

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Propuesta para el diseño de Acuerdos de Gestión en la
Secretaría de Minería de la Nación”

AUTOR: FRANCO ANDREA DI GIORNO

TUTORA: EMILIA LERNER

2021

Índice

Capítulo I	3
Introducción.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos del proyecto.....	5
Capítulo II	5
Marco conceptual.....	5
Acuerdos de Gestión	7
Experiencias.....	11
Reino Unido	11
Nueva Zelanda.....	14
Chile	17
Argentina.....	20
Experiencias comparadas	23
Lecciones.....	25
Capítulo III	26
Desarrollo.....	26
Secretaría de Minería de la Nación	27
Organigrama	28
Recursos Presupuestarios.....	29
Identificación de Responsabilidades	30
Identificación de productos externos.....	30
Propuesta	32
Proceso de Formulación de Acuerdos de Gestión.....	32
Reuniones y Reportes.....	34
Evaluación.....	35
Sistema de Incentivos	36
Conclusiones	38
Bibliografía.....	41
Anexos.....	46
Modelo de Acuerdo de Gestión (ejemplo).....	46
Planilla de Seguimiento y Evaluación.....	47

Capítulo I

Introducción

Los Acuerdos de Gestión son una herramienta de gran utilidad que promueve una gerencia orientada hacia resultados, la rendición de cuentas con mayor transparencia y fortalece el diálogo y el consenso en torno a las líneas de acción que le dan sentido a un proyecto gubernamental.

A través de estos acuerdos se establece una relación escrita y firmada entre un funcionario político y un administrador público con el objetivo de definir metas de gestión, determinar asignaciones de recursos y establecer el desempeño esperado para el cumplimiento de tales metas. Esta formalización del vínculo permite alinear los objetivos y reducir los problemas de asimetría de información generados por la especialización del administrador público.

En el marco del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, la Secretaría de Minería (SEMIN) es el organismo responsable por todas las acciones estatales relacionadas a la actividad minera en el territorio argentino. La SEMIN es un área de gobierno viable para la implementación de Acuerdos de Gestión debido a que sus actividades se encuentran asociadas al diseño de políticas que pueden ser evaluadas en términos de metas cuantificables y tangibles. Adicionalmente, cuenta con disponibilidad de información integrada a nivel presupuestario, operativo y estratégico, facilitándose de modo significativo los procesos de seguimiento interno y monitoreo de la ejecución de las metas establecidas para cada área responsable.

El presente trabajo tiene por objeto proponer el diseño de Acuerdos de Gestión para la Secretaría de Minería de la Nación.

Palabras Claves: Acuerdo de Gestión / Evaluación del desempeño / Secretaría de Minería de la Nación

Planteamiento del problema

En las últimas décadas, la Administración Pública ha llevado adelante reformas con el objetivo de implementar un modelo de gestión que responsabilice a las instituciones

estatales por los resultados obtenidos, en términos de bienes y servicios prestados, con especial atención en la calidad, efectividad y la eficiencia con la que el Estado actúa.

Si bien la Secretaría de Minería, como la mayor parte de la Administración Pública, ha avanzado hacia un modelo de gestión por resultados, no se han logrado transformaciones significativas en la gestión institucional del organismo ni avanzar hacia una cultura de medición del desempeño. Como resultado de esto, la SEMIN afronta diariamente problemas tales como la poca claridad en la definición de acciones estratégicas del organismo, la superposición de funciones entre diferentes direcciones, no contar con canales adecuados de comunicación dentro del organismo y con el ciudadano, no tener una clara delimitación de responsabilidades con respecto a quien es el encargado del cumplimiento de los objetivos y ante quien deben responder.

Dentro del marco de la gestión por resultados existen diferentes instrumentos capaces de dar respuesta a estos problemas en materia de gestión institucional. Entre ellos se encuentran los Acuerdos o Convenios de Gestión.

Los Acuerdos de Gestión son un instrumento que orienta al administrador público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales será evaluado.

Estos Acuerdos permiten que mientras el organismo actúa enfocado en sus objetivos de corto y de largo plazo, los administradores públicos se comprometan y responsabilicen en el cumplimiento de metas vinculando su gestión con los resultados alcanzados por la organización.

Dada la complejidad organizacional del Estado Nacional y mi experiencia laboral en la Secretaría de Minería de la Nación, este trabajo se centrará específicamente en esta secretaría. Desarrollaremos los Acuerdos de Gestión dentro de la Secretaría de Minería, sin la intervención alguna de otros organismos ni de presupuesto adicional al asignado en cada ejercicio. Lo que se busca con esta propuesta es avanzar hacia el desarrollo de la cultura de medición del desempeño, y obtener los beneficios propios que otorga la utilización de esta herramienta. Si bien el trabajo trata de una secretaría específica, esto no impedirá que las conclusiones a las cuales arribemos sean de utilidad para otros organismos.

La problemática entonces radicará en cómo diseñar los Acuerdos de Gestión de la

Secretaría de Minería de la Nación para lograr un impacto significativo en la gestión institucional del organismo.

Por lo tanto, el trabajo responderá a las siguientes preguntas:

¿Cómo debe ser el diseño de los Acuerdos de Gestión de la Secretaría de Minería para lograr un impacto significativo en la gestión institucional?

¿Qué lecciones o buenas prácticas se recogen de las experiencias internacionales en el diseño de los Acuerdos de Gestión aplicables a la SEMIN?

Objetivos del proyecto

Objetivo General

Analizar los Acuerdos de Gestión de la Secretaría de Minería como un instrumento de gestión por resultados.

Objetivos Específicos

- Explorar las experiencias internacionales sobre los Acuerdos de Gestión.
- Proponer un diseño de Acuerdo de Gestión para la Secretaría de Minería.

Capítulo II Marco conceptual

El New Public Management (NPM) desde la década de los ochenta ha sido el paradigma dominante en materia de reformas y modernización de las administraciones públicas en América Latina (CLAD 1998; Nickson 2002; Bresser Pereira 2004). A lo largo del tiempo y de acuerdo a los países donde se implementó, fue cambiando de formato según el marco institucional local. El paradigma propuso una nueva visión de gestión basándose en los principios de la desagregación, las competencias y los incentivos; en la base de los cuales hay una suerte de igualación del mundo público con el privado (De Vries 2009).

El modelo tradicional de gestión aplicado por Sector Público se caracteriza por un alto nivel de burocratización, donde rigen reglas y normas de las cuales no es posible apartarse, y por lo tanto el control de gestión se centra sobre los procedimientos, a fin de

asegurar que la normativa sea respetada.

En un contexto cambiante como el de las últimas décadas, la administración pública requirió de mayor nivel de flexibilidad por parte de las organizaciones para poder adaptarse rápidamente y responder a las crecientes demandas del ciudadano.

A finales del siglo XX la mayoría de los países de América Latina tenían la necesidad de contar con un nuevo modelo administrativo de gestión, para lo cual se tomó como marcos de referencia los desarrollos conceptuales de la NPM aplicados en los países de la OECD. (Makon, 2014:4)

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación (OECD-BM, 2006).

En esta misma línea BID/CLAD define a la gestión orientada a resultados como el marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

Dentro del marco de la gestión por resultados existen diferentes instrumentos capaces de promover una gerencia orientada a resultados y hacia la evaluación de desempeño. Entre ellos se encuentran los Acuerdos de Gestión, que son un cuasi-contrato cuyo objetivo es hacer explícito el compromiso de cada trabajador para la obtención de los objetivos del organismo.

La contractualización de este tipo de relaciones se puede clasificar en: Acuerdos-marco; Contratos presupuestarios; Acuerdos de rendimiento organizativo; Acuerdos entre financiadores y proveedores; Acuerdos de servicio a los usuarios de los servicios; y Contratos de rendimiento de los funcionarios. En esta última categoría se encuadran los Acuerdos de Gestión.

El desafío principal de estos Acuerdos tiene que ver con alinear los objetivos de las dos partes involucradas del sector público en pos de generar beneficios al ciudadano. Nos referimos a los funcionarios políticos y a los administradores públicos, los cuales persiguen

intereses contrapuestos, pero se necesitan mutuamente para la consecución de sus objetivos. Cuando hablamos de funcionarios políticos nos referimos a quienes ocupan las posiciones de mayor jerarquía en las organizaciones públicas. Mientras que los administradores públicos son funcionarios de carrera reclutados para los puestos jerárquicos de la organización y tienen entre sus responsabilidades la gestión diaria a nivel operativo del organismo.

Por último, debemos destacar el rol de la Accountability o “Responsabilidad¹”. Entendiéndola como la obligación de rendir cuentas y asumir responsabilidades ante los ciudadanos, impuesta a aquellos que detentan el poder del Estado (Larreta y Repetto, 2000:48).

El concepto de la rendición de cuentas a la sociedad es un concepto que va más allá que una simple rendición; implica la obligatoriedad por parte del gobierno de mantener informados a los ciudadanos acerca de sus decisiones o acciones; la posibilidad de que ello dé lugar a denuncias y la necesidad de democratizar el acceso a la información del sector público.

Acuerdos de Gestión

Uno de los mecanismos centrales para la gestión de resultados son los Acuerdos de Gestión, o también llamados Convenios de Desempeño. Se entiende por acuerdo de gestión a un cuasi contrato que busca formalizar el acuerdo mutuo entre dos partes del sector público, en los cuales una de las partes (el principal) especifica el nivel de recursos dado a la otra (el agente) y el tipo, la cantidad y la calidad de desempeño a ser producido en un cierto periodo de tiempo (Ormond y Löffler, 1999:9). Por lo general, identifican algunas metas cuantificables en un período determinado de tiempo, cuyo cumplimiento genera recompensas y el incumplimiento ocasiona castigos (Oliva y Ugarte, 2006:2). Esta herramienta de formalización de compromisos sirve de base para el seguimiento y evaluación de la gestión, pero no garantiza cambios en el funcionamiento de la operatividad de la administración pública. (Makon, 2014:5)

Este instrumento se enmarca dentro de la teoría del principal y el agente debido a la existencia de asimetría de información dada por la especialización del administrador público

¹ No es estrictamente la traducción de accountability.

o por los diferentes grados de acceso a los recursos disponibles. La formalización del nexo entre ambas partes, con su respectivo sistema de premios y castigos, brinda incentivos suficientes para que el administrador público gestione los recursos disponibles de modo tal de alcanzar los objetivos y las metas propuestas por el político.

Originariamente los acuerdos fueron implementados por países como Nueva Zelanda, el Reino Unido y Estados Unidos (EEUU) con el objetivo de incrementar la rendición de cuentas. En la actualidad, los objetivos que se persiguen son: orientar la actuación de las entidades hacia sus prioridades explícitas; incentivar mejoras de eficiencia y eficacia; promover el aprendizaje organizacional y fortalecer y desarrollar la función directiva profesional en la Administración Pública.

Pero como descata John M. Kamensky (2002) en “Acuerdos de Desempeño Orientados a Resultados: Una herramienta clave para establecer expectativas claras”, se identificaron otros beneficios emergentes de su empleo:

- Alineación fortalecida de operaciones cotidianas con objetivos orientados a resultados.
- Colaboración promovida a través de las fronteras organizacionales.
- Oportunidades expandidas para discutir y usar rutinariamente información sobre desempeño de modo de introducir mejoras en los programas.
- Bases de orientación a resultados obtenidas para la rendición de cuentas individual.
- Continuidad de objetivos programáticos mantenida durante transiciones de liderazgo.

Por último, cabe destacar el rol de la publicidad de la información de los acuerdos. Esto permite democratizar la gestión pública acercando el control por resultados al control social y de esta manera optimizar los impactos en los receptores de las políticas (Essayag, 2000: 14).

Como mencionamos previamente, los Convenios se realizarán entre un funcionario político y un administrador público. Cuando el objetivo es la priorización de las políticas nacionales, el convenio se firmará entre funcionarios y administradores de diferentes niveles de gobierno; mientras que cuando se busca promover las prioridades del gobierno, el convenio será firmado entre un Ministro y sus Secretarios o Subsecretarios, y, por último, cuando el objetivo es alinear prioridades se dará entre Secretarios o Subsecretarios con sus

Directores Nacionales.

Cabe destacar que no todas las áreas del gobierno pueden ser viables para la implementación de estos instrumentos. Las áreas excluidas están relacionadas a las actividades donde la evaluación a través de metas es compleja debido a que no generan productos tangibles y cuantificables.

Los Convenios pueden ser de carácter obligatorio o voluntario. En general, cuando el enfoque es centralizado, existe una obligatoriedad normativa o legal para que los organismos públicos se incorporen al sistema. En cambio, bajo un enfoque no integrado, la suscripción de los Acuerdos es voluntaria, donde el organismo crea sus propios incentivos para incrementar la demanda de estos instrumentos.

En cuanto a su duración, existe una amplia variedad de alternativas. En general, los Acuerdos se extienden por un periodo de 4 años con el objetivo de alinearlos a las ejecuciones de los Plan Estratégico de los gobiernos de turno. Habitualmente, se hace un seguimiento periódico del convenio para corregir desvíos y se revisa anualmente para evaluar el desempeño y concluir el contrato si es necesario.

El ciclo operativo de los Acuerdos posee diferentes fases concatenadas y relacionadas. La formulación es la fase inicial del Acuerdo, es ahí donde la entidad procede a identificar y seleccionar los indicadores y metas que serán de su interés. Posteriormente, negociará o concertará con el funcionario político la inclusión de estas metas en el convenio. Una vez concluidas las fases de la formulación y la negociación, se procederá a suscribir el Acuerdo, el cual tendrá vigencia por un determinado periodo de tiempo. El convenio a suscribir deberá contener, entre otras cosas, los derechos y las obligaciones explicitados de ambas partes; con los objetivos y las metas cuantificadas para facilitar tanto la evaluación de la gestión, el diagnóstico de dificultades, como también el diseño de propuestas de mejoras de procesos; con los criterios de seguimiento, evaluación y las “fuentes de verificación que permitan corroborar el cumplimiento de los compromisos” (Nieto Rincón, 2004:23); y, además, se estipular el sistema de premios y castigos de manera clara en donde se establezca la posible remuneración y la estabilidad del agente sujeto a su desempeño (Larreta y Repetto, 2000:14).

Posteriormente, se dará inicio a la fase de la ejecución, donde la entidad concentrará sus esfuerzos para el cumplimiento de las metas en el marco de sus objetivos institucionales.

Junto a esta fase, se realizará el seguimiento y el monitoreo, y concluirá el ciclo con la evaluación donde se verificará el grado del cumplimiento de las metas en el periodo dado.

Cabe destacar que estas últimas fases son esenciales para el correcto funcionamiento de este instrumento y la obtención de los objetivos estipulados, ya que la complementación entre un sistema de control ex post y el mecanismo de seguimiento interno permite evaluar el cumplimiento de las metas llevando adelante procesos de monitoreo y seguimiento de la gestión.

En términos generales, la definición conjunta entre políticos y administradores de las metas, objetivos, estrategias a seguir y sistemas de medición e indicadores de desempeño es la condición *sine qua non* para lograr el éxito en la implementación de la gestión por resultados (Levy, 1998:395).

Parte de esta concertación se basa en la definición de los objetivos, los indicadores de las metas de gestión y su construcción². Entendiendo como objetivos a las proposiciones que expresan una meta, logro o resultado esperado en un lapso de tiempo determinado; finalizado ese plazo, corresponde evaluar el grado en que ese resultado fue alcanzado. Estos objetivos deben *medir* los resultados observables luego de la acción sobre la realidad, deben ser *ambiciosos* pero *alcanzables* estando sujetos a las restricciones presupuestarias y temporarias, además deben tener un límite de *tiempo* y deben *especificar* con claridad los resultados concretos a obtener.

Una vez formulados los objetivos, es clave el rol de los indicadores. Éstos permitirán realizar el proceso de evaluación de los resultados a través de la contrastación entre lo alcanzado y lo establecido ex-ante. En su construcción es importante tener en cuenta que los indicadores deben ser *relevantes*, ya que representan aspectos centrales e ineludibles del objetivo planteado, además de ser *útiles* para la toma de decisiones; *medibles* y de fácil observación; por último, debe asegurarse la *disponibilidad de la información* que da cuenta del indicador.

² S.M.A.R.T es una perspectiva creada en 1981 por George T. Doran, consultor y ex director de planificación corporativa de Washington Water Power Company. Doran publicó un artículo titulado “Hay una forma SMART de establecer las metas y objetivos de la administración”. En el documento, presenta cinco características que deben tener los indicadores de un plan para que cumplan su función de evaluar el desempeño de un proyecto.

Experiencias

Una vez presentado los Acuerdos de Gestión, el objetivo en esta sección es explorar experiencias internacionales haciendo foco en el origen y funcionamiento de los Acuerdos. Tanto las experiencias del Reino Unido con sus *Public Service Agreements (PSA)* como la de Nueva Zelanda con las *Carta Intención* se presentan como hitos en esta materia y han probado ser una alternativa viable al sistema tradicional basado en los insumos trayendo ventajas considerables (Scott, 2016:10).

En Latinoamérica existe una gran variedad de esfuerzos para mejorar la gestión de la administración pública, aunque la mayoría coincide en emplear Convenios de Gestión o instrumentos similares para fomentar una mejora en la gestión y en la toma de decisiones. Es por esto que analizaremos el caso de Chile con sus *Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG)* y los avances en esta materia de la Argentina.

Reino Unido

Luego de las elecciones generales del 1997, con la intención de mejorar los indicadores de alfabetización y matemática en las escuelas primarias de Reino Unido se conformó un pequeño equipo compuesto por David Blunkett (Secretario de Estado de Educación y Empleo), Michael Barber (Asesor) y Michael Bichard (Secretario del Departamento Educación) con el objetivo de desarrollar un marco para incrementar los estándares en las áreas prioritarias para el gobierno incorporando targets específicos, medibles y alineándose a las propuestas del gobierno electo.

En este marco el gobierno instrumentó el denominado *Public Service Agreements (PSA)*, como parte del proceso de modernización del gasto público y en el marco de la gestión por desempeño. Este instrumento fue consecuencia de años de preocupación en el área de planeamiento y de gestión³, y su implementación respondió a los objetivos de asegurar que los servicios públicos ejecuten recursos a cambio de resultados e incrementar la eficiencia de la planificación de los recursos en el mediano y largo plazo. Este permitió

³ Durante el mandato de Margaret Thatcher (1979-1990) la gestión del sector público sufrió una serie de reformas enmarcadas en dos iniciativas: Iniciativa de la Administración Financiera (1982) y el Mejoramiento de la Administración del Gobierno: los Sigüientes Pasos (1988). Con estas reformas se comenzó el proceso de separación entre la toma de decisión y la implementación de políticas públicas y la introducción de una cultura basada en el desempeño.

cambiar del enfoque del análisis de insumo al de producto-resultado.

Los principios rectores de los PSA, según Governa Sac (2005) en Evaluación de la aplicación de los Convenios de Administración por Resultados, son:

- (i) metas claras y enfocadas a resultados con una visión de largo plazo;
- (ii) devolución de responsabilidad a los que proveen los servicios públicos con una gran flexibilidad y discrecionalidad para innovar y con incentivos para asegurarse que las necesidades de la comunidad sean satisfechas;
- (iii) arreglos independientes y efectivos para las auditorías e inspecciones con el fin de mejorar la rendición de cuentas; y
- (iv) transparencia acerca de los logros, con una mayor información acerca del rendimiento en el nivel local y nacional.

La introducción de los Acuerdo permitió establecer metas mensurables para los diferentes objetivos del Gobierno. Estos convenios eran acordados por el Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) y los departamentos del gobierno central, los cuales definían individualmente las metas (targets) basadas en los resultados a obtener. Consideraban que la utilización de targets brindaba una dirección y un orden de prioridades que permitían al departamento mejorar sus servicios y su performance.

En sus inicios, los PSA establecieron aproximadamente 600 metas de desempeño para un total de 35 áreas de Gobierno (Oonagh Gay, 2005:2). Sin embargo, estaban enfocados en los recursos o en los procesos más que en los productos. Esto cambio a partir del 2005, donde se definieron únicamente 110 metas (poco más de 5 metas por agencia) demostrando un mayor enfoque en el alcance y las definiciones en las prioridades del gobierno. De este modo, los PSA definían las prioridades del gobierno basándose en los resultados que realmente le interesan al público, efectuándose evaluaciones anuales que eran de carácter público.

En cuanto a la estructura de cada PSA, era relativamente simple. Contenían el propósito del departamento descrito junto a los objetivos que se buscan. Cada objetivo poseía metas que se pretendían lograr, expresadas en cifra porcentual y aclarando el año en que se estimaba alcanzarla. Además, quedaba especificado el responsable de la entrega de los servicios, la mayor parte de las veces el ministro o el secretario. Adicionalmente, el PSA menciona que cada departamento debía cumplir con las metas estipuladas en la “revisión del

gasto” (Spending review) o programación multianual, la cual se realizaba cada dos años y donde se definían los planes de gasto trianual del gobierno.

Los Acuerdo de Servicio Público tuvieron diferentes fases. En un primer momento no se les prestó mucha atención debido a que los objetivos tardarían varios años en materializarse. Pero posteriormente, Blair destinó recursos para armar un pequeño equipo con Michael Barber (Asesor), uno de sus principales asesores, a la cabeza conformando el PMDU con el objetivo de brindar asistencia y apoyo presupuestario a los funcionarios evaluados además de realizar el seguimiento de los logros y progresos de los objetivos estipulados en los PSA.

En este sistema no existían incentivos operativos para quienes lograban avances ni sanciones para los departamentos que fallaran en sus objetivos. Los incentivos de los PSA descansaban en el arreglo de la responsabilidad personal. Existía el convencimiento de que no eran necesarios en la medida de que los trabajadores públicos estuviesen en sus puestos para cumplir con las políticas nacionales y harían sus labores de la mejor manera posible (Oliva y Ugarte, 2006:12). El PMDU era el encargado de enviar periódicamente informes del desempeño de las áreas prioritarias al Primer Ministro, el cual empleaba tiempo en dirigir reuniones regularmente con Barber, el Jefe de la Oficina de Gabinete, el Secretario del Tesoro y el representante departamental el cual rendía cuentas directamente al Primer Ministro. Mientras que el Tesoro seguía, monitoreaba y se encargaba de las áreas no prioritarias.

Con la irrupción de la guerra de Irak, cambió el foco en la gestión del Primer Ministro. Las reuniones de rendición de cuentas no contaban ya con la presencia de Blair y por lo tanto disminuyó el compromiso con los PSA.

Posteriormente, renunció Barber y se dio la transición entre el gobierno de Blair y el de Gordon Brown ambos del partido laborista. Esta transición fue una oportunidad perfecta para repensar y modificar los PSA.

En la nueva estructura de gobierno Brown raramente dirigía las reuniones, éstas eran responsabilidad exclusiva del Comité del Gabinete (Cabinet Committee⁴) lo cual diluía la responsabilidad que sentían algunos ministros con su contribución al PSA. Adicionalmente,

⁴ Selecto grupo de ministros, que ocupan áreas claves de gobierno y que junto con el Primer Ministro toman las decisiones más importantes de gobierno.

los departamentos se encontraron desincentivados debido a que consideraban que el crédito de sus logros se los llevaban “otros” (Panchamia y Tomas, 2016:8).

Durante el 2010, llegó al poder el gobierno de coalición liderado por David Cameron el cual inmediatamente, cumpliendo con su promesa electoral, abolió el sistema de los PSA e implementó reformas que apuntaban a una mayor descentralización y un menor rol del Primer Ministro en la fiscalización del cumplimiento de los programas (Centro de Políticas Públicas UC, 2013:48).

La principal fortaleza a destacar del modelo de Gran Bretaña descansó en la decisión política y el compromiso del Primer Ministro Tony Blair. Él dispuso, entre otras cosas, presupuesto para la conformación del equipo PMDU, le dio libertad para desarrollar los PSA y se comprometió personalmente con el seguimiento de los Acuerdos empleando tiempo y esfuerzos.

El PMDU desarrollo un sistema robusto de asistencia, de consolidación de información y de reporting con el objetivo de realizar el seguimiento y monitoreo de las metas de los PSA especialmente en aquellas áreas prioritarias para la gestión del Primer Ministro. Esto generó performances muy altas de las áreas sujetas a los PSA.

El cambio de coyuntura desnudó la fragilidad y las debilidades del sistema. Los Primeros Ministros se encontraban lejos del seguimiento de los Acuerdos lo que generaba una notoria disminución en el compromiso e interés en los PSA. Si bien existieron avances en la cultura de medición del desempeño dentro de la administración pública, el sistema no se mantenía por sí solo. Parte de esto se debió al acotado programa de incentivos para los administradores públicos y a la notoria diferencia, planteada por el propio sistema, entre las áreas claves para el gobierno (asistidas por el PMDU) y aquellas no estratégicas.

Nueva Zelanda

Desde la llegada al poder del gobierno laborista liderado por David Lange en 1984 y en respuesta a un desafiante contexto internacional⁵, Nueva Zelanda comenzó con un camino

⁵ Se encontraba en una situación económica de vulnerabilidad cuando comenzó su pasaje al New Public Management. (Scott, 2003; Reardon & Gray, 2007) luego del gobierno de Robert Muldoon, líder conservador, había dejado a Nueva Zelanda en una posición económica complicada luego de agotar un modelo de estado intervencionista en la economía.

de reformas⁶ estructurales de la administración pública que se tradujeron en privatizaciones y un cambio radical en la gestión de los principales departamentos de gobierno basados en el "nuevo contractualismo" (Rose, 1995:11). Estas reformas buscaron, principalmente, mejorar la disciplina financiera, la priorización del gasto público y la eficiencia técnica en la generación de productos (Campos y Pradhan, 1997:440).

Como parte de éstas y debido a que los reformadores⁷ estaban convencidos de que los funcionarios oportunistas utilizaban su ventaja informativa para socavar a los líderes políticos a los que servían (Molander et al, 2002:121), se crearon incentivos para alinear los objetivos entre los diferentes niveles del gobierno, donde se incluyeron: mayor responsabilidad a los jefes departamentales; un sistema de premios y castigos; reducción en el control de insumos; mayor énfasis en la especificación de productos; introducción de sistemas de información para medir los resultados (Arellano et al, 2000:7).

Una de las particularidades del sistema neozelandés está dada por la configuración y peso de las agencias centrales, es decir la Oficina del Primer Ministro (Cabinet Office), el Ministerio de finanzas (Treasury) y la Comisión de Servicios del Estado (State Service Commission). Estas tres agencias manejan la centralidad del Estado.

A partir de la *State Sector Act* de 1988⁸, se cambió la estructura de la designación de los recursos humanos que se encontraba vigente hasta entonces en el sector público. Los Jefes Ejecutivos responsables de los departamentos fueron retitulados como Directores Ejecutivos o CEOs y empezaron a ser nombrados por un tiempo determinado y por concursos abiertos, su permanecía en la posición dependía de sus resultados. A través de los acuerdos anuales o "cartas intención" entre el ministro y los CEOs se contractualizó su relación laboral, lo que permitía mayor transparencia, la posibilidad de negociar lo que el ministerio esperaba obtener en términos de productos del departamento y asignar la responsabilidad para el cumplimiento de estas metas. Era competencia de los ministros determinar qué productos se iban a obtener, lo cual significaba que en éstos recaía la responsabilidad de lograr resultados. A su vez, los Directores Ejecutivos también firmaban contratos de rendimiento con sus respectivos oficiales.

⁶ La *State-Owner Enterprises Act* (1986), *State Sector Act* (1988) y la *Public Finance Act* (1989) se pueden identificar como la primera fase de las reformas administrativas del Sector Público.

⁷ Interpretación dogmática de la teoría principal-agente.

⁸ <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1988/0020/latest/DLM129110.html>

La tendencia del modelo era distinguir de manera clara entre “interés de compra” del gobierno (“purchase agreement”) y el hecho de que es el director ejecutivo quien debe proveer los productos (outputs). Los ministros eran responsables por los productos (objetivos estratégicos) que evidentemente se asimilaban a sus necesidades políticas (Ramos et al, 2012:17).

Por lo general, estos contratos eran individuales y contenían una variedad de incentivos, recompensas y sanciones. Usualmente tomaban la forma de incrementos salariales y promociones, mientras que las sanciones estaban relacionadas a la no obtención de recompensas o simplemente el despido del agente gracias a la flexibilidad laboral existente y a la naturaleza cortoplacista de los contratos. Estos sistemas de recompensas de los procedimientos de evaluación del desempeño también fueron introducidos como mecanismos de soporte para asegurar mayores niveles de motivación, disciplina y delegación en los empleados del sector público⁹.

En la práctica, cumplir o no con las metas no generaba un cambio significativo en el salario del Director Ejecutivo, ya que esta variación oscilaba entre un 5 y 10 % anual (Ramos et al, 2012:18). Sin embargo, existían diferencias según las funciones del Departamento que ocupaban, la comparativa del sector para fijar los pagos era hacia adentro del propio sector público.

En términos operativos, los ministerios especificaban el monto de dinero que iban a pagar por los productos, así como el rendimiento esperado de los gerentes y sus subordinados. Los individuos eran responsables por su agencia o unidad ejecutora y tenían cierto grado de libertad para decidir sobre los precios y la composición de sus insumos. Es por esto, que la naturaleza del contrato era individual y no institucional ya que en el fondo se trataba de contratos de empleo (Governance, 2005:10).

En estos contratos, con el objetivo de medir el desempeño del agente, eran utilizados los indicadores de productos los cuales tenían que ser específicos, medibles, alcanzables, enfocados en resultados y enmarcados en un período de tiempo¹⁰.

Nueva Zelanda fue considerada y exaltada como el mayor y más exitoso

⁹ Tan Sri Dato Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Secretario en Jefe del gobierno, Kuala Lumpur, Malasia, 1993.

¹⁰ SMART

implementador de las reformas realizadas con base en la nueva gerencia pública. Sin embargo, a partir del año 1999 se empezó a poner en discusión el proceso de reformas emprendido desde la década del 80 ya que había profundizado la fragmentación del sector. Se creía caro, consumidor de mucho tiempo y sin garantía de que los organismos reconstruidos resolverían los problemas y necesidades existentes (Vicher, 2007:181).

Con el paso del tiempo el modelo fue variando, de su primera etapa más formalista avanzó hacia los llamados “Statement of Intent” o “Cartas de Intención” en donde los productos pueden sufrir modificaciones según circunstancias pactadas.

La fortaleza principal del modelo neozelandés radica en la total libertad con la que contaban los CEOs. Una vez seleccionados y designados eran los responsables últimos de sus respectivas unidades organizacionales. Siempre y cuando se encontraran dentro de las reglas generales de la administración pública, podían gestionar sus recursos para la consecución de los objetivos acordados con su respectivo Ministro.

En cuanto a sus debilidades, destacamos el fuerte proceso de fragmentación del sector público neozelandés generado, principalmente, por la clara diferenciación entre la formulación de políticas y la entrega de esos servicios. Este proceso generó dudas sobre el real costo de la reforma y si realmente este instrumento permitía resolver los problemas y necesidades existentes.

Chile

Con el retorno a la democracia en el año 1990, la gestión pública chilena comenzó un largo y gradual camino hacia el desarrollo de un sistema de control de gestión y presupuesto por resultados el cual permitiría la implantación de diferentes instrumentos y metodologías de gestión.

La creación de la Secretaría General de la Presidencia es uno de los principales cambios institucionales que se llevaron a cabo en esta década, y junto a esto se empezaron a aplicar algunas herramientas de evaluación, como las Metas Ministeriales (1990-1999). Durante el año 1993, se inició paralelamente el Plan Piloto de Modernización de la Gestión de Servicios Públicos, bajo el liderazgo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Este Plan se implementó en una primera etapa en algunos servicios públicos con el objetivo central de promover un cambio en la orientación de la gestión pública, yendo desde una

visión centrada en los procesos hacia una basada en resultados. Esto generó la necesidad de que las organizaciones se actualicen e incorporen técnicas modernas de gestión, tales como la planificación estratégica, la asignación de responsabilidades individuales y los sistemas de evaluación de desempeño basados en los Acuerdos o Convenios de Gestión.

Dentro de este Plan se fue desarrollando una metodología para definir e identificar indicadores de desempeño en cuatro ámbitos: eficiencia, eficacia, calidad y economía. En el marco de un Convenio, estos indicadores se acordaban conjuntamente entre la DIPRES y los respectivos servicios. Cabe destacar que en el 1995 se incluyó en la Ley de Presupuestos un grupo de indicadores de desempeño en 26 entidades públicas que accedieron voluntariamente. Posteriormente y de forma gradual se fueron incluyendo la totalidad de los servicios públicos. De esta forma, se fue construyendo un sistema basado en la formulación de metas anuales e indicadores de gestión asociados, mediante los cuales se logró cuantificar el grado de cumplimiento de las metas establecidas.

Luego de algunos años de desinterés, en 2001 se retomó la iniciativa con cambios tales como vincular los indicadores de desempeño a los productos institucionales y tangibles, lo cual significó una notoria reducción en la cantidad de servicios involucrados en el proceso, pese a que en esta etapa se incluyeron los organismos descentralizados. A su vez, la discusión sobre los indicadores, los cuales deben ser relevantes, verificables y medibles, se integró de manera plena al proceso presupuestario.

Como parte de la ola de reformas de la gestión pública chilena y de forma paralela a los Convenios de Gestión, se diseñaron los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Este es un instrumento¹¹ de apoyo a la gestión de los servicios públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública para un cierto estándar definido, y tiene como principal objetivo asociar el cumplimiento de objetivos anuales de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios en general. Se establecen una serie de objetivos de gestión ponderados según su importancia relativa y cuyo grado de cumplimiento se mide mediante uno o más indicadores de gestión asociados a cada objetivo.

La Ley N°19.553 del año 1998 definía dos tipos de incentivos, uno institucional y otro individual. Hubo oposición de los funcionarios a la existencia de un incentivo individual. Por lo tanto, en el 2002 se lo reemplazó por un nuevo incentivo basado en el

¹¹ Tiene su origen en la Ley N°19.553 de 1998

desempeño global de los servicios. Según el grado de cumplimiento del desempeño global se otorga el derecho a un incremento en las remuneraciones por desempeño institucional a todo el personal perteneciente al organismo, además de brindar un grado mayor flexibilidad en el manejo de recursos.

Actualmente, el incremento en las remuneraciones, formalmente denominado componente variable de la asignación de modernización, es de un 7,6% si la institución cumple más del 90% de los objetivos de gestión anuales comprometidos y si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% e inferior al 90%, el porcentaje de esta bonificación será de un 3,8%.

En cuanto al desarrollo técnico de los PMG, éstos se encuentran en la órbita de la DIPRES y cuentan no solo con el apoyo de un Comité de Ministros que buscan garantizar la coherencia, consistencia y calidad de los compromisos de gestión sino también con una red de expertos que brindan asistencia para la definición de los convenios de desempeño de los organismos. Con el tiempo se fueron modificando las áreas prioritarias, convergiendo en la actualidad en cinco áreas de mejoramiento de la gestión: Recursos Humanos; Calidad de atención a usuarios; Planificación y control de gestión; Administración Financiera; y Enfoque de Género.

Las entidades y la DIPRES acuerdan los sistemas de gestión que serán materia de la evaluación, luego se los pondera de acuerdo a las prioridades y se obtiene un PMG por el cual serán evaluados. Finalmente, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno es el encargado de verificar y validar el cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión.

Podemos destacar como la principal debilidad del modelo chileno el Servicio Civil (Ramos et al, 2012:15). En los últimos años se avanzó hacia su profesionalización, creando estructuras adecuadas y sistemas meritocráticos de elección, de ciertas áreas vinculadas a la prestación de servicios. Sin embargo, se mantiene la discrecionalidad basada en la confianza política a la hora de decidir sobre la permanencia de los altos directivos públicos. Solo se necesita la voluntad del Ejecutivo para remover al administrador público, independientemente del cumplimiento o no de sus compromisos de gestión.

Por otro lado, los altos directivos públicos consideran a los Convenios como un mero formalismo, lo cual repercute en la consistencia del instrumento. A esto se le suma que las

metas son poco exigentes debido su vinculación con los incentivos monetarios, lo cual podría generar distorsiones o riesgo de manipulación al asociar las compensaciones al desempeño (Centro UC Políticas Públicas 2013).

En cuanto a las fortalezas, debemos destacar que el país avanza constantemente hacia la utilización de los Acuerdos o Convenios articulados sobre un sistema ya constituido. Entendiendo que este sistema ha sobrevivido a los cambios de gestiones, su fortaleza radica en ser considerado una política pública inter temporal. Adicionalmente, con el tiempo los recursos humanos se han ido capacitado lo cual permite contentar con una dotación de expertos capaces de brindan asistencia y asesoría en esta materia.

Argentina

En el año 1999 se aprobó la Ley de Administración de Recursos Públicos la cual introdujo en la legislación argentina el concepto de gestión por resultados. En ésta se creaban los acuerdos-programa entre el Jefe del Gabinete y las máximas autoridades de los organismos y, consecuentemente, entre éstos y sus niveles directivos. Éstos eran esencialmente acuerdos de gestión donde se establecían compromisos en la búsqueda de determinados objetivos y políticas; como contrapartida se brindaba cierto grado de flexibilidad al organismo en la administración de sus créditos y se establecían ciertos incentivos para la administración, sus funcionarios y sus empleados.

La Secretaria de Modernización del Estado, con el apoyo financiero del Banco Mundial, diseñó el Sistema Nacional de Modernización del Estado con el objetivo de potenciar la transparencia y receptividad del Estado hacia los ciudadanos, optimizando el uso de los recursos presupuestarios y humanos. En este proceso se buscó comprometer a la totalidad de las dependencias para lograr la efectiva satisfacción del ciudadano. Uno de los instrumentos implementados fue el Programa de Carta Compromiso con el Ciudadano¹² (CCC), iniciado en el año 2000.

Previo a este plan, se desarrollaron algunas experiencias en esta línea. En el año 1996, la ANSES creó el Órgano Consultivo de los Jubilados. Esta fue experiencia de participación de los propios usuarios de un servicio en el control de su prestación. Este órgano se encontraba conformado por representantes de las asociaciones de jubilados de distintos

¹² Decreto 229/00

lugares de todo el país. Su tarea principalmente se relacionaba con la consolidación de información relevante sobre algún servicio del organismo, la participación en las reuniones de directorio y el reporte de posibles mejoras en la atención y la calidad de servicio. Mientras que, en el año 1998, la Provincia de Mendoza junto a la Secretaría de la Función Pública implementaron conjuntamente el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, como complemento de una reforma integral de la Administración Pública provincial¹³.

El Programa CCC lanzado a nivel nacional en el 2000, definió el marco para la relación entre los organismos públicos y los clientes-ciudadanos. En él se buscaba potenciar el derecho de los ciudadanos a ser escuchados, informados, respetados y a recibir una respuesta o solución a sus problemas. Además, se comprometía a los entes públicos a publicar estándares que permitirían medir y controlar las prestaciones de cada organismo, en donde la alta gerencia pública asumía un compromiso de cumplimiento del servicio en términos explícitos. El objetivo final era lograr una mayor receptividad y mejorar la respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos en la prestación de los servicios a su cargo, estableciendo los principios y criterios generales que establecieran la mejora de la calidad de los mismos. Se articulaban y fijaban mecanismos para la presentación de las quejas y sugerencias y se establecían los mecanismos de corrección, apelación y reparación cuando la organización no podía cumplir con los compromisos asumidos.

Los organismos oficiales que deseaban participar debían firmar un convenio con el Poder Ejecutivo Nacional y elaborar un plan de implementación para el desarrollo de cuatro componentes principales: Estándares de Calidad de Servicios; Sistemas de información al ciudadano; Modalidades de consulta y participación de los clientes/ciudadanos; Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados. Cada año los organismos debían realizar un informe con los avances en los siguiente componentes: (i) análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño efectivo del servicio contrastándolos con los compromisos asumidos para el período bajo consideración; (ii) justificación de los desvíos o posibles incumplimientos que pudieran presentarse; (iii) metodología utilizada y resultados obtenidos en las consultas efectuadas a los usuarios y/o beneficiarios del servicio para el período bajo análisis; (iv) propuestas y alternativas para superar las dificultades encontradas

¹³ El Programa fue formalmente adoptado en la provincia de Mendoza mediante el Decreto provincial N° 584/98, convirtiéndose en la primera experiencia piloto a nivel nacional.

en el período en consideración; y (v) proyección de los objetivos, niveles o estándares de servicios para el ejercicio inmediato posterior.

El último avance en esta materia se dio en durante la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019). Con el objetivo de orientar a la Administración Pública Nacional hacia la gestión por resultados, la Oficina Nacional de Empleo Público diseñó los denominados “*Acuerdos de Gestión para la Alta Dirección Pública*”. Esta herramienta formaba parte del Plan de Modernización del Sector Público¹⁴ que buscaba construir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios.

Estos acuerdos eran un compromiso escrito entre un funcionario de la alta dirección pública y su superior jerárquico, donde se establecían y priorizaban conjuntamente los objetivos y metas a alcanzar durante un periodo determinado. Este instrumento permitía hacer explícito el compromiso de cada trabajador, de cada equipo y de cada organización para obtener el mejor rendimiento posible; además obligaba a clarificar las metas y dar cuenta de los resultados de la gestión contribuyendo de esta forma a poner al Empleo Público en servicio de la ciudadanía.

La principal fortaleza del caso argentino radica en la expertise adquirida en los diferentes intentos de avance en esta materia. Actualmente, se encuentra desarrollado el marco normativo, los recursos humanos capacitados y los sistemas administrativos necesarios para la implementación de Acuerdos de Gestión; sólo se requiere de mayor voluntad política para mantenerlo en tiempo y una reglamentación más operativa para funcionar.

La debilidad se encuentra asociada a la intermitencia en la utilización de estos instrumentos. Esto no permite observar en mediano y largo plazo los resultados capaces de lograr a través de instrumentos como los Acuerdos de Gestión.

En materia de recursos humanos, es importante destacar que si la gestión no está orientada a los resultados no es posible articular un sistema de incentivos atado al desempeño que permita premiar o sancionar los logros alcanzados por el administrador público. A su vez, es necesario que este administrador cuente con la autonomía necesaria para gestionar y

¹⁴ Decreto 434/2016

manejar los recursos humanos de su organización.

Experiencias comparadas

Como corolario, se presenta un resumen donde se comparan las experiencias previamente descritas de Reino Unido, Nueva Zelanda, Chile y Argentina.

Cuadro de experiencias comparadas

	Reino Unido	Nueva Zelanda	Chile	Argentina
Instrumento	<i>Public Service Agreements (PSA)</i>	<i>CEO</i>	<i>Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG)</i>	<i>Carta Compromiso con el Ciudadano (CCC)</i>
Marco Legal	<i>Comprehensive Spending Review (CSR) (1998)</i>	<i>State-Owner Enterprises Act (1986) State Sector Act (1988) Public Finance Act (1989)</i>	<i>Ley 19.533 de 1998</i>	<i>Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control (1992) Ley de Administración de Recursos Públicos (1999)</i>
Entidad Responsable	<i>Prime Minister's Delivery Unit (PMDU)</i>	<i>Comisionado de los Servicios del Estado (Jefe máximo del Servicio Civil)</i>	<i>Dirección de Presupuesto y Comité Interministerial</i>	<i>Subsecretaría de Gestión Pública y Secretaría de Modernización del Estado</i>
Objetivos Generales	<i>Proceso de modernización y reforma para elevar los estándares y mejorar la calidad de servicios públicos.</i>	<i>Mejorar la disciplina financiera, la priorización del gasto público y la eficiencia técnica en la generación de productos</i>	<i>Fortalecer los incentivos para una gestión más efectiva</i>	<i>Mejorar la respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos en cuanto a la prestación de los servicios</i>
Enfoque del Sistema	<i>Centralista y integrado al ciclo presupuestario</i>	<i>No centralista y no integrado al ciclo presupuestario</i>	<i>Centralista y integrado al ciclo presupuestario</i>	<i>Centralista y no integrado al ciclo presupuestario</i>
Funcionamiento	<i>Acuerdos acordados entre el PMDU y los departamentos del gobierno central, definen las metas basadas en los resultados a obtener y de forma bimensual se realizan para ir evaluando el cumplimiento.</i>	<i>Cada organismo negocia con la Comisión de Servicios del Estado, y de forma bimensual se realizan reuniones con el gerente o los efectos de ir evaluando el cumplimiento de objetivos y metas</i>	<i>Evaluación del desempeño en los sistemas de gestión, según sistema de indicadores establecidos. Se ponderan los sistemas de acuerdos a prioridades.</i>	<i>Cada organismo firma un convenio con la Subsecretaría de Gestión Pública y elabora un plan de trabajo para la implementación del Programa, que describe como se va a prestar mejor el servicio a los ciudadanos</i>
Sistema de Incentivos	<i>No</i>	<i>Sujeto a la performance en función al departamento que ocupan</i>	<i>Bono remunerativo sujeto al cumplimiento de los acuerdos</i>	<i>No</i>
Periodo del Instrumento	<i>Trienal sujeto a revisión</i>	<i>Anual</i>	<i>Anual</i>	<i>Anual con posibilidad de renovación</i>
Financiación	<i>Recursos propios</i>	<i>Recursos propios</i>	<i>Recursos propios</i>	<i>Apoyo del Banco Mundial</i>

Fuente: Elaboración Propia

Lecciones

Sobre la base de las experiencias previamente descritas y siguiendo algunas recomendaciones realizadas por John M. Kamensky (2002) en “Acuerdos de Desempeño Orientados a Resultados: Una herramienta clave para establecer expectativas claras”, destacamos un conjunto de lecciones o buenas prácticas para la elaboración e implementación de los acuerdos de gestión:

1. La utilización de los acuerdos permite comunicar prioridades, establecer expectativas de desempeño y clarificar metas.

Asimismo, la idea de comunicar prioridades de la gestión ha recibido numerosas críticas, ya que algunos consideran que esto puede funcionar y brindar una guía perfecta al partido de oposición para bloquear y complicar al partido en el gobierno, como ocurrió en la experiencia de los PSA de Reino Unido.

2. Las autoridades no solo deben elaborar los acuerdos, sino que deben comprometerse con su seguimiento. Por ejemplo, en el Reino Unido se atribuye parte del éxito de los Acuerdos al hecho de que el Primer Ministro, Tony Blair, empleara tiempo y esfuerzo en dirigir las reuniones de seguimiento de los PSA en donde cada representante departamental rendía cuentas directamente no solo al PMDU sino también a él.
3. Se deben limitar los compromisos de cada funcionario a una cantidad manejable de objetivos. Estos deben seleccionarse en función de las prioridades de la gestión dándole mayor importancia a aquellos que permitan generar un mayor beneficio en clientes, ciudadanos, empleados y en otras personas involucradas. A su vez, estos objetivos deben plantearse como nuevos retos para el administrador público, ya que su consecución dependerá, entre otras cosas, de la asignación de responsabilidades al interior de la organización, del trabajo en equipo y del desarrollo de mejoras en los procesos internos.
4. Se debe dotar al administrador público de cierto margen de maniobra para gestionar los recursos financieros de sus organismos. Este punto fue una de las claves del éxito del modelo neozelandés.
5. Es importante que el personal y las autoridades involucradas entiendan la importancia de su participación y compromiso en la consecución de los objetivos de la gestión. Los Acuerdos permiten avanzar hacia una cultura de medición del desempeño, donde el personal aprende a medir su trabajo mediante indicadores y, como consecuencia de su buen desempeño, ser premiados. La experiencia de los PSA en Reino Unido demostró que, pese a discontinuarse este instrumento, se mantiene hasta la actualidad la cultura de

la medición del desempeño introducida por esta herramienta.

6. La disponibilidad de asesoría y asistencia técnica en conjunto con la designación, dentro del propio organismo, de un responsable que consolide la información, haga el seguimiento y el monitoreo de los Acuerdos, cumplen un rol esencial en el éxito de estos instrumentos. Por ejemplo, Chile y Reino Unido puso a disposición de los organismos una red de expertos que brindan asistencia y asesoría, haciendo seguimiento y proponiendo medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos de los organismos.
7. La utilización de indicadores simples permite facilitar su comunicación y su vinculación al sistema de incentivo. Estos indicadores deben ser aplicables y deben estar focalizados en los resultados, más que en los productos. A su vez, el sistema de incentivo debería reflejar los resultados del sistema de medición del desempeño basado en estos indicadores¹⁵.
8. El solo cumplimiento del convenio debe asegurar la permanencia en el cargo del administrador público. Sin embargo, esto no es lo que sucede habitualmente. Por ejemplo, en Chile, la solicitud por parte del Ejecutivo de renuncia o desvinculación es utilizada con frecuencia. De esta forma se anteponen aspectos políticos sobre la gestión, debilitando la lógica de gestión por resultados.
9. En ninguno de los casos mencionados, los acuerdos descansan en un presupuesto por productos. Esto no solo permitiría vincular los compromisos y metas con los costos de los bienes y servicios efectivamente producidos, sino que también evitaría duplicaciones o inconsistencias entre distintos instrumentos de gestión paralelos. Dicho esto, y teniendo en cuenta las dificultades propias de un sistema de presupuesto por producto, es importante aunar los esfuerzos para alinear el sistema de gestión del desempeño, el sistema de gestión de la información y el sistema presupuestario.

Capítulo III

Desarrollo

En este apartado y en busca de avanzar hacia los Acuerdos de Gestión de la SEMIN, intentaremos entender y detallar las políticas que lleva adelante el organismo, así como sus objetivos de gestión. Además, veremos la estructura organizacional, los recursos presupuestarios, la asignación de las responsabilidades y, por último, sus productos

¹⁵ Graham Scott en “*La Reforma del Gobierno en Nueva Zelanda*”.

terminales.

Secretaría de Minería de la Nación

La Secretaría de Minería de la Nación, perteneciente al Ministerio de Desarrollo Productivo, lleva adelante la formulación y ejecución de las acciones comprendidas en la política minera nacional, fomentando el crecimiento económico-minero, creando las condiciones para la inversión en el sector y afincamiento de proveedores de bienes y servicios locales. Sus principales políticas son:

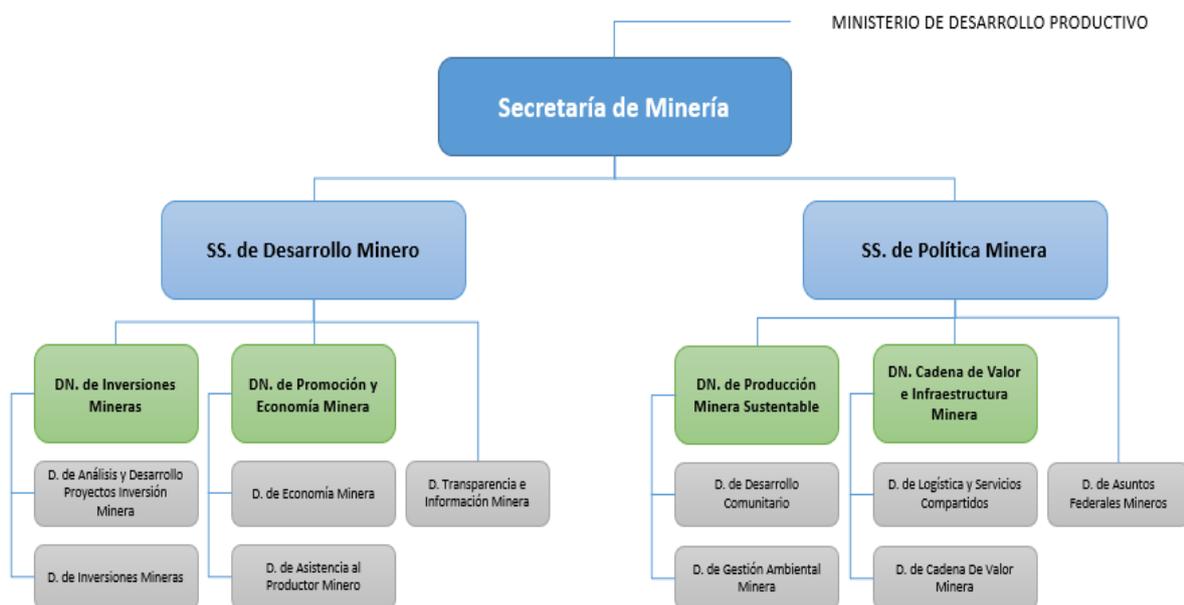
- ✓ Crear simetrías de oportunidades mediante la asistencia técnica y colaboración en la formulación de proyectos para el sector minero de la pequeña y mediana empresa, fomentando el desarrollo de las economías regionales.
- ✓ Desarrollar las iniciativas destinadas a asegurar la adecuada aplicación de la normativa vigente para el sector minero a los efectos de aumentar la producción, las exportaciones sectoriales y promover la implementación de nuevos proyectos productivos, en un marco de certidumbre y sostenibilidad temporal.
- ✓ Implementar adecuadamente la normativa legal vigente para el sector minero que constituye el marco jurídico y reglamentario a los efectos de optimizar el potencial minero geológico sustentablemente, aumentar la producción, las exportaciones sectoriales, movilizar capitales de riesgo y promover la implementación de nuevos proyectos mineros productivos, en un marco de certidumbre y sostenibilidad temporal.
- ✓ Proveer información sectorial bajo principios de transparencia, para la atracción de inversiones. Potenciar Economías Regionales, mediante instrumentos de financiamiento, asistencia y capacitación.
- ✓ Tender a una mayor participación de las MiPymes y servicios de apoyo a la gestión de las pequeñas y medianas empresas de servicios a la Minería, en las economías regionales.
- ✓ Administrar el Tratado de Integración y Complementación Minera con la República de Chile (Ley N°25.243), administrar y rendir los gastos originados a la Administración Nacional por los proyectos mineros en áreas de frontera.
- ✓ Apoyar a las provincias en la aplicación del mecanismo ambiental minero preventivo existente (Ley N°24.585 incorporada al Código de Minería) con su correspondiente sistema de monitoreo y control permanente, fortaleciendo institucionalmente la gestión ambiental minera en el sector público provincial, impulsando la incorporación de prácticas ambientales en la actividad minera, apoyando la gestión ambiental de áreas

mineras degradadas y la generación de información geo-ambiental de base de interés.

Dentro de sus objetivos se encuentran: Desarrollar la actividad minera de manera sustentable; controlar y fiscalizar el cumplimiento de la Ley N°24.196 de Inversiones Mineras; transformar la actividad minera para generar oportunidades de desarrollo integral de las personas y las comunidades; comunicar el potencial de la minería en el marco del modelo de desarrollo productivo nacional; favorecer el acceso a la información vinculada a la actividad y la política minera nacional, garantizando la gestión transparente del sector; y contribuir a la preservación ambiental.

Organigrama

La Secretaría cuenta con dos (2) Subsecretarías (SS. de Desarrollo Minero y SS. de Política Minera), las cuales reportan directamente a la máxima autoridad del organismo. De cada una de ellas dependen dos (2) direcciones nacionales (DN. de Inversiones Mineras; DN de Promoción y Economía Minera; DN. de Promoción Minera Sustentable; y la DN. de Cadena de Valor e Infraestructura Minera) y una dirección (D. Transparencia e Información Minera; y la D. de Asuntos Federales Mineros). A su vez, de cada dirección nacional dependen dos (2) direcciones (D. de Análisis y Desarrollo Proyectos Inversión Minera; D. de Inversiones Mineras; D. de Economía Minera; D. de Asistencia al Productor Minero; D. de Desarrollo Comunitario; D. de Gestión Ambiental Minera; D. de Logística y Servicios Compartidos; y D. de Cadena De Valor Minera).



Fuente: Elaboración Propia

Recursos Presupuestarios

La SEMIN es la unidad ejecutora del Programa 32 del Ministerio de Desarrollo Productivo denominado “Formulación y Ejecución de la Política Geológico - Minera”. Este programa contiene cinco (5) actividades programáticas (AP): Dirección y Coordinación Superior; Promoción de Inversiones y Fomento de la Competitividad; Desarrollo Sustentable de la Minería; Articulación de la Política Minera Provincial; y Gestión Ambiental Minera.



Fuente: Elaboración Propia

✓ Dirección y Coordinación Superior

Líneas de acción: Evaluación de escenarios geopolíticos, macroeconómicos y sectoriales minero a efectos de proponer las estrategias y lineamientos de las acciones operativas para el corto, mediano y largo plazo; formulación y coordinación de los planes estratégicos y programas operativos; coordinación de la vinculación con la actividad privada; impulso al fortalecimiento institucional de los sectores públicos nacional y provinciales mineros; definición e implementación de estrategias comunicacionales en relación con la divulgación de la política minera y capacitación del personal de la Secretaría.

✓ Promoción de Inversiones y Fomento de la Competitividad

Líneas de acción: Asistencia en el enlace con las empresas; administrar la ejecución de la Ley N°24.196 de Inversiones Mineras; establecer acciones de asistencia integral a las Pymes Mineras; diseñar e implementar programas de capacitación a productores minero; y caracterizar mercados, analizar competitividad y realizar estudios de coyuntura y perspectivas de los mercados internacionales.

✓ Desarrollo Sustentable de la Minería

Líneas de acción: Proponer herramientas y realizar acciones para desarrollar y diversificar proveedores competitivos de bienes y servicios a la actividad minera; identificar y promover la utilización de las mejores prácticas respecto de los impactos socioeconómicos y ambientales de la actividad minera; apoyar a las autoridades provinciales en el diseño de legislación ambiental minera, en la evaluación Ambiental (I.I.A.) y solución de conflictos socio-ambientales; y gestionar las relaciones con los organismos internacionales y multilaterales.

✓ Articulación de la Política Minera Provincial

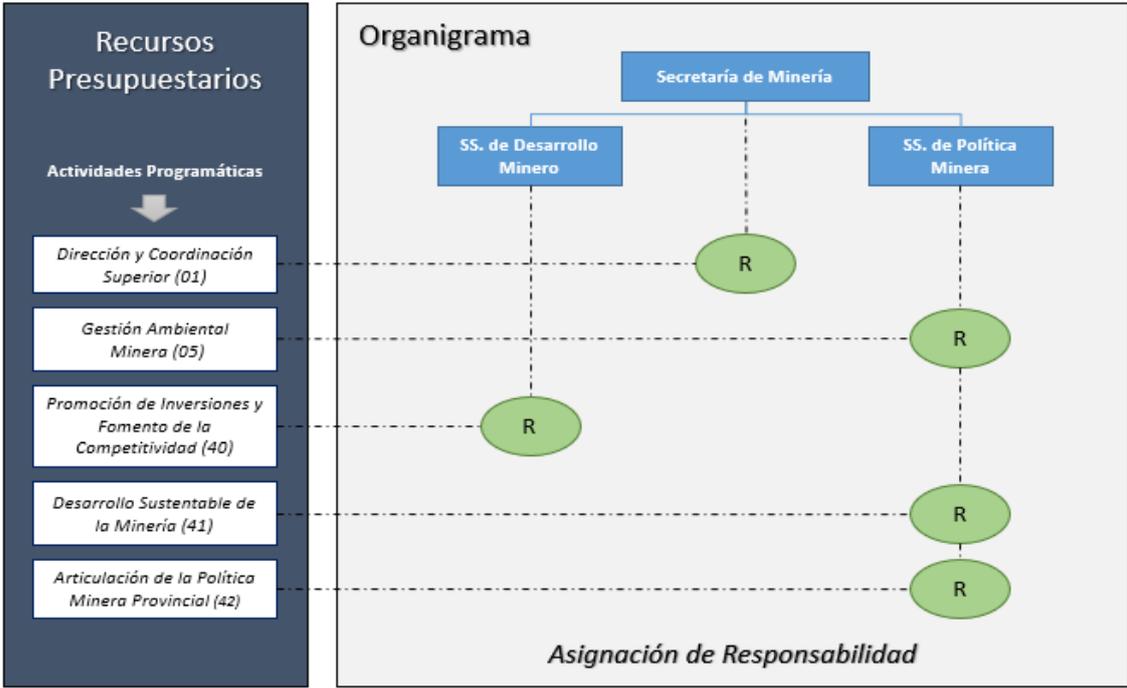
El Consejo Federal de Minería es asesor de la Secretaría de Minería, contribuye a fortalecer el vínculo entre Nación y Provincias, en la búsqueda de consensos entre los dueños de los recursos mineros y la Autoridad Minera Nacional.

✓ Gestión Ambiental Minera

Líneas de acción: Plan de Remediación Ambiental de la ex Fundición Geotécnica en SAO con la asistencia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de evaluar alternativas de remediación de los pasivos residuales en San Antonio Oeste y obras complementarias.

Identificación de Responsabilidades

Una vez establecida la estructura organizacional y definidas las actividades programáticas, podemos proceder a identificar quiénes son los responsables de la gestión de los recursos presupuestarios. La integración de todos estos aspectos dará lugar a los acuerdos de gestión, pero requiere establecer las relaciones existentes entre actividades presupuestarias y la estructura organizativa.



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro precedente, el responsable de la actividad programática Dirección y Coordinación Superior (01) es la máxima autoridad de la Secretaría. Mientras el responsable de Gestión Ambiental Minera (05); Desarrollo Sustentable de la Minería (41); y Articulación de la Política Minera Provincial (42) es el responsable de la Subsecretaría de Política Minera. Por último, nos queda la actividad programática referida a la Promoción de Inversiones y Fomento de la Competitividad (40) que es responsabilidad exclusiva de la Subsecretaría de Desarrollo Minero.

Identificación de productos externos

Dentro de los diferentes productos que genera la Secretaría de Minería debemos identificar aquellos que son externos o terminales. Los productos terminales son los bienes

y servicios que produce o presta el organismo, los cuales no sufren nuevos procesos de transformación dentro del mismo, contribuyen directamente al logro de resultados previstos (Makon 2014:14) y conforman el perfil de producción del organismo (Sotelo, 2012:14). La identificación de éstos nos permite establecer prioridades dentro de la gestión para una asignación eficiente de recursos buscando generar resultados y efectos no solo en las comunidades mineras, proveedores locales, contratistas, exportados e importadores (beneficiarios intermedios) sino también en los ciudadanos (beneficiarios mediatos).

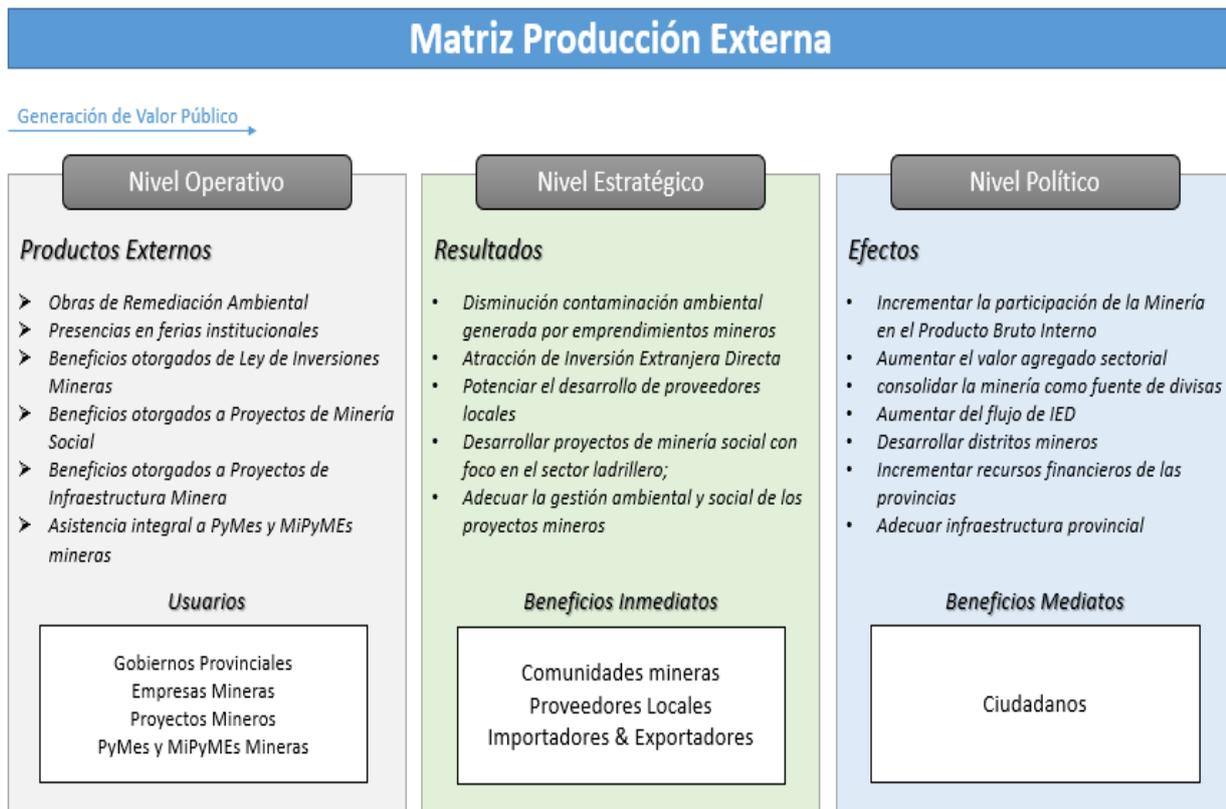
Los principales productos finales de la SEMIN son: Presencias en ferias institucionales (*AP01*); Obras de remediación ambiental (*AP05*); Beneficios derivados de Ley de Inversiones Mineras y asistencia integral a Pymes y MiPymes mineras (*AP40*); Beneficios a proyectos mineros sociales y proyectos de infraestructura minera (*AP41*). Estos productos son destinados a los Gobiernos Provinciales, las Empresas y proyectos mineros, y las pequeñas y medianas empresas mineras.

Con la producción de estos productos se desea generar resultados como: disminuir y sanear la contaminación ambiental generada por emprendimientos mineros; establecer condiciones para atraer la Inversión Extranjera Directa (IED) en el sector; potenciar el desarrollo local de proveedores competitivos de bienes, servicios y partes para la industria minera; desarrollar proyectos sociales mineros con foco en el sector ladrillero; adecuar la gestión ambiental y social de los proyectos mineros de inversión; entre otros.

Estos resultados producen o pueden producir efectos como: incrementar la participación de la Minería en el PBI; aumentar el valor agregado sectorial y consolidar la minería como fuente de divisas; aumentar del flujo de IED; desarrollar distritos mineros; Incrementar recursos financieros de las provincias; adecuar infraestructura provincial, entre otros efectos.

Utilizando una sencilla herramienta, llamada Matriz de Producción Externa propuesta por Jorge Hintze en “Gestión Presupuestaria de Estructuras: un instrumento para la gestión por resultado”, podemos observar la planificación estratégica de la Secretaría a través de la relación existente entre los productos, resultados y efectos que produce o desea producir y quiénes son o deberían ser sus destinatarios. De esta forma describimos brevemente la generación de valor público de la Secretaría de Minería y, de manera explícita o implícita, las políticas y estrategias institucionales externas esenciales, que suelen

registrarse en la misión institucional (Hintze, 2001:7).



Fuente: Elaboración Propia

Propuesta Proceso de Formulación de Acuerdos de Gestión

El proceso de formulación de los Acuerdos de Gestión SEC-SS, comienza en el inicio del ejercicio con el establecimiento de los lineamientos de la gestión a nivel estratégico y político del Secretario, la máxima autoridad de la SEMIN. Estos son el resultado de las acciones concerniente al cumplimiento de la misión institucional del organismo y los objetivos plasmados en Plan Estratégico para el Desarrollo Minero Argentino¹⁶.

Entendiendo que estos lineamientos comunican prioridades de la gestión que desea llevar adelante el Secretario y contienen los productos externos detallados previamente los cuales genera la SEMIN. Las Subsecretarías de Política Minera y de Desarrollo Minero de acuerdo a sus responsabilidades y junto a sus equipos técnicos serán las encargadas de priorizarlos seleccionando objetivos, indicadores y las metas por las cuales desean que su

¹⁶ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-47-2020-340707/texto>

gestión sea evaluada (Lección 1).

Luego, las propuestas de Acuerdos se pondrán a disposición y revisión del Secretario. En el caso de realizarle observaciones, se negociará o concertará directamente con las SS. la inclusión, modificación o eliminación de los objetivos.

Una vez concluidas las fases de la formulación y la negociación, se procederá a suscribir los Acuerdos entre el Secretario y las Subsecretarías, los cuales tendrán vigencia por un (1) año con la posibilidad de realizar una revisión general a mitad del ejercicio. Los objetivos que requieran más de un ejercicio para su consecución se recomiendan dividirlo en etapas. el objetivo es alinear prioridades

Ya definido los Acuerdos SEC-SS, las Subsecretarías avanzarán con sus Acuerdos SS-DN. En estos el objetivo es alinear prioridades, por lo tanto, se establecerán metas claras de gestión con foco en la generación de resultados para las Direcciones Nacionales dependientes de ellas, las cuales deberán tener estrecha vinculación a las ya definidas en los Acuerdos SEC-SS. Las Subsecretarías establecerán los lineamientos gestión entendiendo que estos serán el camino a nivel operativo para consecución, de manera directa o indirecta, de los compromisos asumidos por las SS.

Los directores nacionales junto a sus equipos analizarán y definirán los objetivos, indicadores y metas por medio de los cuales su desempeño será evaluado. Cabe mencionar que se recomienda limitar los compromisos a una cantidad manejable de objetivos (Lección 3) y utilizar indicadores simples (Lección 7).

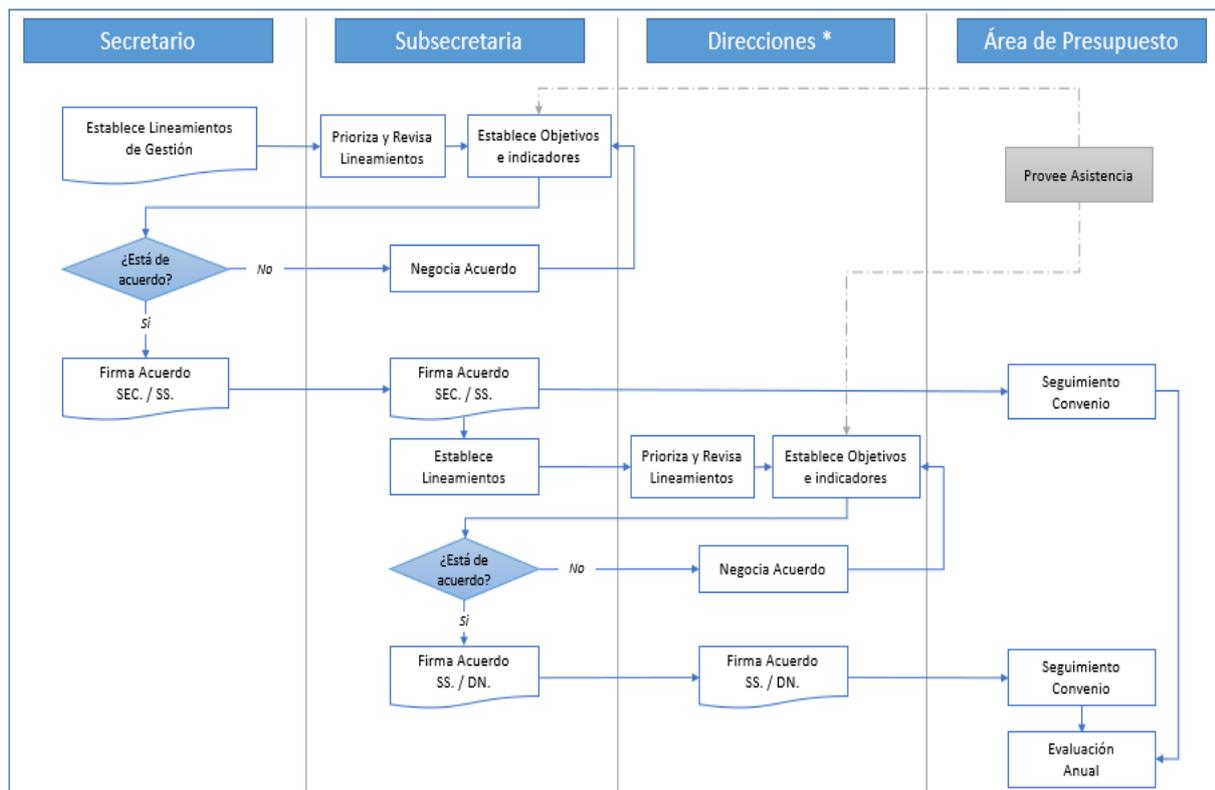
Luego, elevarán la propuesta a sus superiores los cuales darán su visto bueno o abrirán la fase de negociación donde concertarán la inclusión, modificación o eliminación de alguno de los objetivos.

Una vez concluida esta fase, se procederá a suscribir el Convenio SS-DN (ver Anexo – Modelo de Acuerdo de Gestión) y se dará inicio a la fase de ejecución. Estos acuerdos tendrán vigencia por un (1) año con una revisión general a mitad del ejercicio. Su solo cumplimiento asegurará la permanencia en el cargo del director nacional, en caso contrario quedará a criterio y evaluación de la Subsecretaria de la cual depende (Lección 8).

Cabe mencionar que el Área de Presupuesto de la Secretaría será la encargada de conformar un equipo con el objetivo de: brindar asistencia y asesoría a los diferentes actores;

realizar el seguimiento y el monitorear de los Acuerdos; consolidar información y realizar reportes de avances; y detectar desvíos y/o cuellos de botella en la gestión proponiendo medidas correctivas (Lección 6). Adicionalmente, por sus funciones específicas gestionará de reasignar recursos presupuestarios a los programas priorizados por el Secretario.

En el siguiente diagrama se exponen las principales actividades relacionadas con la formulación y suscripción de los Acuerdos entre el Secretario y las Subsecretarías (SEC-SS) y los Acuerdos entre las Subsecretarías y las Direcciones Nacionales (SS-DN).



(*) Incluye las Direcciones Nacionales y las dos Direcciones simples que dependen directamente de las Subsecretarías.

Fuente: Elaboración Propia

Reuniones y Reportes

Durante la fase de ejecución se realizarán reuniones trimestrales entre el Secretario y sus Subsecretarías con el objetivo de reportarle directamente el avance de los Acuerdos. En esta reunión no solo participarán el Secretario y sus Subsecretarías, sino que también el equipo de presupuesto y se seleccionará aleatoriamente un director nacional para exponer, directamente, al Secretario el estado de situación de las metas de su Acuerdo (Lección 2).

En cuanto a los Acuerdos SS-DN, las reuniones se realizarán mensualmente con el objetivo de imprimir celeridad en la gestión. Participarán la Subsecretaría/o, los directores

nacionales y el equipo de presupuesto. En esta reunión se analizará el estado de situación de los objetivos de los Acuerdos, los avances con respecto a las metas, sus proyecciones y los hitos de gestión.

Paralelamente el área de presupuesto de forma mensual realizará informes reportando a todo personal de la SEMIN el estado de situación de los Acuerdos. Al cierre del ejercicio se realizará un informe con los resultados finales de la gestión de los Acuerdos. Este se pondrá a disposición de Dirección de Transparencia de la Información Minera dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Minero con el objetivo de publicarlo y ponerlo a disposición de la ciudadanía a través del portal CIMA¹⁷ (Centro de Información Minera de Argentina).

Evaluación

En el mes de diciembre el equipo de presupuesto está en condiciones de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados en la totalidad de los Acuerdos de Gestión de la SEMIN. Para esto, se reunirá con los actores involucrados. Allí se analizará y determinará el grado de avance de los objetivos individuales de cada Acuerdo sujetos a la priorización realizada en la fase de formulación. La calificación responderá a la siguiente ecuación:

$$Total\ Calificación = Objetivo^1 * Ponderación^1 + \dots + Objetivo^n * Ponderación^n$$

Donde:

Total Calificación, es el resultado final de la evaluación de los compromisos.

Objetivo¹, es el porcentaje de cumplimiento del Objetivo número 1.

Ponderación¹, es peso relativos del objetivo sobre el total de objetivos (%).

n, es el total de objetivos (2<n<6)

La calificación final quedará establecida dentro de los siguientes parámetros:

% Cumplimiento	Calificación	Detalle
90 % - 100 %	CUMPLIDO	La meta se encuentra cumplida
75 % - 89 %	PARCIALMENTE CUMPLIDO	La meta se acerca a su cumplimiento
Menor a 74 %	NO CUMPLIDO	La meta se encuentra no iniciada o en vías de cumplimiento

¹⁷ <http://informacionminera.produccion.gob.ar/>

Sistema de Incentivos

Parte del éxito de la implementación y utilización de esta herramienta está sujeto a la existencia de un sistema de incentivos que permita alinear los objetivos entre los diferentes actores involucrados. En el apartado de lecciones destacamos algunas líneas de acción en lo que respecta al sistema de incentivos, las cuales tendremos en cuenta al momento de configurar los incentivos en los Acuerdos de Gestión de la SEMIN.

Proponemos un sistema de incentivos basado en 3 puntos: asignación adicional de recursos presupuestarios para el siguiente ejercicio; asignación de unidades retributivas; y la permanencia en el cargo.

- Asignación adicional de recursos presupuestarios para el siguiente ejercicio.
Si el administrador público cumple con más del 90% (*Calificación: Cumplido*) de los objetivos de gestión anuales comprometidos se le asignará un incremento presupuestario del 10% para el ejercicio subsiguiente en la Actividad Programática a la cual pertenezca. El área de presupuesto de la SEMIN será la encargada de redistribuir el presupuesto asignado para la Secretaría, según la Ley de Presupuesto, destinando mayores recursos a aquellas áreas que cumplieron con los objetivos establecidos en los AG en detrimento de aquellas que no cumplieron. Esto es una redistribución interna entre actividades programáticas que no requiere incremento alguno en el crédito total del programa.
- Asignación de unidades retributivas (URs).
La Secretaría cuenta, según la Decisión Administrativa 267/2018¹⁸, con unidades retributivas destinadas a premiar productividad, iniciativas o méritos relevantes que redunden en una mayor eficacia en su desempeño. Si bien actualmente éstas se encuentran distribuidas siguiendo algún tipo de criterio, se propone que un porcentaje no mayor al 20% de las URs totales de la Secretaría sean destinadas al sistema de incentivos de los AG siguiendo estos lineamientos: si el administrador público cumple con más del 90% de los objetivos de gestión anuales comprometidos (*Calificación: Cumplido*), se le asignará un 12% del total de las URs destinadas al sistema de incentivos. Estas deberán ser distribuidas entre los equipos que permitieron lograr estos objetivos. Si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% e inferior al 90% (*Calificación: Parcialmente Cumplido*), el porcentaje de este incremento será del 8%.

¹⁸ Decisión Administrativa 267/2018

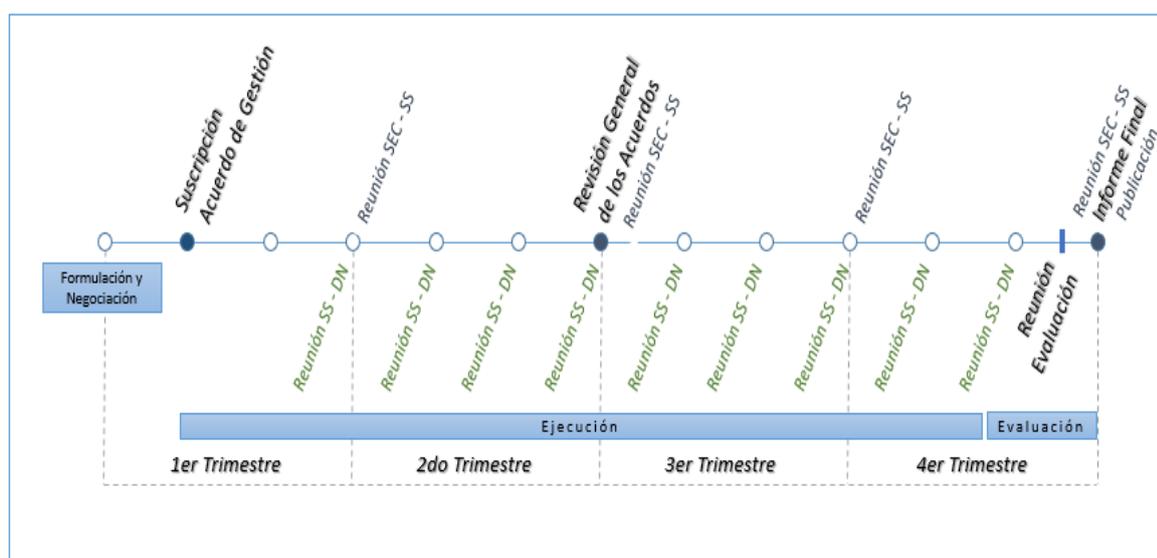
- Permanecía en el cargo.

Si el grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% (*Calificación: Parcialmente Cumplido*), el administrador público se asegurará su permanencia en el cargo; en caso contrario quedará a criterio y evaluación de la autoridad. Aunque hemos visto en la práctica que esto es realmente difícil de aplicar (por ejemplo, el caso chileno), la intención es comprometer a las autoridades a no anteponer aspectos políticos sobre la gestión.

Sistema de Incentivos	Cumplimiento < 75 %	75 % > Cumplimiento < 90 %	Cumplimiento > 90 %
Asignación adicional de recursos presupuestarios	- 10%		+ 10%
Asignación de unidades retributivas		+ 8%	+ 12%
Permanecía en el cargo	A criterio de la Autoridad	Si	Si

Cabe destacar que esta simple propuesta de incentivos no requiere intervención alguna de órganos externos a la Secretaría ni de asistencia financiera adicional, ya que todas estas herramientas están actualmente a disposición y solo requieren una Resolución del Secretario de la SEMIN.

Cronograma



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El desarrollo del trabajo propone el diseño de los Acuerdos de Gestión para la Secretaría de Minería de la Nación. Para esto analizamos estas herramientas orientadas a la gestión por resultados, exploramos las experiencias internacionales para obtener lecciones, y por último profundizamos sobre las características propias de la SEMIN para entender el ámbito de aplicación de los Acuerdos.

El fin último del trabajo consiste en generar, a través de la utilización de Acuerdos de Gestión, un impacto significativo en la gestión institucional del organismo. Entendemos que esto permitirá avanzar hacia el desarrollo de la cultura de medición del desempeño y obtener los beneficios propios que otorga la utilización de esta herramienta.

Entre varios atributos positivos, los Acuerdos brindan un mapa de gestión. La definición conjunta entre políticos y administradores de las metas, objetivos, indicadores y sistemas de medición permite alinear a los actores para la consecución de una pequeña cantidad de objetivos prioritarios para la gestión. Es en este punto donde el foco se centra en la gestión por resultados.

El gran desafío fue diseñar los Acuerdos, para esto utilizamos diferentes herramientas. Identificamos y asignamos responsabilidades, analizamos la generación de productos externos del organismo, los resultados y efectos buscados y a partir allí inferimos la misión institucional del organismo. Asimismo, a través de las experiencias sobre los Acuerdos en países disímiles, exitosas o no y en contextos totalmente diversos logramos obtener una cantidad de lecciones que nos permitieron desandar los nudos en el diseño y así poder determinar un procedimiento administrativo detallado para los Acuerdos de la SEMIN.

Es importante destacar el rol del sistema de incentivos. Entendemos que un sistema robusto permitirá no solo motivar y desafiar a los administradores públicos sino también que sus equipos comprometan su participación y compromiso en la consecución de los objetivos. El sistema propuesto depende de tres variables: la asignación adicional de recursos presupuestarios, la asignación de unidades retributivas, y la permanencia en el cargo. Todas ellas son endógenas, es decir se encuentran al alcance y a disposición de la Secretaría.

Para concluir, los Acuerdos de Gestión diseñados específicamente para la Secretaría

de Minería permitirán generar un impacto significativo en la gestión del organismo. Para esto, diseñamos los Acuerdos, los procedimientos de formulación, concertación, seguimiento y monitores y de evaluación. Solo se requiere la voluntad política para implementarlos y mantenerlos en el tiempo.

Bibliografía

- Ardoino, J., Chayer, H., y Herrera, J. (2016). *Gestión por procesos y por resultados en la Administración Pública. Una experiencia exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Fondo Editorial Consejo (EDICON).
- Arellano, D., Gil J. R., Ramírez J. y Rojano, A. (2000). *Reformas presupuestarias dirigidas a resultados: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. Una Aproximación Crítica*. Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). Numero 84 División de Administración Pública. México.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la Burocracia: una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- BID (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público (Proyecto BID-CLAD). *Serie Documentos Debate*, (11).
- Bresser Pereyra, C. (2004). *Democracy and Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Caiden, G. y Caiden N. J. (1998). Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 12, 1-16.
- Campos, E., y Pradhan, S. (1997). Evaluating Public Expenditure Management Systems: An experimental methodology with an application to the Australia and New Zealand reforms. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3), 423–445.
- Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (2013). *Informe Final Convenios de Desempeño: Rediseño de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos*. Recuperado de <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/informe-final-convenios-de-desempeno-redisenio-de-los-convenios-de-desempeno-de-los-altos-directivos-publicos/>

- CLAD (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. Documento preparado por el Consejo Científico del CLAD.
- De Vries, J. (2009). *Is New Public Management Really Dead?*. Trabajo presentado en OECD Working Party of Senior Budget Officials.
- DIPRES (2014). *Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución 2011-2014 y desafíos futuros*. Recuperado de: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-114720_doc_pdf.pdf
- Essayag, S. (Octubre 2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en el Sector Público Argentino*. Jornadas de reflexión académica: Ciudadanía y Calidad Democrática.
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org>.
- Gore, A. (1993). *Creating a Government That Works Better & Costs Less. Status Report. Report of the National Performance Review*. Washington DC, USA: U.S. Government Printing Office.
- Gorrochategui, N. (2019). *Gobernanza Moderna. Teoría y Aplicaciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial EUDEBA.
- Governa Sac. (2005). *Evaluación de la aplicación de los Convenios de Administración por Resultados (CAR) en el Perú*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/EvaluaciondeLaAplicaciondelosCARs2005.pdf
- Guirriman, C. (2018). *Implementación de los convenios de desempeño en las universidades chilenas y su impacto en los resultados académicos y en la gestión institucional*. (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España.

Hintze, J. (noviembre 2001). Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados. En *Reforma del Estado y la Administración Pública*. Simposio llevado a cabo en el VI Congreso Internacional del CLAD, Buenos Aires, Argentina.

Hintze, J. (noviembre 2003). Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta. En *Sociedad, Gobierno y Administración Pública “Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad”*. Simposio llevado a cabo en el II Congreso Argentino de Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.

Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República (2012). *El tímido e incierto camino de la Alta Dirección Pública en el Uruguay. Aprendizajes a partir de los casos de Chile y Nueva Zelandia*. Recuperado en <http://biblioteca.clacso.edu.ar>.

Kamensky, J. (2002). Acuerdos de desempeño orientados a resultados: una herramienta clave para establecer expectativas claras. *American Society for Public Administration (ASPA)*, (1).

Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.

Ley N°27.591 de presupuesto 2021 de la República Argentina
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238364/20201214>

Makon, M. P. (2014). *Algunas reflexiones sobre la gestión por resultados*. En Planificación prospectiva y gestión pública: Reflexiones para la agenda de desarrollo. ed. CEPAL.

Matus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. En C. Matus (Ed.), *Adiós, señor presidente* (pp. 233-259). Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.

- Molander, P., Nilsson, J., y Schick, A. (2002). *Does Anyone Govern? The Relationship Between the Government Office and the Agencies in Sweden*. Center for Business and Policy Studies (SNS), Stockholm.
<https://www.researchgate.net/publication/237106138> Does Anyone Govern The Relationship Between the Government Office and the Agencies in Sweden
- Murphy, K. R. (1990). *Job performance and productivity*. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). *Psychology in Organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176).
- Nickson, A. (2002). *Transferencia de políticas y reforma de la gestión del sector público en América Latina*. Revista del CLAD Reforma y Democracia 24: 1-15.
- Nieto Rincón, L. M. (2014). *Optimización de los Acuerdos De Gestión en la imprenta Nacional de Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ciencias Económicas, Especialización en Control Interno.
- OECD-BM (2006). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultado de desarrollo*. Recuperado de: www.mfdr.org/sourcebook/Versions
- Oficina Nacional de Empleo Público (2018). *Planificación de Objetivos Acuerdos de Gestión para la Alta Dirección Pública*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuadernillo_planificacion_de_objetivos_ed_acuerdos_de_gestion.pdf
- Oliva, C, y Ugarte, M. (septiembre 2006). *Uso y efectividad de los Convenios de Gestión*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/UsoyEfectividaddelosConveniodeGestion.pdf
- Gay, O. (December 2005). *Public Service Agreements*. <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn03826/>
- Ormond, D., y Loffler, E. (1999). Nueva Gerencia Pública: ¿Qué tomar y qué dejar?. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 13, 1-20.

- Osborne, D., y Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirits is transforming the public sector*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley.
- Panchamia, N. y Thomas, P. (2016). *Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit*. Institute for Government.
- Peters, G. (1993). *Política Pública y Burocracia*. *Foro Internacional*, XXXIII (1), 54-58.
- Ramos, C., Scrollini, F., y Solórzano, M. F. (2012). *El tímido e incierto camino de la Alta Dirección Pública en el Uruguay: aprendizajes a partir de los casos de Chile y Nueva Zelandia*. CLACSO. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Uruguay/icp-unr/20170217023449/pdf_574.pdf
- Rodríguez Larreta, H., y Repetto, F. (2000). *Herramientas para una administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional.
- Rose, A. (2003). *Results-Orientated Budget Practice in OECD Countries*. (Working Paper 209). Overseas Development Institute. <https://cdn.odi.org/media/documents/2035.pdf>
- Schedler, K. (2003). Local and Regional Public Management Reforms in Switzerland. *Public Administration*, 81 (2), 325-344.
- Schick, A. (1998). *Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand's Reforms*. The World Bank Research Observer, vol. 13(1), 123-131.
- Seddon, J. (2008). *System thinking in the public sector. The failure of the reform regime and a Manifesto for a better way*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Vicher, D. (2007). La reforma neogerencial en Nueva Zelanda. *Convergencia Universidad Autónoma del Estado de México*, septiembre-diciembre 14(45), 163-185.

Anexos

Modelo de Acuerdo de Gestión (ejemplo)

ACUERDOS DE GESTION

En la ciudad de Buenos Aires, a los __ días de enero del año 2021, se reúnen _____, titular de la *Subsecretaría de Desarrollo Minero* dependiente de la Secretaría de Minería de la Nación, en adelante superior jerárquico, y _____, titular de la *Dirección Nacional de Cadena de Valor e Infraestructura Minera* en adelante administrador público, a efectos de suscribir el presente ACUERDO DE GESTION.

Las partes que suscriben este acuerdo lo hacen entendiendo que este instrumento constituye una forma de evaluar la gestión con base en los compromisos asumidos por el área de la *Dirección Nacional de Cadena de Valor e Infraestructura Minera* respecto al logro de resultados y en las habilidades gerenciales requeridas.

Las cláusulas que regirán el presente ACUERDO son:

PRIMERA: El ACUERDO implica la voluntad expresa del administrador público de trabajar permanentemente por el mejoramiento continuo de los procesos y asegurar la transparencia y la calidad de los productos encomendados.

SEGUNDO: El administrador público, se compromete, durante el lapso de vigencia del presente ACUERDO a alcanzar los resultados que se detallan en la planilla anexa el cual hace parte constitutiva de este ACUERDO; asimismo se compromete a poner a disposición de la entidad su habilidades técnicas y gerenciales para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

TERCERA: El superior jerárquico se compromete a apoyar al administrador público para adelantar los compromisos pactados en este ACUERDO, gestionando las medidas, normas y recursos necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos pactados.

CUARTA: El presente ACUERDO será objeto de una evaluación al finalizar la vigencia y de seguimiento permanente. Dicha evaluación estará sujeta a los criterios de puntuación establecidos en el reglamento el cual hace parte constitutiva de este ACUERDO.

QUINTA: Las partes suscriben el presente ACUERDO DE GESTION por un periodo de 12 Meses desde el día de la fecha hasta el 31 diciembre del ejercicio vigente.

SEXTA: El presente ACUERDO DE GESTION podrá ser ajustado o modificado de común acuerdo entre las partes.

En prueba de conformidad se firma el ACUERDO DE GESTION.

Firma Superior Jerárquico
Subsecretaría de Desarrollo
Minero

Firma Administrado Público
Dirección Nacional de Cadena
de Valor e Infraestructura
Minera

Planilla de Seguimiento y Evaluación

Dirección Nacional							Ejercicio													Obs.	Grado de Avance	Calificación Anual
Obj	Descripción objetivo	Ponderación del objetivo en el acuerdo	Indicador	Indicador Descripción	Ponderación indicador en objetivo	Meta del indicador	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total			
1		20%	1		30%															0%	0%	En Ejecución
			2		70%															0%		
2		30%	1		30%															0%	0%	En Ejecución
			2		20%														0%			
			3		30%															0%		
			4		20%															0%		
3		50%	1		60%															0%	0%	En Ejecución
			2		40%															0%		

Evaluación En Ejecución

Notas:

- Las ponderaciones de los objetivos y de los indicadores son a modo de ejemplo.
- Se sugiere no más de 6 Objetivos de gestión.
- La evaluación está sujeta a los criterios especificados en el Capítulo II del presente trabajo.

