



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA

**THE IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM
FOR RESULTS AT THE NATIONAL INSTITUTE OF
AGRICULTURAL TECHNOLOGY**

Juan Jesús Hernández
Universidad Nacional de San Juan

Cintia Gema Ruiz
Gobierno de San Juan

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v9i3.18380

La Implementación del Sistema de Gestión por Resultados en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Juan Jesús Hernández¹juanje.jjh@gmail.com<https://orcid.org/0000-0003-0072-6461>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Universidad Nacional de San Juan**Cintia Gema Ruiz**cpn.cintiaruiz@gmail.com<https://orcid.org/0009-0008-0274-3824>

Gobierno de San Juan

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar la implementación de un sistema de Gestión por Resultados (GpR) en los proyectos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), organismo del Estado nacional argentino, para la planificación, toma de decisión y administración de fondos. Se presenta la GpR como herramienta de gestión, mencionando bibliografía académica especializada, y su forma de incorporación en una institución estatal de ciencia y tecnología, identificando sus logros, sus límites y las particularidades del caso que lo hacen innovador y a la vez contribuyen a los estudios en la materia. La metodología es cualitativa y el nivel de análisis es descriptivo. La estrategia combina fuentes secundarias (bibliografía) con primarias (entrevistas y observación de aplicaciones informáticas). Se trata de un estudio de caso localizado con un análisis interdisciplinario. La conclusión principal a la que se arriba es que la GpR se incorpora efectivamente en INTA, apoyada en herramientas informáticas, logrando mejoras en la calidad de gestión, reducción de tiempos, simplificación de trámites y acceso a la información. El artículo combina un análisis bibliográfico con un estudio de caso localizado, donde la administración se relaciona con la tecnología de software para la gestión de proyectos de desarrollo vinculados al sector agropecuario. Además, destaca la necesidad y potencialidad de la generación de información para las futuras tomas de decisiones. El texto pretende aportar a los estudios sobre GpR, valorando la herramienta, en especial en sus posibilidad de conexión con tecnologías de comunicación en organizaciones complejas distribuidas en territorios amplios como lo es Argentina.

Palabras clave: gestión, resultados, planificación

¹ Autor principal

Correspondencia: juanje.jjh@gmail.com

The implementation of the Management System for Results at the National Institute of Agricultural Technology

ABSTRACT

The article aims to analyze how a Management by Results (MR) system is implemented in the project management of the National Institute of Agricultural Technology (INTA) of Argentina. MR is presented as a management tool and its form of incorporation into a state science and technology institution, identifying its achievements, its limits and the particularities of the case that make it innovative and at the same time contribute to studies on the subject. The methodology is qualitative and the level of analysis is descriptive. The strategy combines secondary sources (bibliography) with primary sources (interviews and observation of computer applications). The main conclusion reached is that GpR is effectively incorporated into INTA, supported by computer tools, achieving improvements in management quality, but it has not yet fully taken advantage of the potential provided by evaluations and feedback.

Keywords: management, results, planning

Artículo recibido 06 mayo 2025

Aceptado para publicación: 13 junio 2025



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la implementación del sistema de Gestión por Resultados (GpR) en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), de la República Argentina, en cuanto a su forma de adopción, adaptación e implementación, sus logros y sus límites. Como tal aporta al análisis de la problemática de la implementación sistemas de gestión de proyectos en instituciones estatales orientadas hacia el desarrollo y reviste importancia porque se aborda un caso concreto en el que las propuestas teóricas se plasman en la realidad de un modo innovador.

El artículo comienza mencionando la metodología empleada que es de carácter cualitativa, en un nivel descriptivo. Luego se adentra en el concepto de GpR desde su historia, conceptos de diversos autores, propuestas de organismos internacionales para su adopción y las condiciones o desafíos de las organizaciones estatales tienen para aplicarlo, en especial en América Latina. En esto último se destacan dificultades propios del contexto regional que la diferencia del mundo europeo o norteamericano desde el cual los organismos multilaterales de crédito demandan su adopción.

En el siguiente apartado se cuenta la trayectoria institucional del INTA, desde su creación, como organismo descentralizado del Estado nacional argentino orientado hacia el sector agropecuario, con una gobernanza compartida entre el gobierno y entidades de productores. En especial, se explica distintos tipos de proyectos en la institución que deben gestionarse en las múltiples unidades dispersas en el país. La presencia de proyectos con financiamiento propio, coordinados por profesionales, con un equipo de trabajo localizado en diferentes lugares, brindan una oportunidad y una necesidad para aplicar GpR, como estrategia para planificar y evaluar.

En el apartado central de Resultados se aborda la implementación de la GpR en INTA describiendo los actores internos involucrados, los diferentes roles que juegan, la cultura institucional y el sistema informático utilizado. Aquí lo importante es destacar cómo se dan ciertas condiciones en la institución que permite una determinada forma de incorporación de este sistema gestión que lleva a una vinculación entre equipos de trabajo, coordinadores, autoridades y personal administrativo.

Por último, en las conclusiones se retoman ideas del marco teórico utilizado para aplicarlos al caso en estudio y para destacar en él las fortalezas observadas en la GpR y los desafíos ante que se encuentra para aprovechar la información generada para la toma de decisiones.



El artículo pretende entonces aportar a diversas disciplinas como la administración, la gestión y el diseño de políticas públicas en organizaciones estatales de ciencia y tecnología vinculadas al desarrollo.

METODOLOGÍA

La metodología del trabajo es cualitativa, el nivel de análisis es descriptivo. La estrategia combina fuentes secundarias (bibliografía) con primarias (análisis de documentos institucionales, observación de aplicaciones informáticas de la institución y 3 entrevistas a coordinadores de proyectos y encargados de administración en unidades de la institución).

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas y breves, orientadas a identificar el grado de aplicación de la GpR en la institución y los problemas generados en ese proceso. La búsqueda bibliográfica se realizó a través de Google Académico y Scopus, basada principalmente en la detección de bibliografía actualizada sobre implementación de GpR y sobre INTA como palabras claves.

La pregunta de investigación central es ¿Cómo se implementa el sistema de GpR en INTA?

La observación de las aplicaciones informáticas de INTA permitió identificar la forma en que las personas interactúan en la gestión de proyectos, apoyadas por estas herramientas, identificando también la aplicación y adaptación de conceptos claves de la GpR. No se realiza una descripción de la programación del software, pero sí se muestran pantalla de la interfaz de usuario.

La lógica de análisis es deductiva, se parte de un marco teórico y se observan las categorías seleccionadas en el caso en estudio. El texto no pretende generalizar resultados, sino destacar un caso por sus características especiales.

DESARROLLO

¿Qué es el sistema de Gestión por Resultados?

El sector público para responder a las demandas de la sociedad se encuentra ante el desafío de eficientizar su estructura organizacional, ser austero, tener mayor transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos (Flores Tananta & Delgado Bardales, 2020). Una herramienta para ello es la GpR. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la definió como una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad.



Su principal objetivo es crear valor, esto es, cambios sociales que el Estado contribuye a generar en respuesta a determinadas necesidades de la sociedad (García López & García Moreno, 2010).

El PNUD en 2002 dio otra definición de GpR:

Una estrategia de gestión o el enfoque de una organización que asegura que los procesos, productos y servicios contribuyen a la consecución de los resultados claramente. Gestión basada en resultados proporciona un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión mediante la mejora de aprendizaje y rendición de cuentas. También es una estrategia general de gestión encaminada a lograr cambios importantes en la forma en que funcionan los organismos, como la mejora del rendimiento y los resultados de la orientación central, la definición de resultados esperados realistas, monitorear el progreso hacia el logro de resultados esperados, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones sobre los informes de gestión y el rendimiento (PNUD, 2012, citado en Figueroa Huencho, 2012, p. 87).

Con la metodología tradicional de planificación, el seguimiento se realiza sobre la ejecución del gasto, es decir poniendo el foco en si se ejecutaron los fondos conforme a normas. En cambio, en la GpR el foco está puesto no sólo en la administración de recursos, sino fundamentalmente en la producción de bienes y/o servicios para el logro de resultados, es decir de cambios sociales generados por la acción del Estado (Aquilino, *et al.*, 2019)

En La GpR el foco está los resultados, más que en la provisión de bienes o servicios con eficiencia (Milanesi, 2018). El concepto central es simple:

Las organizaciones públicas fijan sus estándares de éxito y definen su forma de medición. De esta forma, puede analizarse en qué medida se han alcanzado los resultados, ayudando al proceso de toma de decisiones... El foco pasa a colocarse en los resultados, el valor público, más que en el estricto seguimiento de procesos y procedimientos (Milanesi, 2018, p. 127)

La GpR puede plasmarse diferentes instrumentos la planeación estratégica, el gasto del presupuesto por resultados, los reportes del grado de cumplimiento, la rendición de cuentas, sistemas de seguimiento, la



valoración de programas, las auditorías, etc (Milanesi, 2018). Este trabajo se centrará especialmente en uno de esos instrumentos: la gestión de proyectos por resultados.

Para la gestión de proyectos a través de la GpR hay elementos fundamentales:

- La definición de los objetivos y metas de los proyectos, programas y políticas y la asignación de responsabilidades y recursos para el logro de estos.
- El desarrollo de prácticas de monitoreo y evaluación que permitan medir si se alcanzaron los objetivos y si se lo hizo de manera eficiente (Aquilino *et al.*, 2019).

La implementación de la GpR implica dotar al ente de herramientas informáticas necesarias para administrar el sistema que permitan una comunicación adecuada entre los equipos de trabajo y las autoridades.

Más allá de la herramienta, la pieza indispensable es la decisión de la alta dirección (jefe, director, órgano colegiado de conducción) de implementar y utilizar dicho sistema. En instituciones con estructuras jerárquicas complejas y de muchos miembros, las disposiciones de esas autoridades deben complementarse con las acciones de los mandos medios y de áreas específicas de planificación que establecerán requisitos que deberán cumplir los proyectos y se encargarán de su posterior evaluación de acuerdo con los criterios de la GpR (Autora, 2024).

Se debe tener en cuenta que esta herramienta nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. Lerner (2021) destaca que en los países sajones es donde mayor desarrollo ha logrado, mientras que en Latinoamérica en los últimos años han mejorado más las capacidades para la implementación de una gestión pública basada en resultados que los mecanismos de rendición de cuentas. García López y García Moreno (2010) sostienen que no hay que perder de vista que en nuestros países el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que hablan de gestión para resultados en el desarrollo.

La implementación de la GpR en Latinoamérica debe tener en cuenta algunos elementos del contexto que aparecen frecuentemente:

- La existencia de una cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento,
- La presión de las demandas ciudadanas por más y mejores servicios y por un gobierno más transparente



- El contexto internacional que impone el desarrollo de sistemas que generen un estado competitivo (aquilino *et. Al*, 2019)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es uno de los organismos internacionales que tiene su interés en que estos países incorporen herramientas como la GpR exigiendo su implementación al momento de obtener la ayuda financiera y económica para financiar los programas aprobados.

La GpR en proyectos funciona a partir de una lógica lineal y causal en la cual los objetivos de los proyectos surgen a partir de un diagnóstico inicial elaborado a partir de las evaluaciones de otros proyectos, análisis de contexto y de riesgos, identificación de problemas y oportunidades, etc. Una vez que se han definido objetivos, se debe pensar los resultados que se esperan con las acciones y los productos que se deben generar para lograrlos.

Los «productos» son los bienes o servicios «entregables», que quedan a disposición de los beneficiarios y de cuyo efectivo uso o apropiación depende que se generen verdaderamente los resultados, entendidos como cambios en la situación inicial diagnosticada.

Los resultados pueden no estar total o directamente bajo el control de un organismo ejecutor del proyecto. En ellos influye, tanto la implementación de un programa (las actividades y productos que genera), como las respuestas de las conductas de los beneficiarios expuestos a ese programa (el uso que los beneficiarios hacen de los beneficios a los que están expuestos). Un resultado puede ser intermedio o final (Gertler, Martínez, Rawlings, Premand, & Vermeersch, 2016).

La GpR parte del supuesto de lo que lo que el Estado hace puede ser medido (Milanesi, 2018) y para ello se necesitan de indicadores que son expresiones de las variables cuantitativas y cualitativas mediante las cuales se pueden medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de una intervención para el desarrollo (García Moreno, 2011).

Por su parte, las metas, son la expresión concreta y cuantificable de lo que se quiere alcanzar en un período definido en cada uno de sus indicadores.

Las actividades concretas que permitirán generar productos que provoquen resultados y puedan ser medidas por indicadores, pueden quedar en una etapa posterior de la implementación e incluso pueden ser modificadas en el tiempo, siempre que sigan orientadas hacia los objetivos planteados.



En esto la GpR aporta flexibilidad. Los decisores públicos y los técnicos tienen un marco de referencia para trabajar claro y saben lo que quieren provocar y podrán adaptar las tareas cotidianas a ello.

La asignación de fondos se realiza entonces a los proyectos o programas primariamente en función de los objetivos y resultados que se plantean, y en una segunda instancia a las actividades que tendrán que cumplir las normas administrativas de ejecución del gasto, de manera que estas últimas ya no tienen el lugar central en el proceso.

La implementación práctica de la GpR se encuentra ante desafíos:

- Establecer un vínculo claro entre productos y resultados, ya que no siempre es posible una relación causa – efecto lineal y puede haber otros factores que la organización no controla que influyan en el proceso.
- Los resultados más significativos frecuentemente no se alcanzan en el corto plazo, ello dificulta esa vinculación producto – resultados y la asignación de responsabilidades.
- La presencia de múltiples objetivos que se superpongan o contradigan puede dificultar definir resultados
- Tensiones culturales dentro de la organización que pueden generar bloqueos por parte de grupos internos.
- La intervención de múltiples actores (Milanesi, 2018).

Así también puede existir “una resistencia en los actores del estado en los propósitos al cambio y la actualización en términos de conocimientos, empatía, serviciabilidad, proactividad, etc.” (Cañari-Otero & Hanco-Bustinza, 2021, p. 749)

Milanesi (2018) explica que a pesar de los beneficios de la GpR, a los que al parecer nadie podría oponerse, las reformas de gestión implican transformaciones organizativas y culturales que pueden afectar intereses y redistribuir recursos en las organizaciones estatales. El autor recopila en la bibliografía y en las prácticas los factores que inciden en la adopción de la GpR por parte de las agencias estatales:

- Path dependence y otras dimensiones institucionales: aquí se encuentran:
 - Existencia de actores de veto que pueden obstaculizar las reformas.
 - Modelo de administración pública imperante previo a la GpR.

- Marcos institucionales y reglas formales: existencia de normas que obliguen a presentar planes, indicadores o compromisos de desempeño facilitan la GpR.
- Capacidades y recursos: la implementación sistemas de información, monitoreo y evaluación requiere inversiones en recursos humanos, desarrollos informáticos y otros insumos. Esto está vinculado a la existencia de equipos técnicos que puedan guiar el proceso.
- Cultura organizacional:
 - Las herramientas de desempeños son mejor aceptadas en instituciones donde predomina una cultura más individualista, competitiva, o de aceptación del riesgo.
 - También influye el grado de involucramiento de los funcionarios en las decisiones.
- Razones simbólicas:
 - Las agencias o áreas centrales dan forma a las ideas y pueden imponer políticas o líneas de acción a las agencias sectoriales, pero son estas últimas las que deberán adoptarlas realmente y en ello es importante analizar en qué medida las reformas son vistas como una oportunidad, una imposición o una pérdida de tiempo.
 - A los políticos, la GpR les puede servir para «verse modernos», dar la imagen de una gestión eficiente, racional y orientada a resultados, además de tener un mecanismo de rendición de cuentas.
 - Para la alta burocracia, el beneficio es la mejora del servicio que brinda, adquisición de más poder y legitimidad interna al constituir un equipo y un *know-how*.
- Actores externos: La presencia de consultores puede impulsar las reformas.
- Difusión de políticas: La GpR puede surgir por la coerción de actores externos (ej. organismos internacionales que prestaron fondos a las instituciones), o puede tener origen en la necesidad de imitación o copia de otras instituciones exitosas
- Características estructurales de las agencias específicas: tamaño (las más grandes tienen más capacidades), edad (los más nuevas tienden a incorporar herramientas de desempeño más fácilmente) y sector de actividad
- Demandas y presión externa: Demandas o presiones provenientes del sistema político o de la ciudadanía.



En la bibliografía se menciona frecuentemente que factores de la cultura organizacional pueden influir en los procesos de decisión e implementación.

Se trata de prácticas, creencias, formas de comportamiento y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia, moldean el comportamiento individual y colectivo (Carrillo Punina, 2016). Por último, las evaluaciones son claves en la GpR porque permiten generar la información necesaria para nuevos proyectos, teniendo en cuenta los aprendizajes.

El ciclo de la GpR se cierra o vuelve a iniciarse cuando se toma la información para las nuevas decisiones, ya sean para las acciones internas y/o como para realizar ajustes en la implementación de intervenciones, el desarrollo de nuevas intervenciones, los premios o castigos a los desempeños; así mismo para exterior cumpliendo con la rendición de cuentas de lo actuado (Cañari-Otero & Hanco-Bustinza, 2021, p. 751).

¿Qué es el INTA? Historia institucional y de su gestión de proyectos

El INTA es un organismo del Estado nacional argentino descentralizado con autarquía operativa y financiera, que depende de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ministerio de Economía. Este organismo fue creado por Decreto-Ley 21.680 de 1956 que fijó como su misión original, “impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”.

El INTA tiene su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2015 – 2030 en el que se establece como su objetivo:

Impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible de un Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial competitivo, inclusivo, equitativo y cuidadoso del ambiente, a través de la investigación, la extensión, el desarrollo de tecnologías, el aporte a la formulación de políticas públicas y la articulación y cooperación nacional e internacional (INTA, 2016, p. 26).

La organización está conducida por un Consejo Directivo Nacional (CDN) que es el máximo nivel de decisión, integrado por cinco representantes del sector público (3 del Estado nacional y 2 de las universidades) y cinco del sector privado (organizaciones de productores agropecuarios).



La Dirección Nacional (DN) coordina y gestiona las actividades del Instituto, en función de los lineamientos establecidos por el CDN. La DN es asistido por Direcciones Nacionales Asistentes (DNA), Direcciones Generales (DG) y Coordinaciones Nacionales (CN). Una de las DNA es la de “Planificación, Monitoreo y Evaluación” que se encarga de la generación de herramientas y la asistencia técnica a los procesos de redacción de proyectos y su seguimiento.

De la DN dependen Centros de Investigación (CI) y 15 Centros Regionales (CR), que elaboran sus propias planificaciones de mediano plazo (PMP) a 5 años en el marco del PEI.

Los CR son la estructura jerárquica superior de las “Estaciones Experimentales Agropecuarias” (son 51 en el país) y de estas últimas dependen “Agencias de Extensión Rural” que son más de 200 (Autor & Moscheni Bustos, 2024).

En total, trabajan en la institución alrededor de 6.500 personas entre profesionales de variadas disciplinas, técnicos y personal administrativo y de campo.

Malach (2014) sostiene que el INTA tiene un complejo mix cultural en el que influyen diferentes factores:

- Los valores que se destacan en la institución son la lealtad y el compromiso con la institución, la camaradería y la tolerancia de la diversidad
- Los procedimientos están fuertemente reglamentados
- Las normas están internalizadas por el personal y sus directivos
- Se cuenta con tecnología bajo condiciones de seguridad informática adecuadas que permiten sustituir los trámites en papel
- Conviven personas de muy variadas disciplinas, niveles de formación, edades, orígenes sociales y culturales
- Existe un comportamiento matricial, en dónde la estructura jerárquica de autoridades se cruza con programas, proyectos y redes de alcance nacional y regional, que tienen sus propios coordinadores.
- Las personas participan de variados proyectos, de manera que tienen que reportar a sus jefes directos y a los coordinadores de proyectos. Lo que conlleva el riesgo de que se confunda la vía sobre la cual gestionar trámites (jerárquica, programática o ambas).



Roca (2016) profundiza en la descripción de los valores de la cultura institucional:

El amor por la organización, el compromiso, se sienten orgullosos de pertenecer, las relaciones y vínculos que se establecen, la proximidad entre los miembros, la relación estrecha que se conserva y construye a través de los años. La posibilidad de desarrollo profesional: desempeño individual, formación, carrera. conocimiento. profesionalismo, transparencia, ética... La flexibilidad de la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios coyunturales (Roca, 2016, p. 97-98).

La investigación y la extensión son los componentes identitarios de la institución con los que cuales se fundó, a lo que se dedican la gran mayoría de sus profesionales y cuya integración se realiza a través de proyectos.

La institución implementa programas y proyectos con financiamiento externo y tiene también su propia cartera. Esta última consta de diferentes tipos de proyectos, algunos de los cuales son listados en el anexo de la Resolución 906/2022 del CDN:

- **Proyectos Estructurales:** orientadas a resolver problemas o aprovechar oportunidades del sector agroalimentario mediante tecnologías transferibles en el plazo de duración del proyecto. Pueden ser de ámbito nacional o localizarse en regiones específicas. La duración estimada es de 4 años.
- **Proyectos Disciplinarios:** Atienden a la generación de conocimientos, generalmente vinculados a ciencia básica, y a su difusión. Son de carácter nacional y duran 4 años aproximadamente.
- **Proyectos Locales:** Orientados a resolver problemas concretos de territorios acotados (una provincia o una localidad) en lapsos de tiempo de hasta 2 años.

Cada uno de estos proyectos tiene una persona designada para su coordinación y un número variables de participantes, colaboradores y becarios/as que se encargan y responsabilizan de la realización de actividades que contribuyen a sus objetivos. Se trata de profesionales y técnicos de diversas disciplinas que tienen lugar de trabajo en algunas de las oficinas de INTA. Al ser una institución nacional, los equipos que se conforman son de varias localidades y provincias, lo que genera un desafío especial para la gestión administrativa: dónde, a quién, como se remiten los fondos, cómo rinden cuentas, en base a cuáles indicadores, cuáles son sus metas, etc.



Tanto el diseño del proyecto, como la asignación de recursos para las actividades debe ser aprobadas por las autoridades jerárquicas e implica envíos de una sede a otra de la institución para lo cual hacen falta sistemas de información contable e informáticos que permitan unir a los directores de unidades y centros regionales, el personal administrativo, los coordinadores de proyectos y los profesionales responsables de las actividades.

Para diseñar e implementar estos proyectos, la institución utiliza GpR, basada en la normativa institucional y del Estado nacional. La misma se combina con presupuestos basados en resultados, auditorías externas a las unidades y con evaluaciones de desempeño anuales de su personal.

Resultados: ¿Cómo se adapta e implementa el sistema de Gestión para Resultados en los proyectos de INTA?

La GpR se incorporó paulatinamente en la institución. Los primeros pasos se dieron en la primera década del siglo XXI mediante el diseño de proyectos a través del marco lógico. El acceso de la institución a fondos del BID y otros organismos, además de la profesionalización de la planificación impulsó el proceso en la década posterior.

Un factor clave fue el surgimiento de normas internas que obligaron a generar cambios, tales como la Resolución del CDN 1127/2017, que reconoció el valor de la GpR.

La gestión por resultados es uno de los ejes centrales en materia de desempeño institucional, lo cual implica que la mirada en los procesos y acciones se enfoca hacia los cambios que propone la institución en sus distintas unidades y niveles, y en este sentido, requiere de procesos continuos de reflexión y retroalimentación (Consejo Directivo Nacional de INTA, 2017)

Para los proyectos de su propia cartera, el INTA desarrolló en 2019 una herramienta informática que incorpora plenamente los conceptos de la GpR a la que el personal accede a través del sitio web proyectos.inta.gov.ar con su usuario y contraseña institucional.



Ilustración 1: Pantalla con menú para gestionar el proyecto seleccionado en el sistema de gestión de proyectos de INTA

El sistema muestra una interfaz de usuario con un menú de navegación superior que incluye 'GESTION DE PROYECTOS' y 'Detalles del proyecto 2023-PE-L05-1006'. El usuario logueado es Juan J. Hernandez. El formulario principal contiene:

- Título del proyecto:** Innovación y Sostenibilidad territorial del Sistema Agroalimentario de Mendoza y San Juan. (Quedan 81 caracteres)
- Duración:** 48 meses.
- Palabras clave:** INNOVACION, SOSTENIBILIDAD, SISTEMA, AGROALIMENTARIOM, ORGANIZACIONES, ACTORES, TERRITORIO, VALORIZACION. (Quedan 0 palabras)
- Impacto:** Social.

Fuente: proyectos.inta.gob.ar

La plataforma es un modo de comunicación para el seguimiento y una fuente de información para la alta dirección, utilizándola para planificar proyectos que atiendan a su misión institucional.

La importancia de contar con una herramienta radica en el registro de los datos que arroja el sistema, esto permite realizar el seguimiento de los objetivos y monitorear el desempeño de los procesos.

Esta herramienta informática se comunica con el sistema de gestión financiera “E-Siga” de la institución al que accede el personal administrativo y con el sistema de Gestión Electrónica de Documentos (GEDO) que es la plataforma oficial del Estado nacional.

Es decir, proyectos.inta.gob.ar es una herramienta que facilita la gestión, con un entorno simple de trabajo, que está conectada a las otras herramientas formales para evitar trámites adicionales, papeles y eficientizar los procesos.

Los proyectos son diseñados en la misma plataforma por los profesionales de la institución que indican las autoridades y que la DNA de Planificación, Monitoreo y Evaluación habilita por el sistema. Se trata de equipos de trabajo amplios e interdisciplinarios que se encargan del diseño en forma colaborativa y en diálogo con las autoridades que luego de finalizada la carga tendrán que aprobarlo a través de un trámite en GEDO y con acuerdo del CDN que es el espacio de control externo de la sociedad sobre la institución.

En la plataforma las personas habilitadas diseñan y administran el proyecto. En el primer momento cargan objetivo general, objetivos específicos, productos, resultados esperados, indicadores de

productos y de resultados, metas, antecedentes, justificación, actores involucrados y presupuesto solicitado. El sistema elabora una relación causal entre objetivos – productos - resultados.

Una vez que el proyecto ha sido aprobado, el/la coordinador/a designado/a para el mismo puede cargar una planificación anual que permite crear actividades vinculadas a los productos y resultados esperados.

Cada trimestre se asigna un monto de dinero al proyecto, en función de la disponibilidad presupuestaria de la institución, que el/la coordinador/a deberá distribuir entre las diversas actividades que se realizarán en diferentes unidades de INTA localizadas en una o varias provincias del país.

El/la coordinador/a es clave en los proyectos porque no sólo participa del diseño, sino que hace el seguimiento, ejerce el rol de líder sobre el/los grupos de trabajo involucrados y garantizan la unidad. Es quien distribuye los fondos asignados a las actividades y tiene responsabilidad por los resultados generales del proyecto.

Cada actividad específica tiene a su vez su responsable que el coordinador asigna dentro de los participantes del proyecto que son cargados en la misma plataforma, la cual solicita el aval a las autoridades de sus lugares de trabajo para comprometer su dedicación.

La metodología de asignación de fondos al INTA es trimestral por parte del Poder Ejecutivo Nacional y las autoridades de la institución la distribuyen en cada uno de los proyectos. Los entrevistados mencionaron que generalmente no coincide con la cantidad de fondos que estaba planificado o solicitado (generalmente es menos), de manera que se generan desvíos. Esto contribuye a que la planificación tenga un grado considerable de incertidumbre.

Los coordinadores de proyectos entrevistados para este artículo han coincidido en el valor de las herramientas informáticas de la institución porque facilitan el trabajo colaborativo, la aprobación de los proyectos y la distribución de fondos. Además, les permiten acceder a reportes en tiempo real del proceso del avance en el gasto que es un indicador de progreso en las actividades. Los administradores por su parte valoran la vinculación que se genera con coordinadores que no se encuentran en su unidad y que puedan remitir fondos de manera simple, facilitando la comunicación.

La plataforma recientemente ha incorporado un espacio para el Monitoreo y Evaluación mediante el seguimiento de las metas de cada uno de los indicadores de productos y resultados, la carga de publicaciones o informes generados y la identificación de desvíos con respecto a lo planificado.



Esos informes deben ser elaborados por el coordinador del proyecto y son dirigidos hacia sus autoridades superiores y a la DNA de Planificación, Seguimiento y Evaluación.

No se ha creado por ahora una herramienta que permita la rendición de cuentas o avances entre los participantes o responsables de las actividades específicas hacia los coordinadores de proyectos.

El proceso de evaluación de proyectos en INTA tiene planteada una instancia Ex Ante en el diseño (que es la que determina la aprobación o no), un monitoreo permanente del coordinador del proyecto, una Evaluación Intermedia que se realiza por la misma plataforma y una evaluación final (Cáceres, Granda, & Schorr, 2020).

El seguimiento de los objetivos y la retroalimentación de los resultados al sistema son fundamentales. Sin embargo, las personas entrevistadas dicen que en las carteras anteriores de proyectos de INTA la retroalimentación ha sido insuficiente, a pesar de contar la institución con la información necesaria. La necesidad de diseñar nuevos proyectos a la par que están terminando las anteriores, impidió que el proceso de evaluación genere los *out put* necesarios para la toma de decisiones. Los aprendizajes que se incorporan surgen más de la propia experiencia de los participantes que del aprovechamiento de las herramientas. La institución no puede parar para evaluar con tiempo y luego diseñar nuevas acciones porque recibe fondos que tiene que ejecutar y tiene demandas de la sociedad que debe atender para cumplir su misión. La urgencia juega en contra de la posibilidad de aprovechar toda la potencialidad de la GpR.

La información que se genera en el proceso de diseño, implementación y en los informes finales es aprovechada por la institución para rendir cuentas a los organismos superiores y a la sociedad. Por ejemplo, al ser un organismo de ciencia y tecnología, cuenta con un repositorio institucional de acceso abierto con las publicaciones científicas que son fruto de los proyectos (repositorio.inta.gob.ar).

Además, la población en general puede acceder a la información básica de los proyectos de INTA a través de <https://cartera.inta.gob.ar/>, un portal de acceso público. Allí se brinda información sobre objetivos y resultados esperados.

Más allá de las ventajas prácticas que la GpR genera en la institución y de las herramientas que se han creado para implementarla, el principal beneficio radica en la posibilidad de interacción entre equipos de trabajo que no queda supeditada a vínculos informales y permite superar el desafío de las distancias



en una institución de gran cobertura territorial. Además, la orientación de los proyectos hacia resultados ha permitido modernizar la institución pasando de la simple realización de actividades y ejecución de los presupuestos a una conciencia mayor de solución de problemas de la sociedad.

También los entrevistados mencionaron que, si bien el sistema existe y se gestiona de manera satisfactoria, muchos de los usuarios desconocen el concepto de GpR que aplican. Es decir, se utiliza la herramienta, en este caso a través de la plataforma informática, pero desconociendo el “por qué” de los datos que se solicitan. Sólo los coordinadores de proyectos conocen el proceso. Además, indicaron que las generaciones más antiguas de las instituciones son las que más dificultades tuvieron para adaptarse a este modo de planificación y gestión porque estaban acostumbrados a los trámites en papel y a las conducciones más verticales de los procesos por parte de las autoridades, pero con el paso de los años este problema ha sido superado porque las normas obligaron al cambio o esas personas ya no ocupan roles de coordinación.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación se encuentran en línea con los estudios sobre GpR realizados por otros autores para América Latina. En especial las consideraciones de Lerner (2021), Aquilino *et al.* (2019) y Milanesi (2018), que valoran la GpR por orientar a las instituciones hacia la generación de valor público e identifican los desafíos a los que se enfrenta su implementación, en especial los relacionados a las capacidades profesionales y a la cultura institucional.

La institución ha implementado el sistema gracias a que tiene una conducción vertical de autoridades que surgen por concursos públicos y que suelen tener trayectoria en la institución. Además, cuenta con procedimientos reglados con claridad, evaluación de desempeño de su personal y un sistema informático.

A pesar de que no es una institución joven (condición que menciona Milanesi para la apertura a los cambios), el INTA ha podido innovar en el mecanismo de gestión de proyectos, aprovechando su experiencia de trabajo y su cultura institucional.

La existencia de un plantel de profesionales amplio facilita la tarea, tanto desde el lado informático como del diseño e implementación de proyectos.



La historia de la institución muestra que si bien tiene una estructura rígida ha sabido adaptarse a diferentes contextos e innovar. Su cultura institucional abierta al trabajo en equipo facilita el proceso, combinando la colaboración con el esfuerzo individual.

La organización matricial del INTA con directores o jefes de unidades por un lado y coordinadores de proyectos con participantes de diferentes unidades por el otro, resulta un gran desafío para la gestión.

Los actores de veto del sistema fueron en sus orígenes el personal que diseña e implementan efectivamente los proyectos, debido al desconocimiento de los beneficios, pero el factor que permitió superar las resistencias estuvo vinculado a la obligación de usar las herramientas para la aprobación de proyectos y para la asignación de fondos, además del recambio generacional en los roles de coordinación.

La plataforma informática facilita y formaliza la vinculación, tanto entre estos actores como con el personal administrativo. La identificación de este elemento como clave es un aporte que este artículo realiza a la bibliografía especializada en GpR.

Los resultados de la investigación muestran que la GpR en INTA es una adaptación a los postulados propios de esta teoría de gestión debido a que la administración no se puede realizar de manera homogénea, pues cada organización funciona de manera única. Tal aplicación ha logrado orientar los proyectos de la institución a los problemas y oportunidades de las personas y grupos con los que trabaja, genera datos fundamentales y facilita la gestión administrativa, pero todavía no ha desplegado toda su potencialidad porque no se logra aprovechar completamente la información que brindan las evaluaciones. Las demandas de la sociedad hacia el sector público son cada vez mayores y en un contexto de reducción de presupuestos estatales en términos reales que vive el Estado argentino, el INTA se encuentra en una mejor posición para rendir cuentas gracias a la GpR. La existencia de indicadores y metas facilita la evaluación.

Entre los puntos pendientes en la implementación de la GpR en INTA se pueden identificar la necesidad de un mayor aprovechamiento de los datos obtenidos, en especial para la retroalimentación en el diseño de nuevos proyectos para así generar procesos de mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquilino, N., Arena, E., Bode, M., & Scolari, J. (2019). Guía N° 1: ¿Qué es la gestión por resultados? En Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas? Buenos Aires: CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-1.pdf>
- Cáceres, R., Granda, J., & Schorr, A. (2020). Análisis de las estrategias de las estrategias de implementación de procesos y sistemas de evaluación de impacto en instituciones con sede en América Latina y el Caribe: Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria, Banco Interamericano de Desarrollo. En P. Curarello, G. Calamante, L. Claps, G. A. Perez, C. Rozenblum, & M. J. Martínez, Aportes para la construcción de una propuesta de medición de impacto en el INTA. Buenos Aires: Ediciones INTA. <https://repositorio.inta.gob.ar/handle/20.500.12123/12539>
- Cañari-Otero, C., & Hanco-Bustanza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. Polo del Conocimiento, 6(2), 744-763. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2310/4676>
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. Ciencias Administrativas, 4(8), 61-73. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637/2641>
- Consejo Directivo Nacional de INTA. (2017). Resol-2017-1127-APN-CD#INTA.
- Consejo Directivo Nacional de INTA. (2022). Resol-2022-906-APN-CD#INTA.
- Decreto Ley 21860 de la República Argentina. (1956).
- Flores Tananta, C., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas en las entidades públicas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 12-27. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150
- Figuroa Huencho, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: la gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. Revista Chilena de Administración Pública (19), 81-101. <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21181/22446>



- García López, R., & García Moreno, M. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe (Vol. Segunda Edición). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- García Moreno, M. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo de gobiernos subnacionales. En Módulo 6: Seguimiento y evaluación de resultados. Banco Interamericano de Desarrollo. https://planeacion.durango.gob.mx/s/pdf/Documentos_de_Consulta/Curso_de_gestion_para_resultados/Modulo%206%20Seguimiento%20y%20evaluacion%20de%20los%20resultados.pdf
- Gertler, P., Martínez, S., Rawlings, L., Premand, P., & Vermeersch, C. (2016). Impact Evaluation in Practice. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice>
- Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. (2022). Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Results. New York: Evaluation Office, United Nations Development Programme. <https://mandguidelines.iom.int/sites/g/files/tmzbdl2306/files/2023-03/pme-handbook.pdf>
- Autor, & Moscheni Bustos, M. (2024). La participación de la sociedad civil en el Estado: Análisis del Consejo Local Asesor de la Estación Experimental Agropecuaria San Juan del INTA. Perspectivas Revista De Ciencias Sociales, 9(17).
- INTA. (2016). Plan Estratégico Institucional 2015-2030: un INTA comprometido con el Desarrollo Nacional. Buenos Aires: Ediciones INTA. <https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/handle/20.500.12123/2178>
- Lerner, E. R. (2021). Metodología para la rendición de cuentas por resultados en el sector público. Revista del CLAD Desarrollo y Democracia(79), 155-190. <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/03/079-05-L-1.pdf>



- Malach, V. N. (2014). La mejora de los procesos y la satisfacción del cliente interno Estudio de Caso: La experiencia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en el periodo 2012 - 2014. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina.
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/15131>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 170-199.
<https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/425/463>
- Roca, M. V. (2016). La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Buenos Aires: Universidad de Belgrano. https://www.revistaacts.net/wp-content/uploads/2018/01/Tesis_Roca.pdf
- Autora (2024). El sistema de gestión para resultados: Impacto en la gestión del INTA Estación Experimental Agropecuaria San Juan. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

