

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA**  
**RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**PONENCIA**

**Título:** “ La relación Nación-Provincia en la construcción de capacidad estatal”

**Área Temática “5”:** Relaciones Federales, Desarrollo Regional, Gobiernos Provinciales y Municipales

**Subtema (D):** Coordinación Intergubernamental

**Expositor:** Alicia Fernández- Fac. Ciencias Políticas y Sociales-UNCuyo

**e-mail:** [alifer@lanet.com.ar](mailto:alifer@lanet.com.ar); [aliciafernandez@gmail.com](mailto:aliciafernandez@gmail.com)

**Introducción:** a fines de los noventa, cuando ya se visualizaban los efectos negativos de diversos procesos de reforma del Estado, distintos organismos internacionales advierten que, si bien han fracasado los intentos de desarrollo basados en el protagonismo del Estado, también fracasarán los que se quieran realizar a sus espaldas, ya que sin un Estado eficaz el desarrollo es imposible. Se instala así un nuevo discurso que reconoce la importancia del Estado y propicia su reconstrucción. Discurso donde aparecen interrogantes fundamentales respecto a cual debe ser el papel del Estado, que es lo que puede y no puede hacer, para quién hacerlo y como hacerlo; pero donde existe consenso acerca de que para elevar el nivel de bienestar de la población, debe ampliarse la capacidad del Estado, es decir, su capacidad de emprender y promover acciones de interés colectivo en forma eficiente. Se trata de reconstruir un Estado que, además de enfrentar cambios y conflictos, garantice el desarrollo, asegure los derechos sociales de sus habitantes y promueva la competitividad.

**1. Dimensiones y componentes de la capacidad estatal:** asociada a lo que se conoce como “buen gobierno”, diversos enfoques coinciden en definir la "capacidad institucional del Estado", como la capacidad de gestión de un país, en consecuencia la capacidad de las organizaciones estatales para alcanzar objetivos, absorber responsabilidades y responder adecuadamente a las demandas que les son formuladas.

Aunque la mayoría de los autores coinciden en trabajar como sinónimos los conceptos de capacidad institucional y capacidad estatal, Narbondo distingue entre ellos definiendo a esta última como “la habilidad de las organizaciones para desempeñar sus tareas de manera eficaz, eficiente y sostenible”. Este concepto es más amplio que el de capacidad institucional ya que en la capacidad estatal intervendrían tres tipos de capacidades o recursos: 1) los institucionales relacionados con las reglas formales e informales; 2) los recursos materiales; 3) los recursos humanos. El análisis de la capacidad estatal tiene -siempre- como punto de partida la definición de la función o el objetivo central de la organización (capacidad para qué) y los destinatarios de esas funciones (capacidad para quién)<sup>1</sup> .

El concepto de capacidad institucional puede ser trabajado a escala, en consecuencia puede hablarse de la capacidad institucional del Estado Nacional, Provincial o de alguna de sus reparticiones (ministerios, direcciones, entes descentralizados, etc.). Sin embargo, cualquiera sea el nivel en el que trabajamos, el problema de la capacidad del sector público requiere ser analizado en tres dimensiones: el desarrollo del recurso humano (sistemas y procesos de personal- nivel micro), el fortalecimiento organizacional (sistemas de gestión- nivel meso) y la reforma institucional (instituciones y sistemas - nivel macro). Su tratamiento comprende, pero no se agota en las variables organizativas. Antes bien, a partir del reconocimiento de que las organizaciones pertenecen y se encuentran influenciadas por variados contextos, el análisis de su capacidad deberá considerar: los recursos humanos; la organización misma; el conjunto de organizaciones con las cuales ella se relaciona; el marco institucional y el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Narbondo, P. y otros (2003) “Marco conceptual y diseño metodológico para el estudio de las capacidades estatales en la administración central y en las empresas públicas”. Seminario “Globalización y Transformación Estatal: un análisis comparativo”; Punta del Este-Uruguay; págs. 10 y sgtes.

<sup>2</sup> ver Ospina (2002) Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora

**2. Nación y Provincia en la construcción de capacidad estatal:** a nivel país, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las organizaciones del sector público, forma parte de los planes de reforma y modernización estatal y puede ser analizado tanto a nivel nacional como provincial. En ambos niveles, el Poder Ejecutivo aparece como el poder administrador por excelencia y las organizaciones que operan en su ámbito constituyen el aparato a través del cuál actúa el Estado, también llamado administración estatal.

Nación, provincias y Ciudad Autónoma de Buenos Aires integran el Consejo Federal de la Función Pública, organismo que, entre otras funciones, promueve e impulsa el fortalecimiento del aparato administrativo institucional de los gobiernos subnacionales con la finalidad de contribuir a la mejora continua de la eficacia, la eficiencia, la calidad y la transparencia de sus respectivas gestiones.

**2.1. Nación:** en esta jurisdicción, el Jefe de Gabinete ejerce la administración general del país, detentando numerosas competencias en materia de administración estatal. En la estructura interna de la Jefatura de Gabinete, la responsabilidad por la marcha de la administración pública nacional, su desarrollo y modernización corresponden a la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público, en el ámbito de la Secretaría de Gabinete<sup>3</sup>.

Esta Subsecretaría desarrolla e implementa el Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados y la asistencia técnica que realizan sus equipos permite a los organismos públicos contar con nuevas tecnologías de gestión, métodos de planeamiento estratégico de sus actividades, sistemas de medición y evaluación de los resultados y estructuras organizativas más racionales.

La gestión de los empleados de la administración pública es otra responsabilidad a cargo de la Subsecretaría, que controla la aplicación y propone actualizaciones de la normativa vigente en la materia, interviene en el diseño de la política salarial y

---

<sup>3</sup> antes la responsabilidad correspondía a la Secretaría de la Gestión Pública

ejecuta las políticas de capacitación. Además promueve la producción, conservación y difusión de conocimientos sobre la administración pública y el Estado y tiene a su cargo la Escuela de Gobierno<sup>4</sup>.

Al interior de la Subsecretaría, la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG) es el órgano responsable de la implementación del proceso de modernización de la Gestión Pública destinado a fortalecer las capacidades institucionales de los organismos del sector público e impulsar el diseño y desarrollo de los mejores sistemas de arquitectura orgánico-funcional. Realiza una actividad de apoyo transversal a los organismos de la Administración Pública, a los que se dota de tecnologías de gestión que han sido estudiadas y convalidadas por numerosas prácticas de aplicación exitosa. Involucra un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión para que acompañen, con una direccionalidad estratégica, a las actividades de conducción, ejecución y control de la administración pública.

Son numerosas las herramientas a las que recurre la Nación para mejorar el desempeño de las organizaciones estatales. Entre ellas destacan:

- Carta Compromiso con el Ciudadano: cuyo objetivo es crear un ambiente adecuado para el desarrollo de acciones tendientes a la mejora continua de los organismos públicos, incorporando la perspectiva de los ciudadanos en el diseño y prestación de servicios.
- Gestión por Resultados: instrumentada mediante acuerdos-programas, supone refocalizar la conducción y la gerencia de los organismos de la administración pública hacia un modelo de gestión que privilegie los resultados por sobre los procedimientos y priorice la transparencia de la gestión.

---

<sup>4</sup> Subsecretaría de Gestión y Empleo Público-Sec. de Gabinete- Jefatura de Gabinete de Ministros

- Plan Nacional de Gobierno Electrónico: aprobado por Decreto 378 en el año 2005, este Plan impulsa el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), con la finalidad de: ofrecer mejores servicios al ciudadano; optimizar la gestión pública; garantizar la transparencia de los actos de gobierno; reducir los costos de las tramitaciones; generar nuevos espacios de participación; incluir a personas, empresas y comunidades menos favorecidas; favorecer la integración de la producción al mercado global. El Decreto encarga a la Subsecretaría de la Gestión Pública el desarrollo de los siguientes programas e instrumentos:

a) Guía de Trámites que facilite a los habitantes y ciudadanos información fácilmente comprensible, homogénea y precisa con relación a los trámites que deben realizar con organismos de la Administración Pública Nacional.

b) Portal General del Gobierno de la Republica Argentina que permita acceder por Internet a la información de los distintos organismos de la Administración Pública.

c) Sistema de seguimiento de expedientes, accesible por Internet, que permita a los habitantes y ciudadanos que hayan iniciado una tramitación ante algún organismo de la Administración, realizar consultas sobre el estado del mismo.

d) Ventanilla Única para el habitante definiendo e implementando las tramitaciones para su constitución y coordinando para ello acciones a nivel Nacional, Provincial, Municipal y con organizaciones de la sociedad civil.

e) Portales Temáticos que contengan vínculos a toda la información disponible en Internet relacionada con cada tema y que se encuentre publicada por diferentes organismos.

f) Directorio en línea de organismos y funcionarios de la administración pública nacional, accesible por Internet, en el cual se publiquen los números

telefónicos y las direcciones de correo electrónico y postal de todos los organismos que componen la Administración Pública y sus responsables.

En el año 2008 mediante Resolución 99 de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública se aprobó el “Marco de Interoperabilidad”, que presenta los principales desafíos en lo que a intercambio de información y coordinación entre sistemas de las distintas instancias de gobierno se refiere. La interoperabilidad es definida como la capacidad de un conjunto de organismos para elaborar y ejecutar coordinadamente procesos de negocio público que provean sistemáticamente servicios a la sociedad cumpliendo los principios de Simplificación Registral y Ventanilla Única<sup>5</sup>.

- Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad. Este último define cinco objetivos estratégicos que consisten en:
  1. Incrementar el desarrollo y uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el ámbito público
  2. Modernizar el Sistema Nacional de Contrataciones de Bienes y Servicios
  3. Fortalecer el sistema de empleo público y su efectiva aplicación
  4. Generalizar enfoques y herramientas de buenas prácticas en la gestión pública
  5. Cooperar para la modernización de los gobiernos subnacionales

En el marco del Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad, el Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SISEG) permite tanto el seguimiento y evaluación de las políticas públicas, como el de programas y proyectos de gobierno, mediante la articulación entre los sistemas de información y monitoreo existentes. Los objetivos específicos del sistema son:

---

<sup>5</sup> Foro de Responsables Informáticos, 2007

- Contribuir al seguimiento y evaluación de las metas y políticas gubernamentales.
- Promover la coordinación intra e interjurisdiccional en materia de seguimiento y evaluación de la gestión pública.
- Desarrollar herramientas de gestión que permitan sistematizar y gestionar la información de seguimiento y evaluación para asistir a las funciones de la JGM en materia de coordinación política y presupuestaria para el logro de las metas de gobierno, y de información periódica al HCN.
- Facilitar a las autoridades de organismos nacionales y subnacionales el seguimiento del avance de su gestión

Para alcanzar sus objetivos, el SISEG cuenta con cuatro componentes:

1. Tablero de Metas de Gobierno (TM): que tiene por fin realizar un seguimiento integral de las políticas de gobierno con el propósito de fortalecer la capacidad de la Jefatura de Gabinete de Ministros para coordinar la administración federal.
2. Sistema de Información para la Gestión (SIG): permite el seguimiento de los programas sustantivos de las áreas prioritarias de gobierno. Su principal beneficiaria es la máxima autoridad del organismo o jurisdicción que lo implemente, a quien se le brinda información clave y sistematizada para realizar el monitoreo del avance de su gestión.
3. Sistema de Información para la Gestión Local (SIG Local): constituye una herramienta de gestión municipal que permite el seguimiento de los programas sustantivos de las áreas prioritarias del gobierno local.
4. Sistema de Información Parlamentaria (SIP): es una herramienta de gestión que permite preparar las presentaciones del Jefe de Gabinete ante las Cámaras de Diputados y Senadores.

**2. 2. Provincia:** en Mendoza, la responsabilidad por la marcha de la administración provincial recae sobre el Ministerio Secretaría General de la Gobernación<sup>6</sup>, que:

1. diseña, propone, organiza, supervisa y ejecuta, conforme a las pautas que fije el Poder Ejecutivo, las políticas provinciales sobre recursos humanos tendientes al fortalecimiento de sus capacidades y a la jerarquización de la carrera pública.
2. es el responsable de diseñar, proponer y coordinar la política de transformación y modernización del Estado, determinando los lineamientos estratégicos y las propuestas de las normas reglamentarias en la materia.

En materia de modernización, son varios los convenios suscriptos por la Provincia con la Subsecretaría de la Gestión Pública:

1. Convenio Marco de Cooperación y Asistencia Técnica de noviembre de 2003<sup>7</sup>, por el que “las partes acuerdan la puesta en marcha de acciones centradas en el fortalecimiento y modernización de las capacidades de gestión, mediante la elaboración de un programa de trabajo para el diseño e implementación de herramientas y plataformas tecnológicas de última generación.....”

2. Convenio Marco de Cooperación de abril de 2005<sup>8</sup>, por el que las partes acuerdan “la puesta en marcha de un programa de trabajo centrado en los procesos de reforma de la Administración del Gobierno de la Provincia de Mendoza, optimización de los recursos humanos y fortalecimiento institucional, tendiente a mejorar la capacidad de gestión de la Administración.....”

---

<sup>6</sup> Al interior de este ministerio estas competencias corresponden a la Subsecretaría de la Gestión Pública, la que también entiende en los asuntos vinculados con el sistema de evaluación e implementación de la calidad y la Escuela de Gobierno y Administración de la Provincia.

<sup>7</sup> gobierna la Provincia el ingeniero Iglesias (Alianza 1999/2003)

<sup>8</sup> gobierno de Cobos (UCR 2003/2007)

- Acta Complementaria de abril de 2005 que establece que “la Subsecretaría asiste a la Provincia en el uso de innovaciones tecnológicas para dotar a los procedimientos de contratación de mayor celeridad y transparencia, para lo cual habilita a la Provincia al uso de un Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas bajo la modalidad de Prueba Piloto.....”
- Acta Complementaria de marzo de 2007 cuyo objetivo es que la Oficina Nacional de Innovación de la Gestión asesore a la Unidad de Planificación de Políticas Socioeconómicas del Ministerio de Economía, en la evaluación de las operatorias de implementación de un proyecto denominado “Sistema Georeferenciado de Información y Evaluación de Políticas y Proyectos” para el Ministerio de Economía.

3. A pocos meses de asumir -julio de 2008- el gobernador Jaque (PJ) ratifica mediante Decreto N° 1767, el Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica suscripto entre la Provincia y la Sec. de la Gestión Pública en el mes de junio. De acuerdo a lo convenido, la SGP -para contribuir a la mejora de los resultados de la gestión de las políticas públicas- asistirá a la Provincia en materia de: empleo público; capacitación, innovación de gestión; contrataciones de bienes y servicios y tecnologías de la información. Por Acta Complementaria las partes acuerdan el diseño e implementación de un Programa de Capacitación a través del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y se comprometen a elaborar en el plazo de 30 días un Plan de Trabajo en el que se detallarán las actividades de cooperación académica, los objetivos a alcanzar, la modalidad, los destinatarios, el tipo de evaluación, los plazos y los medios que aportará cada parte.

Previamente, en abril del 2008 mediante Decreto N° 859 se crea -bajo la forma jurídica de “Fundación”- la Escuela de Gobierno y Administración en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública. En materia de capacitación la Escuela de Gobierno cuenta con dos programas diferenciados de formación. El primero, el Programa de Formación en Gobierno orientado al apoyo a los partidos políticos y a los dirigentes políticos y sociales. Por otro lado, el Programa de Formación para la Administración, orientado a los agentes de la Administración en general .

En gobiernos anteriores (Iglesias y Cobos) ya la Provincia había digitalizado distintos trámites e incorporado herramientas de gestión como el Tablero de Comando en la Dirección General de Escuelas. Herramienta que -la gestión actual- deja en manos de la Unidad de Planificación, Monitoreo y Control de Políticas Públicas, cuando le adjudica la función de: “Desarrollar un sistema de gestión integral informático dedicado al control de gestión: tablero de comando”<sup>9</sup>.

Actualmente, en materia de mejora de la gestión de las organizaciones estatales Mendoza se encuentra ejecutando el Programa de Mejora Continua de la Calidad<sup>10</sup> y abocada de lleno a la elaboración del Plan Estratégico Provincial. Los objetivos definidos en el Programa de Mejora son:

- Definir las políticas necesarias para instrumentar procesos de Mejora Continua de la Calidad.
- Colaborar con los conductores de los organismos públicos que adhieran al Programa a fin de que el sistema de calidad sea una herramienta que le permita lograr los resultados sistemáticamente.
- Incorporar la Mejora Continua del sistema, de los procesos y de los servicios como filosofía de la organización, mediante el trabajo grupal, afianzando la eficacia, eficiencia e innovación en la gestión.
- Incorporar la calidad y la excelencia como valores de la cultura organizacional y desarrollar metodologías necesarias en los sistemas de gestión pública.
- Capacitar al personal de los organismos públicos en la temática vinculada a la Mejora Continua de la Calidad y en la Normas ISO 9000:2000.
- Generar la documentación de todas las actividades que integran los distintos procesos del Sistema con el propósito de incorporar la medición de la eficiencia en la gestión de cada sector.
- Preparar las organizaciones que adhieran a este Programa para ser auditadas por el Sistema de Evaluación de la Conformidad por Tercera Parte.

---

<sup>9</sup> Esta Unidad es creada - en agosto de 2008- en el ámbito de la Subsecretaría de la Función Pública por el Decreto 2252/08

<sup>10</sup> D 2064/08

En lo que al Plan Estratégico se refiere, su elaboración y puesta en marcha -de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 8.051 y el Decreto 1.535/09- corresponde al Poder Ejecutivo Provincial a través de la Secretaría de Medio Ambiente, actuando como órgano consultor el Consejo de Estado. Las actividades previstas se conforman de 5 (cinco) fases:

- preparatoria del proceso planificador;
- diagnóstico participativo;
- formulación de la visión compartida y construcción colectiva del modelo deseado de Provincia;
- diseño de lineamientos y ejes estratégicos del cambio y la construcción colectiva de la estrategia de desarrollo de la Provincia de Mendoza;
- implementación gradual y consensuada de la estrategia de desarrollo de la provincia de Mendoza;
- revisión, evaluación y actualización de la estrategia de desarrollo de la Provincia.

### **Reflexiones Finales:**

Luego de este somero repaso sobre el accionar de Nación y Provincia para mejorar el desempeño de las organizaciones estatales, no caben dudas que ambas jurisdicciones orientan el esfuerzo en pos de: la capacitación del recurso humano; la innovación en la gestión; la rendición de cuentas; la mejora en los sistemas de información y control y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Sin embargo la Nación, que en esta lid aventaja notoriamente a la Provincia, privilegia enfoques (Gestión por Resultados) que requieren de cambios fundamentales en las formas de gestión, predominantemente operativas de las

organizaciones públicas, cambios que deben acompañarse de modificaciones en la legislación.

A modo de reflexión rescatamos lo expresado por Hintze<sup>11</sup> respecto del debate acerca de las mejores modalidades de gestión y la preferencia por la gestión por resultados como modalidad de las organizaciones estatales, cuando advierte que:

- los resultados (sobre todo en la gestión pública) son muchísimo más difíciles de establecer que los procesos y, más aún, de mensurar y evaluar. En consecuencia, la planificación se torna más ambigua, la rendición de cuentas más difícil, la asimetría de información entre directivos y agentes es mayor y la discrecionalidad se legitima sin contrapartida de controles posteriores.
- las mejores prácticas pueden, en muchas circunstancias, no producir los mejores resultados sin dejar por ello de ser las mejores prácticas conocidas y por lo tanto de aplicación recomendada. En consecuencia, la puesta de los procesos (prácticas) en un segundo plano, en tanto objetos de rendición de cuentas, revisión crítica y mejora permanente, hace perder de vista que la buena praxis es, en muchos casos, en sí misma el resultado deseable y que, si la responsabilización por la praxis conduce a la burocratización tal vez el problema es que la praxis deba ser mejorada en lugar de cambiar de modalidad de gestión.
- las modalidades de gestión -ya sea por resultados o procesos- no son principios organizativos rectores ni orientaciones valorativas, son complejos arreglos organizativos diferentes entre sí, cuya conveniencia depende del más eficiente y/o eficaz logro de resultados que se logre según la aplicación de uno u otro en cada caso. En consecuencia, si el interés está verdaderamente en los resultados (el valor público), la única orientación valorativa acerca de la

---

<sup>11</sup> Hintze, J.(2003) "Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta"; Op.cit.

gestión debiera ser considerar mejor la modalidad que mejor contribuya a su logro en cada caso, y a la manera en que deban coexistir y articularse varias cuando sea necesario.

Para Hintze, “es sano recordar que, en la gestión pública, primero debe rendirse cuentas por haber hecho las cosas bien y luego por haber logrado resultados y no al revés (salvo que se acepte que el fin justifica los medios) pero que hacerlas bien significa hacerlas según la modalidad que mejores resultados permita en cada caso”.

## **Bibliografía**

ALONSO, G. “*Las capacidades institucionales entre el Estado y la sociedad*” Ponencia en el 4to. Congreso Argentino de Administración Pública; Buenos Aires: set. 2007

ABAL MEDINA J.M Y BONIFACIO, J. Compiladores “*Reformas y gobernabilidad: Experiencias nacionales de modernización de la gestión pública*”, INAP; Buenos Aires 2007

BRESSER PEREIRA, L.C y otros “*Política y Gestión Pública*”; Fondo de Cultura Económica; CLAD; Buenos Aires 2004

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS “*Seminario Internacional sobre Modernización del Estado*”; Buenos Aires, 2006

HINTZE, J., “*Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta*” - SEGUNDO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – Córdoba, Argentina, noviembre de 2003

-----“*Capacidad Institucional y Profesionalización: el enfoque de ORH*”, VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, Lisboa, Portugal, octubre de 2002

LOPEZ, A., “*Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*”; INAP Dirección de Investigaciones; Buenos Aires 2005.

-----“*La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje Conceptual*”; INAP; Dirección de Estudios e Información; Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado; Documento N 68

MAKÓN, M., “*El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional*” ; V CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD; año 2000

MARTÍNEZ NOGUEIRA, R.: “*Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras*” Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 24, Caracas, octubre 2002

NARBONDO, P. y otros: *“Marco conceptual y diseño metodológico para el estudio de las capacidades estatales en la administración central y en las empresas públicas”*. Seminario "Globalización y Transformación Estatal: un análisis comparativo"; Punta del Este: dic. 2003

OSPINA, S., *“Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora”* -VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD - Lisboa, Portugal, Octubre, 2002

RAMIÓ MATAS, C., *“Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional”*. Biblioteca virtual TOP

OSZLAK, O: *“Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso argentino”*; Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid: nov. 2004

-----*“El mito del Estado mínimo. Una década de reforma estatal en Argentina”*; Biblioteca Virtual TOP

OSZLAK, O. y ORELLANA E. *“El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI”*, Biblioteca Virtual TOP

REPETTO, F., *“¿Es posible reformar el Estado sin transformar la Sociedad?. Capacidad de gestión pública y política social en perspectiva latinoamericana”*.CLAD; Reforma y Democracia; Revista N 16; 2000

SECRETARÍA DE GABINETE Y GESTIÓN PÚBLICA de la Jefatura de Gabinete de Ministros: Resolución 99/2008 Créase el Componente de Interoperabilidad para el Gobierno Electrónico en el ámbito de la Oficina Nacional de Tecnologías de Información.

SECRETARÍA DE GABINETE Y GESTIÓN PÚBLICA de la Jefatura de Gabinete de Ministros: Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad. Buenos Aires 2008

SECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO- Oficina Nacional de Innovación de Gestión: Tablero de Gestión Estratégica – Manual del Usuario

SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA, OFICINA NACIONAL DE LA INNOVACIÓN DE GESTIÓN, Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional *“La Gestión Pública por objetivos y resultados: Una visión sistémica”*. Buenos Aires 2007

