

APORTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL.

Federico Del Giorgio Solfa⁵, Luciana Mercedes Giroto⁶, Ariana Alejandra Greco⁷ y Carlos José Paolini⁸.



Foto: www.elblogdelcontable.com

1. Introducción

En el presente trabajo nos planteamos como desafío de analizar la implementación de la Gestión Por Objetivos y Resultados (GPOR) en la Administración Pública Provincial. En ese sentido, pretendemos realizar aportes conceptuales y metodológicos que impulsen la instalación progresiva de este modelo de gestión.

Con la introducción del paradigma: Nueva Gestión Pública (NGP), entre fines de los años ochenta y principio de los noventa, se difundieron distintos conceptos y prácticas, en el marco de la modernización de las administraciones públicas (López y Corrado, 2005). El modelo evidenció su praxis en la modernización de Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia y algunos países de América Latina.

Cabe considerar, que según concluyen distintos autores, los resultados concretos de estas experiencias no tuvieron mucha difusión; y por otro lado, los especialistas han considerado en menor medida los países de gobiernos conservadores que perseguían la adopción de un Estado mínimo.

En la actualidad, las organizaciones públicas se ven contrastadas con el resto de las organizaciones, todas éstas son alcanzadas por constantes cambios de orden

⁵ Magíster en Marketing Internacional, Doctorando en Ciencias Sociales, Profesor Titular Ordinario de Gestión de Proyectos, Codirector de Proyectos de Investigación y Director de Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata. Master in Diritto, Economia e Politica dell'Unione Europea, Università degli Studi di Padova. Diplomado Internacional de Postítulo en Gobierno Electrónico y Gestión Pública, Universidad de Chile. Ex Gerente de Atención al Usuario del Organismo de Control del Agua de Buenos Aires; Ex Agente de Modernización y Director de Becas de la Comisión de Investigaciones Científicas, Provincia de Buenos Aires.

⁶ Abogada y Doctoranda en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de La Plata. Master en Desarrollo Económico para América Latina de la Universidad Internacional de Andalucía. Ex Agente de Modernización de la Provincia de Buenos Aires.

⁷ Técnico en Cooperativas y Contador Público, Universidad Nacional de La Plata. Ex Agente de Modernización de la Provincia de Buenos Aires.

⁸ Licenciado en Sociología y Profesor Titular de Sociología, Universidad Católica de La Plata. Ex Agente de Modernización de la Provincia de Buenos Aires.

tecnológico y/o metodológico. En este contraste, las organizaciones públicas siguen a las privadas, esto por cuanto, las primeras tienen que alcanzar un grado de transparencia mayor y funcionar con una estructura de personal estable, a diferencia de las segundas.

La modernización del Estado, requiere hoy una perspectiva especial del cambio, concebirlo como un proceso y no como el reemplazo de un modelo por otro más renovado.

Este proceso, que involucra distintas dimensiones de la organización del Estado, adquiere características de permanente, de continua reflexión y de reformulación periódica de la planificación.

Siguiendo estos razonamientos, la gestión por objetivos y resultados, se diferencia sustancialmente de la anterior concepción normalista, priorizando los resultados en la planificación y determinación de las acciones conducentes al alcance de los objetivos enunciados.

Considerando esta tendencia, la necesidad de viabilizarla en la Administración Pública Provincial y a partir de la experiencia acumulada como Agentes de Modernización de la Provincia de Buenos Aires, es que encontramos argumentos válidos para sustentar la temática de este trabajo.

Según Makón (2000), la gestión por resultados puede definirse como un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el plan de gobierno.

Este modo de gestión por objetivos y resultados, requiere la implementación de un sistema de monitoreo, mediante el cual, se pueda realizar un control continuo e implementar acciones preventivas y/o correctivas para el alcance de los resultados definidos.

Bajo este nuevo enfoque de administración pública, las organizaciones tienen como principal objetivo responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, generando mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios de interés público.

Por su parte, la definición adoptada por la Administración Pública Nacional⁹ establece sobre la Gestión Por Objetivos y Resultados que:

⁹ "La Gestión Pública por Objetivos y Resultados. Una visión sistémica.", Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires 2007.

“... constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas que se basa en la previsión y preparación anticipada de logros, y en la delimitación y asignación de responsabilidades para conseguirlos.”

“... la condición para que los logros puedan reconocerse es que se prefiguren y diseñen previamente las situaciones a alcanzar o a consolidar, explícitamente establecidas.”

“A diferencia de las formas tradicionales de gestión, preocupadas por el cumplimiento de las normas y procedimientos, la gestión por objetivos y resultados le asigna especial importancia a la relación impactos-resultados-productos-recursos.”

Por lo expuesto, consideramos que la Subsecretaría de Modernización del Estado (SSME) de la Provincia de Buenos Aires -cómo órgano rector en materia de gestión pública y transversal al resto de los organismos- brindaría el espacio adecuado para la implementación del modelo de gestión por objetivos y resultados.

En particular, los Agentes de Modernización, a través de la realización de asistencias técnicas, contribuyeron durante casi seis años (2004-2009) a que los organismos provinciales incorporen la perspectiva de este nuevo modelo, utilizando -entre otras- herramientas tales como: Planificación Estratégica, Gestión de la Calidad Institucional y Carta Compromiso con el Ciudadano. Es esperable además, que a partir de la puesta en funciones de los Expertos en Gestión Pública¹⁰, se continúe trabajando y fortaleciendo estos pilares base, estableciendo nuevos desafíos para la mejora de la gestión pública provincial.

Como principios conceptuales, pilares de la modalidad de Gestión Por Objetivos y Resultados, destacamos los siguientes:

- Planificación Estratégica Institucional.
- Presupuesto por Programas.
- Reingeniería de Procesos.
- Responsabilidad por Resultados.
- Sistema de Evaluación y Monitoreo.

¹⁰ Véase Decreto N° 2133/09.

- Optimización de los Recursos y Productividad.
- Innovación Tecnológica.
- Transparencia.
- Calidad de Servicios.
- Participación y Control Ciudadano.

2. Diagnóstico

Distintas indagaciones realizadas en el ámbito público, arrojaron como resultado inicial la “ausencia de objetivos claros” y como consecuencia la “falta de responsabilización” que se traduce en falta de planificación y de organización. Estas debilidades se constituyen en cuestiones centrales para las reformas del Estado.

Formulación de objetivos / responsabilización / planificación / organización

Se reconocen dos modelos o tipos de Reforma del Estado en la República Argentina:

- las de primer nivel o de primera generación que privilegiaron la cuestión del tamaño del Estado más que su calidad institucional o su capacidad de gestión.
- las de segunda generación que "suponen transformaciones al interior del aparato estatal, cuya naturaleza es de carácter tecnológico y cultural" (Ozslak, 2000).

Estas reformas de segundo nivel apuntan también a realizar “reformas hacia adentro”. En este sentido, si bien los mayores avances se dieron en las “técnicas presupuestarias” las mismas no agotan la cuestión de la planificación estratégica.

En cuanto a las metodologías relativas al registro y modificación de las estructuras públicas no se registran avances de importancia (Hintze, 2001). En cambio, sí se advierten frecuentes modificaciones en las estructuras que responden sólo a intereses políticos de las diferentes gestiones gubernamentales, tanto a nivel provincial como nacional.

Por lo expuesto, es fundamental sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que refuerce el vínculo entre los niveles superiores y los niveles operativos, para arribar a resultados concretos y de impacto real en la sociedad.

En esta línea, la gestión por resultados entiende que la administración de los recursos debe centrarse en el cumplimiento de las acciones estratégicas determinadas en el plan de gobierno y en un determinado período, de manera tal que permita gerenciar y evaluar las acciones de las distintas organizaciones del Estado en relación a las políticas que dan respuesta a las demandas sociales.

Para implementar Gestión Por Objetivos y Resultados, las organizaciones públicas deberán realizar acciones, cumplimentar requisitos y obtener ciertos productos.

Acciones:

- Determinar las prioridades de la organización identificando y ponderando procesos, productos y beneficiarios.
- Elaborar acciones estratégicas, y vectores de resultados fijando una dirección clara de mediano plazo.
- Adecuar los procesos internos y detectar las inconsistencias entre objetivos y la operación diaria.
- Introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y los circuitos administrativos.
- Focalizar una administración de las organizaciones públicas, en la evaluación y el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno.
- Introducir cambios de carácter adaptativo que permitan una eficaz vinculación entre la alta dirección y las gerencias operativas.
- Implantar un modelo de gestión que facilite la aplicación de dos herramientas: la planificación estratégica institucional y la reingeniería de procesos.
- Determinar el desempeño esperado del funcionario a partir de un plan estratégico diseñado en la organización, por la alta dirección.
- Asumir compromisos para el cumplimiento de las metas.
- Comunicar los resultados obtenidos.

Requisitos:

- Compromiso explícito de la máxima autoridad del organismo.

- Acuerdo sobre las características generales del proceso de cambio para la formulación del proyecto.
- Formulación de convenios marco de cooperación técnica, para crear un entorno coherente y con lógica de GPOR.
- Designación de un equipo de planificación, donde participen todos los decisores públicos de distintos niveles del gobierno, puesto que son quienes conducen en forma integral el proceso.

Productos:

- Plan estratégico del organismo.
- Planes operativos.
- Procesos, identificados como prioritarios en el Plan Estratégico, rediseñados con una visión a largo plazo, vinculando la estrategia y la operación.
- Procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria rediseñados, que expliciten Compromisos de Resultado de Gestión.
- Esquema de incentivos, diseñados por la Alta Dirección para darle sentido a la gestión exitosa como un compromiso asumido que se premia.
- Sistema de monitoreo de la gestión que implica una definición de indicadores de gestión que puedan ser monitoreados y evaluados en forma continua.

2.1. El Control de Gestión a partir de la GPOR

El objetivo es el de focalizar la gerencia pública en el control de resultados y de procedimientos. Ello implica dos etapas:

- Monitoreo del avance del Plan mediante el empleo de indicadores de cumplimiento.
- Transferencia a los distintos niveles del organismo, de la experiencia de los grupos de trabajo sobre la gestión del proyecto.

2.2. Construcción de viabilidad a partir de la GPOR

La focalización de la administración pública en la búsqueda de resultados es viable en la medida que vaya acompañada por sistemas que contemplen flexibilidad en el manejo de los recursos físicos, financieros, sistemas de incentivos, premio y castigos para los agentes responsables, en función de su desempeño y mecanismos de rendición de cuentas.

Bajo este nuevo enfoque de administración pública, los organismos tienen como principal objetivo responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, generando mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios de interés público.

2.3. Sistema Provincial de Gestión Por Objetivos y Resultados

El Sistema GPOR, en el ámbito de la Administración Pública Provincial (APP), podría basarse en los siguientes objetivos:

Objetivo general: Impulsar un proceso de reforma en la Administración Pública Provincial, para transformar el modelo de gestión burocrático centrado en las funciones de cada organismo, en un modelo de gestión por resultados (Decreto N° 2.420/02).

Objetivos específicos:

- Transformar la actual estructura burocrática pública en un conjunto de organismos eficientes, eficaces y transparentes.
- Formular una metodología para la identificación y análisis de productos y procesos organizacionales.
- Realizar un ordenamiento y procesamiento de información que permita elaborar una descripción actual y completa de la administración pública provincial.
- Diseñar mecanismos para la instrumentación de la gestión por resultados y elaborar propuestas de reestructuración de los sistemas administrativos de apoyo.

2.4. Aspectos Normativos

Para desarrollar una metodología de implementación del modelo de Gestión por Objetivos y Resultados en la Administración Pública Provincial, consideramos que se debe tener en cuenta -en lo pertinente- la siguiente normativa relacionada:

- Constitución Provincial.
- Lo establecido para los Organismos de Control (Fiscalía de Estado, Contaduría y Tesorería General de la Provincia).

- Ley de Administración Financiera y Mecanismos de Control.
- Ley de Ministerios.
- Competencias de la Subsecretaría de Modernización del Estado.
- Competencias de la Dirección Provincial de Gestión Pública.
- Competencias de la Dirección de Programas de Innovación.
- Decreto 1.322/05 (estructuras organizacionales).
- Decreto 2.420/02 (productos y procesos).

3. Propuesta de acción para la implementación de la GPOR en la APP

3.1. Fundamentos

La implementación del sistema de Gestión por Objetivos y Resultados, permitirá construir y consolidar un Estado capaz de identificar y gerenciar los problemas políticos, económicos y sociales; formulando políticas públicas adecuadas para superarlos.

También posibilitará ejecutar acciones para cumplir con los objetivos propuestos e incrementar la capacidad de lograrlos de manera sostenida en el tiempo. Su implementación redundaría en una gestión eficiente y en la prestación óptima de servicios básicos de calidad para los habitantes de la provincia.

3.2. Definición de Gestión por Objetivos y Resultados adoptada en el presente trabajo

Se concibe a la GPOR como una política de gobierno que implica un modo de conducción de las organizaciones públicas, a través de la implementación de un conjunto de diversas herramientas de gestión.

Este modo de gestión induce a que las organizaciones estatales establezcan sus objetivos, se responsabilicen por los mismos y otorguen mayor jerarquía al logro de los resultados, mejorando sus capacidades institucionales en el marco de una política de modernización provincial.

3.3. Lineamientos Generales del Modelo de GPOR

A partir del relevamiento de los principios teóricos involucrados, los aspectos normativos relativos a la temática y de experiencias de implementación, se propone un modelo conceptual para la Administración Pública Provincial y Municipal.

De esta manera, la Subsecretaría de Modernización del Estado contará con una propuesta sobre la temática para ser aplicada por los organismos de la APP, consolidándose como organismo rector en la materia.

El mencionado Modelo se basará en los siguientes lineamientos:

- Buscará impulsar la formulación de Planes Estratégicos Institucionales.
- Propenderá a lograr la concordancia entre los Presupuestos por Programas y los Planes Estratégicos.
- Promoverá la implementación de Sistemas de monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- Instalará en las organizaciones la herramienta de gestión: Carta Compromiso con el Ciudadano, adoptando compromisos de gestión.
- Fomentará la aplicación de acciones de mejora continua a partir de la evaluación de los resultados.

3.4. Componentes del Modelo de GPOR

- A. Formulación de Planes Estratégicos Institucionales.
- B. Presupuesto por Programa alineado al Plan Estratégico Institucional del organismo.
- C. Implementación de Sistemas de monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos.
- D. Implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.
- E. Aplicación de acciones de mejora continua, a partir de la evaluación de los resultados.

3.5. Propuesta para la Implementación y Evaluación del Modelo de GPOR

3.5.1. Objetivo General:

Diseñar, formular y proponer un Plan para la Implementación y Evaluación de un Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados para la Administración Pública Provincial y Municipal, y que el mismo se convierta en una política pública alineado a

la Política Provincial de Gobierno, que sirva para mejorar las condiciones de accesibilidad, la optimización de los recursos y la productividad, transparencia, eficiencia, innovación tecnológica y participación ciudadana en materia de políticas públicas.

3.5.2. Objetivos Específicos:

- Asistir al desarrollo institucional y fortalecer las capacidades institucionales, con un enfoque sistémico, de los organismos provinciales y municipales en el marco de la política de Modernización del Estado; para generar mayor eficiencia en la optimización de los recursos y la productividad, introducir innovación tecnológica, generar transparencia, mejorar la calidad de los servicios y favorecer la participación y el control ciudadano.
- Detectar, reconocer y analizar diferentes técnicas o tecnologías que puedan colaborar en la implementación de Gestión por Objetivos y Resultados en la Administración Pública Provincial y Municipal.
- Recomendar acciones para el cambio cultural de las organizaciones públicas a través de establecer una propuesta de Metodología de Gestión por Objetivos y Resultados.
- Implementar un Sistema de Información donde se conformen tableros de comandos para la toma de decisiones.
- Proponer y coordinar la elaboración y ejecución de experiencias piloto de aplicación del Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados en diferentes organismos públicos provinciales y municipales.
- Realizar tareas de difusión del Modelo de Gestión de Objetivos y Resultados propuesto y de las Experiencias Piloto que se realicen.

3.5.3. Fase Operativa / Acciones:

A. Diagnóstico relativo a la temática.

- A.1. Relevamiento de Principios Teóricos.
- A.2. Relevamiento de Aspectos Normativos.
- A.3. Relevamiento de Experiencias.

B. Diseño y recomendación de un marco conceptual que contenga un Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados para la Provincia de Buenos Aires.

- C. Implementación del Modelo propuesto en el ámbito de la Administración Pública Provincial.
- D. Sistema de Monitoreo y Evaluación.

3.5.4. Etapas para la implementación del Modelo de GPOR

Etapa 1: Propuesta para la implementación del Modelo de GPOR en el organismo elegido para llevar a cabo una experiencia piloto.

Etapa 2: Implementación del Modelo de GPOR definitivo, avalado por la Dirección Provincial de Gestión Pública y la Subsecretaría de Modernización del Estado.

Etapa 3: Elaboración del Plan de Acción para la realización de asistencias técnicas a los organismos provinciales y municipales que lo requieran.

Etapa 4: Sensibilización y capacitación necesaria en los organismos que se incorporen.

Etapa 5: Publicación y difusión de las experiencias realizadas.

3.6. Articulación con otras herramientas de gestión

3.6.1. Carta Compromiso con el Ciudadano

Se propone esta herramienta de gestión como un primer paso para fomentar que los organismos expliciten sus objetivos y realicen el monitoreo y evaluación de sus actividades y resultados. De esta manera podrán responsabilizarse por los compromisos asumidos en cuanto a los resultados de su gestión.

3.6.2. Tablero de Comando

Se impulsará el uso de esta herramienta informática para que los organismos de la APP cuenten con información relevante y actualizada para la toma de decisiones estratégicas. Ello permitirá poder plantear correctamente los objetivos de la organización y evaluar, a partir de indicadores, el funcionamiento del organismo.

3.7. Condiciones necesarias para la implementación del modelo GPOR

Los organismos de la APP, en los cuales se busque implementar este modelo, deberán contar con las siguientes características que le darán viabilidad:

- Estabilidad institucional.
- Legitimidad institucional.
- Bajo grado de conflictividad.
- Alto grado de compromiso de las autoridades del organismo.

3.7.1. Organismos provinciales en condiciones de implementar GPOR

Organismos	que implementaron Carta Compromiso con el Ciudadano	que certificaron un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000)	en proceso de certificar un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000)
Asesoría General de Gobierno	-	Si	-
OCEBA	Si	Si	-
ARBA	-	Si (Call Center Rentas)	-
Registro de la Propiedad Inmueble	-	Si (Mesa de Entradas)	-
Ministerio de Seguridad (911)	-	-	-
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa	-	-	Si
Agencia de Desarrollo Sostenible	-	-	Si (Oficina de Trámites Administrativos)
Tesorería General de la Provincia	-	Si (Sistema de Pago	-

		a Proveedores)	
Ex Subsecretaría de Planificación de la Salud	-	Si (Selección de Postulantes para el ingreso a residencias básicas)	-

4. Conclusiones

En el presente trabajo, abordamos el desafío de analizar la temática de Gestión por Objetivos y Resultados y nos propusimos realizar aportes conceptuales y metodológicos para su implementación en la Administración Pública Provincial.

Nos resultó oportuna la elección de este tema, debido a nuestra función de Agentes de Modernización (Decreto 540/03) de la Subsecretaría de Modernización del Estado, ya que este organismo, tiene a su cargo el diseño y ejecución de políticas de modernización del Estado Provincial. Por lo tanto, tiene competencia para proponer acciones referidas al mejoramiento de la gestión de APP.

En primer lugar, realizamos un relevamiento del estado y desarrollo de la temática, destacando algunas definiciones del modelo de GPOR.

Consideramos importante, haber relevado los principios teóricos involucrados, los aspectos normativos relativos a la temática y las experiencias de implementación para proponer el Modelo conceptual para la Administración Pública Provincial y Municipal.

Posteriormente, en el diagnóstico, expusimos sobre la importancia de impulsar la implementación del modelo de GPOR en el ámbito público, como una manera de contrarrestar los problemas de gestión, derivados de la falta de objetivos precisos, responsabilización, planificación y organización. Estas falencias de la gestión organizacional, impactan negativamente en la atención de los ciudadanos como beneficiarios directos o indirectos de las prestaciones del Estado.

De la misma manera, examinamos los avances normativos en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, que componen el marco actual para desarrollar las acciones conducentes a la implementación de GPOR.

En la etapa propositiva, nos centramos en delinear un modelo propio de GPOR, incluyendo la definición, lineamientos generales y sus componentes. Asimismo, establecimos los objetivos del plan para la implementación y evaluación del modelo, y a nivel más operativo, definimos acciones y etapas.

Asimismo, establecimos las articulaciones entre GPOR con otras herramientas de gestión y las condiciones de los organismos para determinar la viabilidad de implementación del modelo.

En cuanto a las propuestas de acción, consideramos necesario destacar algunas de las siguientes reflexiones:

- Los alcances de la propuesta del Plan para la Implementación y Evaluación del Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados, hacen necesario la afectación de un equipo de trabajo y/o área específica para realizar la coordinación del mismo y las tareas de monitoreo, seguimiento y evaluación de los organismos que adhieran al mismo.
- La implementación del GPOR debe ser flexible y adaptable a la organización que la adopte.
- La implementación debe ser incremental y por etapas, previéndose la implementación de una experiencia piloto, luego su puesta en marcha en la Subsecretaría de Modernización del Estado y en la Dirección Provincial de Gestión Pública y por último la realización de asistencias técnicas a los organismos provinciales y municipales que lo requieran.

Como corolario, creemos que los aportes conceptuales y metodológicos plasmados en el presente trabajo, contribuirán a reinstalar el debate sobre la Gestión Por Objetivos y Resultados en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

En este sentido, consideramos que la Subsecretaría de Modernización del Estado, es el espacio propicio para poner en práctica las acciones formuladas en el plan aquí propuesto.

5. Bibliografía:

Anthony, Robert N., *El Control de Gestión*, Deusto, Bilbao 1990.

Aportes para una Gestión por resultados 2005. Estándares e indicadores de servicios, Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la República, Buenos Aires 2006.

Arellano Gault, David, *Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos Orientados a Resultados: límites del gerencialismo en la reforma presupuestal*, Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires 2001.

Bresser Pereira, Luiz, *Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la Agenda de América Latina, Sin Embargo...*, en International Journal of Political Studies N° 3, 2001.

Cunill Grau, Nuria y Ospina Bozzi, Sonia (Eds.), *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática: Experiencias latinoamericanas*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas 2003.

Del Giorgio Solfa, Federico, De Sio, Natalia y Giroto, Luciana, *Aportes conceptuales y metodológicos para la implementación de Carta Compromiso con el Ciudadano en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires*, Reflexiones, Año 1 N° 5, La Plata, Agosto de 2009

Echevarria Ariznabarreta, Koldo, *Estrategias de Cambio y Contratos de Gestión*, Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires 2001.

Gestión por Objetivos y Resultados. Documentos conceptuales. Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la República, Buenos Aires 2002.

Hintze, Jorge, *Gestión Presupuestaria de Estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*, Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires 2001.

La Gestión Pública por Objetivos y Resultados: una visión sistémica, Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires 2007.

López, Andrea - Corrado, Aníbal, *Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*, Desarrollo Institucional y Modernización del Estado N° 71, Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires 2005.

Makón, Marcos Pedro, *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*, Ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, República Dominicana 2000.

Zaltsman, Ariel, La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz del debate sobre la 'Nueva Gestión Pública' y de otras experiencias de evaluación en América Latina, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003.