

# Programa de Formación

## **“Planificación Estratégica en la Administración Pública Local”**



# Programa de Formación

## **“Planificación Estratégica en la Administración Pública Local”**



**Silvana Giudici**

Subsecretaria de la Unidad de Coordinación  
del Plan Estratégico

En 2013 el Consejo de Planeamiento Estratégico de la Ciudad incluyó entre los temas centrales de su agenda la elaboración de una iniciativa legislativa sobre el régimen de Asociaciones Público Privadas en Buenos Aires.

De las distintas reuniones de trabajo que se realizaban para avanzar en este objetivo surgió una inquietud expresada principalmente por los funcionarios electos de las Comunas. La necesidad de contar con herramientas que permitieran interpretar el presupuesto público apareció como una demanda casi homogénea.

Para aportar esas herramientas, la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico junto a la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana del Gobierno de la Ciudad comenzó a elaborar un programa académico que permitiera a los interesados conocer de manera general la estructuración del presupuesto público, en particular la del presupuesto de la Ciudad y que a su vez avanzara sobre el mecanismo de elaboración de presupuestos participativos contemplado en nuestra Constitución.

Con esta base y teniendo en cuenta la capacidad, experiencia y predisposición de los profesionales que se desempeñan en la UCPE se decidió ampliar los objetivos del programa e incluir otras herramientas de planificación estratégica que se utilizan en grandes metrópolis como Buenos Aires a la hora de llevar adelante políticas públicas.

Así nació el Programa de Formación “**Planificación Estratégica en la Administración Pública Local**”, formalizado mediante la Resolución UCPE 33/2013, que desde ese año ha permitido a más de 200 funcionarios electos de las Comunas, agentes de la administración pública y miembros de las organizaciones que integran el CoPE capacitarse y participar de una experiencia enriquecedora.

Decimos que es una experiencia enriquecedora porque quienes han participado del programa no sólo han incorporado conocimientos teóricos e inclusive han tenido la oportunidad de aplicarlos en la práctica, sino que además la interacción entre participantes y docentes, provenientes de distintos ámbitos del Gobierno de la Ciudad y de la sociedad civil ha generado un intercambio que superó lo académico y fue motor de distintas iniciativas y proyectos en los cuales el Consejo se ha involucrado.

Los 3 módulos en los que se estructura el programa, Presupuesto Público, Planeamiento Estratégico y Planificación de Servicios de Atención al Público abarcan en 10 unidades las principales tendencias en materia de planificación estratégica que se aplican en la actualidad en la administración pública.

Por otra parte y como un eje central en el desarrollo del programa, a largo de estos 3 años se ha convocado a funcionarios, académicos y profesionales de nuestro país y del exterior, quienes en conferencias y jornadas de trabajo han presentado los proyectos y las acciones que se están llevando a cabo en sus ciudades.

Estamos seguros que este es sólo el inicio de un proyecto que tiene mucho por avanzar. Las inquietudes de los participantes y los aportes de los docentes han ido generando cambios a lo largo del desarrollo del programa y seguramente seguirán permitiendo que se incorporen nuevos temas de análisis y técnicas innovadoras para abordarlos.

Finalmente quiero agradecer a todos los que han trabajado para materializar este proyecto, comenzando por el equipo de la Unidad de Coordinación que ha brindado el soporte técnico y administrativo necesario para llevarlo adelante.

A los docentes, muchos de ellos funcionarios del Gobierno de la Ciudad, que no solo han aportado su solvencia académica, sino que además se han comprometido con el espíritu del programa prestándose al diálogo y al intercambio, enriqueciendo así este desafío.

A todas las organizaciones que integran el Consejo, que no sólo han apoyado la iniciativa, sino que además han participado mediante sus representantes de todas las ediciones del programa y han sido protagonistas de las actividades organizadas en este marco.

Y por supuesto a los más de 200 participantes que no sólo recibieron capacitación sino que aportaron su experiencia práctica para enriquecer el desarrollo de cada una de las clases mejorando así sustancialmente los resultados de esta experiencia.

# 1

## Programa de Formación “Planificación Estratégica en la Administración Pública Local”

## Fundamentos

La gestión de las organizaciones modernas parte de procesos que permiten actuar a sus distintas áreas de manera armónica, aportando a objetivos comunes definidos mediante la participación de todos los involucrados.

Estos mecanismos son la forma más segura de concretar proyectos de mediano y largo plazo cuya realización tenga efectos duraderos en el tiempo.

El proceso de planificación se enriquece con la experiencia y el aporte que realizan los actores a partir de sus particularidades y la visión estratégica garantiza que cada una de las acciones que se emprendan contribuya a la materialización del objetivo establecido.

Los principios básicos de la planificación estratégica son: la participación ciudadana, el trabajo conjunto entre el sector público y el privado, el debate democrático, la búsqueda de consensos y el compromiso de acción en la implementación de las medidas de gestión. La finalidad de todo plan estratégico es desarrollar las capacidades de los agentes políticos, sociales, económicos y culturales involucrados.

Con estas premisas la Ciudad de Buenos Aires introdujo en su Constitución mediante el artículo 19 al Consejo de Planeamiento Estratégico y luego a través de la Ley 310 estableció las atribuciones y mecanismo de funcionamiento del organismo.

El Plan Estratégico es un instrumento de planificación elaborado en conjunto por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y los principales actores sociales y económicos de la Ciudad. Ello mediante la participación, colaboración y el compromiso de todos los actores públicos y privados, en diseñar una visión integral sobre la ciudad que queremos construir, trazando objetivos claves en las áreas que tiendan a alcanzar este horizonte y mejorar la calidad de vida de la población.

Los procesos de democratización política y de reforma del Estado y las crecientes demandas de la ciudadanía obligaron a construir un nuevo escenario para el diseño y la aplicación de las políticas sociales y urbanas. En la actualidad, no basta con la racionalidad técnica para mejorar la calidad de vida de nuestras ciudades, es necesario crear posibilidades reales de participación ciudadana en la esfera de lo público, generando nuevos canales de diálogo.

En el trabajo cotidiano, la planificación estratégica es un espacio de encuentro entre el gobierno local y la ciudadanía. Es en este ámbito de diálogo en el que se debaten los lineamientos a seguir en la definición de las políticas públicas de la ciudad. En este sentido, su principal objetivo es el de promover la participación ciudadana en la elaboración de políticas de la gestión de gobierno. El Plan Estratégico forma parte de una nueva manera de pensar el gobierno basada en el consenso y la participación colectiva.

Para transmitir el conocimiento adquirido desde la creación del Consejo de Planeamiento Estratégico a las áreas que se involucran de manera directa con los ciudadanos hemos diagramado este Programa de Formación que entendemos colaborará para que los agentes de la administración pública de nuestra Ciudad incorporen las valiosas herramientas que brinda un proceso de planificación estratégica.

## **Contexto**

Desde que la Ciudad de Buenos Aires logró su autonomía en el año 1996, ha ido avanzando gradualmente en un proceso que en primera instancia generó la desconcentración administrativa de distintas funciones y luego avanzó hacia la descentralización política que se concretó cuando la Ley 1.777 fijó la “organización, competencia y funcionamiento” de las comunas.

La implementación de esta normativa que viene a concretar lo que estableció la Constitución de la Ciudad, genera nuevos desafíos para la gestión de gobierno. La aparición de actores, que deben cumplir sus funciones ateniéndose a obligaciones que surgen de la propia ley, plantea la necesidad de que este nuevo nivel de gobierno tenga los conocimientos necesarios para desarrollar las potencialidades con las cuales fue concebido, cumpliendo al mismo tiempo con los formalismos que exige la administración de la cosa pública.

Deseamos poner a disposición de los protagonistas del trabajo y contacto directo con las múltiples realidades de la vida comunal en cada distrito, la visión y experiencia del cuerpo de profesionales en la planificación de políticas de gestión y administración de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico. Logrando así la concreción de un objetivo común: el compartir experiencias para mejorar la gestión del ámbito público en pos de una mejor calidad de vida de los ciudadanos.

La Unidad de Coordinación tiene una sólida experiencia en planificación estratégica, ha sido el sostén para la elaboración del Plan Estratégico 2010-2016 actualmente vigente en nuestra Ciudad, y la permanente interacción con organizaciones de la más variada índole le permite estar actualizada sobre las necesidades de los ciudadanos y las tendencias en materia de gestión que se siguen en los modelos de ciudad exitosos.

Como ya destacamos en el proceso de planificación estratégica es clave contar con la participación de quienes actúan cotidianamente en los niveles de gestión más próximos al ciudadano. Por ello, el objetivo del presente curso es crear un ámbito de capacitación pero también de discusión e intercambio donde compartir experiencias en los variados aspectos que conforman las acciones comunales aportando una visión urbana y metropolitana sobre cada uno de los temas centrales de la gestión.



En particular, teniendo en cuenta lo fijado en la Ley de Comunas, en su capítulo correspondiente a las competencias y presupuesto, por el cual las Comunas tienen a su cargo en forma exclusiva, la elaboración participativa de programas de acción y anteproyectos de presupuesto anuales dedicaremos una parte central del programa a las herramientas que permitan cumplir con esta función.

El Programa de Formación sobre “**Planificación Estratégica en la Administración Pública Local**” tiene como objetivo fundamental construir un ámbito de capacitación, discusión e intercambio para actores de las diferentes Comunas, compartiendo experiencias vinculadas a acciones que configuran la política local.

Por todos estos argumentos tenemos la seguridad de que el Curso propuesto redundará en beneficio de toda la comunidad, y particularmente permitirá que los agentes públicos que participen reciban herramientas modernas y eficientes para optimizar sus acciones, siendo al mismo tiempo portadores de experiencias que se transmitirán al conjunto de la administración pública.

## **Propósitos del programa**

Trasmitir información y experiencias en materia de planificación estratégica. Socializar experiencias e intercambiar información entre los distintos agentes públicos y sus áreas de incumbencia. Propiciar recursos y herramientas de gestión y administración pública en áreas descentralizadas. Contribuir a la mejora de desempeños personales y colectivos en función de una mejor atención al ciudadano.

Crear conciencia de la importancia de la generación de un ambiente de control capacitando sobre el rol de los organismos de control público y del control ciudadano.

Trasmitir contenidos y herramientas de análisis y elaboración del presupuesto público en sus diversos niveles.

Formar profesionales que desde la función pública y/o desde una ONG sean capaces de valorar y aplicar la variable ambiental en el desarrollo de las tareas propias de su actividad.

## **Objetivos específicos del curso**

Que los cursantes logren:

Acceder a las herramientas teórico prácticas para el análisis y gestión de la planificación en las áreas estratégicas claves de la Ciudad.

Incorporar lineamientos y bases de planificación sobre tres módulos temáticos: Planificación estratégica, planificación presupuestaria y planificación en los servicios de atención al ciudadano. Adquirir contenidos teóricos y prácticos que faciliten el cumplimiento a la normativa vigente en materia de descentralización.

Incorporar a partir de una visión internacional comparada experiencias de planificación urbana en las áreas de interés.

Intercambiar experiencias, plantear debates y proponer soluciones a las problemáticas en cada área específica.

Profundar los conocimientos sobre la problemática ambiental y la responsabilidad de los agentes de las diferentes áreas en la Ciudad.

Fortalecer los vínculos entre los agentes de las distintas áreas y los representantes de las organizaciones de la sociedad civil.

## **Destinatarios**

El curso está dirigido a las autoridades comunales, agentes de la administración que desarrollen sus tareas en contacto directo con los ciudadanos y miembros de organizaciones integrantes del Consejo de Planeamiento Estratégico (CoPE)

## **Organización**

El curso se desarrollará en 7 días y se dividirá en 2 módulos diarios, que a lo largo de 12 clases de una hora y media de duración abarcarán los principales aspectos de la planificación estratégica en la Administración Pública local.

El curso concluye con talleres que como metodología de trabajo integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.

## **Recursos metodológicos**

El curso se propone analizar los diferentes marcos normativos y en particular la normativa vigente en la Ciudad de Buenos Aires que fundamentan los diferentes núcleos temáticos. Se trabajarán las herramientas para identificar las fuentes de las cuales obtener la información legal apropiada para la resolución de diferentes situaciones relacionadas con las diversas temáticas, con especial énfasis en las responsabilidades primarias de los distintos organismos gubernamentales y su interacción con las comunas en la respuesta a las demandas y/o reclamos vecinales.

En ese sentido tendrá un carácter teórico-práctico con resolución de problemas y análisis de casos.

El curso se cerró con jornadas de taller para analizar y realizar en grupos diferentes propuestas de planificación estratégica. Se caracterizan por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo, teniendo como fin la elaboración de una propuesta.

## **Recursos técnicos**

En el desarrollo del curso se utilizarán diversos dispositivos y herramientas que incluyen instrumentos y materiales audiovisuales y tecnologías de información y comunicación (TIC)

## **Certificación**

Se entregarán constancias de asistencia a los alumnos que cumplan con el 75% de asistencia a las clases del curso y a los talleres. A su vez se les otorgará un diploma que acredita su participación en el programa habiendo cumplido previamente con la asistencia requerida.

# 2

## Contenidos Académicos

## Módulo 1. Presupuesto Público

### Fundamentos

El presupuesto público es un instrumento esencial para el manejo del Estado. Constituye una de las principales herramientas de política económica de un gobierno, ya que los niveles y la composición de los ingresos y los gastos tienen un impacto directo en el comportamiento de los agentes económicos tanto internos como externos. La Ley de Presupuesto constituye el plan de gobierno, en el cual se desarrollan los objetivos y los programas para cada una de las áreas de gobierno, se indican los recursos asignados a cada uno de estos programas y se identifican las fuentes de recursos y financiamiento previstas.

### Organización

El módulo de Presupuesto Público se organiza en base a cuatro unidades. En la primera se abordarán los principios y conceptos generales del presupuesto público. Para ello en esta primera unidad se desarrollarán conceptos y definiciones básicas del presupuesto público, como los principios presupuestarios, su estructura y composición, el ciclo presupuestario, la clasificación de las erogaciones y de los recursos, el rol del Poder Ejecutivo y el congreso, el control del presupuesto, etc. La segunda unidad se enfocará especialmente en la vinculación del presupuesto público y la planificación. Para ello en esta segunda unidad se revisará el concepto de presupuesto de base cero y presupuesto por resultado, el proceso de formulación presupuestaria, la planificación de las inversiones y el presupuesto plurianual. Finalmente, la tercera unidad se concentrará en el análisis de la herramienta de presupuesto participativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la tercera unidad se desarrollarán los lineamientos básicos de la herramienta de presupuesto participativo definido en el artículo 52 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los artículos Nro. 9 y 29 de la Ley Nro. 70 de Administración Financiera. La cuarta unidad se centra en el análisis de la ley 4789.

#### Unidad 1: Fundamentos y conceptos básicos del Presupuesto Público

Concepto de presupuesto público. Los principios presupuestarios. El presupuesto tradicional, programático y base cero. Clasificación de las erogaciones: institucional, económica, funcional, programática. Clasificación de los recursos. Estructura de la ley de presupuesto. Pautas macroeconómicas, metas presupuestarias, esquema ahorro inversión financiamiento. Proceso y ciclo presupuestario, roles, modificaciones y control presupuestario.

#### Unidad 2: El proceso presupuestario de la Ciudad de Buenos Aires

El proceso de formulación del presupuesto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: plazos, actores que intervienen, normas y metodología para la programación presupuestaria. Programación física y financiera. Anteproyectos de ley de presupuesto de las entidades que componen el Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires.

Desarrollo de indicadores de desempeño de los distintos programas que componen el Sector Público de la Ciudad. Plan de inversión pública.

La aprobación del presupuesto: plazos, negociación parlamentaria, rol de la Comisión de Presupuesto y Hacienda.

La ejecución presupuestaria: promulgación de la ley de presupuesto. Metas trimestrales, techos presupuestarios, modificaciones presupuestarias, límites presupuestarios.

La evaluación presupuestaria: herramientas de gestión y evaluación presupuestaria. Cuenta de Inversión, misiones y funciones de la Contaduría General.  
El sistema de administración financiera y el presupuesto.

### **Unidad 3: El proceso de presupuesto participativo de la Ciudad de Buenos Aires**

Principios y conceptos generales de la herramienta de presupuesto participativo. Estudio de casos. El marco normativo de presupuesto participativo de la Ciudad de Buenos Aires. Ciclo de debate y elaboración del Presupuesto Participativo. Instancias de Participación Ciudadana: Foro Promotor, Asambleas Barriales, Ronda de Consultas con los Funcionarios y Consejos Comunales del Presupuesto Participativo. Coordinación del Presupuesto Participativo. Talleres. Herramientas de participación ciudadana en la elaboración del Presupuesto Participativo.

### **Unidad 4: Inversión Público-Privada**

Contrataciones de Obras y/o servicios públicos. Contratos de Asociación Público Privada. Ley Nº 4789: Objeto. Alcances. Marco institucional. Preparación de los proyectos. Transparencia. La presente Ley y sus ventajas.  
Antecedentes de leyes de Asociaciones Público Privadas en el país y en el exterior.

## **Módulo 2. Planeamiento Estratégico**

### **Fundamentos**

Las ciudades atraviesan por un proceso de crecimiento acelerado que pone en crisis a los instrumentos tradicionales para dar respuesta a las nuevas demandas de la ciudadanía. En este marco de situación, se requiere de un modelo de ordenamiento que recupere las preexistencias, que ordene los desplazamientos y que oriente y controle el crecimiento futuro. Desde esta perspectiva, este módulo ofrece una caja de herramientas para la formulación de estrategias de ordenamiento urbano. Asimismo, pone énfasis en la sensibilidad ambiental, en la dotación de servicios e infraestructura y equipamiento, en la dinamización del sector empresarial así como en la preservación del paisaje natural y del patrimonio cultural, a partir de lo cual se definen políticas, programas de actuación y proyectos específicos.

## Organización

El propósito del Módulo es poder reflexionar sobre el proceso de elaboración de un Plan Estratégico destinado al desarrollo urbano y territorial, que exprese los acuerdos alcanzados y que determine lineamientos, programas, proyectos y acciones prioritarias para lograr un desarrollo sostenible, maximizando los impactos positivos y optimizando sus ventajas comparativas. Con lo cual, el objetivo general es aportar elementos para la construcción de una herramienta de planeamiento y de gestión para el corto y el mediano plazo, destinada a definir el posicionamiento estratégico de la Ciudad en la región, a consolidar sus rasgos identitarios, a ordenar la distribución de actividades urbanas, a equiparar las oportunidades sociales y a diversificar la base productiva como criterio para tender hacia una ciudad más competitiva, equitativa e inclusiva.

### **Unidad 1: Estrategias de la Planificación Territorial**

Nociones generales sobre espacio urbano, trama, tejido e indicadores morfológicos. Conceptos de Planificación Estratégica Territorial. Criterios, mecanismos e instrumentos destinados a la formulación de un horizonte de crecimiento consensuado. Instancias de participación pública. Construcción analítica y diagnóstica. Formulación de objetivos y lineamientos. Elaboración de Programas de Actuación. Cartera de acciones y de proyectos. Seguimiento, evaluación y monitoreo. Estrategias de implementación.

### **Unidad 2: Planeamiento Estratégico comparado**

Presentación de casos internacionales distintivos focalizados en la aplicación de estrategias de planeamiento de territorios metropolitanos.

Experiencias de desarrollo de programas de actuación concertados. Análisis de lineamientos estratégicos para su desarrollo y consolidación territorial, ambiental, productiva y turística. Estudios de casos en ciudades latinoamericanas, europeas y asiáticas.

### **Unidad 3: Planificación ambiental**

El marco que da sustento al Derecho Ambiental argentino, la normativa ambiental vigente en la Ciudad, sus fuentes constitucionales y legislativas. El caso Mendoza y la creación de ACUMAR.

La Constitución Nacional Argentina y la Carta Magna local en el marco del desarrollo sustentable. Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental. La Ley General del Ambiente. Principios de Derecho Ambiental.

Herramientas estratégicas: Ordenamiento Ambiental del Territorio. Evaluación de Impacto Ambiental y su Procedimiento Técnico Administrativo. Residuos Peligrosos y Patogénicos. Preservación del recurso aire, Prevención y control de la contaminación atmosférica. Ruidos molestos. Autoridades de Aplicación. Organismos locales. ACUMAR Mecanismos de control y sanciones. Ley de Faltas. Procedimiento de Faltas y Contravencional. Ley 24.051.

## Módulo 3. Planificación de Servicios de Atención al Público

### Fundamentos

La planificación estratégica en el diseño de los servicios de atención al ciudadano, permite optimizar el vínculo entre estos y el Gobierno. La eficiencia en la atención no sólo resulta en un menor tiempo de atención y en la resolución de las necesidades del ciudadano. Mediante la correcta planificación se puede incrementar el nivel de información de los vecinos, hacer que las acciones de gobierno lleguen a más ciudadanos y de forma más efectiva, al tiempo que la administración pública se beneficia por conocer con mayor fluidez las necesidades del público y al poder mediante esta información organizar la prestación de servicios de manera más conveniente. Incorporar el control de organismos especializados y de la ciudadanía pondrá a las administraciones locales en sintonía con las tendencias mundiales en esta materia.

La planificación estratégica permite maximizar el aprovechamiento de los recursos públicos en materia de atención al ciudadano, al tiempo que la articulación entre los gestores de los servicios culturales, sanitarios y educativos con los planificadores de las áreas de la administración garantiza el flujo de información y conocimiento necesarios para concretar las metas establecidas.

### Organización

En este módulo se buscará incorporar las nociones generales de la planificación estratégica a la realidad particular de la atención al ciudadano en la administración local. Además se incorporará la noción del control público, con la participación de los organismos de control y las características generales de los mecanismos de control ciudadano. Completará la capacitación brindada por este módulo el análisis de casos puntuales en la utilización de planificación para determinadas áreas de gestión especialmente sensibles a nivel local.

Las unidades de este módulo incluirán el acceso a la información pública y las funciones de la Dirección General de Información y Gobierno Abierto, como así también las unidades de planeamiento cultural y educativo.

#### Unidad 1: Atención al Público

Simplificación de procesos. Desconcentración de servicios. Ventanilla única. Comunicación interna y externa. Identificación de las necesidades del ciudadano. Evaluación de satisfacción.

La información Pública. Transparencia y Participación. La Dirección general de Información y Gobierno Abierto.

#### Unidad 2: Organismos de Control

Herramientas de monitoreo social. Transparencia. Acceso a la información pública. Buenas prácticas de gobierno. Rol de los organismos de control público. Legislación local sobre el control público.



### **Unidad 3: Planificación estratégica cultural y educativa.**

Articulación de los servicios culturales en las comunas. Gestión cultural local. Planificación y optimización de recursos descentralizados. Estrategias de campo.

Los procesos de descentralización en educación. Principales problemáticas nacionales y locales.

La planificación estratégica en educación. Gestión y gobierno. Las comunas y el sistema educativo de la Ciudad.

# 3

## Cuerpo Docente



**Mg. Susana Martin**

Coordinadora Académica del Programa de Formación.



**Lic. Rafael Flores**

Presidente en Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP).



**Prof. Ana María Ravaglia**

Ex Subsecretaria de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires.



**Dr. Arq. Guillermo Tella**

Director Ejecutivo del Consejo de Planeamiento Estratégico (CoPE).



**Arq. Andrés Borthagaray**

Director de América Latina  
Chez Institut Pour la Ville en Mouvement (IVM).



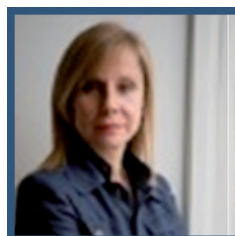
**Dr. Rudi Burrmann**

Director General de Innovación y Gobierno Abierto en Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



**Dra. Paula Bertol**

Presidenta de la Escuela de Formación de Dirigentes Políticos del PRO.



**Prof. María Victoria Alcaraz**

Subsecretaría de Patrimonio Cultural del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



**Mg. Laura Manolakis**

Coordinadora Académica en Evaluación e Investigación Educativa de la Universidad de Quilmes.



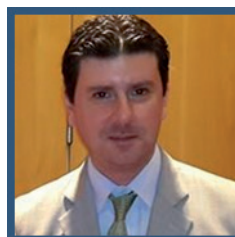
**Mg. Juan Martín Vila**

Coordinador General en la Dirección General de Innovación y Gobierno Abierto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



**Dr. Emilio Lafferriere**

Director General de Relaciones Institucionales y con la Comunidad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



**Gastón Fernández Fellini**

Jefe de Gabinete de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



**Lic. Juan Sanguinetti**

Coordinador de la Dimensión Económica de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico.



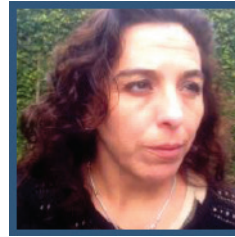
**Dr. Diego Martínez**

Coordinador de la Dimensión Institucional de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico.



**Dr. Tomás Leivi**

Facilitador de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico.



**Dra. Myriam Pucheta**

Abogada de la Auditoría General del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



**Ing. Aníbal Rothamel**

Ex Secretario de Obras Públicas de la Nación.



**Lic. Fernando Giudici**

Subgerente de Presupuesto del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires.



**Dr. Hugo Callegari**

Director General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

# 4

## Esquemas de contenidos desarrollados en cada clase

## **1° Clase**

### **Tema: "Conceptos básicos de la planificación presupuestaria"**

Presupuesto Público: Conceptos básicos; Principios presupuestarios; Presupuesto tradicional, programático y base cero; Proceso presupuestario: formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación; Clasificación de las erogaciones; Clasificación de recursos; Estructura de la Ley de Presupuesto.

## **2° Clase**

### **Tema: "Proceso presupuestario de la Ciudad"**

Marco normativo del proceso presupuestario; Marco institucional del proceso presupuestario; Casos prácticos de Marco Normativo e institucional; Estructura del presupuesto de la CABA; Matriz de recursos y gastos en el presupuesto de la Ciudad; Gasto por jurisdicción; Gasto por finalidad y función; Composición del Gasto Público.





### 3° Clase

#### Tema: “El proceso de presupuesto participativo de la Ciudad de Buenos Aires”

Técnicas presupuestarias; Participación ciudadana; Etapas del proceso presupuestario; Ciclo presupuestario; Tipos de presupuestos; Evaluación de la ejecución del presupuesto; Gestión del Estado; Orígenes del Presupuesto Participativo; Antecedentes normativos; Antecedentes históricos; Beneficios del Presupuesto Participativo.



### 4° Clase

#### Tema: “Inversión Público – Privada”

Ley N° 4.791; Marco institucional; Preparación de proyectos; Ventajas de la Ley N° 4.791; Antecedentes.

## 5° Clase

### Tema: "Presupuesto Público"

El sistema de Administración financiera y el Presupuesto; Marco normativo de la Administración Financiera; Sistemas de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público; Organización del Sistema; Planificación Presupuestaria; Marco Normativo del Presupuesto; Ciclo y Proceso Presupuestario; Relación entre el Marco Normativo y el Proceso Presupuestario; Los límites del Presupuesto; Clasificadores presupuestarios; Tipos de Clasificadores; Ejecución del Presupuesto.





## 6° Clase

### Tema: "Buenas Prácticas de la planificación estratégica"

Significados de planeamiento estratégico; Dimensiones de conflicto y aprendizaje en las organizaciones; Relación entre Planeamiento Estratégico, Planeamiento Urbano y sus evoluciones; Los casos de Londres, París, Estocolmo, Nueva York, Curitiba, Medellín, Santiago de Chile, Seúl, Melbourne y Sídney; Las metrópolis de la Cuenca del Plata; La importancia de la relación entre Planeamiento Estratégico, Planeamiento Urbano y Presupuesto.



## **7° Clase**

### **Tema: “Los organismos de control”**

Rol constitucional de los organismos de control; Competencia territorial; Órganos de Control: la Auditoría, la Defensoría del Pueblo, la Sindicatura, Ente regulador de los servicios públicos, la Procuración general. Control integral e integrado; Elaboración y aplicación de las normas; Control externo e interno del Sector Público; Mecanismo para la rendición de cuentas.

## **8° Clase**

### **Tema: “Atención al Público”**

Atención al público; Eficiencia en atención al público; Comunicación Empleado – Usuario; Planificación estratégica de la atención al ciudadano; Resolución de conflictos locales; Articulación con sectores de la Cultura, Salud y Educación; Flujo de la información; Planificación de metas.



## 9º Clase

### Tema: "Instrumentos de Planificación Territorial"

Estrategias de planificación territorial; Organización del tejido urbano; Procesos de segregación socio-residencial; Procesos de fragmentación social y urbano; Proceso de gentrificación en la Ciudad; Estrategias de conversión de los procesos de fragmentación instalados; Estrategias para la movilidad social ascendentes; Estrategias para una redensificación y desdensificación.





## **10° Clase**

### **Tema: “Planificación Ambiental”**

Evaluación ambiental estratégica; Medio ambiental; Derecho ambiental; Legislación Nacional. Normas sobre presupuestos mínimos (Ley N° 25.675 – Ley General del Ambiente). Principios de la política ambiental; Evaluación de impacto ambiental.

## **11° Clase**

### **Tema: “Gobierno Abierto”**

“Datos abiertos a la comunidad”; Evolución de la tecnología; Presentación del modelo de la ciudad con innovación tecnológica; Participación ciudadana; Proyectos “Gobierno Abierto”; Comunidades Tecnológicas; Utilización de nuevos canales de comunicación en la Ciudad de Buenos Aires.



## 12° Clase

### Tema: "Planeamiento Estratégico Educativo"

Los procesos de descentralización en educación. Principales problemáticas nacionales y locales .

Ley de Comunas; Elaboración y planificación de políticas; Regiones, Zonas y Distritos Escolares; Proyecto de Decreto; Establecimientos educativos; Las supervisiones escolares; Normas reglamentarias, complementarias, aclaratorias y/o interpretativas del Estatuto Docente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Readecuaciones de normativas.

## 13° Clase

### Tema: "Planeamiento Estratégico Cultural"

El lugar de la cultura en Buenos Aires y en la región; Construcción de la Identidad Cultural; Sustentabilidad de proyectos e instituciones culturales; Casos internacionales; Gestores culturales; Gestión cultural de la Ciudad de Buenos Aires.



# 5

## Conferencias y Talleres

24 de Septiembre de 2013

## **Conferencia Internacional “Planificación Estratégica: El Modelo Australiano”**

Se realizó la Conferencia Internacional “Planificación Estratégica: El Modelo Australiano” a cargo del Lic. Patrick Fensham, quien disertó sobre su experiencia en el desarrollo de la estrategia Sídney Sustentable 2030 y en general sobre el Modelo de Planificación australiano.

La actividad permitió a los participantes del programa y a otros miembros del CoPE acercarse a un caso concreto de planificación estratégica en una ciudad con características y problemáticas similares a las de Buenos Aires.

Tuvo lugar en el Salón Dorado del Hotel Castelar, y asistieron los Vicepresidentes del CoPE, Ing. Norberto Pazos y José Clavería; el Primer Secretario y Vicejefe de Misión de la Embajada de Australia, Hugh Robilliard; y autoridades y miembros de las distintas Comunas de la Ciudad de Buenos Aires.





03 de Octubre de 2014

## **Conferencia Internacional “El modelo sajón de gestión urbana”**

La presentación del evento, a cargo de la Arquitecta, Doctora en Urbanismo y Profesora de la Universidad Reading de Londres, Beatriz Murray, abordó la relación entre movilidad urbana y centros de trabajo, vivienda y recreación y de cómo opera un sistema con 33 municipios que en conjunto colaboran para ejecutar el plan estratégico de Londres.

El plan se consideró en el contexto del sistema de planificación anglosajón y de las acciones para reducir emisiones que Europa tiene fijados para el 2050. La revisión se realizó analizando a Londres como una ciudad compleja y que acepta sus contradicciones y apuesta al consenso para resolverlas.

Durante su exposición, la Arquitecta Beatriz Murray, se refirió a la importancia que tiene en el modelo de planificación londinense la participación de todos los sectores de la sociedad, la interacción entre el sector público y el privado y la visión del largo plazo sobre los conflictos coyunturales.

El evento se llevó a cabo en el Salón Leopardi del Hotel NH City y contó con la participación de funcionarios de distintas áreas de la Ciudad, participantes del Programa de Formación y representantes de las organizaciones del CoPE.





04 de Julio de 2014

## **Conferencia “Los casos de Rosario y Zárate, desafíos que enfrentan y cómo los resuelven.”**

La Conferencia se desarrolló en el Salón Leopardi, del Hotel NH y los expositores dieron a conocer distintas acciones realizadas en sus ciudades, los desafíos que enfrentan durante el proceso y cómo los resolvieron.

En primer término, se escucharon las exposiciones de las Arquitectas Maira Cimolini y Marianela Motkoski, ambas integrantes de la Unidad de Planificación y Gestión Estratégica Metropolitana de la Municipalidad de Rosario.

Las funcionarias presentaron el plan estratégico para el área Metropolitana de Rosario, elaborado por la municipalidad de esa ciudad en forma conjunta con los municipios y consejos comunales de su zona de influencia. Este proyecto se elaboró en base al diálogo y la búsqueda de consensos entre los distintos gobiernos del Área Metropolitana de Rosario.

Se especificó, además, que Metropolitana es una Unidad de Planificación y Gestión Estratégica para orientar el desarrollo del territorio metropolitano de Rosario buscando la participación de todos los actores públicos, institucionales y privados que de una u otra manera se involucran en la transformación del área.

A su turno, el Lic. Pablo Andrés Giménez, Secretario de Obras y Servicios Públicos de la Municipalidad de Zárate, presentó un proyecto, actualmente en ejecución, mediante el cual se reconvierte la traza de una red de alta tensión que transporta energía desde Atucha II hasta el conurbano bonaerense en una avenida de circunvalación que conecta la ciudad en sentido Norte-Sur. Adicionalmente el proyecto resuelve una situación judicializada, ya que parte de esos espacios se encontraban ocupados de manera irregular y con el nuevo desarrollo las familias han sido relocalizadas. Finalmente, el cierre del encuentro estuvo a cargo de la Subsecretaria de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico (GCABA), Silvana Giudici, que se refirió a las problemáticas de las tres ciudades (Rosario, Zárate y Buenos Aires) expresando que son desafíos distintos, muy diferentes, en los cuales los Planes Estratégicos sirven para articular los intereses y la mirada de todos los involucrados, ya sea en el diagnóstico de los problemas o en la posterior solución.



24 de Agosto de 2015

### **Conferencia “La experiencia de Porto Alegre”**

Con la presencia de la Subsecretaria de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico (UCPE), Silvana Giudici, y del Rabino Guershon Kwasniewski, el Prefecto de Porto Alegre (Brasil), José Fortunati, brindó una conferencia en la cual analizó la utilización del mecanismo de Asociaciones Público-Privadas y la implementación del Presupuesto Participativo en esa ciudad.

Dicha conferencia, que se desarrolló en el marco del Programa de Formación que lleva adelante UCPE desde el año 2013, también contó con la participación del Vicepresidente del Consejo de Planeamiento Estratégico de la Ciudad (CoPE), Luis María Peña, el Director Ejecutivo del mismo organismo, Guillermo Tella, y el Jefe de la Policía Metropolitana, Horacio Giménez.

De la presentación surgió la idea de que ambas ciudades trabajen de manera conjunta, a través de la identificación de problemáticas comunes, y se destacó la importancia de continuar estrechando los vínculos en los diferentes niveles de gestión, políticas públicas y presupuesto participativo.



## Taller de Casos Prácticos

Como parte de los contenidos del Programa de Formación “**Planificación Estratégica en la Administración Pública Local**” se llevó a cabo un Taller, durante el cual los participantes de la edición 2013 y del primer ciclo del 2014, elaboraron propuestas para la implementación de proyectos de Asociación Público Privada en la Ciudad.

El producto del taller se plasmó en dos proyectos. En primer lugar se plantearon los lineamientos estructurales de una iniciativa para el desarrollo de estacionamientos para bicicletas en los principales nodos de transferencia de pasajeros de la Ciudad. El segundo proyecto tiene como objetivo la expansión de la red de subterráneos en la zona sur de la Ciudad, poniendo central atención en la generación de estaciones multimodales que agilicen las combinaciones entre los distintos medios de transporte.

La actividad se desarrolló en el Consejo Profesional de Ingeniería Civil (CPIC) y participaron de ella más de 30 profesionales inscriptos previamente.





# 6

## Datos Cuantitativos

# Porcentaje de Asistencias e Inasistencias

Inasistencia 35%  
Asistencia 65%  
25 alumnos por clase promedio

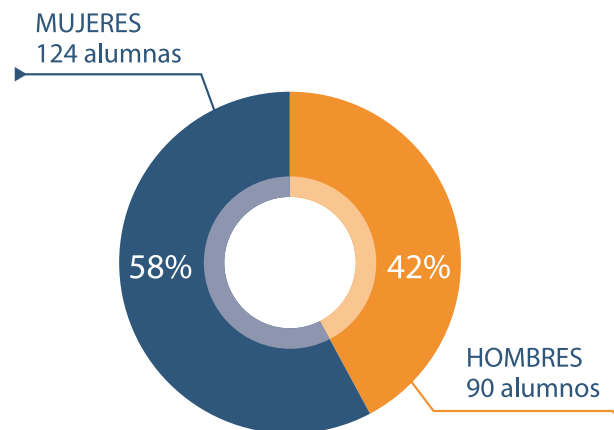


| % Asistencia | Cantidad |
|--------------|----------|
| 0 a 50       | 57       |
| 50 a 75      | 30       |
| 75 a 100     | 127      |
| Total        | 214      |



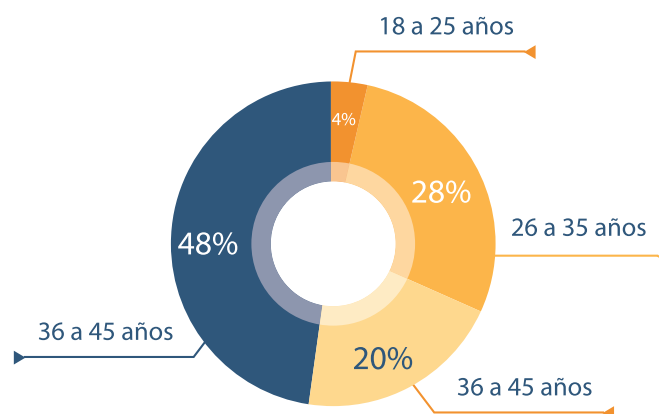
## Población Masculina y Femenina

| Hombres | Mujeres | Total |
|---------|---------|-------|
| 90      | 124     | 214   |
| 42 %    | 58 %    | 100   |



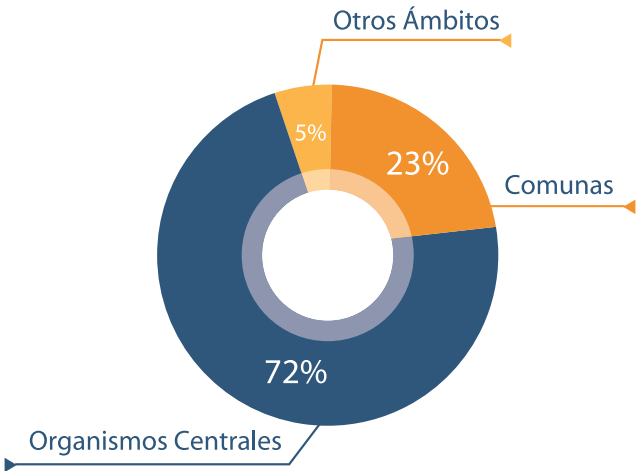
## Población según la edad

|                     |      |
|---------------------|------|
| 18 a 25 años        | 4 %  |
| 26 a 35 años        | 28 % |
| 36 a 45 años        | 20 % |
| 46 años en adelante | 45 % |



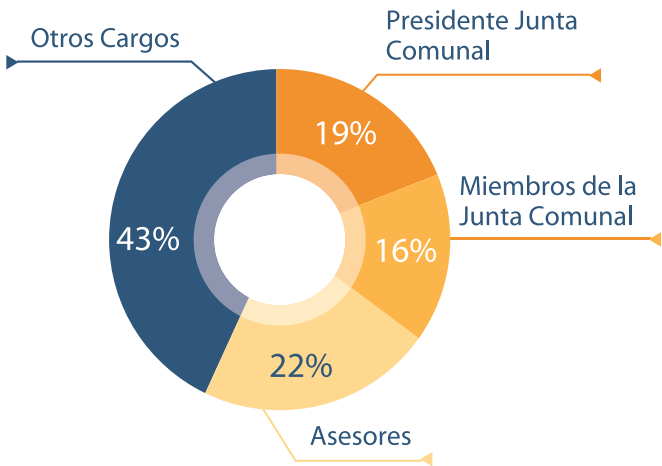
# Ámbito Laboral

| Comunas | Organismos Centrales | Otros Ámbitos |
|---------|----------------------|---------------|
| 23 %    | 72 %                 | 5%            |



## Comunas 1,2,3,4,5,7,9,10,11,12,13,14,15

|                              |      |
|------------------------------|------|
| Presidente Junta Comunal     | 19 % |
| Miembros de la Junta Comunal | 16 % |
| Asesores                     | 22 % |
| Otros Cargos                 | 43 % |



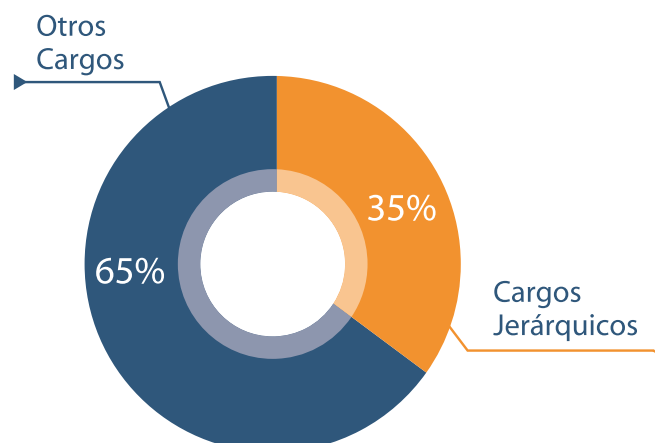
## Organismos Centrales

CESAC 33  
 Defensoría del Pueblo  
 DG. Casco Histórico  
 DG. Control  
 DG. De Atención a la Víctima  
 DG. De Infraestructura  
 DG. Electoral  
 DG. Habilitaciones y Permisos  
 DG. Libro, Bibliotecas y Promoción de la Lectura  
 DG. Licencias  
 DG. Niñez y Adolescencia  
 DG. Políticas de Prevención del Delito  
 DG. Proyectos Urbanos y Arquitectura  
 DG. Seguridad Vial  
 Ente de Turismo  
 Honorable Consejo Deliberante de San Isidro

Hospital Borda  
 Hospital Penna  
 Hospital Velez Sarfield  
 Instituto de la Vivienda  
 Ministerio de Cultura  
 Ministerio de Desarrollo Económico  
 Ministerio de Desarrollo Social  
 Ministerio de Desarrollo Urbano  
 Ministerio de Educación  
 Ministerio de Justicia y Seguridad  
 Ministerio de Modernización  
 Secretaría de Hábitat e Inclusión  
 SS. De Derechos Humanos y Pluralismo Cultural  
 SS. De Trabajo, Comercio e Industria

## Funciones desempeñadas

|   |      |
|---|------|
| Cargos Jerárquicos<br>(Directores, Gerentes)            | 35 % |
| Otros Cargos (Coordinadores,<br>Supervisores, Asesores) | 65 % |

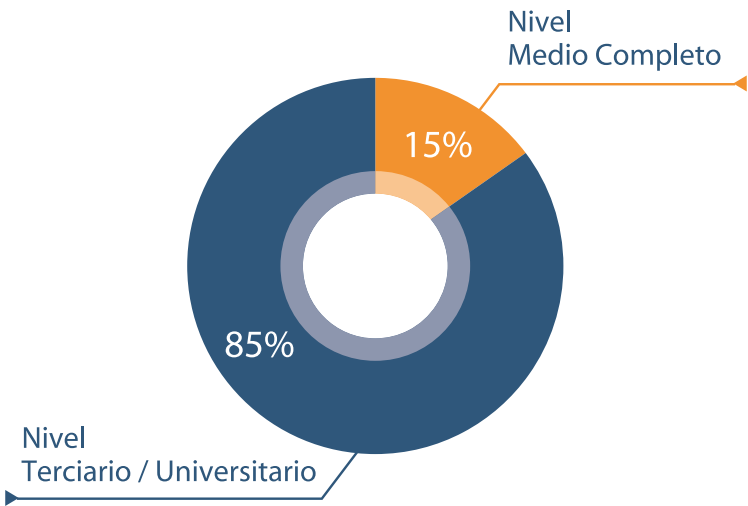




# Datos Académicos

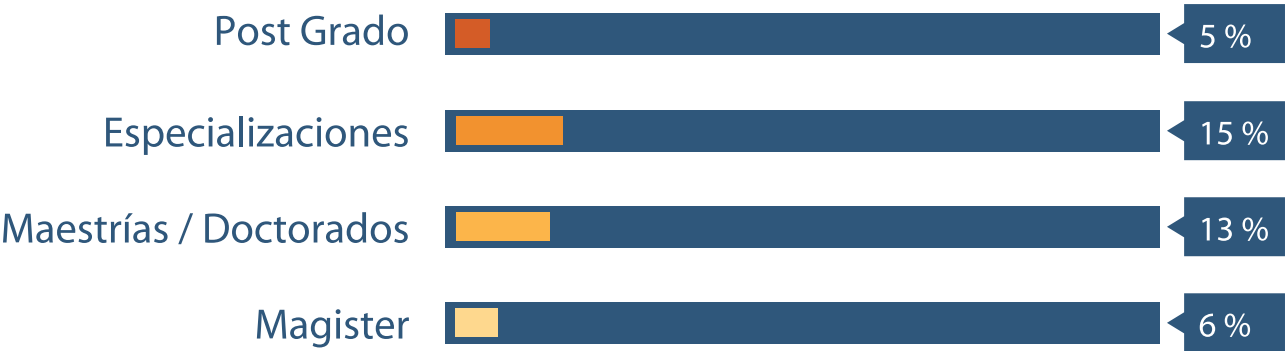
## Nivel de Escolaridad

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| Nivel Medio Completo          | 15 % |
| Nivel Terciario/Universitario | 85 % |



# Títulos Obtenidos

|                      |      |
|----------------------|------|
| Post Grado           | 5 %  |
| Especializaciones    | 15 % |
| Maestrías/Doctorados | 13 % |
| Magister             | 6 %  |



# 7

## Conclusiones / Evaluación

## **Fuentes de Evaluación**

El presente informe tiene como fuente de evaluación:

1. Las evaluaciones realizadas por los alumnos del curso.
2. Las observaciones realizadas como resultado del análisis del programa para el curso 2013, 2014 y 2015.
3. Los registros realizados sobre las observaciones de las clases.
4. Otras.

El proceso de evaluación realizado por los alumnos fue continuo por mecanismos formales e informales, con espacios de participación y diálogo.

Para las evaluaciones finales se entregó un protocolo estandarizado. El mismo fue modificado anualmente en sus contenidos y en su estructura con el objeto de mejorar el proceso y el registro de datos brindados por los alumnos.

El protocolo de evaluación fue amplio y de sencillo cumplimiento.

### **1. Las evaluaciones realizadas por los alumnos**

1.1. En general los alumnos reclaman una profundización en el tema de la planificación estratégica operativa.

1.2. Las demandas están relacionadas con las necesidades específicas y la realización de talleres prácticos.

1.3 Las propuestas se orientan también a nuevas posibilidades que abran nuevos espacios para participar, cursos prácticos, planificación territorial, módulos integradores, talleres con más relación político técnico.

1.4. Los alumnos destacan con calificaciones máximas la importancia y utilidad del curso. Se sugiere para próximos cursos la realización de dos o tres experiencias prácticas, con propuestas, como así también la cursada de un segundo nivel.

### **2. Las observaciones realizadas como resultado del análisis del programa para el curso 2013, 2014 y 2015.**

2.1. Durante el desarrollo de los diferentes cursos se realizaron ajustes y acuerdos pedagógicos con los docentes para unificar criterios. La modificación del cronograma del programa del curso atendiendo a una sucesión lógica-pedagógica de los contenidos que surgen de los objetivos propuestos mejoró la integración de los contenidos y una comprensión más integrada de la propuesta.

2.2 Las orientaciones del programa fueron modificándose con acuerdo de los docentes atendiendo la composición de los grupos que participaron del curso, equilibrando su focalización en las comunas y en los organismos centrales.

### **3. Los registros realizados sobre las observaciones de las clases.**

3.1 En general la dinámica de las clases mejoró después de algunas orientaciones brindadas a los profesores. La profundización del trabajo en equipo e interdisciplinario de los diferentes actores para implementar nuevas herramientas metodológicas contribuirá a incentivar la participación de los alumnos.

### **4. Otras**

4.1 Los encuentros y reuniones con los docentes del curso fueron espacios de construcción de información y propuesta que enriquecieron y facilitaron el desarrollo de las propuestas.

4.2 Otros instrumentos: En el caso de la ficha de inscripción permitió un informe cuantitativo sobre características y conformación de la población que asistió, y adecuar algunas propuestas a sus necesidades e intereses.

### **5. Observaciones complementarias**

5.1 Contenidos: Si bien se avanzó en el trabajo didáctico para transferir conocimientos a las prácticas es necesario continuar en esta dirección.

5.2 Organización y personal de apoyo: Las actividades se desarrollaron con un amplio apoyo y colaboración del personal administrativo que asistió sistemáticamente, en los horarios estipulados y con los materiales previstos que estuvieron a disposición del grupo docente.

5.3 Horarios y asistencia .La ausencia o tardanza de uno o dos docentes, por razones justificadas fueron superadas con acciones por parte de la Coordinación del curso que implicaron desarrollo y construcción de conocimientos sobre el planeamiento estratégico.

## **Evaluación final**

El curso representó un espacio de transmisión de conocimientos, de encuentro y reflexión entre los diferentes actores que participaron.

Se constituyó en un ámbito de diálogo en el que se debatieron los lineamientos para la definición de las políticas públicas de la ciudad y la elaboración de planificaciones estratégicas.

La incorporación de valiosas herramientas para los procesos de planificación estratégica brindada por docentes con reconocida actuación académica y amplia trayectoria profesional, fundamentalmente en el ámbito público, se enriqueció con los aportes de la experiencia de gestión de alumnos que provenían de diferentes comunas y áreas de gobierno de la Ciudad.

El intercambio de experiencias, plantó debates y posibles soluciones sobre las diferentes problemáticas en cada área específica. Y fundamentalmente facilitó socializar diagnósticos y fortalecer vínculos entre los agentes de las distintas áreas y organizaciones que participaron del curso.

Confiamos en el efecto multiplicador de esta experiencia pedagógica que inste a nuevas propuestas de formación y distribución de los conocimientos en el ámbito de la Administración Pública local.

# AUTORIDADES

Jefe de Gobierno de la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Presidente del CoPE

**Mauricio Macri**

Subsecretaria de la Unidad  
de Coordinación del Plan Estratégico

**Silvana Giudici**

Vicepresidente 1º del Consejo  
de Planeamiento Estratégico

**José Víctor Claveria**

Vicepresidente 2º del Consejo  
de Planeamiento Estratégico

**Luis María Peña**

Director Ejecutivo del Consejo  
de Planeamiento Estratégico

**Guillermo Tella**

Jefe de Gabinete UCPE

**Gastón Fernández Fellini**

Gerente UCPE

**Wladimir Constanze Lima**

Coordinadora Académica

**Susana Martin**

# ÍNDICE

|   |         |
|---|---------|
| Introducción  | pág. 2  |
| 1. Programa de Formación<br>“Planificación Estratégica en la<br>Administración Pública Local” | pág. 4  |
| 2. Contenidos Académicos  | pág. 10 |
| 3. Cuerpo Docente   | pág. 16 |
| 4. Esquemas de contenidos<br>desarrollados en cada clase                                      | pág. 19 |
| 5. Conferencias y Talleres  | pág. 28 |
| 6. Datos Cuantitativos  | pág. 34 |
| 7. Conclusiones / Evaluación  | pág. 40 |



*Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*  
*Presidente del CoPE*

**Mauricio Macri**

*Vicejefa de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

**María Eugenia Vidal**

*Jefe de Gabinete de Ministros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

**Horacio Rodríguez Larreta**

*Subsecretaria de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico*

**Silvana Giudici**

UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO  
GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

*Bolívar 191 – 1º Piso. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*

*(011) 4331-1835 / 4342-8624*

*coordinacion\_ucpe@buenosaires.gob.ar*

[www.buenosaires.gob.ar/cope](http://www.buenosaires.gob.ar/cope)