estados Unidos y México establecen que el Congreso debe asegurar fondos para la creación de una institución de transición compuesta por funcionarios de ambos gobiernos, la cual se disuelve al finalizar el proceso.

En 2002, Brasil sancionó un decreto que establece la elaboración de informes ministeriales y la creación de un portal web para la transición. Cada ministerio elabora libros de transición.

En Puerto Rico, la ley de transición prevé penas de hasta 6 años de prisión para los funcionarios públicos que destruyan documentos durante la transición. En esta línea, de creación y preservación de la información, en EEUU la Ley de Archivos Presidenciales de 1978 complementa la Ley de Transición Presidencial. La ley regula el trabajo de Oficina de Registro de la Documentación. “Llegas sin nada y te vas sin nada”, es el lema de la Oficina que tiene a su cargo la función de supervisar la transferencia de todos los documentos producidos en la Casa Blanca al Archivo Nacional, así como su posterior depósito en la biblioteca presidencial. El principio rector, es que todos los documentos producidos son propiedad del gobierno.

¹ <https://presidentialtransition.org/>

² <https://www.governeo.org/wp-content/uploads/2016/08/Transiciones-de-Gobierno-Planificadas.pdf>

En Canadá, un Comité de transición³ comienza a trabajar entre 12 y 18 meses antes de las elecciones. La continuidad del gobierno es responsabilidad primaria del secretario de gabinete (funcionario que no se retira con el gobierno saliente). Este proporciona el asesoramiento sobre las actividades gubernamentales recientes y también proporciona reportes, informes, y documentos sobre las políticas estratégicas.

En Chile, el Centro de Gobierno está compuesto por distintos organismos a cargo de funcionarios de carrera, que asisten al presidente entrante en la transición.

A manera de ejemplo de sus implicancias, en Argentina, según estimaciones de ASAP y CIPECC (2015), el presidente electo deberá nombrar cerca de un mil (1000) funcionarios, incluyendo el gabinete de ministros, secretarios y subsecretarios, titulares de organismos descentralizados y empresas públicas y directores de otros entes y empresas con participación del Estado. A este número se suman los jefes de las Fuerzas Armadas, embajadores políticos y otros cargos de representación internacional donde el Estado debe refrendar la titularidad de quien los ejerce (por ejemplo: organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, entre otros).

Desarrollados estos antecedentes, surge el desafío para la Red de Gobernanza para Argentina, de brindar una guía con lineamientos generales y pautas específicas que den coherencia y previsibilidad a los procesos de traspaso. De este modo, se pretende contribuir al fortalecimiento de la calidad democrática, impulsando la transparencia de la gestión y facilitando la elaboración e implementación del plan de gestión del nuevo Gobierno.

Un cambio de gestión, en términos de gobernanza, implica una transformación profunda en la forma en que se ejerce el poder y se toman las decisiones dentro de una organización. Para que este cambio sea exitoso, es fundamental contar con una planificación estratégica sólida, una participación activa de todos los actores involucrados, una comunicación transparente y mecanismos efectivos de control y evaluación.

³ www.oas.org/juridico/spanish/can_res15.pdf

INFORMACIÓN A NIVEL NACIONAL

En la República Argentina, no se evidencia a nivel nacional, una metodología consolidada que articule los cambios de gestión. Desde el retorno de la democracia en 1983 hasta la actualidad, se han producido 10 cambios de gestión⁴ sin que se haya logrado establecer una metodología que garantice una transición articulada, planificada, fluida, eficiente y transparente entre diferentes administraciones o equipos.

Existe un proyecto presentado en la Cámara de Diputados de la Nación Argentina (expedientes 2332-D-2019, 0376-D-2021 y 2265-D-2023) Proyecto de Ley “El traspaso de gobierno”⁵. En base a este proyecto es que también se ha abordado este documento

INFORMACIÓN EN LAS PROVINCIAS ARGENTINAS

Si bien no existe un registro nacional unificado de todas las leyes provinciales, referido a traspaso o cambio de gestión, es posible realizar una exploración más precisa a partir de las siguientes fuentes:

- **Legislaturas provinciales:** Cada provincia tiene su propia legislatura, encargada de sancionar las leyes. Es recomendable consultar directamente los sitios web de estas instituciones para acceder a sus respectivos cuerpos legales.
Ministerios de Gobierno provinciales: Suelen tener a su cargo la organización y coordinación de los procesos electorales y de transición.
- **Organismos de Control:** tanto los internos como los externos desempeñan funciones de seguimiento y control del cierre de ejercicio anual en las instituciones. Poseen información relevante para el traspaso.
- **Organizaciones de la sociedad civil:** Muchas de ellas se dedican a monitorear la gestión pública y a promover la transparencia. Pueden contar con información valiosa sobre las leyes de cambio de gestión en las diferentes provincias.

De la observación realizada, se percibe que la mayoría de las provincias argentinas no cuenta con una ley específica que regule el cambio de gestión. No obstante, muchas de ellas, ante los procesos de traspaso se rigen por procedimientos propios de responsabilidad de funcionarios, por lo establecido en el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal Ley 25.917 o normativa de corte prevista por sus respectivos organismos de control. A continuación, presentamos algunos ejemplos:

⁴ <https://maxicamposrios.com.ar/transicion-gubernamental-en-argentina-una-deuda-pendiente>

⁵ www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2025/PDF2025/TP2025/0901-D-2025.pdf

Ciudad Autónoma de Buenos Aires: cuenta con la Ley 5640 de Transición Republicana del año 2016⁶.

Principales aspectos de la Ley N° 5640:

- **Objetivo:** Establecer un marco legal para la transición de administración entre el gobierno en funciones y el gobierno electo.
- **Ámbito de aplicación:** Se aplica a todos los organismos de la Administración Central, organismos centralizados, descentralizados, y a los grupos de representantes que puedan conformarse.
- **Principios:** La ley se basa en principios como la cooperación, la información, la continuidad y la transparencia. Estos aspectos fueron destacados por la síndica general Cra. Mónica Freda, quién analizó el proceso desde su experiencia y participación activa⁷.
- **Autoridad de aplicación:** La Jefatura de Gabinete de ministros.
- **Proceso de transición:** La ley establece un proceso detallado, incluyendo la entrega de un informe general de gestión, la conformación de grupos de representantes y la entrega de un informe final de gestión.
- **Responsabilidades:** Define las responsabilidades de ambos gobiernos en el proceso de transición.
- **Sanciones:** Establece posibles sanciones para el incumplimiento de las disposiciones de la ley.
- **Controles:** Se establecen mecanismos de control durante la transición, incluyendo la participación de la Sindicatura General.

En resumen, la Ley N° 5640 de la CABA busca garantizar un traspaso de gestión ordenado, transparente y eficiente entre gobiernos, protegiendo la continuidad de los servicios públicos y la información pública. La norma fue reglamentada mediante el Decreto 246/23⁸.

En la Provincia de Neuquén se ha sancionado la Ley Provincial 2720⁹ referida al proceso de transición en los cambios de administración del gobierno provincial. La ley establece:

⁶ <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/335378> (Ley 5640).

⁷ https://elauditor.info/actualidad/-como-es-el-proceso-de-transicion-republicana-de-la-ciudad-_a6578b1905c4750015691d
efe

⁸ <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/684287>

⁹ <http://200.70.33.130/index.php/normativas-provinciales/leyes-provinciales/588>

-
- La organización de comisiones del gobierno saliente y del gobierno electo.
 - La elaboración de un informe de gestión.
 - Informes complementarios.
 - Un informe final de transición que debe ser entregado formalmente.

Además, prevé sanciones para los funcionarios responsables en caso de incumplimiento. Cabe señalar que esta ley aún no cuenta con reglamentación.

Un antecedente relevante, es la Ley 9292 Orgánica del Tribunal de Cuentas de Mendoza¹⁰ en su Título III Capítulo I (artículos 18° y 20° en particular), y el Acuerdo 6593¹¹ de dicho organismo.

La mayoría de las Provincia Argentinas, han adherido a Ley 25.917 de Creación de régimen de responsabilidad fiscal y consejo de responsabilidad fiscal¹². El mencionado régimen establece un conjunto de reglas de comportamientos fiscal y buenas prácticas que permitan otorgar transparencia a la gestión pública. Particularmente, para el tema que nos ocupa destacaremos su artículo 15 bis, que menciona:

Artículo 15 bis: Adicionalmente a lo dispuesto en la presente ley, durante los dos (2) últimos trimestres del año de fin de mandato, no se podrán realizar incrementos del gasto corriente de carácter permanente, exceptuando:

a) Los que trasciendan la gestión de Gobierno, que sean definidos en ese carácter normativamente, y deban ser atendidos de manera específica; y b) Aquellos cuya causa originante exista con anterioridad al periodo indicado y su cumplimiento sea obligatorio.

Durante ese período, estará prohibida cualquier disposición legal o administrativa excepcional que implique la donación o venta de activos fijos.

A los efectos de la aplicación del presente artículo, se entenderá por incrementos del gasto corriente de carácter permanente, a aquellos gastos que se prolonguen por más de seis (6) meses y que no se encuentren fundados en situaciones de emergencia de tipo social o desastre natural.

¹⁰ www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/

¹¹ www.tribcuentasmendoza.gov.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/FiltroNormativaWeb_2.aspx

¹² www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25917-97698

La exploración sobre este tema presentó algunas dificultades:

- **Variedad de denominaciones:** Las leyes de cambio de gestión pueden tener diferentes denominaciones en cada provincia (por ejemplo, Ley de Transición, Ley de fin de mandato, Ley de entrega etc.).
- **Actualizaciones constantes:** Las legislaciones provinciales están en constante actualización, por lo que resulta pertinente tener acceso a las versiones más recientes de las leyes.
- **Acceso a la información:** No siempre es fácil acceder a la información legislativa de manera clara y ordenada, especialmente en el caso de provincias más pequeñas o con menor desarrollo institucional.

¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?

La gobernanza se entiende, como el modo de dirigir un Estado o institución buscando el progreso económico, el desarrollo social y el fortalecimiento de las instituciones. También se lo define como un arte, que demanda una interacción entre los gobernantes y el pueblo. La gobernanza implica trabajar con ejes como el Liderazgo, la planificación o, planeamiento estratégico, y el control y la rendición de cuentas, todos ellos atravesados por la integridad y la participación ciudadana¹³. Definición expuesta por el Cr. Aníbal Kohlhuber basada en el documento “Términos de referencia sobre la Gobernanza desarrollados por el Tribunal de Cuentas de la Unión – Brasil”

El objetivo en este documento de la Red de Gobernanza de Argentina, es que bajo el concepto de gobernanza, se pueda precisar qué es un cambio de gestión y cuáles serían los procedimientos adecuados para llevarlo adelante.

COMPRENDIENDO EL CAMBIO DE GESTIÓN

Un cambio de gestión, en términos de gobernanza, implica establecer normas, procesos y procedimientos que son necesarios para lograr que no haya alteraciones en la prestación de los servicios y el funcionamiento de las instituciones para su continuidad.

“Se pone en valor el cierre de la gestión del gobierno saliente, brindándole la posibilidad de mostrar una Memoria Integral de su Gestión que refleje el estado de situación en el que deja al cierre de su mandato...” Cra. Erika Acosta¹⁴

Permite, asimismo, a los funcionarios entrantes conocer el estado de situación general del gobierno, y delimitar sus responsabilidades al comienzo de su gestión.

¿QUÉ IMPLICA ESTE CAMBIO?

- **Transición de liderazgo:** Se produce un relevo en los puestos de dirección, lo que conlleva nuevas visiones, estrategias y enfoques de gestión.

¹³ www.youtube.com/watch?v=toOKWhM-GIY

¹⁴ www.adnrionegro.com.ar/2019/11/transferencia-de-gestion-en-los-gobiernos-municipales

-
- **Reestructuración organizacional:** Posibles modificaciones en la estructura de la organización, en la distribución de responsabilidades y en los procesos internos.
 - **Cambio de políticas y procedimientos:** Implementación de nuevas políticas públicas y procedimientos administrativos.
 - **Adaptación a nuevos desafíos:** Capacidad para responder a un entorno en constante cambio con soluciones innovadoras.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GOBERNANZA EN UN CAMBIO DE GESTIÓN?

- **Legitimidad:** Garantiza que el cambio se lleve a cabo de manera legítima y transparente, respetando los principios democráticos y los derechos de todos los involucrados.
- **Eficiencia:** Permite optimizar los recursos y mejorar la eficiencia de la organización.
- **Equidad:** Promueve la equidad y la justicia en la toma de decisiones.
- **Rendición de cuentas:** Exige responsabilidad tanto al gobierno entrante como al saliente frente a la ciudadanía.

ELEMENTOS CLAVE DE UN CAMBIO DE GESTIÓN EXITOSOS, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNANZA

- **Planificación estratégica:** Desarrollo de un plan detallado que establezca los objetivos, las acciones a seguir y los indicadores de éxito.
- **Participación:** Involucramiento de todos los actores relevantes en el proceso de cambio, incluyendo a los empleados, a los ciudadanos y a las organizaciones de la sociedad civil.
- **Transparencia:** Comunicación clara y abierta sobre los cambios que se están llevando a cabo y sus razones.
- **Control:** Establecimiento de mecanismos de control para garantizar que el cambio se realice de acuerdo con lo planificado.
- **Evaluación:** Evaluación periódica de los resultados del cambio para identificar las áreas de mejora y ajustar las estrategias si es necesario.

BENEFICIOS EN TÉRMINOS DE TRANSPARENCIA

- **Visibilidad de procesos:** Al prever y articular los traspasos, se hace visible cada etapa del proceso, desde la planificación hasta la ejecución, lo que reduce la posibilidad de opacidad o prácticas poco claras.
- **Información accesible:** La documentación detallada de los traspasos permite que cualquier interesado pueda acceder a la información relevante, promoviendo la rendición de cuentas.
- **Detección temprana de problemas:** Una planificación cuidadosa permite identificar potenciales problemas o riesgos con anticipación, facilitando su resolución y evitando sorpresas de última hora.
- **Mayor confianza:** La transparencia en los traspasos genera confianza en las instituciones y en los procesos de toma de decisiones.

BENEFICIOS EN TÉRMINOS DE GOBERNANZA

- **Continuidad de servicios:** Una transición bien planificada asegura que los servicios públicos no se interrumpan durante el traspaso, evitando perjuicios a los ciudadanos.
- **Mejor toma de decisiones:** Al contar con información precisa y actualizada, los nuevos gestores pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas.
- **Reducción de riesgos:** Una planificación adecuada mitiga los riesgos asociados a los traspasos, como la pérdida de información o la duplicación de esfuerzos.
- **Fortalecimiento institucional:** Los traspasos bien gestionados contribuyen a fortalecer las instituciones al promover la eficiencia, la eficacia y la adaptabilidad.

ELEMENTOS CLAVE PARA LA PREVISIÓN Y ARTICULACIÓN CORRECTA

- **Planificación detallada:** Elaborar un plan de traspaso que incluya cronogramas, responsables, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento.
- **Documentación exhaustiva:** Documentar todos los procesos, sistemas y procedimientos de manera clara y concisa.
- **Comunicación efectiva:** Establecer canales de comunicación claros y fluidos entre los equipos involucrados en el traspaso.
- **Capacitación del personal:** Asegurar que el personal involucrado en el traspaso cuente con las competencias necesarias para llevar a cabo sus tareas.

-
- **Supervisión y seguimiento:** Implementar mecanismos de seguimiento y control para garantizar que el traspaso se desarrolle según lo previsto.

HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍAS ÚTILES

- **Sistemas de gestión de proyectos:** Para planificar, organizar y controlar las actividades del traspaso.
- **Herramientas de colaboración en línea:** Para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre los equipos.
- **Software de gestión documental:** Para organizar y almacenar la documentación del traspaso.
- **Plataforma digital de información al ciudadano:** Asegurar la transparencia y la accesibilidad a la ciudadanía a través de un sitio web que contenga la información producida en el proceso de traspaso.

Sin dudas la previsión y articulación correctas de los traspasos de gestión son esenciales para garantizar la transparencia, la eficiencia y la continuidad de los servicios públicos. Al seguir estos principios y utilizar las herramientas adecuadas, las organizaciones pueden asegurar una transición exitosa y fortalecer su gobernanza.

Para llevar adelante el proceso de cambio de gestión, proponemos la sanción de una ley, ya que a través de ella, se da legitimidad al proceso y se determinan los procedimientos necesarios estableciendo las obligaciones y las responsabilidades a tal fin.

¿QUÉ ES UNA LEY DE CAMBIO DE GESTIÓN?

La Ley de Cambio de Gestión es una herramienta fundamental para garantizar la continuidad de la gestión pública y la transparencia en la gestión gubernamental. Es una normativa que establece un marco regulatorio para la transición de una gestión gubernamental a otra.

Este marco suele incluir disposiciones sobre:

- **Transición de poderes:** Cómo se transfieren las responsabilidades y los recursos entre el gobierno saliente y el entrante.
- **Inventarios y auditorías:** Los procedimientos para evaluar el estado de las finanzas públicas, los bienes y los programas gubernamentales.
- **Información pública:** El acceso a la información sobre la gestión saliente y la transparencia en la transición.
- **Responsabilidades de los funcionarios salientes:** Las obligaciones de los funcionarios salientes durante el proceso de transición.

La ley de cambio de gestión es fundamental para:

- **Promover la transparencia:** Garantiza que el nuevo gobierno conozca en detalle la situación de la provincia y pueda tomar decisiones informadas.
- **Prevenir actos de corrupción:** Establece mecanismos de control para evitar el mal uso de los recursos públicos durante el proceso de transición.
- **Promover el Contrato Ciudadano:** Es la herramienta que permite iniciar el compromiso desde la gestión pública hacia el ciudadano.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR PROCESO DE TRANSICIÓN?

Es el Proceso de cambio de la administración del Poder Ejecutivo que inicia a las 0.00 cero horas del día siguiente a emitir el acta de proclamación de autoridades electas por la autoridad electoral competente, y finaliza con la jura de asunción de las autoridades entrantes.

¿QUÉ ASPECTOS CUBRE UNA LEY DE CAMBIO DE GESTIÓN?

Generalmente, este tipo de ley establece:

- **Plazos:** Define los plazos para la entrega de información y documentación entre los gobiernos saliente y entrante.
- **Comisiones de transición:** Establece la creación de comisiones mixtas para supervisar el proceso.
- **Inventarios y auditorías:** Regula la realización de inventarios de bienes y la auditoría de las cuentas públicas.
- **Acceso a la información:** Garantiza el acceso a la información pública para asegurar la transparencia del proceso.
- **Responsabilidades:** Define las responsabilidades de los funcionarios salientes y entrantes durante la transición

GUÍA METODOLÓGICA PROPUESTA PARA UN PROCESO DE TRASPASO

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

- **Identificación de áreas clave:** ¿Cuáles son las principales áreas de la administración que se verán afectadas por el traspaso? (ej.: Tesorería, Finanzas, Personal, Proyectos de obras públicas, Servicios Públicos, Deuda Pública).
- **Evaluación de riesgos:** ¿Cuáles son los principales riesgos que podrían afectar el proceso de traspaso? (ej.: resistencia al cambio, falta de información, problemas legales).
- **Definición de objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos principales del proceso de traspaso? (ej.: asegurar la continuidad de los servicios, asegurar el recurso humano, optimizar los recursos, mejorar la transparencia).

2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRASPASO:

- **Designación de roles:** ¿Quiénes serán los responsables de cada etapa del proceso? (ej.: coordinador general, veedor/es, equipos técnicos, equipo de comunicación).
- **Establecer responsabilidades:** Indicar qué responsabilidad cabe a los funcionarios para cooperar en el proceso de transición y suministrar la información pertinente de la administración central, organismos descentralizados y empresas con participación estatal mayoritaria pertenecientes a la órbita del Poder Ejecutivo.

-
- **Capacitación:** ¿Evaluar y en caso de corresponder identificar qué tipo de capacitación se requiere para los miembros del equipo?

3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

- **Etapas del proceso:** ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de traspaso? (ej.: planificación, inventario, transferencia de activos, capacitación).
- **Fechas límite:** ¿Cuáles son las fechas límite para cada etapa? Pautar plazos.

4. ACTIVIDADES PARTICULARES:

- **Inventario de activos y pasivos:** Elaborar un inventario detallado de todos los activos y pasivos de la administración.
- Detalle de cargos de planta y contratos a título personal. Verificar la estructura orgánica funcional de los organismos. Identificar cargos de planta permanente y política.
- **Revisión de contratos y convenios:** Revisar y actualizar todos los contratos, concesiones y convenios vigentes.
- **Revisión de actuaciones judiciales:** Requerir y revisar los juicios y embargos como así también los recursos/apelaciones que se encuentren vigentes. Desde adentro y hacia afuera de la administración pública.
- **Deudas:** Verificar deuda exigible a la fecha, compromisos de perentorio cumplimiento y deuda flotante. Verificar compromisos de deuda pública amortización de la deuda e intereses.
- Requerir un esquema de Ahorro Inversión Financiamiento.
- **Transferencia de documentación:** Asegurar la transferencia ordenada de toda la documentación relevante.
- Análisis de la gestión de créditos. Verificación del estado de la deuda-Deuda del tesoro- Verificación de créditos externos – Endeudamiento y crédito público.
- **Capacitación del personal:** Diseñar y ejecutar programas de capacitación para los nuevos funcionarios.
- **Comunicación interna y externa:** Establecer canales de comunicación efectivos para informar a los empleados, ciudadanos y otras partes interesadas sobre el proceso de traspaso.
- **Auditoría de cierre:** Realizar una auditoría final para verificar que se haya completado el proceso de traspaso de manera satisfactoria.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

- **Indicadores de desempeño:** Definir indicadores clave para medir el éxito del proceso de traspaso (como la eficacia en la solicitud de los informes, la calidad de la información brindada y recibida, y el plazo de cumplimiento).
- **Mecanismos de seguimiento:** Establecer mecanismos para monitorear el progreso del proceso y realizar ajustes si es necesario.
- **Planificación Estratégica:**
 - **Plan de transición:** Desarrollar un plan detallado que establezca los plazos, responsabilidades y procedimientos para el traspaso de funciones.
 - **Comunicación efectiva:** Establecer canales de comunicación claros y fluidos entre los equipos entrante y saliente.
 - **Cronograma de Tareas:** Elaborar un cronograma de entrega y gestión de información y de requerimientos adicionales para completar datos necesarios.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:**
 - **Auditorías:** Realizar auditorías exhaustivas de las cuentas y operaciones antes del traspaso.
 - **Información pública:** Publicar de manera transparente toda la información relevante sobre el estado de la administración.
 - **Archivos:** Asegurar la integridad y accesibilidad de los archivos gubernamentales.
 - **Informes de auditoría relevantes:** Requerir a los organismos de control interno y externo informes de cierre de ejercicio y cuentas de inversión de los últimos 4 años.
- **Capacitación y Desarrollo:**
 - **Inducción:** Brindar capacitación a los nuevos funcionarios sobre los procesos, sistemas y políticas gubernamentales.
 - **Desarrollo de capacidades:** Invertir en el desarrollo de las capacidades de los funcionarios públicos para mejorar la eficiencia y la eficacia.
- **Continuidad de la Gestión Pública:**
 - **Revisión de políticas:** Evaluar las políticas existentes y determinar cuáles deben continuar, modificarse o eliminarse.
 - **Coordinación interinstitucional:** Establecer mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y las instituciones públicas.
- **Prevención de la Corrupción:**
 - **Mecanismos de control:** Fortalecer los mecanismos de control interno y externo para prevenir la corrupción.

-
- **Ética pública:** Promover una cultura de ética pública en la administración.

DESAFÍOS COMUNES EN LOS PROCESOS DE TRASPASO Y ESTRATEGIAS PARA SUPERARLOS

- **Resistencia al cambio:** Implementar programas de comunicación y capacitación para facilitar la adaptación de los funcionarios.
- **Falta de información:** Garantizar la disponibilidad de información precisa y actualizada sobre todos los aspectos de la administración.
- **Presiones políticas:** Priorizar el interés público sobre los intereses particulares de los funcionarios.
- **Falta de recursos:** Optimizar el uso de los recursos disponibles y buscar financiamiento adicional si es necesario.
- **Participación ciudadana:** Evaluar cómo se podría involucrar a la ciudadanía en los procesos de cambio de gestión.

ASPECTOS ESENCIALES A CONSIDERAR PARA ELABORAR UNA NORMA DE TRANSICIÓN

1. **Objeto:** Regular el proceso de transición de la administración entre el gobierno en funciones y el electo dentro del ámbito del Poder Ejecutivo
2. **Principios:** Velar por cumplir con principios de la gobernanza Transparencia, Participación, Rendición de Cuentas y Control.
3. **Responsabilidades integrales:** Establecer las responsabilidades de los funcionarios actuantes, bajo pena de responsabilidad, de cooperar en tiempo y forma de suministrar la información adecuada y pertinente en su totalidad, sin omisiones ni resguardo de información relevante.
4. **Plazo:** Establecer cuándo inicia y cuando culmina el proceso de transición
5. **Autoridad de Aplicación:** Organismo que tendrá a su cargo llevar adelante el proceso de transición y velar por su cabal cumplimiento.
6. **Designar un cuerpo técnico:** La autoridad de aplicación conformará un equipo de transición que deberán cumplir un rol, puede estar integrado de la siguiente manera:
 - a. Autoridad a cargo del cuerpo técnico

-
- b. Veedor del proceso de transición
 - c. Grupo de miembros de la autoridad saliente
 - d. Grupo de miembros de la autoridad entrante

7. Responsabilidades:

- a. **La autoridad a cargo del cuerpo técnico:** será responsable de facilitar el proceso de transición, encargado de coordinar las reuniones, asegurarse de la presencia de un veedor, y que se labren, con la autoridad correspondiente, las actas dando fé pública de las reuniones mantenidas y la información compartida.
- b. **Veedor:** es quien vela por la integridad del proceso Función: recabar los informes de gestión. Intimar a funcionarios para su cumplimiento en los plazos establecidos. Fiscalizar el contenido de los informes de gestión que deberán contemplar los requisitos mínimos que se detallan. Garantizar que se pueda analizar: Información Contable, Financiera, Económica, Presupuestaria, Patrimonial, Legal y de Gestión cumpliendo estándares de control de la Cuenta General de Inversión. Solicitar información complementaria específica de cuestiones urgentes o especiales.
- c. **Grupo miembros autoridades salientes:** El poder ejecutivo saliente debiera conformar un equipo entre los cuales se sugiere que puedan estar presentes, por el manejo de información sensible el ministro de Economía/Hacienda y el ministro jefe de Gabinete /Gobierno y el Contador General, el Tesorero General y Fiscal de Estado. Función: asistir con carácter obligatorio como cuerpo colegiado a las reuniones pautadas. Cumplir con la entrega de información requerida. Hacer informe que será firmado en cada una de las reuniones por las partes, con detalle de lo comprometido y lo cumplido. Suscribir el informe final de transición.
- d. **Grupo de miembros entrantes:** El poder ejecutivo electo debiera conformar un equipo. Función: Deben asistir con carácter obligatorio como cuerpo colegiado a las reuniones pautadas. Solicitar información patrimonial, económica, presupuestaria, financiera, legal, administrativa a las áreas competentes en temas de Control Interno y Externo al poder ejecutivo de los últimos 4 años, comprendiendo a la Administración central, descentralizada y empresas con participación estatal mayoritaria. Suscribir el informe final de transición.

-
- 8. Informes:** Todos los funcionarios de los primeros niveles de la administración central, descentralizados y empresas y sociedades del Estado debieran presentar los informes de gestión de los últimos 4 años. Su contenido se ajustará a los planes, proyectos y programas de su área. Y debieran contemplar mínimamente:
- Informes de créditos presupuestarios y financieros para llevar adelante los mismos. Si ha habido financiación externa y si hay rendiciones realizadas y pendientes a organismos financiadores.
 - Estado de deuda con proveedores. Inventario de bienes.
 - Inventario bancario. Indicar cuentas bancarias, firmantes de cuentas y saldos al 31/12.
 - Recursos Humanos cantidad y situación de revista. Estructuras actuales. Erogación presupuestaria y financiera en personal. Identificar planta permanente y política.
 - Identificar procesos judiciales en trámites de toda la administración pública Centralizada - Descentralizada – y Empresas con participación Estatal mayoritaria.
 - Identificar actuaciones sumariales instancias del proceso.
 - Listado de contrataciones públicas, licitaciones, concursos, obras públicas, concesiones, adquisiciones de bienes o servicios en curso y pendientes. Identificar montos, características y proveedores.
 - Estado de Concesiones, Permisos, Autorizaciones de servicios y Obras otorgadas por el área.
 - Decretos de emergencia vigentes, acciones en curso y de perentorio cumplimiento.

El informe final de transición debiera ser un resumen de toda la información recabada y puesta a disposición. Debiera ser rubricado por todos los miembros dando fe de su contenido ante la Procuraduría/Escribanía de Gobierno u organismo similar en las jurisdicciones que corresponda, quien resguardará el original.

Se propone, asimismo, un sitio web oficial del gobierno en la cual se publique el informe final, para conocimiento de la ciudadanía del proceso de transición llevado adelante, brindando de esta manera, accesibilidad y transparencia.

Los funcionarios que no cumplieran con las disposiciones podrían ser considerados en falta grave a sus deberes de funcionarios públicos y de considerarse pasibles de sanciones para cumplir funciones públicas, sin perjuicio de acciones civiles y/o penales si correspondiera.

CONCLUSIONES

El proceso de transición es complejo y requiere de tiempo y de la creación de equipos interdisciplinarios con los conocimientos necesarios para el entendimiento cabal de la información que permita la continuidad de las instituciones y de la prestación de servicios de manera eficiente y eficaz hacia la ciudadanía. Implica para el gobernante saliente otorgar transparencia a través de elaborar adecuados informes de gestión que permitan a la gestión entrante conocer por mencionar algunas; la situación financiera, económica, presupuestaria, legal de las instituciones de manera tal de promover y fortalecer las políticas públicas que considere necesarias para lograr un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el sistema económico; delimitando las responsabilidades de los funcionarios.

En la guía se trata de abarcar la mayor cantidad de temas a considerar, pero es enunciativa y no taxativa, y puede incorporar incluso mayor cantidad de elementos e informes que se consideren necesarios para asegurar que se pueda contar con la información adecuada que permita llevar adelante el proceso de transición.

Sin dudas, parte del contrato social del gobierno entrante es trabajar bajo premisas de gobernanza poniendo de relieve los tres ejes fundamentales: Liderazgo, Planeamiento estratégico, Control y Rendición de Cuentas.