



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ASOCIACION ARGENTINA DE PRESUPUESTO Y
ADMINISTRACION FINANCIERA PUBLICA**

**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACION DE LA CARRERA DE POSGRADO DE
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA DEL SECTOR PUBLICO**

“ENFATIZANDO LA NECESIDAD DE REGISTRAR LA PRODUCCIÓN PÚBLICA”
Los sistemas de información deben pensarse desde la producción física, y la información financiera debe surgir como consecuencia de la primera.

AUTOR: Cdor. LUIS COWES
COHORTE 2011

Prof Tutor: Dr. Angel Ginestar
DIRECTOR: Prof. Dr. Alfredo Le Pera

Buenos Aires, julio 2012

Luis Alberto Cowes

Contador Público

Cursé y aprobé los módulos de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público durante el año 2011, obteniendo un promedio en las calificaciones de 9,31.

Actualmente soy Coordinador General Administrativo de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, desempeñándome desde mayo de 2010.

Desde julio de 2003 a abril 2010 fui Director General de Administración de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires.

Durante el año 2004, colaboré como asesor ad-honorem del Ministro de Economía en la Intervención Federal a la Provincia de Santiago del Estero.

Desde marzo de 2000 a junio de 2003 me desempeñé como Director General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto del GCBA.

Desde junio de 1996 a marzo de 2000 fui Secretario de Hacienda de la Facultad de Farmacia y Bioquímica UBA y desde 1998 a marzo de 2000 Subsecretario de Administración del Rectorado de la UBA. (ambas dedicaciones semi-exclusiva)

En el año 2006, a través del Consejo Federal de Inversiones, presenté un anteproyecto de Ley de Administración Financiera, Decreto Reglamentario y Normas complementarias de la Provincia de Santiago del Estero, en conjunto con el Lic. en Economía e Ingeniero C. Fabián Sgarbi y el Contador Hugo Callegari.

Datos de contacto:

lacowes@yahoo.com.ar ; luis.cowes@fce.uba.ar Celular 15-4434-9317

Escuela de Estudios de Posgrado FCE UBA. Av. Córdoba 2122 2° piso sector Uriburu, CABA.

Teléfono laboral 4370-6119.

Página web FCE UBA: www.econ.uba.ar Posgrado.

Índice

Prólogo	4
Introducción	5
1- Capítulo I La Hacienda Pública	8
1.1. Hacienda Productiva	8
1.2. Estado con mayor o menor presencia, siempre productor y/o proveedor de bienes y servicios.	10
2- Capítulo II El nuevo paradigma. El modelo Gerencial	12
2.1. Marco conceptual	12
2.2. Conocer las necesidades sociales, un requisito indispensable	15
2.3. La nueva gerencia pública	17
2.4. La gestión por resultados	18
3- Capítulo III El presupuesto público. Un instrumento de gestión	22
3.1. La formulación presupuestaria	24
3.2. La ejecución presupuestaria y el seguimiento de gestión	25
3.3. La evaluación, el control y la retroalimentación	26
4- Capítulo IV La información, su disponibilidad y presentación	27
4.1. Hacia la información pública a través de la web 2.0 Gobierno electrónico	28
5- Capítulo V <i>Análisis de algunos programas del GCBA y Nación</i>	33
5.1. GCBA. Año 2010. Programas referidos a la tercera edad de Desarrollo Social. Unidad Responsable: Subsecretaría de la Tercera Edad.	33
5.2. GCBA. Año 2010. Programa 52 Servicio de Higiene Urbana. Ministerio de Ambiente y Espacio Público. Unidad responsable Dirección General de Limpieza	47
5.3. GCBA. Año 2010. Programa 37. Mantenimiento y optimización del Alumbrado Público. Min. de Ambiente y Espacio Público. Dirección General de Alumbrado	55
5.4. NACION. Año 2010. Programas del Servicio Penitenciario Federal. Jurisdicción 40-02 Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos.	58
5.5. NACION. Año 2010. Programa N° 42. Acciones para el Desarrollo de la Infraestructura Social. Unidad Ejecutora: Subsecretaria de Desarrollo Urbano Y Vivienda. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.	71
6- Conclusión	75
7- Anexos I a XIII	80
8- Bibliografía	94

Prólogo

El presente trabajo intenta hacer un aporte sobre el concepto de la Administración Pública productiva, en el sentido que la producción del Estado debe tener una registración precisa y fundada tal como ocurre con los registros de la ejecución presupuestaria en todas sus etapas. Los sistemas de información deben pensarse desde la producción sustantiva¹, y la información financiera debe surgir como consecuencia de la primera.

Durante los años 2000 a 2003 tuve el honor de trabajar como Director General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto -OGEPU- del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En ese sentido, entendía que la OGEPU, en el marco de la gestión de la entonces Secretaría de Hacienda, ahora Ministerio, tenía un rol esencial en la implementación de procesos de carácter transversal a todo el Estado porteño.

Estos procesos, vinculados a una novedosa manera de pensar y producir el ciclo presupuestario² tienen fundamental importancia para generar un nuevo modelo de gestión cuyo motor y destinatario es siempre la ciudadanía y el desarrollo global de la Ciudad. Ninguna de estas acciones tendría sentido, si no surgieran de la necesidad de transparentar lo que el Estado hace, para que ese hacer pueda concretar los objetivos planteados por la Constitución de la Ciudad Autónoma, a través de las políticas que cada gobierno electo disponga.

La elección del presente tema ha sido gracias a la orientación de mis principales maestros, siendo Orlando Braceli, Alfredo Le Pera, Miguel A. Pesce, Hugo Callegari y C. Fabián Sgarbi, personas excepcionales que como amigos y docentes me aportaron su conocimiento sobre la gestión pública.

No puedo dejar de mencionar, la contribución de todos los profesores de esta carrera de especialización, destacando además del Dr. Le Pera, a otras dos maravillosas personas como son los profesores Ángel Ginestar y Guillermina Rodríguez.

¹ La producción sustantiva, también indicada en la práctica como producción física.

² Se define el ciclo presupuestario a la programación y formulación de los servicios públicos a brindar, la ejecución y el seguimiento de gestión; y la evaluación final y el control de los servicios brindados a la ciudadanía.

Introducción.

La hacienda pública desde los años ´50 es considerada productiva, sustituyendo la idea sobre la Administración Pública como una hacienda erogativa. Por tanto, es posible definir al Sector Público como productor de bienes y servicios.

Mucho han trabajado en el Estado Nacional desde la promulgación de la ley 24.156, como así también en el Estado de la Ciudad de Buenos Aires a partir de la ley 70 y otros Estados Provinciales y Municipales; destacando la necesidad de exponer que el Estado es un productor de servicios públicos.

Año tras año, en cada formulación presupuestaria, se va incorporando mayor información y existe un esfuerzo por mejorar la descripción y definición de las metas a alcanzar de cada programa.

Sin embargo, estas metas sustantivas, que son las que la ciudadanía debería recibir y percibir, no se plasman con el rigor necesario en los informes trimestrales de gestión o en la cuenta inversión a través de una registración consecuente y demostrable; ya que en general, dicha registración es aproximada y, por tanto, susceptible de ajustarse o ampliarse sin obedecer a un registro tan severo y preciso como lo es el de la registración de la ejecución presupuestaria en todas sus etapas del gasto.

La contabilidad (física y financiera) debe mostrar la marcha del Programa General de Gobierno. Debe realizarse una contabilidad de productos. La Contabilidad es distinta a generar estadísticas de producción. La contabilidad establece rutinas de captura de información e instancias de control y auditoría. (BRACELI, 2001).

En el mismo orden, Braceli (1998) concluye:

- Los programas no deben tener múltiples metas porque dificultan su análisis de gestión, financiero y de costos.
- Todos los sistemas de registración están diseñados para la contabilización de lo que el Gobierno compra (el gasto).
- Al no existir rutinas para registrar las variables reales (producto y necesidades) no existen los procesos de evaluación y control adecuados.
- Por esta razón los organismos de control están estructurados para desarrollar controles sobre la ejecución financiera versus el crédito asignado (el gasto).

- Con registros ex ante y ex post de las variables reales se pueden hacer evaluaciones de medir el impacto de la acción en la necesidad pública; también se debe medir el resultado de la acción, es decir, cuántos “carenciados” me propuse atender y cuántos atendí realmente; como así también el costo de la acción, es decir, el costo sobre el producto alcanzado.
- Se debe registrar lo que el Gobierno HACE y no solo en que gasta, concluye Braceli.

El presente trabajo intenta colaborar con el objetivo de tender a una contabilidad de productos, donde la registración de las variables reales³ debería ser un objetivo fundamental de los distintos Estados.

El desarrollo de los capítulos intenta reafirmar esta concepción, siendo la organización del presente trabajo la siguiente:

Hace más de seis décadas que la Hacienda Pública es considerada como hacienda productiva (Le Pera, 1995) y que en todo el mundo, los Estados con menor o mayor alcance en la economía, son productores de bienes y servicios públicos. Este primer capítulo expresa la cronología de esta perspectiva.

El Capítulo II refiere sobre el nuevo paradigma del modelo gerencial, siendo la nueva concepción en los estados modernos y dejando de lado el modelo burocrático. Este nuevo enfoque tiene como premisa conocer las necesidades públicas, tender a una mayor participación ciudadana que cada vez más exige mayor transparencia en el manejo de su dinero, eficiencia⁴ y productividad. Una nueva gerencia con mayor autonomía, responsabilidad, descentralizada y con mayor flexibilidad orientada a los resultados.

En el capítulo III se describe al presupuesto público como un instrumento de gestión de las políticas públicas. Desde su formulación, su ejecución y monitoreo, hasta su evaluación final y control.

El capítulo IV resulta indispensable, teniendo en cuenta que la sociedad requiere información sobre lo que “hace” el Estado. Se debe tender hacia una exposición de la información más

³ Entiéndase variables reales también como variables sustantivas.

⁴ Se entiende por eficiencia a la relación entre productos e insumos con el fin de lograr la mejor combinación posible de la utilización de los elementos componentes de los procesos productivos. Relación de las dos variables principales del proceso productivo (insumo-producto).

ordenada, hacer partícipe y protagonista a la ciudadanía, generando espacios de opinión y participación ciudadana, haciendo énfasis en la información pública a través de la web 2.0 gobierno electrónico.

En el capítulo V, se desarrollan algunos comentarios sobre determinados programas del presupuesto público del Gobierno de la Ciudad y de Nación, con el fin de vincular su producción sustantiva con su ejecución financiera. Se describe de ellos dos momentos del ciclo presupuestario, el de su inicio o sanción y el plasmado en la cuenta inversión.

Asimismo, se considera que los sistemas de información deben pensarse desde la producción sustantiva, y la información financiera debe surgir como consecuencia de la primera.

CAPITULO I

1) La Hacienda Pública.

1.1) Hacienda productiva.

Como fue mencionado, desde 1950 la hacienda pública es considerada productiva, dejándose de lado el pensamiento de ver a la Administración Pública como una hacienda erogativa, y pudiéndose definir al Sector Público como productor de bienes y servicios.

La producción es el eje fundamental de la gestión de la hacienda pública y es básico contar con un sistema integrado de información para lograr eficiencia en la planificación, la gestión y el control (Le Pera, 1995). El autor lo describe claramente en su trabajo sobre *La Hacienda Productiva* y en el esquema gráfico sobre el Producto e Ingreso de la República Argentina de 1955 de la Secretaría de Asuntos Económicos.

Es a mediados de los '60 y en la década de '70, tanto en las provincias como en el gobierno nacional, el Consejo Federal de Inversiones (CFI) colaboró sobre el desarrollo del presupuesto por programa; pasando a ser el instrumento más importante para el estudio de la gestión pública.

La operacionalización de los objetivos definidos en la nueva gerencia pública se materializaron durante la década de los '80 con la introducción de principios económicos y/o de tipo empresarial a través de la realización de las tres E: economía, eficiencia y eficacia. En la Argentina estos principios fueron incluidos en la nueva cultura administrativa que se desarrolla a partir de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nº 24.156 del año 1992, la cual en su artículo 4º plantea que dentro de los objetivos de la ley se cuenta: garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, *economicidad, eficiencia y eficacia* en la obtención y aplicación de los recursos públicos (CERMELO, 2011).

En el Gobierno Nacional el cambio se realizó en la década de los '90 dentro de las reformas denominadas "Modernización del Estado" y se plasmó a través de la Ley N° 24.156 y sus Decretos reglamentarios.

Sin duda esta nueva ley marcó un hito en las finanzas públicas nacionales y fue la guía de una serie de reformas en casi todas las provincias. Ejemplo de ello fueron Neuquén (1995), Jujuy (1996), Río Negro (1997), la Ciudad de Buenos Aires (1998), Catamarca (1998), Salta (1999/2002), San Luis, Tierra del Fuego (2000), Misiones (2002), Mendoza (1972. Reformas:1987/1996/2006), Córdoba (2003), Corrientes (2004), Santa Fe (2005), Chubut (2006), Pcia de Buenos Aires (RAFAN 1999; LAF 2007), Santiago del Estero (2009).

La ley de Administración Financiera Nacional fue complementada con nuevas normas a fin de mejorar la transparencia y en consecuencia se promulgó la ley N° 24.629 llamada la 2° reforma del Estado y la ley 25.152 Régimen de convertibilidad fiscal; posteriormente con objeto de fijar límites macroeconómicos al accionar del estado desde el punto de vista económico y por tal motivo de asegurar el financiamiento intertemporal, se promulgó la Ley de Equilibrio Fiscal (Déficit Cero) N° 25.453 y posteriormente la Ley de Responsabilidad Fiscal N° 25.917.

Es mucho lo que se ha avanzado en cada uno de los subsistemas de presupuesto, contabilidad, crédito público, tesorería, Inversión pública, compras, recursos humanos y administración tributaria; en los clasificadores de recursos y gastos, en la imputación de la registración de las transacciones económicas, en la presentación de la ley de presupuesto en tiempo y forma, en la presentación de la Cuenta de Inversión⁵, el desarrollo de la cuenta única, los Balances del Sector Público y el acceso a la información financiera en tiempo real. Estos avances de la Administración financiera fueron objetivamente condición necesaria para la gestión pública pero indudablemente insuficientes para evaluar y registrar la producción del estado.

⁵ Teniendo en cuenta las restricciones señaladas en el Prólogo y en la Introducción respecto a la producción sustantiva y su evaluación.

1.2) Estado con mayor o menor presencia, siempre productor y/o proveedor de bienes y servicios.

Retomando la opinión de Le Pera, donde la producción es el eje fundamental de la gestión de la hacienda pública, resulta necesario describir los conceptos de producción y provisión pública.

La producción de un servicio público en manos del Estado, significa que el mismo lo produce, combinando los factores de producción.

La provisión pública es aquella en que el Estado presta un servicio o entrega un bien a la ciudadanía o parte de ella.

A modo de ejemplo, cuando se realiza una licitación para la construcción de un puente o una ruta, estamos en presencia de producción privada y provisión pública. Si la obra fuere ejecutada íntegramente por Vialidad Nacional sería producción y provisión pública. Otro ejemplo sería la atención en los hospitales públicos, donde la producción y provisión es pública; mientras que en una clínica privada, la producción y provisión es privada. En el caso de una escuela privada con subsidio estatal, la producción sería privada y la provisión pública.

En muchos países como Suecia, Alemania, Finlandia, Noruega, Canadá y otros, la participación del Estado ocupa un lugar muy importante en su economía y han sido muy exitosos tanto en lo económico como en lo social, logrando bienestar y satisfacción en su ciudadanía; en otros países con menor presencia estatal, también han alcanzado dicho objetivo como ser, EEUU, Nueva Zelanda, Japón, Corea del Sur, Inglaterra y otros.

En nuestro país, desde hace años existe una gran discusión acerca del rol del estado, en especial atendiendo a cambios profundos en los paradigmas en los últimos años en el mundo y de nuestro país referido a los cambios de los '90.

Durante esa década, se produjeron un sinnúmero de escritos a fin de justificar el achicamiento del estado, advirtiendo la falta de capacidad para adaptarse a un mundo cambiante y a una

sociedad que demandaba bienes y servicios eficientes que no podían ser abastecidos con producción pública, en consecuencia se dictaron múltiples leyes sobre privatizaciones reduciendo el rol del estado.

Sin embargo, los resultados no han sido mejores⁶; y hoy nuevamente asistimos a una crítica severa sobre el estado ausente.

Debemos tratar de que las reformas y la modernización nos lleven a una “Gestión Pública” que permita cambiar la forma de relacionarse entre el Estado y la sociedad, donde se fomente la participación ciudadana.

Autores como Peter Drucker señalan la evidente necesidad de construir como proceso de reforma un nuevo modelo social de relación entre el Estado y la sociedad en donde la participación ciudadana sea el centro del mismo.

Se deben acercar las decisiones al lugar donde se realizan o ejecutan, estrechando la relación entre los funcionarios y el ciudadano.

El objeto de la Gestión Pública es producir económicamente y eficientemente lo que la sociedad esté demandando.

⁶ Producción de hidrocarburos (Repsol-YPF), transporte aéreo (AA), Transporte ferroviario (exTBA), sistema jubilatorio privado (AFJP's), Correo, Tratamiento de Agua corriente (Aguas Argentinas).

Capítulo II

2) El nuevo paradigma: El modelo gerencial.

2.1) Marco conceptual.

El modelo gerencial está en camino, pero llevará bastante tiempo su comprensión y su instalación definitiva en nuestro sector público.

El concepto de administración productiva, hoy no es discutido y existe una tendencia hacia la nueva gerencia pública. Como fue mencionado en el capítulo anterior, las normas de administración financiera tienden hacia una descentralización operativa que resulta absolutamente indispensable para el desarrollo de la gestión pública. El flujo de la información pasa a ser horizontal, ayudando así a la toma de decisiones. Los nuevos sistemas informáticos con su poder de almacenamiento de información y procesamiento, nos permiten tender a estructuras más flexibles.

La mayor voluntad de participación ciudadana conlleva a un sistema de información más transparente y que el Estado busque ser más eficiente y eficaz, donde la rendición de cuentas sea una constante. Existe una tendencia a la mayor flexibilidad y orientada a los resultados, aunque todavía, la visión financiera se encuentre por encima de lo que el Estado produce.

Uno de los motivos de este nuevo paradigma surge por la vinculación que hay entre los recursos públicos y las necesidades públicas. Esta relación se potencia teniendo presente que, la ciudadanía cada vez más exige mayor productividad, eficiencia y transparencia en el manejo de su dinero, teniendo en cuenta que la mayor proporción de los recursos son de origen tributario.

Suele ocurrir, que al analizar los costos de un determinado producto, concluyamos que el Estado no ha utilizado sus recursos con eficiencia y por lo tanto muchas veces, adversarios políticos, los medios de comunicación y grupos de poder, infieren sobre la población para que dicha prestación pública no se realice a manos del Estado. Por consiguiente, el Gobierno de

turno para mantener esa prestación que considera imprescindible, se encuentra obligado a lograr mayor eficiencia para continuar atendiendo esa necesidad, sobre todo si la atención es a una población vulnerable. (ver programas de tercera edad del GCBA, página 33 a 46 del presente trabajo).

Se deben generar sistemas de información que permitan que esa mala asignación de recursos sea temporal y se tienda a redefinir la función de producción de ese programa y sus actividades. Se debe vencer el entorno de un funcionamiento ineficaz, rígido y que se piense más en el proceso administrativo que en la prestación del servicio.

El objetivo del modelo gerencial es hacer un sector público más eficiente, ágil, descentralizado; donde el gerente o responsable del programa pueda tomar decisiones.

Sabemos que las necesidades son infinitas y que los recursos son limitados, por lo tanto, el sistema de información sobre las necesidades y las decisiones políticas sobre lo que el Estado debe dar prioridad resulta fundamental, como así también la forma que el Estado lleva a cabo dicha tarea.

Si los Gobiernos no utilizan sus recursos en satisfacer las necesidades públicas con eficiencia y transparencia, le resultará más difícil obtener sus recursos tributarios.

En todo este proceso, el primer paso es sumamente difícil, que es la detección de las necesidades; una segunda instancia consiste en la planificación o programación, donde se debe realizar un análisis pormenorizado de las prioridades de esas prestaciones públicas; una tercera etapa es el de la ejecución y seguimiento de los servicios públicos que satisfagan esas necesidades; un cuarto momento se ocupa en cómo obtener los recursos financieros que posibiliten dichas prestaciones y una última etapa es el de la evaluación final, el control y su retroalimentación.

El objetivo debe ser el de brindar bienes públicos que satisfagan las necesidades sociales. Dichas prestaciones públicas deben producirse con eficacia y eficiencia y todo bajo un marco

de transparencia y equilibrio fiscal con el fin de mejorar el bienestar económico de los ciudadanos, generando un sendero de crecimiento, prosperidad y felicidad en la población.

Sin embargo aún, el camino en el sector público parece ser el inverso, primero queremos tener equilibrio, que cierren las cuentas y después tratar de producir eficientemente.

En los debates parlamentarios comúnmente comienzan por el final y suelen analizar simplemente los niveles de gastos; en especial en la década del 90 la política presupuestaria se basaba en los recortes presupuestarios producidos por los conocidos problemas de financiamiento. Sin embargo, nunca se debatieron costos o las causas de las modificaciones de los precios relativos sobre los insumos que utiliza el sector público.

Generalmente, los recortes del gasto se realizan sin discutir el lado real, con la consecuencia de que prestaremos menos servicios o se realizarán con menor calidad; o bien, no se analiza si esas reducciones tienden verdaderamente a mejorar la eficiencia y eficacia de esas prestaciones.

Es más común que la ciudadanía se preocupe y preste mayor atención a los mensajes de los gobiernos cuando los mismos son para anunciar una suba de impuestos, que cuando se realizan recortes en el gasto público (excepto educación). En este último caso, son los proveedores del estado quienes mayor preocupación avizoran. Entre ellos serán los proveedores de insumos o los mismos gremios estatales que ven reducir los ingresos del personal o ven como se posterga el aumento salarial.

Pero lamentablemente todavía se mira a la producción estatal como algo estático y sin importar cuánto menos servicios se brindarán o cuán menor será la cantidad de la población que se atenderá.

Un recorte presupuestario proporcional, o bien la reducción proporcional de las cuotas de programación presupuestarias, normalmente afectan la prestación de los servicios públicos imprescindibles; dicha reducción en los gastos variables impacta directamente en la

prestación de los servicios públicos, como bien lo ha descrito Le Pera (2011) en los distintos módulos de esta Carrera de especialización a su cargo.

2.2) Conocer las necesidades sociales, un requisito indispensable

La condición necesaria para alcanzar el éxito en cualquier Gobierno es conocer cuáles son las necesidades que la población reclama que se satisfagan comunitariamente.

Las sociedades tienen necesidades que no pueden ser satisfechas individualmente, ni ser resueltas a través del mercado.

Ese tipo de necesidades, denominadas “públicas”, sólo se resuelven desde el nivel estatal⁷. Ejemplos típicos de estas necesidades públicas son, la Seguridad interior, el medio ambiente, la defensa externa y la justicia; sin duda de que en ellas se advierte la imposibilidad de resolución individual.

Asimismo, existen bienes con gran demanda de la población por los cuales la sociedad reclama que su provisión sea pública. Ellos son los servicios de salud, educación, vivienda. Si bien estos bienes o servicios pueden ser provistos por el mercado, dada su valoración social y la tradición cultural, se determina que en gran medida la producción y provisión sea pública (bienes sociales y/o preferentes).

Similar situación se produce con los servicios de aguas corrientes, de cloacas y de la distribución eléctrica.

Una buena definición de las necesidades públicas es de importancia fundamental para lograr el bien común que es el compendio de las finalidades de la gestión de la hacienda pública (Le Pera, 1995).

⁷ Los bienes públicos, son los que se definen que no tienen ni rivalidad, ni exclusión. La falta de rivalidad se manifiesta en la imposibilidad de puja y por lo tanto inexistencia de un precio de mercado. La exclusión, es que no permite que el bien que compra y recibe A pueda ser consumido o utilizado por B una vez que A pagó por el mismo (Si A purifica el medio ambiente, B lo disfrutará y no tendrá costo alguno).

La legislación debe recoger la sensibilidad social y marcar a los gobiernos el rumbo hacia donde se deberían dirigir los esfuerzos (acceso a la educación pública, vivienda digna, etc.).

Aunque no forme parte de este trabajo, también se debería empezar a discutir y planificar entre el Estado Nacional, los Estados Provinciales y los Estados Municipales, las acciones a realizarse con el fin de evitar la superposición de servicios públicos y no dejar alguno ausente. En un Gobierno Federal donde conviven distintos niveles de gobierno, debería existir una fuerte relación entre sus presupuestos y los sistemas de coordinación financiera... (Braceli 2005).

Conocer las necesidades de la sociedad, en cantidad y calidad es la base del modelo. No se puede seguir realizando, aunque se haga muy bien y eficientemente lo que nadie demanda o es demandado en menor medida que la producción estatal⁸.

Debemos reconocer que las demandas son dinámicas y que la gestión pública debe adaptarse a estas necesidades y actualizar los programas permanentemente.

La necesidad pública indica determinada carencia de la población que determina la existencia de un servicio público (Braceli, 2000).

Determinadas las necesidades públicas que se ha decidido satisfacer o mitigar, deben planificarse los servicios públicos que permitirán lograr tal objetivo. A la planificación estratégica le seguirá la definición de los programas que habrá que llevar adelante en forma coordinada entre todas las áreas del gobierno que resulten involucradas. La ejecución de esos programas demandará erogaciones que constituirán el gasto público, el que a su vez, necesitará financiamiento dando origen a los recursos públicos.

Es común y lógico que existan pujas entre los distintos ministerios de un mismo gobierno por la asignación de recursos o que siempre tiendan a obtener un incremento en sus presupuestos. **Por consiguiente, el grado de información de cada programa es el factor**

⁸ Recordemos que el Mercado, cuando es competitivo, lo resuelve con el precio. Si aumenta la oferta y disminuye la demanda, aumentan los stocks de mercadería no vendida, cae el precio y posteriormente disminuye la rentabilidad y esta empuja a la decisión de reducir la oferta produciendo en menor cantidad.

determinante con el fin de establecer prioridades. Una buena definición política para la asignación de los recursos en el Estado debe partir de un sistema de información claro y preciso.

Cobra muchísima relevancia el clasificador geográfico, donde resulta imprescindible la detección de la necesidad pública, realizar la apertura de la producción y el gasto, en base al territorio con dicho clasificador.

Conocer las necesidades públicas y la contabilización de las variables sustantivas (físicas) han sido los atributos menos explorados en las reformas del Sector Público Argentino de los años '90.

2.3) La Nueva gerencia Pública

El nuevo paradigma de la Administración Pública tiende a una Administración productiva, donde prevalece el enfoque sistémico, la descentralización y desconcentración operativa haciéndose énfasis en la prestación del servicio. Asimismo se otorga mayor autonomía al responsable del programa sometido a la vez, a un ambiente de control y rendición de cuentas.

Este modelo se enmarca en lo que se denomina la nueva gerencia pública (Loffler, 1996; Hood, 1991) y se caracteriza por un estado más dinámico, con mayor flexibilidad y orientado a poder medir sus resultados; en contraposición al modelo llamado burocrático con estructuras de funcionamiento y procedimiento muy rígidos, concentrado en su organización, insuficiente delegación y escasa evaluación de sus resultados.

En tal sentido, la Administración Pública es el conjunto de organismos cuya finalidad es satisfacer las necesidades públicas y cumplir con los objetivos trazados. Las organizaciones públicas tienen objetivos que se traducen en políticas públicas definidas por el Gobierno, donde se deben planificar la cantidad y calidad de bienes y servicios a prestar y que tiendan a satisfacer las necesidades públicas.

Se debe conocer o relevar las necesidades públicas, la demanda de la sociedad, las carencias, para definir en consecuencia el Plan General de Acción del Gobierno, sus objetivos, metas a alcanzar, la asignación de recursos para cada uno de los programas y su orden de prioridad; definición que recae en las máximas autoridades políticas de cada jurisdicción: Presidente - Jefe de Gobierno - Gobernador-Intendente, Jefe de Gabinete de Ministros, Ministros, Secretarios, Subsecretarios y funcionarios de alto rango. Cada Gobierno es quién define sus políticas públicas y somete su tratamiento al poder legislativo.

De ahí, la importancia de llevar adelante prácticas de administración financiera pública por objetivos (ex – antes, programando las acciones según los fines múltiples, los medios escasos y el comportamiento deseado) y resultados (ex – post, controlando los logros según los medios aplicados, los bienes objetivos obtenidos y el comportamiento organizacional desarrollado). Todo esto requiere indicadores precisos y cuantificables para determinar el grado de cumplimiento, que hace a la veracidad tanto del análisis (planteo general) como de las propuestas (planteo particular), (A. Ginestar, 2010).

2.4) La Gestión por Resultados

El modelo de gestión por resultados es un instrumento efectivo de planificación y control, que tiende a vincular los objetivos estratégicos del gobierno con los planes operativos de cada organismo y la participación de la alta gerencia y del personal.

Este nuevo modelo representa un cambio conceptual respecto al modelo burocrático, donde los nuevos objetivos se expresan en los resultados que surgen de los procesos de la planificación estratégica.

En el trabajo de Silvia Regina Pacheco (2009), destaca una definición de Trosa (2001) donde, la medición de los productos permite conocer lo que realmente se produce con los fondos públicos, mientras que la evaluación de los resultados e impactos informan acerca de la eficacia y la utilidad de lo que se produce. Según el autor, la respuesta a este debate debe ser pragmática: los gobiernos deberían empezar por los productos –medida que es más fácil-, y

avanzar hacia la evaluación de los *outcomes* a través de la construcción de la cadena lógica que relaciona las acciones con los productos, y éstos a su vez, con los objetivos y los resultados intermedios finales a que se refieren.

S. Pacheco (2009), además de destacar otras fuentes, contribuye al debate sobre la medición sistemática del rendimiento del Sector Público y describe que algunos autores definen que la medición de los resultados en el Sector Público ha contribuido a múltiples objetivos, como ser la transparencia de los costos y los resultados, la mejora en la calidad del servicio y la motivación de los empleados, siendo este último uno de los pilares más importantes (Goldsmith y Eggers, 2006; Behn, 2005). Describe fundamentalmente la medición del desempeño de los resultados en Brasil, tanto en el sector Salud (el sector más apropiado para la medición), en el sector de Educación (con muchas reacciones de los docentes al medir el impacto) y en el sector de la Cultura que está apenas comenzando (donde los indicadores de producción aún son bastante simplificados). Medir los resultados, involucra un amplio conjunto de cambios como ser la estructura organizacional, la creación de agencias y organizaciones públicas no estatales, la definición de metas, establecer cierta flexibilidad en la organización, reconocer al “gestor público”.

Dichas innovaciones requieren de una planificación estratégica, estableciéndose objetivos claros, donde los nuevos roles del control se orienten más a la gestión, comparando a los resultados obtenidos con el de otras organizaciones similares y no tanto al control de procedimientos; o bien que tales innovaciones aporten una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos a través del propio control de los resultados logrados.

La Gestión para Resultados es el modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo. Permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (MAKON M, 2000).

Para abordar la gestión por resultados, se debe tomar la decisión política de llevarla adelante desde las más altas esferas de cada Gobierno. Deben redefinirse los programas, establecer sus metas, analizar sus resultados y su impacto. Esta retroalimentación (meta-resultado-impacto) permitirá mejorar año a año la definición de cada programa. Asimismo, en cada formulación presupuestaria se debe tender a definir una meta por programa, ya que una multiplicidad de metas por programa dificulta el análisis de gestión y de costos de los productos.

Deben instalarse rutinas en las “evaluaciones de las políticas públicas” (BRACELI 1998), donde el resultado (producto) alcanzado debe compararse con la necesidad de la ciudadanía (ex - ante) y analizar su desvíos (ex – post), es decir medir el impacto de la acción en la necesidad pública. También se debe medir el resultado de la acción, como por ejemplo cuántos “carenciados” se definió atender y cuántos atendí realmente; como así también el costo de la acción, es decir, el insumo utilizado sobre el producto alcanzado. Y en última instancia, medir también lo que se realiza habitualmente, que es la ejecución financiera versus el crédito asignado. Asimismo, debe implementarse un registro de los avances físicos de cada meta que contemple la misma severidad y mecanismos de contabilización como se realizan las registraciones financieras.

Se deben mejorar la elaboración de los indicadores de gestión. Una forma de mejorar, sería profundizando el intercambio de experiencias de otros países (Brasil, Chile, etc.) y/o de los estados subnacionales que apliquen o hayan comenzado a desarrollar la Gestión por resultados.

En el Sector Público Nacional Argentino, se realizan reuniones del Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina (art 8° del DR 1731/04 de la Ley de Responsabilidad Fiscal N° 25.917) donde dicho Foro debe identificar indicadores en tres etapas. Primer etapa: Identificar indicadores fiscales y financieros agregados; segunda etapa: elaboración de indicadores sectoriales (de Salud; Seguridad social; Educación; Promoción y Asistencia social; Vivienda y Urbanismo; Seguridad y Defensa, Energía, Combustible y Minería, Transporte y Agua potable) y tercer etapa: establecer una línea de

trabajo permanente en la cual se seleccionen indicadores sectoriales con un grado mayor de complejidad (RODRIGUEZ GUILLERMINA, 2011).

Para obtener una elaboración más precisa de los “indicadores de gestión y de las unidades de medida”, las Direcciones de Presupuesto deberán trabajar en conjunto con las Direcciones de Estadística y Censos Provinciales y el INDEC; y hacia adentro de cada Organismo Nacional, Provincial o Municipal, deberán incorporar a los responsables de cada programa que se aborde. Es decir, un médico en salud, un docente en educación etc., por lo menos un especialista para cada programa.

Se debe incorporar a este gran esfuerzo a todas las áreas de cada organismo, Jurisdicción, etc., y tener un mensaje unívoco hacia adentro de la organización, con discusión de la definición de las metas, de los indicadores y de las unidades de medidas elaborados, con el fin de obtener el mayor consenso posible de lo que se va a “medir”. Este consenso, permitirá comprometer a todo el personal con los objetivos de cada programa. A la hora de auditar, los Organismos de Control Interno y Externo deberán tener una visión más docente que policíaca.

Capítulo III

3) El presupuesto público. Un instrumento de gestión

Con esta visión más moderna, podemos ver al presupuesto desde un punto de vista más integral, donde no sólo se analizan los aspectos financieros sino que también importa y mucho conocer qué cantidad y calidad de bienes y servicios produce el Estado para poder satisfacer las necesidades públicas.

A través de la producción de bienes y servicios, el sector público interacciona con el mercado requiriendo determinada cantidad y calidad de insumos y servicios.

De este modo se define el nivel de la producción e inversión pública, la demanda de recursos reales, las decisiones de financiamiento y a través de la relación ingreso-gasto el sector público interviene en las variables agregadas de la economía, esto conforma la oportunidad que el Estado tiene para realizar la planificación a corto, mediano y largo plazo.

Del mismo modo el presupuesto se convierte en un instrumento de gobierno al expresar en su desarrollo las políticas públicas, a qué fines se dedicaran los recursos, qué necesidades se priorizaran sobre otras, cómo se producirá la redistribución de riqueza a través de la aplicación del plan de gobierno, representando un formidable instrumento de planificación económica y social.

Luego de establecido estos principios, los mismos deben ser llevados a cabo y es ahí donde el Estado a través de su organización con sus oficinas y agentes llevan a la práctica estos planes de gobierno, transformándolos en programas y en acción; y de este modo las políticas públicas llegan a sus destinatarios.

El presupuesto público es en esencia un acto legislativo, ya que son los representantes del pueblo reunidos en el ámbito legislativo los que discuten las propuestas de políticas públicas preparadas por cada Poder Ejecutivo jurisdiccional y finalmente las transforman en actos

legales capaces de obligar al pleno de la comunidad a contribuir con sus impuestos al sostenimiento de estas políticas.

De este modo el presupuesto que comienza siendo una propuesta del ejecutivo se transforma en un mandato legal del legislativo, que obliga al primero a cumplir dicha norma y a dar cuenta posteriormente de su aplicación.

Por supuesto que, para que el presupuesto tenga estado público y sea conocido por todos los sectores, la información que contiene debe compilarse en un documento.

El mismo debe ser lo suficientemente claro y explícito para que sea comprendido no sólo por especialistas en la materia, estudiosos, investigadores, académicos, sino por el público en general.

La relación entre presupuesto y planeamiento estuvo presente desde los primeros intentos de la aplicación de la técnica de presupuesto por programas. El manual de presupuesto por programas y actividades de las Naciones Unidas del año 1962, afirma que el presupuesto se desarrolla y se presenta a base del trabajo que debe ejecutarse atendiendo a objetivos específicos y de los costos de ejecución de dicho trabajo.

Con el paso del tiempo se fue avanzando en la concepción de esta técnica, en particular, con la inclusión dentro del proceso de gestión por resultados y el de la evaluación integral de la gestión.

En este orden, el presupuesto público es un instrumento de gestión que permite integrar la planificación, la programación, la ejecución, la evaluación y el control y es parte integrante del Programa General de cada Gobierno, donde una de las actividades más importantes en la planificación presupuestaria consiste en asignar valores monetarios a cada programa y expresar las metas a alcanzar, con el fin de explicitar los objetivos a cumplir

Al mismo tiempo, el presupuesto sienta las bases para un proceso de planificación de la intervención pública que comienza en la parte inferior de la pirámide organizacional, en los responsables operativos de la acción de gobierno.

3. 1) La formulación presupuestaria

La formulación de presupuesto debe estar concebida como un proceso dinámico que propone colaborar en tres aspectos fundamentales: a) Aportar información para la toma de decisiones en cuanto a la determinación de la agenda pública. b) Acompañar el diseño y conceptualización de las políticas públicas y c) Construir una base para la evaluación global del accionar público.

Una metodología que permita una definición previa (ex –ante) basada en las necesidades sociales; reflejar su proyecto de gobierno, tomando en cuenta la restricción financiera (principios de escasez) y buscar las alternativas que maximicen la satisfacción social o minimicen las demandas sociales insatisfechas.

Es decir, se deben conocer las políticas públicas a desarrollar, los objetivos que esas políticas establecen para el período bajo análisis; la producción pública prevista para el logro de esos objetivos; las acciones a desarrollar necesarias que se transforman en los programas presupuestarios para lograr los productos previstos en cantidad y calidad; los recursos reales necesarios para esa producción, es decir, sus recursos humanos, los bienes de consumo y de capital, los servicios de terceros, y finalmente los recursos financieros disponibles para incorporar esos recursos a la función de producción del sector público.

Estos recursos financieros se convierten en los créditos presupuestarios.

Pero es necesario detenerse y analizar el camino que se debe recorrer antes de determinar esos créditos, cuanto mejor se programe, mejor presupuesto se tendrá, mejor se podrá ejecutar el mismo y como consecuencia de ello, mejor se podrán evaluar los resultados.

Este proceso se define como el de “Formulación o Programación Presupuestaria” y finaliza con la elevación al Congreso o ámbito legislativo del Proyecto de Presupuesto.

3.2) La Ejecución presupuestaria y el seguimiento de gestión.

Una vez aprobado el mismo, comienza el ciclo de la ejecución, donde la metodología debe permitir establecer una nueva comparación (como una matriz de insumo-producto) ante los cambios de contexto y a través de las atribuciones legales realizar las modificaciones que correspondan, tratando de lograr mayor eficiencia, eficacia y economicidad.

La etapa del Seguimiento trimestral es una instancia imprescindible para producir información sobre el proceso y para obtener mejoras sobre el desempeño de la gestión. Asimismo, ayuda a realizar la evaluación integral de la gestión; y a retroalimentar los procesos de programación y el debate parlamentario.

A modo de ejemplo, la información del primer y segundo trimestre del año “n”, además de insumo para realizar mejoras durante el presente ejercicio, sirve como insumo para la elaboración de la formulación del presupuesto del año “n+1”. La información del tercer trimestre sirve como insumo para el debate parlamentario de la formulación de “n+1”.

La evaluación del cuarto trimestre es la evaluación de todo el ejercicio que se transcribe en la rendición final.

El seguimiento es responsabilidad primaria del funcionario que se encuentra a cargo del programa.

El seguimiento de la gestión debe cumplir con distintos objetivos estratégicos como ser: evaluar el desempeño de la gestión global del gobierno; generar información clave para la toma de decisiones; tener una base para el desarrollo de una gestión por resultados integral e integrada; rever las prioridades presupuestarias. Dentro de sus objetivos operativos debe identificar los problemas de gestión y buscar formas de resolverlos o mitigarlos; ser un producto necesario de la programación del siguiente ciclo presupuestario; evaluar la implementación y los resultados obtenidos por cada uno de los programas.

Los responsables de los programas deben llevar registros de la información física de la ejecución de sus presupuestos, realizar su evaluación y elaborar los informes trimestrales evaluando sus medios utilizados y resultados obtenidos (art 44 de la Ley 24.156 y de su DR 1344/07 para Nación; y art 23 y 24 de la Ley 70 y su art 12 del DR 1000/99 del GCBA).

Las oficinas de presupuesto deberán realizar un análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y preparar informes y recomendaciones para las autoridades superiores según el artículo 45 de la ley 24.156 y 45 del DR; y del art 72 para el caso de la Ciudad de Buenos Aires y su art 37 del DR.

El seguimiento debe presentar una apertura trimestral de la programación, donde se debe contemplar la estacionalidad de la demanda de esa prestación pública (colonia de vacaciones, poda de árboles, etc.). También debe expresar entre otras cosas, los logros alcanzados, si hubo cambios que permitieron obtener mejoras en el proceso de producción, enunciar los indicadores más representativos, realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa y explicar en el caso que corresponda, sus desvíos.

Es aquí donde resulta fundamental la disponibilidad de sistemas confiables de registros de la producción, como así también de los resultados obtenidos, construyéndose los indicadores más relevantes con dicho fin.

3.3) La Evaluación, el control y la retroalimentación.

Una vez finalizado el año, se debe realizar una evaluación de la gestión de gobierno tanto desde el Poder Ejecutivo como del Poder Legislativo. En el caso del primero, como un proceso de retroalimentación para la formulación del nuevo presupuesto; y del segundo, como los evaluadores de la gestión a través de la Cuenta de Inversión presentada por el Ejecutivo.

Capítulo IV

4) La información, su disponibilidad y presentación

Los sistemas de información deberían mínimamente posibilitar conocer: la necesidad pública, la prestación, la causa de la necesidad, el costo de la prestación, el impacto de la acción pública en la necesidad, el proceso productivo, relaciones de productividad (insumo/producto/necesidad), el contexto donde se desarrolla la prestación, la calidad de la prestación e identificar el núcleo de excluidos de las prestaciones públicas territorialmente y que posibilite analizar el comportamiento temporal. (Braceli 2005).

No caben dudas que, tender hacia la definición del párrafo anterior descrito por Braceli, ayudaría a saber qué, cómo, para quién, cuánto, cuándo y a qué costo produce el Estado.

Sin embargo, cuando se intenta vincular los presupuestos con sus respectivas rendiciones (Cuenta Inversión), surge que la gran cantidad de información desplegada no presenta una sistematización o codificación que permita hacer una rápida y profunda evaluación de la ejecución.

A pesar de que la ejecución financiera es precisa, veraz y se registra en tiempo real, solo su exposición no ayuda a realizar las evaluaciones pertinentes. La Cuenta Inversión (Rendición de Cuentas) se debería presentar con la misma “plantilla” que se realiza para el presupuesto aprobado. Es decir, se debe volver a expresar tanto su crédito al momento de la sanción de ley como sus metas a alcanzar, versus el crédito vigente y su ejecución final y los productos o metas obtenidos expresados en dicha rendición (en caso de Nación).

En el mismo orden, existen alteraciones en el orden de la exposición de las metas a alcanzar en el presupuesto versus las metas alcanzadas en la rendición final.

Mayor confusión se genera, ya que en dicha rendición no se numeran ninguno de los programas como se presenta originalmente en las planillas anexas de la ley de presupuesto.

Realizar comparaciones de lo programado (ex –ante) con sus resultados (ex –post) de las prestaciones públicas debería tener una exposición mucho más ordenada con el fin de que dicha información pueda ser utilizada por cualquier ciudadano interesado en el presupuesto público.

Se deben desarrollar programas de extensión y publicidad con objeto de mejorar la comprensión de los términos que aunque fueran técnicos (función de producción, costos, insumos, productos, relación de producción, relación insumo/producto, costos fijos, costos variables, etcétera), permitan un mayor impacto de la información descrita en el presupuesto sobre la sociedad. Caso contrario, el debate presupuestario, que es el debate de la asignación de los recursos económicos no definida por el mercado, quedaría solo para los técnicos, colocando de ese modo una barrera de acceso a la democracia más pura.

Para tender hacia una exposición más ordenada, resulta indispensable hacer partícipe a la ciudadanía y generar espacios de opinión y participación ciudadana. Ello sería posible con los instrumentos que se detallan en el siguiente subcapítulo referido a la tercera ola de gobierno electrónico.

4.1) Hacia la información pública a través de la web 2.0 Gobierno electrónico.

En el sitio web, en el escritorio de Alejandro Barros, desarrolla “la siguiente ola del gobierno electrónico” - Web 2.0 Internet Gobierno electrónico (BARROS, 2010).

Para introducirnos en el tema, en primer lugar el autor, hace una breve descripción de la primer ola, donde el Estado realizó automatizaciones de sus procesos administrativos pero mirando hacia adentro, es decir, el propósito era hacer las tareas más rápido y a menor costo, como por ejemplo, el procesamiento de un formulario manual cuesta diez veces más que un formulario electrónico.

Respecto a la segunda evolución, segunda ola, la utilización de la web como un canal alternativo para el acceso a los servicios públicos por parte del ciudadano. La web pasa a ser

una nueva **ventanilla** de atención. Se obtiene más información y hasta se pueden realizar algunos trámites en algunos tipos de servicios.

Pero siempre la mirada es desde el punto de vista de la oferta y no de las necesidades públicas, sin hacerse la pregunta ¿si el ciudadano necesita de este trámite *on line*? (BARROS, A. 2010)

Esta segunda ola es la que aún prevalece en muchos gobiernos.

La tercera ola que habla Alejandro Barros, se refiere al uso de las tecnologías de información en el Estado, que es incipiente y que ha comenzado hace apenas tres o cuatro años. Algunos son *data.gov*; *USAITSpending.gov.*; gobierno inglés; *data.gov australiano*.

El objetivo es poder acceder y hacer uso a la información pública y brindar nuevos servicios a los ciudadanos.

Barros, cita varios ejemplos de Australia, en uno de los cuales se realiza un concurso denominado *Govhack*, que es un evento de un día y medio donde se ponen a disposición datos del Estado australiano con el fin de desarrollar soluciones ciudadanas.

Otro ejemplo es el de Tendencias Suburbanas (*Suburban Trends*), donde esta aplicación llamada *mashup* con datos de diferentes bases de información, como delincuencia, inseguridad, luminaria y otros, permiten comparar zonas, tanto en forma numérica como gráfica.

En *Geo2gov* es un sitio que provee información geo-referenciada de diferentes zonas del país, en diferentes formatos y todo tipo de archivos. Al sitio se le ingresa una zona y se obtiene todo tipo de información.(Barros A., 2010)

La gran diferencia conceptual que describe A. Barros se transcribe en la siguiente frase:

Yo Estado genero las aplicaciones que tu como ciudadano necesitas

a

yo Estado que poseo gran cantidad de datos, los disponibilizo en formatos estándares (ej: XML y otros) para que los ciudadanos bajo diferentes formas generen las aplicaciones que necesitan,

La diferencia conceptual entre esta nueva ola del gobierno electrónico y las olas anteriores, es que se debe poner al servicio de los ciudadanos datos e información en que ambos sean utilizados por las redes sociales o individualmente de manera on-line.

La interacción de los usuarios es fundamental, el hecho de que las personas puedan participar de los contenidos les hace sentir parte de la red, aumenta el interés por la misma y permite que los contenidos originales de ciertas páginas sean alimentados por particulares, que se abran discusiones, se comparta acerca de temas comunes entre personas de toda clase. Todo esto le da a la web un valor adicional, el usuario no está solo para buscar y recibir información sino para emitirla, construirla y pensarla.

Otro tema relacionado que señala A. Barros, es la interoperabilidad como siguiente paso del gobierno electrónico, es decir, tender a una “ventanilla” única para realizar los trámites deseados. Por ejemplo, la inscripción de una empresa requiere de inscripción en la Inspección General de Justicia, la inscripción en AFIP de los tributos correspondientes y la inscripción en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires – GCBA- por impuestos locales y/o habilitaciones. Idéntica mejora se puede dar si se confeccionara una base de datos de las historias clínicas de los ciudadanos, donde todos los hospitales y centros de salud pudieran acceder a esa información, ayudando así muchísimo al sistema de salud.

Si bien fue un avance la **ventanilla** a través de los sitios de internet para realizar reclamos, debemos considerar que como usuarios deberíamos poder ver la totalidad de los mismos en forma diaria, mensual y/o anual y saber cuántos de ellos fueron resueltos (con la precaución necesaria de la información sobre terceros). De este modo, si un usuario solicita el arreglo de la luminaria que está en su cuadra, y el servicio de Alumbrado Público lo tilda como realizado sin haberlo reparado; no sólo se podrá reclamar, sino que quedará una constancia de dicha situación para quién audita ese servicio (tablero de comando, auditoría interna o externa) y el tiempo que transcurre en su nueva intervención. De esta forma queda expuesta la eficacia del servicio.

En el siglo pasado, la energía eléctrica, la infraestructura portuaria, las rutas, los FFCC entre otros, eran los servicios imprescindibles brindados por el Estado, eran su plataforma.

Según Tim O' Reily (2005), un Gobierno 2.0 significa entender el Estado como una plataforma. Esto implica repensar los servicios del Estado, para lo cual las nuevas tecnologías tales como las redes sociales y servicios en la nube, son básicos al momento de su diseño, desarrollo y puesta en marcha de estos servicios.

Barros define cuatro condiciones para que los servicios involucrados en el "gobierno electrónico" sean exitosos: relevar las necesidades, definir los servicios a prestar, diseñar los procesos de estos servicios y diseñar la estructura que soporta dichos procesos. Estas dos últimas condiciones son fundamentales para lograr la eficiencia.

Las estructuras de cualquier organismo público, deben diseñarse de acuerdo al servicio público que deban brindar. No está plenamente asumido que las estructuras organizativas son en función de los servicios público a prestar y no viceversa (BRACELI, 2001).

Las políticas públicas deben estar basadas en las necesidades de los ciudadanos, que surgen de la información y los datos sobre un territorio determinado. Dicha información debe ser utilizada por las redes sociales, retroalimentarse y mejorar la toma de decisiones de quienes deciden y definen las políticas públicas, con el fin de reducir la brecha de las necesidades insatisfechas.

En el mismo orden, los sitios web del Estado no deben ser solo para subir información histórica, ni usarse estas plataformas solo como parlantes de las últimas conferencias de prensa del funcionario/a. Estos espacios deben aportar información relevante a las necesidades de los ciudadanos. Se debe considerar a las redes sociales instrumentos fundamentales para la difusión de estas iniciativas.

Imaginemos un sitio gubernamental que hubiera trabajado con información de urgencia y emergencia como fue la tragedia de Cromañón en el año 2004, o el accidente de trenes del FFCC TBA, Estación Once del presente año-. Si funcionaran estos sitios, deberían proveer

información como mínimo acerca de los listados que elabora el SAME apenas ocurrido el hecho, como por ejemplo: cuántos accidentados, listado identificando a cada uno de los damnificados, a dónde se derivaba a cada accidentado, en qué cuadro de situación se encuentra su estado de salud, etc.; con el fin de que la población se sintiera más contenida y con información oficial.

Similar situación, pero de un hecho de mucha mayor gravedad, ocurrió en Chile con el último terremoto del año 2010, donde las redes sociales suplieron y colaboraron con la información que necesitaba la población y que el Estado chileno proveyó deficientemente, con la excepción del Ministerio de Salud que sólo en parte y tarde generó alguna comunicación.

Capítulo V.

5) Análisis de algunos programas del GCBA y de Nación

Lo descripto en los capítulos precedentes pretende expresar que en el nuevo modelo de gestión pública, las prestaciones del Estado deben surgir de las necesidades públicas y establecerse las funciones de producción necesarias para resolver dichas necesidades o por lo menos mitigarlas.

En los distintos casos que se desarrollan a continuación, se aplicará los conceptos previamente vertidos y se intentará demostrar que la identificación de las necesidades públicas y la producción sustantiva deben tener una registración demostrable, siendo estos atributos indispensables para fortalecer el valor público.

En el presente capítulo se describen varios programas presupuestarios, tres políticas públicas correspondientes al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y dos correspondientes a Nación.

Para el cálculo de los costos, en ninguno de los siguientes casos se incluirá el cálculo de los intereses del capital invertido. De ser significativo, en algún caso, se incluirá el prorrateo de los gastos de las Actividades Comunes o Centrales y la depreciación de los bienes durables.

5.1.) GCBA. Año 2010. Programas referidos a la tercera edad. Ministerio de Desarrollo Social. Unidad Responsable: Subsecretaría de la Tercera Edad. GCBA.

Los objetivos y responsabilidades primarias de la Subsecretaría de la Tercera Edad son formular y proponer políticas para la tercera edad en el ámbito de la Ciudad, implementar políticas que garanticen la inclusión social de los adultos mayores y su asistencia integral y asistir al Ministerio de Desarrollo Social. En su accionar describe en el presupuesto del año 2010, 4 programas y 1 Actividad común a estos Programas 21, 22, 23 Y 24.

- Programa N° 21 Hogar De Residencia Permanente. Para atender a 1703 adultos mayores.
- Programa N° 22 Supervisión Establecimientos Adultos Mayores. Para supervisar 600 establecimientos, con un total aproximado de 17.700 adultos mayores.
- Programa N° 23 Integración Social de Adultos Mayores. Destinado a colaborar a Centros de Jubilados y Pensionados y organizaciones sociales que orienten sus acciones a la población de adultos mayores a través de subsidio a la entidad. Estos centros de jubilados asistirán a 77.000 ancianos
- Programa N° 24 Sistemas Alternativos a la Institucionalización. Comprende tres acciones: Subsidios Alternativos, Servicio de Atención Domiciliaria y Hospitalaria y Hogares de Día. El objetivo de este programa es asistir a 4375 ancianos.

En este caso se desarrollarán fundamentalmente los programas N° 21 Hogar de Residencia Permanente y N° 24 Sistemas Alternativos a la Institucionalización. De los dos programas restantes se realizará una mínima descripción con el fin de interpretar la demanda agregada vinculada a la tercera edad.

En el cuadro 1, se efectúa la sumatoria de las distintas metas sustantivas a alcanzar descriptas en el presupuesto 2010, al solo efecto de conocer el total de adultos mayores que tienen algún tipo de carencia social según la Subsecretaría de la Tercera Edad.

Considero que se ha realizado una valorable apertura programática, ya que apunta a las distintas demandas de los adultos mayores, con excepción del programa 24 que agrupa tres tipos de distintas carencias. Asimismo, en cada programa no se expresa fehacientemente la necesidad revelada.

Cuadro 1 Adultos mayores

programa 21	1.703	A atender en Hogares permanentes
programa 22	17.700	Que se encuentran en 600 geriátricos (meta) a Supervisar por la Subsec Terc edad
programa 23	77.000	Que concurren a centros de jubilados. Subsidio a otorgar
programa 24	4.375	A recibir: Subsid Alternat o Serv de Atenc Domici y Hospitalaria o atenc en Hogares de Día
	<u>100.778</u>	Adultos mayores a atender o supervisar o subsidiar

Fuente: *Elab propia. Dato presupuesto 2010 GCBA, Ley 3.395.*

En el cuadro 2 se expresa un dato relevado para este trabajo, extraído del anuario estadístico 2010 (ver ANEXO I) de la ciudad de Buenos Aires, corroborando que en el año 2010, de un total de 3.058.309 habitantes de la Ciudad, 365.800 son adultos mayores de 70 años, siendo un 12% de la población en cuestión.

Cuadro 2

mayores de 70-74	118.120
mayores de 75-79	100.829
mayores de 80	146.872
Total de ad. Mayores	365.821
total de la población	3.058.309

mayores 70/ total pob CABA	12%
----------------------------	-----

fuelle: Anuario Estadístico 2005 Ciudad de Buenos Aires y Anuario 2010

Para ese mismo año, los adultos mayores en la cohorte etaria de 65-69 años, alcanzó a 138.913 personas. Por consiguiente, el total de adultos mayores fue de 504.734 representando el 16,5% del total de la población de la ciudad.

En el cuadro 3 se exponen el total de metas alcanzadas de los cuatro programas de la tercera edad descriptos en la cuenta inversión del año 2010. (ANEXOS X a XIII).

Cuadro 3 Adultos mayores

programa 21	1.498	atendidos en Hogares permanentes
programa 22	17.700	se encuentran en 600 geriátricos (meta) supervisados 582 por la Subsec. Tercera edad
programa 23	111.844	que concurren a centros de jubilados. otorgamiento de subsidio
programa 24	3.917	que reciben Subsid Alternat, Serv de Atenc Domici y Hospitalaria y atenc en Hog. de Día
	134.959	Adultos mayores atendidos o supervisados o subsidiados

Fuente: Elab propia. Dato: Cuenta inversión 2010 del GCBA

Los datos del año 2010 según el INDEC, determinan que el 4,2 % de la población de la CABA se encontraba bajo la línea de pobreza. El haber mínimo jubilatorio era de \$ 1.046, mientras que la línea de pobreza se encontraba en los \$ 1.252 (cuadro 4 y ANEXOS II a IX).

Cuadro 4

población > a 70 años CBA	Línea de pobrez \$	Haber mín jub dic 10	poblac Ciudad bajo LP
365.821	1.252,53	1.046,43	4,2%

Anuario Estad

INDEC

INDEC

INDEC

En este subcapítulo, se describirán fundamentalmente los programas 21 y 24.

Año 2010. Ministerio de Desarrollo Social. Unidad Responsable: Subsecretaría de la Tercera Edad. Programa N° 21 Hogar de Residencia Permanente:

De la descripción del programa, se destaca que la Subsecretaria cuenta con cinco hogares permanentes: Martín Rodríguez, Hogar Viamonte, Hogar Raimondi, Hogar San Martín y Hogar Rawson. Los dos primeros en la localidad de Ituzaingó (Pcia de Bs As), el H. Raimondo en Necochea (Pcia de Bs As) y los dos restantes en la Ciudad de Buenos Aires, donde se brinda asistencia integral las 24 horas. Alojamiento, alimentación, atención sanitaria y actividades recreativas.

Según la población de adultos mayores y los otros datos precedentes que surgen de las ANEXOS I a IX, se infiere entonces que el 5% de los ancianos de la ciudad se encuentran con una necesidad de estas características. Por consiguiente, existe una demanda pública de asistencia en Residencias Permanentes para adultos mayores, de por lo menos 18.291 adultos mayores (cuadro 5).

Cuadro 5

suposición (dato estimado, 5% ad.may. según índices utilizados, ver Anexos I a IX)	
18.291	con necesidades de atención permanente de la tercera edad

En este programa se estimó asistir a 1703 adultos mayores con un presupuesto de \$ 78.038.301. En su clasificación por el objeto del gasto, que se expone en cuadro 6, podemos apreciar que prácticamente el total de los insumos son operacionales, suponiendo en un 20% la depreciación de los insumos durables y así poder estimar el costo total anual del programa y su costo unitario anual. No se incluye en el presente trabajo el cálculo de los intereses del capital invertido, concluyendo que el costo unitario anual por adulto mayor a atender es de \$ 45.328 (ver cuadros 6 y 7).

Cuadro 6

Crédito sanción 2010. Objeto del Gasto x inc. \$

1.Personal	51.556.770
2.Bs de consumo	2.390.535
3.Serv no Personales	23.034.043
4.Bs Uso (Maquinarias)	1.056.953
Total programa	78.038.301

20 % Depreciación supuesta	211.391
Costo total anual	77.192.739
Costo unitario anual	45.328

Fuente: elab propia. Dato presup 2010

Cuadro 7 Año 2010

Meta Sanción adultos mayores	Créd Sanción en \$	costo unit. anual \$
1703	78.038.301	45.328
fFuente programa	fFuente programa	dato propio

En la Cuenta Inversión pertinente, se expone un gasto total de \$ 101.459.150 por haber atendido a 1498 adultos mayores con dicha necesidad. En el cuadro 8 se incluye la ejecución financiera por objeto del gasto en su etapa del devengado con el fin de realizar una comparación con el presupuesto sanción. El presupuesto vigente al cierre es de \$ 102.812.372. Se concluye entonces que el costo total anual es de \$ 100.789.104 y su costo unitario anual es de \$ 67.282 (ver cuadros 8 y 9)

Cuadro 8

Devengado 2010. Objeto del Gasto x inc. \$

1.Personal	59.236.327
2.Bs de consumo	2.510.809
3.Serv no Personales	38.874.457
4.Bs Uso (Maquinarias)	837.557
Total programa	101.459.150

20 % Depreciación supuesta	167.511
Costo total anual	100.789.104
Costo unitario anual	67.282

fFuente: elab propia. Dato C.I. 2010

Cuadro 9

Meta alcanzada adultos mayores	Créd vigente 31-12-10 en \$	Devengado 31-12-10 en \$	costo unit. anual \$
1498	102.812.372	101.459.150	67.282

fuente programa

fuente programa

fuente programa

dato propio

A simple viste el costo unitario por adulto mayor asistido, tuvo un incremento de prácticamente del 48,4 % y el incremento presupuestario fue del 31,7% en el total del gasto del programa.

Se debe tener en cuenta que esta diferencia también surge por la variación de la cantidad atendida. En todos los hogares hubo un total de 260 altas y el total de las bajas que se realizaron fue por cuestiones voluntarias, traslados, reincorporación a su familia, o por fallecimiento (este último tipo de baja representa el 55%). Dichas bajas se deducen, alcanzando a 464 adultos mayores, excepto que las altas y bajas mencionadas ya se encuentren estimadas dentro de los 1703 adultos mayores en el presupuesto sanción.

De cualquier forma, la diferencia entre las altas y las bajas reduce por lo menos en 205 adultos mayores el total de adultos atendidos (ver cuadro 10).

En la cuenta inversión en su principales conclusiones y cumplimientos de objetivos, destacan que han alcanzado el 88% de la meta propuesta como un importante logro. Se desprende entonces que, las autoridades y responsables de la Jurisdicción y del programa, suponen que no era necesario utilizar el total de la capacidad instalada para atender al máximo posible dicha necesidad.

Cuadro 10

Meta sustantiva alcanzada adultos mayores	Unidad de medida adultos mayores Result/estimado	Desvío: Meta alcanzada (-) meta sutantiva sanción	población > a 70 años CABA	Línea de pobreza dic 2010 en \$	Haber mín jub dic 10 en \$	poblac Ciudad bajo LP
1498	87,96%	-205	365.821	1.252,53	1.046,43	4,2%

fuente programa

fuente programa

fuente programa

Anuario Estad

INDEC

INDEC

INDEC

Tampoco se detalla si la capacidad instalada es para la atención de solamente 1703 adultos mayores, limitándose el presente análisis solamente a los datos expuestos y subutilizando dicha capacidad instalada para su función de producción, teniendo en cuenta que en el año 2005 fueron atendidos 1.833 ancianos.

Como dato adicional, para inferir su capacidad instalada, se agrega el siguiente cuadro del año 2002 al año 2005 (cuadro 11) donde se han atendido en estos 5 hogares de residencia permanente los siguientes adultos mayores:

Cuadro 11

<i>Atención de Ancianos en hogares permanentes</i>	
año 2002	1.753
año 2003	1.752
año 2004	1.750
año 2005	1.833

fuelle: Anuario Estadístico 2005 Ciudad de Buenos Aires

El artículo 9° de la Ley de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires – Ley 70, establece:

“Se garantiza la participación de la población en la elaboración y seguimiento del Presupuesto anual, del Programa General de Gobierno y del Plan de Inversiones Públicas del Gobierno de la Ciudad a través de foros temáticos y zonales. A esos efectos se articularán los mecanismos que surjan de la Ley de Presupuesto Participativo” (Ley de presupuesto participativo no fue sancionada).

El artículo 5° del DR 1000/99 reglamentario del artículo 9° establece:

“Con el objetivo de hacer viable la participación y el seguimiento del presupuesto anual – en tanto lo permita el desarrollo del sistema estadístico e informático – deben cumplirse las siguientes condiciones:

a. En el proceso de formulación presupuestaria:

1) La identificación de las necesidades públicas

2) La evaluación de la entidad que revisten dichas necesidades públicas, consideradas individualmente.

3) La determinación de prioridades según cada necesidad.

- 4) *Fijación de metas a cumplir en la atención de cada necesidad*
- b. *En la estructura presupuestaria se deben hacer explícitas:*
- 1) **La necesidad pública**
 - 2) *El servicio Público*
 - 3) *La identificación por centro de gestión y participación y/o Comuna de la necesidad y del servicio.*
 - 4) *La unidad responsable directa de la prestación del servicio público”.*

En el mismo orden, el artículo 118 de la ley 70 de la Cuenta Inversión, además de requerir en su punto h) *“un informe sobre el grado del cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto”*; en el punto g) requiere: *“un informe sobre el comportamiento de los costos y de los indicadores de eficiencia de la producción pública”*

La ley de presupuesto participativo no fue sancionada, ni tampoco se describe en el presupuesto la necesidad pública total en esta temática. Tampoco se cumplen con el punto g) del artículo 118.

En este caso la registración de la producción sustantiva, cuenta con registros auténticos y certeros, ya que existen informes diarios administrativos y sanitarios de los ancianos que habitan en estos hogares.

En síntesis, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires atiende en sus hogares de residencia permanente aproximadamente al 0,4% (cuatro por mil) del total de la población de la ciudad mayor a 70 años de edad, o bien al 8,19% de los adultos mayores con dicha problemática.

cuadro 12

total de > 70 años CABA	adultos con esta necesidad	Meta alcanzada adultos mayores	atendidos/total de la pobl > 70 años.	atendidos / supuesto neces
365.821	18.291	1498	0,41%	8,19%

anuario Estad

dato propio inferido

fuentes programa

dato propio

dato propio

Otro dato interesante del anuario es que en el año 2005 la esperanza de vida para los varones es de 72,6 años, mientras que para las mujeres es de 80,2 años.

En este caso la registraci3n de la meta sustantiva es absolutamente demostrable, ya que existen los registros de altas y bajas de las personas asistidas, como as3 tambi3n los informes m3dicos y asistenciales del personal de los hogares.

Programa N° 24. A3o 2010. Sistemas Alternativos de Institucionalizaci3n. Ministerio de Desarrollo Social. Unidad Responsable: Subsecretaria de la Tercera Edad.

Este programa cuenta con tres dispositivos prestacionales: Subsidios alternativos a la Institucionalizaci3n, Servicio de Atenci3n Domiciliaria y Hospitalaria y Hogares de d3a.

A simple vista se denota que existen tres productos diferentes en un mismo programa.

De acuerdo a los datos de pobreza, haber jubilatorio y cantidad total de la poblaci3n expresado anteriormente, se infiere que la poblaci3n de adultos con esta necesidad es de aproximadamente 36.582 ancianos (ver cuadro 1, p3gina 34 y cuadros 2 y 3, p3gina 35), siendo el 10% de la poblaci3n de ancianos (ver cuadro 13).

Cuadro 13

suposici3n (dato estimado sobre datos relevados 10% pob a. may., ver Anexos I a IX)	
36.582	con necesidades alternativas de la tercera edad

En el cuadro 14, se describe la meta sustantiva a alcanzar del programa que es atender a 4375 adultos mayores y cuenta con un presupuesto para el a3o 2010 de \$ 27.827.195. Es decir, arroja un costo unitario anual de \$ 6.360,50. A los fines del presente an3lisis, no se expone la clasificaci3n por el objeto del gasto, ya que el insumo durable tiene un cr3dito de sanci3n de solamente \$ 13.960, consider3ndose al gasto total anual igual al costo total anual.

Cuadro 14

Meta Sanc3n adultos mayores	Cr3d Sanc3n 2010 en \$	costo unit. anual \$
4.375	27.827.195,00	6.360,50

fuentes programa

fuentes programa

Elab. Propia

En la Cuenta Inversión 2010 del GCBA, se expone un gasto total de \$ 26.260.124 por haber atendido a 3.917 adultos mayores, arrojando un costo unitario anual de \$ 6.704 y un presupuesto vigente al cierre de \$ 26.876.315. Análoga situación en cuanto a no incluir la depreciación de los insumos durables, teniendo en cuenta que su ejecución devengada fue de \$ 13.800.

Cuadro 15

Meta alcanzada adultos mayores	Créd vigente 31-12-10 en \$	Devengado 31-12-10 en \$	costo unit. anual \$
3.917	26.876.315,00	26.260.124,00	6.704,14
fuentes programa	fuentes programa	fuentes programa	Elabor. propia

Se atendió a 458 ancianos menos que los estimados, es decir se brindó asistencia al 89,5% de los adultos mayores estimados y su costo unitario anual se incrementó en un 5,4%, mientras que se redujo el total del gasto respecto al presupuesto original.

Cuadro 16

adultos mayores Result/estimado	Desvío: Meta alcanzada - (-) meta sanción	población > a 70 años CBA	adultos con esta necesidad
89,53%	-458	365.821	36.582
fuentes programa	fuentes programa	Anuario Estad	dato propio inferido

Cuadro 17

Total población > 70 años CBA	adultos con esta necesidad	Meta alcanzada adultos mayores	atendidos/total de la pobl > 70 a.	atendidos / supuesta neces
365.821	36.582	3.917	1,07%	10,71%
anuario Estad	dato propio inferido	fuentes programa	Elaboración propia	Elaboración propia

Es decir, se atendió al 1,07% de la población total mayor de 70 años, o bien al 10,71% de la necesidad inferida.

En sus principales conclusiones y cumplimientos de objetivos, el responsable del programa expone que se mantuvo constante la atención de hogares de día a pesar del cierre del hogar N° 28 (en total ahora 27) *“por razones ajenas a la administración”* como si hubiere varias administraciones. El servicio de atención domiciliaria creció moderadamente y sí tuvo un crecimiento más significativo la asistencia de subsidios alternativos pasando de 1.306 al inicio del ejercicio a 1.777 al cierre.

Asimismo describe que tuvo una reducción presupuestaria en el orden de \$ 1.000.000 que, analizado el clasificador del objeto del gasto se incrementa el gasto en personal en 1,3 millones y se reducen las transferencias al sector privado para gastos corrientes de \$17,9 millones a \$ 15,2 millones. Es decir, a pesar de aumentar la cantidad de ancianos con subsidios alternativos en 471, en valores monetarios se redujo el total de los subsidios en \$ 2.700.000.

En el año 2005 el promedio de concurrentes a hogares de día fue de 1792, mientras que el promedio de ancianos asistidos en sus domicilios fue de 921 (Anuario estadístico Ciudad, 2005). En dicho anuario no consta la atención por subsidios alternativos.

En el año 2010 el total del programa consistió en la atención de 3917 ancianos que se compone por 1777 de subsidios alternativos, más 782 en atención en hogares de día, obteniéndose por diferencia las prestaciones domiciliarias que arroja un total de 1358.

Para poder realizar una comparación, sumo la actividad *“atención domiciliaria”* más *“atención en hogares de día”*. Para el año 2005, arroja un total de 2.713 ancianos atendidos y para el 2010 alcanzó un total de 2140. Es decir, hubo una reducción de este servicio de 573 prestaciones (ver cuadro 18).

Cuadro 18 ancianos at.

hogares de día año 2005	1792
Atenc domici. 2005	921
Sumatoria	2713
total atendidos 2010	3.917
subsidiros otorg 2010	1777
at. hogares de día 2010	782
x dif at domiciliaria 2010	1.358
at domicil + hog de día 2010	2.140
At. 2010 - At 2005	-573

Fuente: elaboración propia

En este caso, las metas físicas de concurrentes a hogares de día son absolutamente comprobables, al igual que la atención domiciliaria. El sistema informático debe contemplar la registración de la meta física en concordancia con la planilla de registro de ingresos y egresos para el caso de atención de hogares de día como en el caso de la atención domiciliaria que deberá coincidir con los registros médicos y las historias clínicas de cada adulto mayor volcados al sistema. En el caso de los subsidiros alternativos considero que la registración física debe realizarse en el momento que se realiza la transferencia de pesos por la unidad ejecutora, a través del mismo sistema informático; asimismo, debe ratificarse desde la Comuna correspondiente en un lapso de 10 días de registrada la transferencia con el fin de detectar si hubo algún reclamo por una transferencia no efectuada, es decir, para ratificar el “uso” de la prestación.

Se realiza una breve descripción de los programas 22 y 23 con el fin de obtener la demanda agregada de esta política pública.

Programa 22. Año 2010. Supervisión de Establecimientos de Adultos Mayores.

Desde el programa N° 22 se realiza la supervisión de los 600 Establecimientos geriátricos (devengados 582) de la ciudad, donde informan que albergan a 17.700 ancianos (ver cuadro 1 y 3 de páginas 34 y 35 respectivamente).

El total devengado del gasto de este programa ascendió a \$1.915.594 siendo el 94% gastos en personal. Es decir el gasto por establecimiento supervisado es de \$ 3.291 anuales.

Programa 23. Año 2010. Integración Social de Adultos Mayores.

En el programa 23 “Integración social de adultos mayores”, que supuestamente promueve la participación y la calidad de vida, como así también el otorgamiento de subsidios a centros de jubilados y otras organizaciones sociales y describen que han realizado una asistencia a 111.844 ancianos (cuadro 3, página 35). Consta en el programa que el subsidio otorgado no puede superar los \$ 15.000 por centro de jubilado u organización asistencial. El total devengado es de \$ 6.139.565, arrojando un gasto unitario por asistencia a adulto mayor de \$ 54,89 anuales, o bien \$ 4,57 mensuales por adulto mayor. Un cifra absolutamente sin sentido, siendo el valor de dos alfajores por mes por anciano del año 2010.

En este caso la meta sustantiva (física) registrada no surge de un registro demostrable, ya que su registración surge de las consultas a los centros de jubilados u otras organizaciones afines de la cantidad de concurrentes promedio mensuales.

Lo interesante de este programa es que constata la demanda de la población mayor para realizar actividades de recreación, artes, lectura, talleres de la memoria, educación física, juegos, etc. entendiéndolo que son actividades vitales para el desarrollo cognitivo y físico de estas personas.

Esta demanda revelada no significa que esté siendo sostenida por el presente programa, teniendo en cuenta el bajísimo recurso utilizado.

Si hubiere una asistencia financiera importante que coadyuve a cada centro de jubilados a mejorar la calidad de vida de los ancianos, el Gobierno de la Ciudad debería tener un registro de cada uno de los concurrentes por centro de jubilado y dicho registro debería estar asistido por la comuna respectiva en el mismo sistema informático que se realiza su administración financiera.

Por consiguiente, la demanda total de la Subsecretaría de la Tercera Edad, teniendo en cuenta la descripción realizada, debería ser lo reflejado en el cuadro 19 donde la población de adultos mayores con distintas necesidades de la tercera edad alcanzaría a 129.573.

Cuadro 19	adultos May	Justificación
programa 21	18.291	5% del Total de la población adultos mayores
programa 22	17.700	atendidos en 600 geriátricos
programa 23	57.000	por diferencia entre los 111.844 menos nuevo cálculo de asist por programa 21 y 24
programa 24	<u>36.582</u>	10% del Total de la población de adultos mayores
necesidad inferida	129.573	

Fuente: elaboración propia

De este total surge que del total de la población mayor, el 35,42% necesita asistencia pública y la Subsecretaría de la Tercera Edad, solo asiste efectivamente a 5.415 adultos mayores que surgen de los programas N°21 y N° 24 (cuadro 3 página 35). Asimismo se concluye que no asiste a 134.959 ancianos como surge de la cuenta inversión (según cuadro 3 página 35); es decir atiende al 4,18% de la necesidad inferida y al 1,48% del total de la población mayor a 70 años.

Cuadro 20

total de > 70 años CBA	necesidad inferida	nec inf/ T.pob> 70 años	asist. GCBA/ nec inferida	asist/ total de la pobl > 70 a.	asistidos por prog 21 y 24
365.821	129.573	35,42%	4,18%	1,48%	5.415

Anuario estad.

dato propio

dato propio

dato propio

dato propio

dato programa

Como dato adicional no se incluye en los costos de los programas el prorratio de los gastos de la Actividad Común que alcanzaron a \$ 11.055.241 y las depreciaciones de bienes de uso (construcciones, 2%) que alcanzaron a \$ 279.919. Como se ha mencionado, tampoco se toma los intereses del capital invertido. Asimismo, se toma como costo al total ejecutado, suponiendo que no se realizan stock de insumos, ni depreciaciones de sus bienes de uso.

5.2.) Año 2010. Programa N° 52. Servicios de Higiene Urbana.

Ministerio de Ambiente y Espacio Público. Unidad Responsable:

Dirección General de Limpieza. GCBA.

Este programa comprende las siguientes prestaciones. Servicios básicos: recolección de residuos en aceras y calzadas, *boulevares*, villas de emergencia, estaciones de transporte público, centros comerciales, espacios públicos, acceso a hospitales, escuelas, recolección de los cestos habilitados o bien recolección de los depositados en forma incorrecta; y el servicio de recolección y transporte de RSU (Residuos Sólidos urbanos): mediante contenedores y traslados a lugares establecidos para su disposición final.

En el mismo servicio se contempla la limpieza por eventos especiales, como también toda otra prioridad que establezca la autoridad de aplicación. Otro tipo de prestación del servicio de limpieza es el de acción inmediata por accidentes, derrumbes, inundaciones, incendios, etc.

Comprende también la recolección intensiva de otoño por la caída de hojas del arbolado público y la recolección de animales domésticos muertos en la vía pública.

El objetivo central es mantener la ciudad limpia en forma continua. Este servicio se licita por zonas, contratando a terceros (producción privada) y con provisión pública, para la realización del servicio de recolección y transporte de RSU y barrido y limpieza de residuos dispersos en la vía pública.

Para poder realizar una comparación de los años 2010 a 2012 del total de las cuadras a limpiar de la ciudad, se debe tener en cuenta que este servicio se divide en dos programas referidos a la recolección de residuos. El programa N° 52 de Servicio de Higiene Urbana (producción privada) y el Programa N° 85 Recolección, Barrido e higiene de la CABA (producción propia o pública), obviamente ambos son provisión pública, regulados por el Estado de la Ciudad.

En el cuadro 21 podemos observar que el total de la sumatoria de la meta de producción privada más producción pública varía en cada año. Aquí se observa un error, ya que las cuadras a limpiar deben ser el total de las calles de la ciudad (necesidad total). Rápidamente

se puede observar que la producción física denota una falencia, ya que no debería haber una variación del total de cuadras a limpiar.

Cuadro 21

Año	Meta Sanción: Cuadra limpia por prod privada (Prog 52)	Meta Sanción: Cuadra limpia por prod pública (Prog 85)	total de cuadras a limpiar
2010	20.985	3.135	24.120
2011	22.539	3.135	25.674
2012	22.539	2.609	25.148

fuelle: elaboración propia sobre datos del programa 52 (servicio de Higiene Urbana) y programa 85 (Recolección, Barrido E Higiene De La C.A.B.A)

En el año 2011 aumenta la meta de producción privada y no disminuye la de producción pública. El incremento de producción privada es entendible, puesto que durante el año 2010 se incorporaron los barrios de Liniers y Mataderos al servicio de recolección tercerizada, debiéndose reducir en consecuencia la recolección pública.

Teniendo en cuenta este dato, se puede afirmar que la meta alcanzada por producción propia y privada del año 2010, en la cuenta inversión no se reflejan correctamente, ya que en el 2011 se incrementa la meta de producción privada pero se mantiene la de recolección pública. Es decir, si se mantiene la meta de producción pública para el año 2011 (3135 cuadras limpias), no debería haber variado la del programa 52. Es muy probable que ambas metas del año 2011 no sean correctas, o bien que las metas alcanzadas que figura en los programas 52 y 85 de la cuenta inversión del año 2010 no sea veraz.

Para complementar lo antes descrito, se detallan los siguientes cuadros referidos a los programas N°52 Servicio de Higiene Urbana (tercerizado) y N° 85 Recolección, barrido e higiene de la CABA (propio) correspondientes a los servicios de recolección de residuos:

cuadro 22		Año 2010			Prog. 52 Serv. de Higiene Urbana		Dev 2010	
meta sanción cuadra limpia	crédito sanción en \$	cred vig en \$ al 31-12-10	devengado en \$ al 31-12-10	meta alcanzada	costo unit en \$. sin relleno sanitario	c.u. mensual en \$ sin relleno sanitario		
20.985	1.150.348.789	1.369.507.336	1.362.505.957	20.985	57.276	4.773		

fuelle: prog. fuele: programa fuele: programa fuele: prog. fuele: prog. dato propio dato propio

cuadro 23		Año 2010			Prog. 85. Recolección, Barrido e Higiene		Dev 2010	
meta sanción cuadra limpia	crédito sanción en \$	cred vig en \$ al 31-12-10	devengado en \$ al 31-12-10	meta alcanzada	costo unit. en \$ sin relleno sanitario	c.u. mensual en \$ sin relleno sanitario		
3.135	98.862.641	117.583.921	112.773.612	3.135	35.972	2.998		

fFuente: prog. fuente: prog. fuente: prog. fuente: prog. fuente: prog. dato propio dato propio

Se observa que la meta a alcanzar del año 2010 fue cumplida al 100%, lográndose la limpieza de 20.895 cuadras de producción privada y 3.135 cuadras de producción pública, alcanzando un total de 24.120 cuadras que supuestamente conforman la necesidad total.

Para mayor detalle se agregan los cuadros 24 y 25 con el fin de exponer las metas del programa 52 de los presupuestos 2011 y 2012 respectivamente, junto con sus correspondientes datos financieros.

cuadro 24		Año 2011			Prog. 52 Serv. de Higiene Urbana		sanción 2011	
meta sanción cuadra limpia	crédito sanción en \$	cred vig en \$ al 31-12-11	devengado en \$ al 31-12-11	meta alcanzada	costo unit.\$ sin relleno sanitario	c.u. mensual \$ sin relleno sanitario		
22.539	1.486.025.500	no constatado	no constatado	no constatado	58.887	4.907		

fFuente: prog. fuente: programa sin información sin información sin info. dato propio dato propio

cuadro 25		Año 2012			Prog. 52 Serv. de Higiene Urbana		sanción 2012	
meta sanción cuadra limpia	crédito sanción en \$	cred vig. en \$ al 31-12-12	devengado en \$ al 31-12-12	meta alcanzada	costo unit.\$ sin relleno sanitario	c.u. mensual \$ sin relleno sanitario		
22.539	1.839.000.000	-	-	-	74.493	6.208		

fFuente: prog. fuente: programa dato propio dato propio

En todos los casos para el cálculo del costo total y del costo unitario, se detrae el gasto del relleno sanitario, cuyo monto en el año 2010 de crédito sanción fue de \$ 147.300.000 y alcanzó un devengado de \$ 160.574.775 según se detalla en la última columna del cuadro 26. Se aclara nuevamente, que con el fin de simplificar el análisis, no se toman en cuenta los intereses del capital invertido, ni el prorrateo de las Actividades Centrales.

Cuadro 26

Año	Pp 3.3.8 Manten, Rep y limpieza	Pp 4.2.3 Relleno sanitario	
2010	1.193.254.822	160.574.775	(*)
2011	1.323.001.500	158.770.000	(**)
2012	1.672.341.351	160.000.000	(**)

fuelle: elaboración propia sobre datos programa 52 (servicio de Higiene Urbana)

(*) Devengado 2010. (**) Sanción 2011 y 2012

A los fines de analizar costos de producción y comparar con una misma producción realizada, se supone que el total de cuadras de la ciudad son las transcriptas en el año 2012 (supongo que es la meta más correcta); por lo tanto del total de 25.148 (que son el total de cuadras expuestas en el cuadro 21) debo detraer las que se realizaron por producción pública (3135 cuadras limpias del año 2010) y así poder hacer un análisis más homogéneo. El nuevo valor 2010 arroja un total de 22.013 cuadras limpias por producción privada. Entonces, el nuevo cuadro será el siguiente:

cuadro 27	Año 2010	Prog. 52 Serv. De Higiene Urbana			Dev 2010	
meta sanción cuadra limpia	crédito sanción en \$	cred vig en \$ al 31-12-10	devengado en \$ al 31-12-10	meta supuesta alcanzada	costo unit. \$ sin relleno sanitario	c.u. mensual \$ sin relleno sanitario
20.985	1.150.348.789	1.369.507.336	1.362.505.957	22.013	54.601	4.550

fuelle: prog.

fuelle: prog.

fuelle: prog.

fuelle: prog.

fuelle: prog.

dato propio

dato propio

El costo unitario se reduce de \$ 4.773 a \$ 4.550 mensuales por cuadra.

Este último análisis se realiza al efecto de mostrar que al no exponerse una misma meta de producción física a alcanzar en cada año y no tener una validación concreta de la meta física

(donde varía la cantidad de cuadras limpiadas), incide en el costo unitario, teniendo en cuenta que variará los \$/producto.

Volviendo sobre el análisis de la producción física y entendiendo que está bien definida la unidad de medida “cuadra limpia”, se pone en duda que se haya cumplido el 100% de la meta física, ya que existen algunas deficiencias de recolección sobre todo en los barrios, siendo más eficaces la recolección y limpieza en centros comerciales, espacios públicos y de otros lugares.

Seguramente que el servicio de recolección domiciliaria y el de barrido y limpieza hayan realizado la prestación pública prácticamente casi todos los días programados del año, pero un paro en el 2010 dejó varios días sin recolección, demostrándose que no se pudo haber cumplido con el 100% de la meta, ya sea por esta última razón o por las deficiencias del servicio antes comentada.

Este programa denota que las planillas de producción (salida de camiones – regresos, tiempos de tareas, etc.) y la verificación de lo realizado, ya que se encuentra alcanzada el 100% de la meta, tienen un fuerte contraste con la consigna del programa que es “mantener la ciudad limpia en forma continua”.

Aquí hay una falta grave en la registración física diaria y el control realizado es vulnerado permanentemente.

Evidentemente para lograr una registración física demostrable, se deben realizar algunas reformas del sistema informático actual. En primer lugar las planillas de registros de ingresos y egresos de camiones debe formar parte del sistema informático y ser auditable, la sumatoria mensual por recorrido del camión de estas planillas de producción darán la cuadras realizadas (aún no se contempla calidad del servicio), con el fin de habilitar el parte de recepción y que dará lugar al devengado correspondiente, luego de lo que se detalla en el párrafo siguiente.

Este primer “clic” validando los partes de recepción lo realiza la Dirección General de Limpieza que es la Unidad ejecutora. El segundo “clic” del mismo parte de recepción lo debe validar la Comuna en donde se prestó el servicio y así tener una registración absolutamente

demostrable, además del control por oposición que genera. Recién aquí surge el devengado en forma automática en el sistema. *Téngase presente que en el sistema del GCBA, el devengado no funciona como el mandado a pagar en Nación, sino que representa fielmente que se realizó el servicio.*

En el mismo sentido, los usuarios debemos poder ingresar vía internet para conocer el grado de avance diario de la limpieza y recolección de residuos y poder dejar asentados los reclamos por la basura no recogida ya sea a través de internet o vía SMS gratuito (mensajes a través del celular) y verificar vía internet el listado de soluciones a esos reclamos. Es decir, debe registrarse un listado de reclamos automático y listado de cumplimiento de dichos reclamos que deberán tener acceso tanto la Dirección General de Limpieza, la Comuna y el Ente Regulador de Servicios Públicos.

El listado de cumplimiento debe ser registrado con doble control como se expresó anteriormente con el parte de recepción (la Dirección General de Limpieza y la Comuna)

Estos listados de reclamos numerados deben poder visualizarse por todos los usuarios que ingresen a la página web al módulo de ese sistema informático, como así también ver los reclamos resueltos (es de entender que el listado de reclamos tendrá el enmascaramiento correspondiente para salvaguardar los datos personales de los usuarios). Deberán contener además de número de reclamo, día, hora y lugar de la falla en el servicio de limpieza, esto identifica empresa, camión y personal.

Lo que reclame la ciudadanía solo será al efecto de presión social por un servicio más eficaz. En el caso que no sean respondidos los reclamos realizados, un tablero de comando advertirá al Secretario o Ministro del área de la situación de cada barrio o Comuna y al Ente Regulador de Servicios Públicos.

¿Por qué la Dirección General de Limpieza cómo responsable de dar respuesta a los usuarios?
Porque es el responsable primario del servicio.

¿Por qué también la comuna cómo responsable de dar respuesta a los usuarios?
Sencillamente, cuanto más cerca se encuentre el funcionario público de la gente, más

entenderá la necesidad pública, deberá proteger su nueva elección como responsable y ejercerá un control por oposición.

La Comuna constituye el campo más apropiado para la interrelación Estado-Sociedad fomentando la participación. Compromete a la sociedad en la resolución de las cuestiones diarias; en definitiva consolida la democracia.

¿Por qué la comuna como segundo registro para autorizar un mismo parte de recepción del servicio diario? Este segundo “clic” está demostrando que el servicio se realizó correctamente y de acuerdo al pliego de condiciones establecido en la licitación y el contrato.

De aprobar un parte de recepción sabiendo que el servicio no fue prestado, correrá el riesgo de que queden registrados infinita cantidad de reclamos de usuarios via internet o SMS siendo este último mucho más popular en la actualidad.

A modo de contemplar el mal uso de los reclamos por parte de los usuarios via SMS es muy sencillo porque el sistema no muestra pero guarda el número del celular que lo ha enviado. Vía internet tendrá el IP aunque es en parte más difícil de verificar. Igualmente los reclamos no son vinculantes, pero ayudarán al control ciudadano.

Como conclusión de este programa, el seguimiento trimestral de gestión pasa a ser “on line”.

Además, se debe tener en cuenta que el Ente Regulador de Servicios Públicos es quien debe velar por el cumplimiento del contrato suscripto por la prestación de este servicio.

Este programa de Higiene Urbana se vincula con el de Gestión de Comunicación y Reclamos N° 16 con 207.543 reclamos realizados de todo tipo (no explicita los resueltos) y el programa N° 53 Control de calidad del servicio de Higiene Urbana (sin meta descripta).

En otro orden, pero dentro del mismo programa se ha creado el proyecto “Ciudad más limpia” donde se informa vía internet un avance en la higiene urbana (http://www.observatoriodegobierno.buenosaires.gob.ar/Proyectos_Metas/Detalle_Proyecto.asp?ID_Proyecto=23871 junio 2012) apoyada en la colocación de contenedores, utilizándose a la fecha estos

dispositivos en 9.936 cuadras con un total de 13.672 contenedores para residuos húmedos, lo que implica que el 41% de la ciudad está “contenerizada”. Asimismo, se van mejorando los tipos de contenedores en algunos barrios colocándose los de carga lateral. Además, existe un plan piloto de contenedores soterrados permitiendo guardar los residuos temporalmente bajo tierra y mantener la vereda despejada de basura.

Hace ya unos siete años que se reemplazó la unidad de medida tonelada de basura por la de cuadra limpia. Es de considerar que la unidad de medida “cuadra limpia” se encuentra mucho más relacionada con esta prestación pública que la de “tonelada de basura”.

A modo de información se baja del anuario estadístico 2010 de la Ciudad de Buenos Aires el cuadro de la cantidad de basura producida, alcanzando en el año 2010 un total de 1.428.579 toneladas de basura.

Cuadro 28

Año	Tipo de Residuo (tonelada)					Prom diario/ hab (kg)
	Total	Domiciliario	Barrido	Resto	Relleno	
2005	1.296.517	645.071	207.274	366.318	77.854	1,18
2006	1.536.453	831.604	210.569	414.379	79.902	1,39
2007	1.534.803	831.202	186.554	463.034	54.012	1,39
2008	1.402.110	778.506	115.741	424.040	83.823	1,26
2009	1.261.083	817.372	117.673	264.789	61.249	1,13
2010	1.428.579	909.473	134.559	325.928	58.619	1,35

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre base de datos de CEAMSE.

Asimismo se encuentra en plena aplicación la ley 1854 “Basura cero” reglamentada en el año 2007, orientada a la eliminación progresiva de los rellenos sanitarios.

Aunque no forma parte del presente tema, esta ley plantea la adopción de medidas dirigidas a la reducción de la generación de residuos, la recuperación y el reciclado como así también la disminución de la toxicidad de la basura y la asunción de la responsabilidad del fabricante sobre sus productos. En el cuadro 29 se prevé la eliminación progresiva de los rellenos sanitarios según la norma.

cuadro 29

Año	toneladas de basura
2005	1.500.000
2010	1.048.000
2012	748.000
2017	374.500
2020	0

Fuente ley 1854

La unidad de medida “tonelada de basura” no es indicativa respecto a la prestación del Servicio de Higiene Urbana, pero sigue siendo un indicador de la actividad económica y denominador del material recuperado.

Asimismo, se informa que para el año 2010 en el programa de Reciclado de Residuos Urbanos N° 11 se recuperaron solamente 62.137 toneladas de material recuperado.

5.3.) Año 2010. Programa N° 37. Mantenimiento y optimización del Alumbrado Público. Ministerio de Ambiente y Espacio Público. Unidad Responsable: Dirección General de Alumbrado. GCBA.

El alumbrado público en la Ciudad es responsabilidad del Estado de esta ciudad. El alumbrado contribuye a la conservación y mejoramiento del ambiente y espacio público, como así también una ciudad iluminada genera mayor actividad económica, además de reducir los niveles de inseguridad.

Este servicio se encuentra relacionado con el mantenimiento del arbolado urbano (poda de árboles) con el fin de mantener la capacidad lumínica del alumbrado.

Se realizan mantenimientos preventivos y correctivos constantemente. Debe tener un constante ritmo de renovación y modernización de la red de alumbrado. Se encarga de realizar obras de optimización y repotenciación de distintas luminarias. En algunos casos replantea la altura de las luminarias con el fin de lograr mayor iluminación.

El mantenimiento preventivo consta de revisiones periódicas de las instalaciones, reacondicionamiento, limpieza, reparación, medición y demás tareas. Las de tipo correctivas apuntan a acciones tendientes a restablecer la prestación del servicio, por falta de elementos en las instalaciones, involucra a las luminarias apagadas en horario nocturno y las encendidas en horario diurno.

A pesar de toda esta descripción anterior, el servicio de alumbrado público es bastante heterogéneo. Es decir, hay sectores de la ciudad que se encuentran muy bien iluminados como ser plazas, sectores comerciales, avenidas, barrios de alto poder adquisitivo, barrios con afluencia turística y otros barrios que cuentan con un mínimo mantenimiento.

Sirve como ejemplo, el simple hecho de observar en un barrio de viviendas, al comparar la distinta intensidad lumínica que hay apenas entre dos o tres cuadras contiguas (barrio Boedo). Algunas tienen solo 2 luminarias por cuadra, otras tienen 3 y otras 4. Mientras se observa que en la que tiene 3 luminarias modernas, la siguiente solo tiene dos y con poca potencia en su iluminación; la tercer cuadra siguiente puede contar nuevamente con tres luminarias distribuidas en la cuadra y además otro tipo de luminaria colgante en la intersección de las calles y la cuarta cuadra estar sin luz o solamente iluminadas en sus esquinas.

Es decir, la planificación, la instalación, la renovación, la reparación y el mantenimiento de la luminaria en los barrios de viviendas de la ciudad parece ser bastante al azar.

Es de destacar que por lo menos, actualmente han mejorado la iluminación de los espacios públicos, avenidas, sectores comerciales y turísticos.

A los fines de establecer el costo total anual y el costo unitario, se detrae el gasto de construcciones y se calcula la depreciación de bienes de uso al 2 % anual (para Construcciones). Nuevamente no se incluye en el cálculo los intereses del capital invertido ni el prorrateo de Actividades Centrales ni de Actividades Comunes de los programas 34, 35, 36, **37**, 38,40 y 89. Asimismo se describe la ejecución financiera del programa 37. Mantenimiento y optimización del Alumbrado Público.

Cuadro 30

devengado 2010. Objeto del Gasto x inc.

\$

1. Personal	5.766.376
2. Bs de consumo	79.608
3. Serv no Personales	64.959.531
4. Bs Uso (Construcc)	1.961.123
Total programa	72.766.638

2 % Depreciación supuesta	39.222
Costo total anual	70.844.737
Costo unitario anual	547

fuelle: elab propia. Dato C.I. 2010

Del presupuesto 2010 y su cuenta inversión se desprende que:

cuadro 31 Año 2010 Prog. 37 Alumbrado público

meta sanción: luminaria mantenida	crédito sanción en \$	cred vig en \$ al 31-12-10	devengado en \$ al 31- 12-10	meta alcanzada	Dev 2010
					Costo unit \$. sin Construcc
136.250	56.845.329	73.211.734	72.766.638	129.451	547

fuelle: prog.

fuelle: prog.

fuelle: prog.

fuelle: prog.

fuelle: prog.

dato propio

Respecto a la registraci3n de las metas f3sicas, considero que se debe utilizar un sistema similar al explicado para la recolecci3n de residuos.

En este caso, tambi3n deben confeccionarse planillas de producci3n dentro del mismo sistema inform3tico. Al igual que en el servicio precedente, tanto la Direcci3n General de Alumbrado como la Comuna deber3n certificar el parte de recepci3n y atender los reclamos de los ciudadanos y la verificaci3n permanente del Ente Regulador de Servicios P3blicos.

Asimismo, deber3 ponerse en funcionamiento la "ventanilla" v3a internet y SMS para los reclamos, etc. En s3ntesis, los mismos procedimientos que en el servicio p3blico anterior, tanto para mantenimiento como para colocaci3n y repotenciaci3n de luminaria.

**5.4.) Año 2010. Programas del Servicio Penitenciario Federal.
Jurisdicción 40-02 Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos
Humanos. NACIÓN.**

Los programas del Servicio Penitenciario Federal (SPF) refieren a las acciones relacionadas al cumplimiento de la pena privativa de libertad, brindando seguridad y rehabilitación al interno y cooperación técnica y financiera para la laborterapia de los internos. Asimismo, el Servicio Penitenciario Federal realiza la formación y capacitación de su personal y el pago de sus prestaciones previsionales.

En el cuadro 32 se expresa el total de programas del Servicio Penitenciario Federal y sus correspondientes créditos por programa.

Cuadro 32. Créditos por programa	\$
Actividades Centrales	174.899.315
N° 16 Seguridad y rehabilitación del Interno	841.746.741
N° 17 Pagos a Retirados y Pensionados	372.060.376
N°24 Cooperación Técnica y financiera para laborterapia de internos	78.309.241
N° 25 Formación y capacitación del personal	54.593.497
TOTAL: Servicio Penitenciario Federal SPF	1.521.609.170

fuentes: Presupuesto 2010 Nación. Ley 26.546

El programa N° 16 **“Seguridad y rehabilitación del interno”**, a cargo de la Unidad Ejecutora Dirección General de Régimen Correccional, desarrolla la ejecución de la pena privativa y restrictiva de la libertad, teniendo por finalidad lograr que el condenado pueda comprender y respetar la ley, procurando su adecuada reinserción social y su rehabilitación.

La población total carcelaria en el año 2010 ascendió a 10.295 internos. Siendo custodia y guarda de procesados 5.051; custodia y readaptación de condenados 4.326 y atención de condenados en período de prueba (aquellos que se encuentran en la última etapa de la condena) 918.

En el siguiente cuadro 33 se detallan las metas sustantivas del programa descrito.

Cuadro 33

AÑO 2010 Metas:	Meta Sanción	Meta alcanzada	% Ejec
Custodia y guarda de procesados	5.453	5.051	92,6%
Custodia y Readaptación de condenados	4.645	4.326	93,1%
Atención de Condenados en período de prueba	1.084	918	84,7%
Total de internos	11.182	10.295	92,1%

fuelle: elab propia. Datos Presup. y Cuenta Inversión 2010

En la cuenta inversión se expresa que la menor cantidad de procesados respecto al cálculo original, obedeció al mayor pasaje de internos a la categoría de condenados. Con relación a la “custodia y readaptación social de condenados” y la “atención de condenados en período de prueba” tampoco se alcanzaron las previsiones anuales debido al avance de los internos en la progresividad del régimen penitenciario. La evolución de la población carcelaria en promedio anual es la siguiente (cuadro 34):

Cuadro 34

AÑOS	2007	2008	2009	2010
Serie de la Población carcelaria (internos)	10.164	10.238	10.171	10.295

fuelle: Cuenta Inversión 2010

Desde el punto de vista financiero, este programa alcanzó una ejecución devengada de \$ 947.232.847, mostrándose además en el siguiente cuadro, los créditos originales y finales.

Cuadro 35

Crédito Sanción \$	Crédito cierre \$	Devengado	% Ejec.
841.746.741	985.485.933	947.232.847	96,1%

Fuelle: elab propia. Dato Presup. y Cuenta Inversión 2010

Arrojando un gasto anual por cada interno de \$ 92.009.

Cabe destacar que dentro del presente programa, sus actividades específicas son la atención médico sanitaria brindada por la Dirección de Sanidad (\$ 59.887.355) con 1329 agentes, seguridad y traslados realizado por la Dirección principal de Traslados (\$ 46.104.198) con 338 agentes y el alojamiento y tratamiento a cargo de la Dirección General del Régimen Correccional (\$735.755.188) con 8171 agentes, completándose así el total de crédito sanción

de este programa de \$ 841.746.741. El crédito presupuestario de inicio por objeto del gasto, es el siguiente:

Cuadro 36

crédito sanción 2010. Objeto del Gasto x inc.	\$
1.Personal	711.889.220
2.Bs de consumo (alimentos p/pers fundament)	89.260.610
3.Serv no Personales	21.056.371
4.Bs Uso (Maquinaria y Equipo fundamentalm)	19.540.540
Total programa	841.746.741

20 % Depreciación supuesta	3.908.108
Costo total anual estimado	826.114.309
Costo unitario anual por interno estimado	73.879
Gasto total/ cant internos estimado	75.277

fuentes: elab propia. Dato Presup. 2010

Continuando con la descripción de las actividades del programa, se puede apreciar que la rehabilitación de los internos comienza durante el período de privación de la libertad, abarcando su observación y clasificación hasta el período de prueba con semi-libertad.

En el caso del área metropolitana(CABA), luego de su aprehensión, los detenidos son derivados a la Unidad 28 llamada Alcaldía o Petinato, vulgarmente llamada “leonera”; una vez caratuladas las causas por un juez, se los deriva a los Complejos de Ezeiza, Marcos Paz o Devoto (CABA) realizándose el traslado durante la madrugada para reducir riesgos a terceros.

El complejo clasifica la situación judicial del interno. Realiza el ingreso, selección y tránsito (IST), donde se elabora su “génesis delictiva”, la presunción posible de peligrosidad cuando quede libre, los multifactores de variables del sujeto, datos de la personalidad, sus rasgos. Dicha génesis está preparada por asistentes sociales, psicólogos, psiquiatras y abogados. Se debe preparar un informe de los factores observables y objetivables para el Juez con las características técnicas del detenido.

A pesar que desde el sistema judicial se conoce la situación de cada detenido, desde el complejo penitenciario se averigua si es reincidente o reiterante. Se considera reincidente

cuando es detenido por otra tipología de delito y reiterante cuando es detenido por el mismo tipo de delito.

Durante esta primera selección por el tipo de delito (IST), que dura aproximadamente dos semanas, los detenidos son alojados en el mismo habitáculo. Si es reincidente, reiterante o ninguna de ambas situaciones, determina si va a un pabellón de máxima o mínima seguridad y según el tipo de delito. Habitualmente se clasifica y distribuye a los detenidos por tipo de delito: violaciones, homicidio, robo, narcotráfico, estafa, etc., y se los aloja en los distintos pabellones del Complejo.

En el caso del Complejo Penitenciario Federal I de Ezeiza, dentro del total de profesionales de la salud, cuenta con 14 licenciados en psicología para un total de 2000 detenidos aproximadamente. En la cárcel federal de Salta (unidad 23) hay un solo psicólogo para 400 detenidos. En las unidades se desarrollan las siguientes actividades con el fin de su recuperación:

Rehabilitación para internos drogadependientes; programa viejo matías; programa prelibertad; metodología pedagógica socializadora; régimen de trato y conveniencia para internos primarios; marco de prevención de suicidios para internos (proyecto piloto Complejo Penitenciario Federal I, Ezeiza); asistencia integral para mujeres (Complejo Penitenciario Federal IV, sector 27); Asistencia a la interna angloparlante; tratamiento para internos condenados por delitos de agresión sexual en las unidades del Servicio Penitenciario Federal; programa para la interna joven adulta y programa materno infantil.

El tratamiento y duración de estas actividades están relacionados al tiempo previsto de las condenas.

Se aclara que es una obligación el tratamiento al condenado. Generalmente los procesados se incorporan al REAV con el fin de progresar en la sociabilización, recibir peculio por su labor y adquirir un similar situación que el tratamiento del condenado. Estas tareas les permiten sumar puntos para sus calificaciones de conducta y formación.

Del total de 10.295 internos el 60% recibió educación dentro de las cárceles federales. Se entregaron certificados a 25 internos que realizaron el curso de formación continua de programadores, desempeñando una actividad laboral en este orden y recibiendo un ingreso por esa tarea. (penal Ezeiza: Unidad 24 jóvenes adultos y Unidad 31 de mujeres).

En la Unidad 31 de Ezeiza funciona además la atención de un jardín maternal modelo para menores de 4 años que acompañan a sus madres detenidas. Además los internos tienen la posibilidad de estudiar a fin de garantizar su alfabetización y acceder a la educación primaria, secundaria, terciaria y universitaria; realizar talleres de oficios u otras actividades de esparcimiento como música, lectura, teatro, poesía, fotografía, pintura, serigrafía y murga.

Casi el 75% de la población de estos dos penales participó de actividades deportivas.

Respecto al programa N° 17 **“Pago a Retirados y Pensionados”** alcanzó una erogación total de \$ 560.123.071 de un crédito final de \$ 568.323.464., recordando que su crédito sanción fue de \$ 372.060.376, atendiendo 3.091 pensiones y 7.132 en concepto de retirados, siendo el haber medio mensual de \$1.442 para las pensiones y \$ 5.334,40 para los retirados, más medidas cautelares. Consta de 69 agentes.

Respecto al programa N° 24 **“Cooperación técnica y financiera para la laborterapia de internos”** encausado por el Ente de Cooperación técnica y financiera del SPF, consistió en realizar actividades laborales en talleres industriales, agropecuarios, carpintería artes gráficas, artesanales, oficios en panadería, cocinas y auxiliares, con el fin de su readaptación social. Este Ente (ENCOPE) trabaja sobre 400 talleres productivos.

En este programa se realizó un gasto devengado de \$ 106.751.893 de un crédito de cierre de \$ 113.139.183 y un crédito original de \$ 78.309.241, otorgando un impulso de laborterapia a 4940 internos de una meta original del 4550 internos y los recursos estimados en el presupuesto 2010 por Venta de Bienes y servicios fue de \$ 19.740.000.

Cuadro 37	Año 2010	Unidad de medida	Meta Sanción	Meta final	Meta Alcanzada
		laborterapia en unidades penitenciarias	interno trabajador	4.550	5.500

Fuente: *elab propia. Dato Presupuesto y Cuenta Inversión 2010*

Este servicio apunta a la capacitación y enseñanza de oficios a los internos, la creación de hábitos laborales y la preparación acorde a las exigencias de una actividad libre. El mantenimiento de los talleres es realizado por los propios internos mejorando las condiciones de trabajo y aplicando lo aprendido en sus talleres productivos, como ser plomería, albañilería, pintura, electricidad y conceptos sobre medidas de seguridad e higiene. Se produce: productos alimenticios, textiles, artesanales, de limpieza, de calzado, carpintería, herrería, productos agropecuarios, juguetes y materiales de la construcción entre otros.

Se expresa en la cuenta inversión que las erogaciones totales de \$ 106,7 millones y que el 84,8% correspondió a servicios no personales, principalmente al pago de peculio de los internos trabajadores, a gastos judiciales y al mantenimiento de los edificios y las maquinarias.

La evolución de los trabajadores internos se expone en el cuadro 38 y se describe el gasto en peculio anual y el total de peculio por trabajador, reflejando un incremento de trabajadores internos. Asimismo, se expresa que la cantidad de horas trabajadas por interno ascendió a 137 horas por mes.

Cuadro 38	Año			
	2007	2008	2009	2010
interno trabajador	3.453	3.821	4.375	4.940
Gasto en peculio anual en \$	24.316.977	37.951.530	55.495.763	84.827.120
Peculio anual por trabajador en \$	7.042	9.932	12.685	17.171

fuentes: *Cuenta Inversión 2010*

Población carcelaria (internos)	10.164	10.238	10.171	10.295
% pob carcelaria trabajadora	33,97%	37,32%	43,01%	47,98%

fuentes: *elab. propia, datos CI 2010*

En el mismo orden, de las 26 unidades penitenciarias, se observa que en el mes de diciembre de 2010 de un total de 5.257 trabajadores internos, 3.239 fueron en calidad de condenados y 2.018 en calidad de procesados, siendo que los Complejos Penitenciarios federales (CABA, Complejo Penitenciario Federal I - Ezeiza y Complejo Penitenciario Federal II - Marcos Paz) abarcan la mayor cantidad de internos trabajadores alcanzando los 1.762, representando un 33,5% del total de trabajadores internos. El control del trabajo en los talleres fue realizado por 730 agentes.

En el programa N° 25 **“Formación y Capacitación de oficiales y suboficiales”** se expone los siguientes cuadros:

Cuadro 39		U. de medida	Meta sanción	Meta final	Meta alcanzada
Meta	Año 2010				
Formación de Suboficiales		egresado	194	194	493
Formación de oficiales		egresado	102	102	103
Capacitación de oficiales		capacitado	45	45	104
Producción Bruta – cadetes en formación -		cadete	435		

fuentes: elab propia, dato Presupuesto y Cuenta Inversión 2010

Cuadro 40		Crédito Sanción	Crédito cierre	devengado	% Ejec
	Año 2010				
Créditos. Gasto dev.		54.593.457	63.818.651	60.961.956	95,5%

Fuente : elab. propia, dato Presupuesto y Cuenta Inversión 2010.

A modo de comparación, se observa que de la cuenta inversión 2009 surge que se alcanzó la formación de 752 suboficiales y 104 oficiales y se capacitó a 35 oficiales y la producción bruta siguió siendo de 435 cadetes, con una erogación total de \$ 32.888.183.

Cuadro 41		U. de medida	Meta sanción 2009	Meta final 2009	Meta alcanzada 2009
Meta	Año 2009				
Formación de Suboficiales		Egresado	194	600	752
Formación de oficiales		Egresado	102	102	104
Capacitación de oficiales		Capacitado	45	45	35
Producción Bruta		Cadete	435		

fuentes: elab. Propia. Dato Presup. y Cuenta Inversión 2009

Por consiguiente, en el año 2009 con sólo el 54% del gasto devengado respecto al año 2010, se alcanzó la instrucción de 891 agentes reflejado en el cuadro 42.

Cuadro 42	Meta alcanzada 2009	Meta alcanzada 2010	Diferencia 2009-2010	relac año 2009 / 2010
Meta				
Formación de Suboficiales	752	493	259	152,54%
Formación de oficiales	104	103	1	100,97%
Capacitación de oficiales	35	104	-69	33,65%
Totales	891	700	191	127,29%

fuelle: elab. propia. Datos CI 2009 y 2010

No surge en la cuenta inversión 2010 un fundamento de esta reducción de instrucción al personal, teniendo en cuenta que en la rendición de cuentas del año 2009 se expone un cuadro de la evolución de la matrícula de los egresados y capacitados de la serie 2006-2009 siendo que, en esta cuenta inversión ya no se expone.

Tampoco se menciona a qué se debió el significativo incremento presupuestario del año 2010 respecto del año 2009, incrementándose un 85% el gasto (\$60,96 millones/\$32,88 millones), teniendo en cuenta además, que el gasto en personal es el 84,5% del total del programa.

Del análisis de este programa se observa que de los datos expuestos surgen los siguientes costos unitarios anuales de los años 2009 y 2010:

Cuadro 43

Dev 2009	Meta alcanzada 2009	Producción bruta 2009 cadetes	c.u. anual 2009 por agente y cadetes
\$ 32.888.183	891	435	\$ 24.803

fuelle: elab. propia

cuadro 44

Dev 2010	Meta alcanzada 2010	Producción bruta 2010 cadetes	c.u. anual por agente y cadetes
\$ 60.961.956	700	435	\$ 53.711

fuelle: elab propia

La formación de oficiales tiene una duración de 3 años, mientras que la de suboficiales de 3 meses. Los Directores de las unidades penitenciarias tienen una rotación anual.

Las **Actividades Centrales** del Servicio Penitenciario Federal atienden los gastos de gerenciamiento, concentración normativa, alta dirección y administración del organismo. De los \$ 174 millones de crédito presupuestario, \$ 98 millones son gastos en personal; \$ 34 millones de Servicios no personales, de los cuales \$21 millones son servicios básicos; \$ 41,4 millones en transferencias que se componen de \$ 4,9 para el Patronato de Liberados de la Capital Federal, \$ 13 millones a Gobiernos Provinciales y \$ 23,5 millones a Otras Entidades del Sector Público Nacional; cerrando los Bienes de consumo con un presupuesto de \$ 1,1 millones.

En este trabajo no se abordará el programa N° 18 **“Política e infraestructura penitenciaria”** que de un crédito presupuestario de \$ 180 millones alcanzó a devengar un total de \$ 94,6 millones.

Para poder hacer un análisis global del Servicio Penitenciario Federal, se observa que la población de internos se mantiene en el orden de los 10.200 internos del año 2007 al año 2010 (ver cuadro 34 página 59), es decir parecería ser que coinciden la cantidad de nuevas privaciones de libertad con la cantidad de las personas que recuperaron su libertad o bien la capacidad instalada no puede superar los 11.227 internos (dato: Presupuesto sanción 2012, valor máximo encontrado).

En otro orden, del programa 24 se observa positivamente que hay un aumento de la cantidad de internos trabajadores (ver cuadro 38 página 63) creciendo 11 puntos en solo 4 años. En el año 2010, casi el 48% de los internos son trabajadores.

Se considera que para poder calcular el gasto anual total que le cuesta a la sociedad mantener una persona privada de su libertad anualmente, se deben sumar los gastos producidos por los programas **N° 16 “Seguridad y rehabilitación del interno”**; **N° 24 “Cooperación técnica y financiera para la laborterapia de internos”**; **N° 25 “Formación y Capacitación de oficiales y suboficiales”** y un porcentaje de las Actividades Centrales; asimismo, **no** se toman en cuenta el

programa N° 17 “Pago a Retirados y Pensionados” ni el programa N° 18 “Política e infraestructura penitenciaria”.

Cuadro 45. por programa	dev 2010, en\$
Actividades Centrales (*)	131.174.486
Seguridad y rehabilitación del Interno N° 16	947.232.847
Pagos a Retirados y Pensionados N° 17	560.123.071
Cooperación Técnica y financiera para laborterapia de internos N° 24	106.751.893
Formación y capacitación del personal N° 25	60.961.956
TOTAL: Servicio Penitenciario Federal	1.806.244.253
menos: pago a retirados y pensionados N° 17	560.123.071
total de gastos por 10.295 internos	1.246.121.182
Gasto anual por interno	121.041

(*) Estimo 75% sanción: sin dato en CI 2010.

fuerite: elab. propia. Datos CI 2010

Volviendo al programa N° 16 “Seguridad y rehabilitación del Interno” referente a su objetivo final que es lograr de quienes hayan obtenido la libertad tengan una adecuada reinserción social y su rehabilitación. Sin duda que todas las actividades mencionadas de este programa (ver página 61, cuarto párrafo) coadyuvan con esta finalidad, al igual que las actividades desarrolladas en el programa N° 24 “Cooperación técnica y financiera para la laborterapia de internos” descriptas anteriormente.

Cabe observar que, se adolece del seguimiento del liberado con el fin de asegurar su readaptación en la sociedad y brindarle contención y apoyo continuo en su nueva etapa de libertad con el fin de integrarlo plenamente a la sociedad, debiéndose generar una red de contención.

Simplemente, se puede relacionar con este objetivo lo que se describe seguidamente pero en forma muy tenue: La Secretaría de Justicia en su Programa **N° 18** “Política e Infraestructura penitenciaria”, cuenta con una Actividad específica 05 de Readaptación Social a cargo de la Dirección Nacional de Readaptación con un crédito insignificante de \$ 693.318; como así también los subsidios realizados a través de las Actividades Centrales del Servicio de Penitenciaria Federal por un importe de \$ 4,9 millones para el Patronato de Liberados de la

Capital Federal cuya finalidad es el seguimiento de los liberados, dicho Patronato cuenta solamente con 4 psicólogos.

De manera tangencial, la Secretaría de Asuntos Registrales, dentro del programa N° 19 “Regulación y control Registral”, tiene la actividad específica 09 Registro de reincidencia y estadística criminal, y cuenta con un crédito original de \$ 7.711.582 cuya utilización es fundamentalmente con otros fines, monitoreando algunas estadísticas para este fin.

Correspondería contabilizar fehacientemente la meta de los “no reincidentes o reiterantes” y con un cuidadoso seguimiento y contención del post liberado hasta su reinserción plena, se mejoraría dicha meta, o al menos seguramente salvaríamos por lo menos a un ciudadano.

Téngase presente que la cantidad de delitos de todo tipo, con intervención policial, alcanzó en el año 2010 a los 189.479 (programa 40 Capacidad operacional de la Gendarmería Nacional).

Además de destacarse lo mencionado en los párrafos precedentes, nos debemos referir a la registración de las metas alcanzadas en cuanto la cantidad de internos alojados es absolutamente demostrable, ya que se contabilizan todos los días por la mañana y al final del día suministrándose dicha información a la sede central del Servicio Penitenciario Federal.

Asimismo, se considera apropiado que en las 26 unidades penitenciarias, se registre a los internos, al inicio y al fin del día en el propio sistema de información y no desde la sede central Penitenciaria.

En el mismo orden, no surge del programa, el análisis de relacionar la cantidad de condenas y/o procesados detenidos en el año y la cantidad de liberados de ese mismo período, surgiendo dudas sobre la casi rigidez reflejada en la serie 2007-2010 del total de internos.

Es importante realizar un seguimiento de las sentencias penales, como así también mantener el historial del cumplimiento de la sentencias de los detenidos, para poder definir con mayor exactitud, cuántos detenidos se deberá atender y custodiar. Contemplar también, los casos de reincidencia y abordar las causas que la generan. Identificar la reducción del impacto de reincidencia cuando se profundice la educación y la laborterapia del detenido y post liberado.

Partiendo de registros demostrables y certeros para la identificación de la necesidad, nos ayudará a programar mejor esta prestación pública.

Los informes de la cuenta inversión 2010 sobre la cantidad de internos ya sea por condenas o procesados y la atención de condenados en período de prueba, son coincidentes con el informe de Evaluación presupuestaria de la Ejecución Físico financiera Acumulada al 4° trimestre de 2010, que surge de la página 77 de ese informe ([www.mecon.gov.ar/onp/html/evaluación presupuestaria](http://www.mecon.gov.ar/onp/html/evaluacion-presupuestaria)).

En su punto d) “Análisis Complementario: Indicadores”, del informe mencionado en el párrafo anterior, se describen indicadores del Gasto anual del Sistema Penal en % del PBI; y del Gasto anual del Sistema Penal en % del gasto APN (ver cuadro 46), que en mi opinión, si bien son válidas dichas mediciones, no brindan información sustancial para la toma de decisiones.

cuadro 46 Indicadores función del sistema penal

Índices	2007	2008	2009	2010
Gasto Anual f. Sistema Penal en % del PBI	0,06%	0,06%	0,09%	0,09%
Gasto Anual f. Sistema Penal en % del Gasto APN	0,36%	0,33%	0,32%	0,40%

Para los ejercicios 2007, 2008, 2009 y 2010 los gastos anuales corresponden al devengado al cierre del ejercicio.
fuente: informe Evaluación presupuestaria al 4° trimestre 2010 Acumulada.

Continuando el análisis, en el cuadro 47 se observa que los indicadores de eficiencia que se describen en el informe citado, como el Gasto en Bienes de consumo / N° de internos, o el Gasto en Servicios personales/ N° de internos, no aportan valor para un indicador de eficiencia, puesto que simplemente se analiza un insumo de la función de producción sobre el total del producto. En cambio sí es de utilidad, el tercer indicador mostrando el gasto corriente (sin transferencia)/ N° de internos.

Este último indicador prácticamente coincide con el elaborado en el presente trabajo en el cuadro 35 de la página 59 (gasto anual por cada interno \$ 92.009).

Indicador	2007	2008	2009	2010
Gasto en Bienes de Consumo / Nº de Internos	3.803,2	5.419,8	7.609,5	9.004,9
Gasto en Servicios No Personales / Nº de Internos	1.234,8	866,9	1.031,8	2.372,2
Gastos Corrientes (Sin Transf.) / Nº de Internos	30.476,4	38.179,9	65.945,0	91.686,9

Para los ejercicios 2007, 2008, 2009 y 2010 los gastos anuales corresponden al devengado al cierre del ejercicio.
fuente: informe Evaluación presupuestaria al 4° trimestre 2010 Acumulada.

Respecto al programa N° 25 de Formación y Capacitación, se observa una falencia muy importante en su registración a pesar de ser absolutamente cuantificable. Téngase presente que las metas de los presupuestos sanción 2009 y 2010 son idénticas, y que existieron desvíos significativos en la metas de cierre de ejercicio y en las metas alcanzadas (ver cuadros 39 y 41).

En el cuadro 48, que corresponde al informe de evaluación presupuestaria del 4° trimestre acumulado del año 2010, donde nos informa que los desvíos negativos son a consecuencia de no cumplirse las expectativas de ingreso o bien por la separación de los cursantes por no cumplir con las exigencias mínimas o por retiros de propia voluntad. Nada dice de la sobre ejecución de la metas como se desprende en este caso.

Cuadro 48. Ejecución Física Acumulada al 31/12/2010. Años 2009 y 2010. En magnitudes físicas

Ejec Acum a Dic		Producto	Unidad de medida	programac anual	% Ejec	% desvío
2009	2010					
752	493	Formación de Suboficiales	Egresado	194	254	154,1
104	103	Formación de Oficiales	Egresado	102	101	1
35	104	Capacitación de Oficiales	Oficial Capacitado	45	231,1	131,1

fuente: informe Evaluación presupuestaria al 4° trimestre 2010 Acumulada; páginas 159 y 160 .

Sin embargo, en el año 2010 se redujo la instrucción en 191 agentes (fundamentalmente suboficiales) respecto del año 2009 como surge del cuadro 41 página 64 (elaboración propia) y del cuadro 48. En el mismo orden, dicho informe, no realiza un análisis de eficiencia, ni describe a qué se debió el incremento del gasto del programa para el año 2010 respecto del 2009, donde el gasto de instrucción se elevó de \$ 24.803 del año 2009 a \$ 53.711 para el año 2010 (cuadros 43 y 44, elaboración propia).

5.5.) Año 2010. Programa N° 42. Acciones para el Desarrollo de la Infraestructura Social. Unidad Ejecutora: Subsecretaria de Desarrollo Urbano y Vivienda. Ministerio de Planificación federal, Inversión Pública y Servicios. NACIÓN.

Este programa apunta a favorecer la calidad de vida de los habitantes y su entorno, proveyendo infraestructura social básica, acceso a la propiedad de la tierra y el fortalecimiento de la organización comunitaria.

En su descripción se destacan:

El Programa Mejoramiento de Barrios – PROMEBA (BID N° 1.842/OC-AR)

El Programa de desarrollo social en áreas fronterizas del norte y noroeste argentino – PROSOFA (FONPLATA N° 14/2004)

El programa de regulación dominial y asentamientos irregulares en la ciudad de Rosario (BID N° 1307/OC-AR)

En el cuadro 49 se describen las metas definidas en el presente programa:

Cuadro 49 Producción sustantiva

METAS	Unidad de medida	meta sanción 2010	meta final 2010	Meta alcanzada 2010	Met alcanz /meta cierre
Acciones de tipo comunitario	Proyecto	2	2	0	0,00%
Acciones para mejoramiento barrial	Barrio habilitado	28	31	19	61,29%
Acciones para mejoramiento barrial	Familia asistida	12.009	14.776	8.346	56,48%
Acciones sobre el Sector Asistencia Salud	Proyecto	5	5	3	60,00%
Acciones sobre el Sector Educación	Proyecto	4	4	2	50,00%
Asistencia Financiera	Niño asistido	30	40	40	100,00%

Asistencia para la reinserción social	Familia asistida	800	250	158	63,20%
Capacitación	Persona capacitada	50	64	14	21,88%
Ejecución de Proyectos de Agua y saneamiento	Proyecto	33	33	13	39,39%

Fuente: elaboración propia, datos: Presupuesto y Cuenta Inversión 2010.

Consta de tres actividades específicas siendo: Desarrollo Social en Áreas de Frontera NOA y NEA (FONPLATA 14/04) siendo la Unidad Ejecutora del préstamo con un crédito presupuestario para el año 2010 de \$ 16.524.491. La segunda actividad específica es la Rehabilitación de Asentamientos irregulares/ Rosario (BID 1307/OC-AR) con su Unidad Ejecutora del préstamo y un crédito presupuestario de \$ 17.500.000. La tercera actividad es el Mejoramiento de Barrios (BID 1.842/OC-AR), siendo su Unidad Ejecutora del préstamo BID 1842OC-AR don un crédito presupuestario de \$ 364.150.509, alcanzando un total en el programa de un importe de \$ 398.175.000 para el presupuesto sanción 2010.

El presupuesto financiero y su ejecución es la siguiente:

cuadro 50 Año 2010

Crédito Sanción	Credito cierre	devengado	% Ejec
398.175.000	378.603.075	374.201.522	98,8%

Fuente: Presupuesto y Cuenta Inversión 2010.

De estos \$ 374,2 millones ejecutados, \$365,6 millones corresponden a transferencias siendo el 91,2% del PROMEBA, el 5,6% al Programa Rosario Hábitat y el 3,2% del PROSOFA.

Rápidamente se observa una multiplicidad de metas descriptas, desdibujándose la posibilidad de poder detectar las ineficiencias de este programa; teniendo en cuenta que su ejecución financiera es del 98,8 %, mientras que las metas, aparentemente más relevantes en pesos, seguramente son las de Acciones para mejoramiento barrial de barrio habilitado, familia asistida (ambos PROMEBA) y Ejecución de Proyectos de Agua y saneamiento (PROSOFA).

Una mayor apertura programática desagregando el tipo de carencia a abordar, hubiere mejorado el análisis de los considerables desvíos ocurridos en las metas sustantivas (físicas) de este programa.

Asimismo, se debe resaltar que seguramente existe información mucho más detallada que la expuesta en la cuenta inversión, teniendo en cuenta que, gran parte del gasto es préstamo BID.

Otra observación que se considera importante, es que las familias a asistir originariamente eran 12.009, su meta al cierre fue modificada por un funcionario competente, alcanzando las 14.776 familias, pero se logró asistir a sólo 8.346.

Al igual que lo que sucedió con los barrios habilitados, que de un cálculo de 28 barrios al inicio, corrigiéndose el objetivo para habilitar 31 y alcanzándose solo una meta de terminar 19 barrios.

En el caso de ejecución de proyectos de agua y saneamiento se estipulo realizar 33 manteniéndose dicha meta al cierre de ejercicio y alcanzando realizar solo 13 proyectos.

Como primera pregunta que nos podemos hacer es ¿si las metas de origen contemplaban al total de los carenciados a asistir y si con el cumplimiento total de estas prestaciones públicas se alcanzaba cubrir la necesidad total que es el objetivo deseado?

¿A qué porcentaje de la población con estas necesidades se estaba abordando?

¿Cuántas familias iban a quedar postergadas contemplando la meta original? ¿En qué ejercicio se iba a abordar?

El objetivo de estas preguntas no apuntan a que se deben resolver todas las carencias en un año, ni siquiera se plantea que se deba resolver en el total del período de un gobierno.

Claramente se desconoce cuál es la necesidad total de cada una de estas carencias.

En segundo lugar, debemos analizar qué causa originó un desvío de asistir sólo al 56,48% de las familias previstas o de habilitar el 61% de los barrios previstos o de concretar el 39,39% de los proyectos de agua y saneamiento.

En tercer lugar, si originalmente se pensaba asistir 12.009 familias con “x” cantidad de pesos, debo compararlo con lo realmente erogado/8.346 familias y comparar el costo programado con el costo incurrido, al igual que en las otras metas.

Como cuarta observación, si existió un desvío tan pronunciado, sobre todo con las metas sustantivas de cierre, debe inferirse que la registración de las mismas carece de documentación respaldatoria.

Retomando con el informe de Evaluación presupuestaria acumulado al 4° trimestre de 2010 (<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/> Evaluación presupuestaria, páginas 203 y 204) existe una inconsistencia en algunos datos expresados en la cuenta inversión y el presente informe. Mientras en la cuenta inversión registra la atención de 8.346 familias en el informe registra 8.012. En el caso de la Ejecución de proyectos de Agua y saneamiento en la cuenta inversión registra que se realizaron 13 proyectos y en el informe registra 12. Tampoco coinciden la registraciones sobre acciones sobre el sector educación (del PROSOFA), mientras la cuenta inversión dice 2 proyectos en el informe registra 3 proyectos. Las restantes metas son coincidentes.

Para poder convertir estas metas sustantivas en demostrables, y más aún en el caso que son transferencias a municipios, el sistema integrado debería contemplar que si se realiza la transferencia y dispara el devengamiento del gasto, debería registrarse obligatoriamente el avance de la meta física, pero se agrega que debería incorporarse en el mismo sistema integrado, la ratificación de dicha meta por parte del municipio receptor de tal servicio o bien público. Se considera idéntica situación aunque fuere una ejecución en la partida de construcciones, el municipio debe incorporarse al sistema integrado a este solo efecto de ratificar la meta sustantiva (física).

Esta incorporación del municipio receptor de la prestación pública, no logra hacer demostrable en un ciento por ciento que se ejecutó la meta física, pero acerca la registración a donde se produce la prestación y genera una responsabilidad más cerca del ciudadano dándole utilidad al clasificador geográfico, imprescindible para la gestión pública.

Respecto a los indicadores aportados por el informe de Evaluación presupuestaria refieren a la función vivienda y urbanismo en % de PBI, en % de gasto APN, como también a la evolución interanual de la política de viviendas; Indicadores sumamente útiles. Pero carece de indicadores de necesidad total y de costos, ambos por su clasificación geográfica, fundamentalmente para conocer las carencias.

6.) Conclusiones

Los importantes avances en la Administración financiera fueron objetivamente condición necesaria para la gestión pública, pero indudablemente insuficientes para evaluar y registrar la producción del Estado.

Conocer las necesidades públicas y la contabilización de las variables sustantivas (físicas) han sido los atributos menos explorados en las reformas del Sector Público Argentino.

Las Rendiciones de Cuentas del Estado Nacional y del Estado de la Ciudad de Buenos Aires no presentan un conjunto sistematizado de atributos de los programas presupuestarios con un enfoque productor-financiero-social.

Se debe tender a una contabilidad de productos, donde la registración de las variables sustantivas (físicas) debieran ser un objetivo fundamental de los distintos Estados, sea Nacional, Provincial o Municipal.

Hoy la registración de las variables sustantivas (reales o físicas) se realiza en forma estadística. Se debería formalizar una registración contable de producción y patrimonial de dichas variables.

Para poder realizar una contabilidad de productos, se deberá redefinir las metas de los programas. Una multiplicidad de metas por programa dificulta el análisis de gestión y de costos de los productos.

Resulta indispensable contar con un sistema integrado de información para lograr eficiencia en la planificación, la gestión y el control.

Todo nuevo desarrollo informático de la Administración financiera debe ser integral. El sistema debe pensarse desde la producción pública y la registración financiera como consecuencia de la primera.

En el sistema de información se deben reflejar: la necesidad pública, la producción de las variables sustantivas, el resultado de la acción sobre la necesidad (identificando quiénes quedaron sin esa prestación), el proceso productivo, el costo del programa y el costo unitario del producto, deben efectuarse las relaciones de productividad (insumo/producto/necesidad) y el lugar de la prestación.

Debe constar en el sistema de información, cuál es la capacidad instalada del servicio o bien a brindar, tanto en la formulación presupuestaria, en los informes de gestión y en la rendición final. Es decir, cuántos detenidos puedo atender, cuántos ancianos, cuántos recorridos de camiones de recolección, cuántas familias puedo asistir o barrios se pueden construir, etc.

La Cuenta Inversión (Rendición de Cuentas) se debería presentar con la misma "plantilla" que se realiza para el presupuesto aprobado. Es decir, en la Cuenta Inversión se debe volver a expresar el crédito sanción, la meta a alcanzar, el crédito de cierre, la meta al cierre, su ejecución financiera final y el producto o meta alcanzada; como así también los costos unitarios originales y los costos unitarios finales del bien público.

Se recomienda la modificación de la Ley de Administración financiera, tanto en el artículo 95 de Nación como en el artículo 118 de la Ciudad, en cuanto expresan que la Cuenta Inversión contendrá "comentarios" (Nación) o "un informe" (CABA), sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el presupuesto y el "comportamiento" de los costos y de los

indicadores de eficiencia de la producción pública. Se debe hacer explícito el grado de cumplimiento de los objetivos respecto de las metas alcanzadas, como así también la contabilidad de costos se debe desprender de la propia contabilidad pública, generando los indicadores de eficiencia y eficacia que mejor expliquen el servicio público.

Dicha contabilidad de costos debe exponerse en los informes trimestrales y la rendición final aún cuando esos costos arrojen un importe elevado. Este dato-indicador no significará suprimir esa acción pública, por el contrario, servirá para analizar y mejorar las relaciones de productividad (insumo/producto/necesidad) existentes.

En el caso de Nación debe plasmarse en la normativa la identificación de la necesidad pública, mientras que en la Ciudad debe darse cumplimiento al artículo 5° del DR 1000/99 reglamentario del artículo 9° de la Ley 70.

La producción a cumplir y sus créditos presupuestarios, su producido y su ejecución financiera, deben expresarse sin excepción por el clasificador geográfico.

Resulta imprescindible la detección de la necesidad pública, como realizar la apertura de la producción y el gasto, en base al territorio con dicho clasificador.

Se deben acercar las decisiones al lugar donde se realizan o ejecutan, estrechando la relación entre los funcionarios y el ciudadano.

Resulta indispensable hacer partícipe a la ciudadanía y generar espacios de opinión y participación ciudadana.

Las políticas públicas deben estar basadas en las necesidades de los ciudadanos, que surgen de la información y los datos sobre un territorio determinado. Dicha información debe ser utilizada por las redes sociales, retroalimentarse y mejorar la toma de decisiones de quienes deciden y definen las políticas públicas, con el fin de reducir la brecha de las necesidades insatisfechas.

Con una web 2.0, Gobierno electrónico, se daría otro paso importante, donde la ciudadanía a través de las redes sociales, además de recibir información y compartirla, generaría procesos. El objetivo es poder acceder y hacer uso a la información pública y brindar nuevos servicios a los ciudadanos (ver página 29, citas de BARROS A, párrafos 4, 6, 7 y 8).

La mayor voluntad de participación ciudadana conlleva a un sistema de información más transparente y obliga al Estado buscar mayor eficiencia y eficacia, donde la rendición de cuentas sea una constante.

La propuesta de mejora en la registración de la provisión pública desarrollada en los casos descritos en el capítulo V, implica incluir, además de la Unidad ejecutora, la intervención de las Comunas o Municipios en la etapa del devengado en el mismo sistema de información de la Administración financiera.

En el mismo sentido, los usuarios podrán dejar asentado sus reclamos vía internet o SMS (mensajes de celular), verificando vía web el listado de soluciones a esos reclamos. De esta forma, se tiende a una mayor participación ciudadana (presión social), haciendo que la certificación de la Unidad ejecutora y sobre todo la de la Comuna, sea demostrable.

Los responsables de programa o funcionario de mayor rango, a través de un tablero de control abastecido por el sistema de información de la Administración financiera, deberían visualizar la opinión ciudadana de cada programa. La certificación del cumplimiento de la meta pasaría a ser importante, generándose una doble responsabilidad: la de la Unidad Ejecutora y la de la Comuna o Municipio.

Se deben incorporar al sistema de información, la validación de los procesos de las planillas de registro o producción (casos atención médica de tercera edad, subsidios, limpieza y recolección de residuos, alumbrado público, unidades penitenciarias). El seguimiento de gestión pasaría a ser *on line*.

Para obtener una elaboración más precisa en la formulación presupuestaria, en la definición de sus productos, de su unidades de medida y en la generación de indicadores de gestión; las

Direcciones de Presupuesto deberán trabajar en conjunto con las Direcciones de Estadística y Censos Provinciales y el INDEC; y hacia adentro de cada Organismo Nacional, Provincial o Municipal, deberán incorporar a los responsables de cada programa que se aborde. Es decir, un médico en salud, un docente en educación etc., por lo menos un especialista para cada programa.

Se debe dar estricto cumplimiento al artículo 44 de la Ley 24.156 y de su DR 1344/07 para Nación; y artículo 23 y 24 de la Ley 70 y su artículo 12 del DR 1000/99 del GCBA respecto a que “Los responsables de los programas deben llevar registros de la información física de la ejecución de sus presupuestos, realizar su evaluación y elaborar los informes trimestrales evaluando sus medios utilizados y resultados obtenidos”.

Se debe dar estricto cumplimiento al artículo 45 de la ley 24.156 y 45 del DR; y del artículo 72 para el caso de la Ciudad de Buenos Aires y su artículo 37 del DR, donde “... Las oficinas de presupuesto deberán realizar un análisis crítico de los resultados físicos y financieros obtenidos y preparar informes y recomendaciones para las autoridades superiores”.

Con el nuevo doble clic en el devengado (unidad ejecutora y Comuna/Municipio), la web comunicando al ciudadano y la incorporación de los procesos productivos al sistema de información, mejoraríamos dicha información y el cumplimiento de los dos párrafos precedentes.

Se debe hacer énfasis en el diseño de los procesos productivos y readecuar de ser necesaria la estructura organizacional que soporta dichos procesos. Éstas, son dos condiciones para lograr la eficiencia.

Como párrafo final se puede agregar que han pasado más de 60 años que se ha definido a la Hacienda pública como productiva, mucho se ha avanzado, pero debemos registrar en forma precisa y demostrable lo que el Estado produce y brinda.

ANEXO I

Cuadro 1.3 Población total estimada por sexo y grupo de edad. Ciudad de Buenos Aires. Años 1995 - 2000 - 2005 - 2010

Grupo de edad (años)	1995			2000		
	Total	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer
Total	3.001.854	1.367.516	1.634.338	2.996.951	1.369.360	1.627.592
0 - 4	181.035	92.378	88.657	187.362	95.430	91.932
05-Sep	167.788	85.298	82.489	167.907	84.918	82.990
10 - 14	179.738	91.426	88.312	164.774	83.522	81.252
15 - 19	211.457	106.595	104.862	188.271	94.876	93.395
20 - 24	229.145	111.274	117.871	228.476	113.237	115.239
25 - 29	236.191	115.019	121.172	240.502	115.958	124.543
30 - 34	215.118	105.212	109.906	230.488	112.332	118.156
35 - 39	201.873	96.930	104.944	203.056	98.813	104.243
40 - 44	189.753	87.991	101.762	190.939	91.368	99.571
45 - 49	181.548	82.635	98.912	181.941	84.042	97.898
50 - 54	170.880	75.074	95.806	174.234	78.655	95.579
55 - 59	162.868	67.904	94.964	162.825	70.481	92.344
60 - 64	163.969	67.975	95.994	152.131	61.842	90.290
65 - 69	157.639	63.385	94.254	147.863	58.827	89.036
70 - 74	133.662	49.952	83.709	136.589	51.340	85.249
75 - 79	105.851	35.137	70.714	111.862	37.779	74.083
80 y más	113.339	33.330	80.009	127.733	35.940	91.792
Grupo de edad (años)	2005			2010		
	Total	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer
Total	3.018.102	1.387.079	1.631.023	3.058.309	1.414.500	1.643.809
0 - 4	198.495	101.049	97.446	199.698	101.664	98.034
05-Sep	172.963	87.621	85.342	204.093	103.917	100.176
10 - 14	174.337	87.987	86.350	176.958	89.475	87.483
15 - 19	188.423	94.282	94.141	180.279	90.024	90.255
20 - 24	219.091	106.477	112.614	200.745	97.730	103.015
25 - 29	252.931	121.844	131.087	231.834	110.363	121.471
30 - 34	233.617	113.159	120.458	256.213	122.986	133.227
35 - 39	203.933	100.148	103.785	228.288	110.858	117.430
40 - 44	189.156	91.001	98.155	196.981	97.066	99.915
45 - 49	181.940	85.242	96.698	182.357	87.720	94.637
50 - 54	176.063	80.672	95.391	174.466	81.533	92.933
55 - 59	165.747	73.295	92.452	166.814	75.785	91.029
60 - 64	152.552	64.545	88.007	154.849	67.040	87.809
65 - 69	135.302	54.247	81.055	138.913	56.549	82.364
70 - 74	124.227	47.968	76.259	118.120	44.720	73.400
75 - 79	109.757	38.193	71.564	100.829	35.810	65.019
80 y más	139.568	39.349	100.219	146.872	41.260	105.612

Nota: población estimada al 1º de julio de cada año.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Años 1995 y 2000; INDEC. Análisis Demográfico N° 31, Años 2005 y 2009.

ANEXO II

Valores de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) y de la Canasta Básica Total (CBT) para el adulto equivalente y Línea de Indigencia (LI) y Línea de Pobreza (LP) para la familia tipo

Aglomerado Gran Buenos Aires

En pesos corrientes

Mes (1)	Moneda	Canasta Básica Alimentaria (2)	Inversa del Coeficiente de Engel (3)	Canasta Básica Total (2)	Línea de Indigencia (4)	Línea de Pobreza (4)
Dic-06	Pesos	134,14	2,17	291,08	414,49	899,44
Ene-07	Pesos	137,62	2,15	295,89	425,25	914,30
Feb-07	Pesos	138,73	2,15	298,27	428,68	921,65
Mar-07	Pesos	138,45	2,14	296,28	427,81	915,51
Abr-07	Pesos	138,58	2,14	296,57	428,21	916,40
May-07	Pesos	138,58	2,15	297,96	428,21	920,70
Jun-07	Pesos	139,00	2,15	298,86	429,51	923,48
Jul-07	Pesos	139,98	2,15	300,95	432,54	929,94
Ago-07	Pesos	143,05	2,14	306,13	442,02	945,94
Sep-07	Pesos	144,01	2,14	308,19	444,99	952,31
Oct-07	Pesos	144,79	2,15	311,29	447,40	961,89
Nov-07	Pesos	142,83	2,15	307,09	441,34	948,91
Dic-07	Pesos	143,10	2,16	309,10	442,18	955,12
Ene-08	Pesos	144,21	2,17	313,01	445,61	967,20
Feb-08	Pesos	145,50	2,16	314,19	449,60	970,85
Mar-08	Pesos	147,43	2,16	317,92	455,56	982,37
Abr-08	Pesos	148,09	2,16	319,44	457,60	987,07
May-08	Pesos	145,62	2,17	315,99	449,97	976,41
Jun-08	Pesos	147,11	2,17	319,86	454,57	988,37
Jul-08	Pesos	143,43	2,20	315,67	443,20	975,42
Ago-08	Pesos	142,04	2,20	312,63	438,90	966,03
Sep-08	Pesos	142,51	2,20	313,69	440,36	969,30
Oct-08	Pesos	143,10	2,20	314,96	442,18	973,23
Nov-08	Pesos	143,59	2,21	316,69	443,69	978,57
Dic-08	Pesos	143,70	2,21	317,10	444,03	979,84
Ene-09	Pesos	143,47	2,23	319,84	443,32	988,31
Feb-09	Pesos	142,96	2,24	320,70	441,75	990,96
Mar-09	Pesos	143,54	2,25	322,57	443,54	996,74
Abr-09	Pesos	143,80	2,25	323,93	444,34	1.000,94
May-09	Pesos	143,63	2,26	324,19	443,82	1.001,75
Jun-09	Pesos	144,16	2,26	325,99	445,45	1.007,31
Jul-09	Pesos	144,78	2,27	327,94	447,37	1.013,33
Ago-09	Pesos	146,71	2,26	331,76	453,33	1.025,14
Sep-09	Pesos	148,22	2,26	334,45	458,00	1.033,45
Oct-09	Pesos	150,13	2,25	338,38	463,90	1.045,59

ANEXO II cont.

Valores de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) y de la Canasta Básica Total (CBT) para el adulto equivalente y Línea de Indigencia (LI) y Línea de Pobreza (LP) para la familia tipo.

Aglomerado Gran Buenos Aires

En pesos corrientes

Mes (1)	Moneda	Canasta Básica Alimentaria (2)	Inversa del Coeficiente de Engel (3)	Canasta Básica Total (2)	Línea de Indigencia (4)	Línea de Pobreza (4)
Nov-09	Pesos	152,03	2,25	341,78	469,77	1.056,10
Dic-09	Pesos	155,94	2,24	348,67	481,85	1.077,39
Ene-10	Pesos	159,30	2,23	354,46	492,24	1.095,28
Feb-10	Pesos	166,86	2,19	366,12	515,60	1.131,31
Mar-10	Pesos	170,94	2,17	371,63	528,20	1.148,34
Abr-10	Pesos	172,04	2,16	372,33	531,60	1.150,50
May-10	Pesos	172,24	2,17	373,37	532,22	1.153,71
Jun-10	Pesos	173,74	2,17	377,17	536,86	1.165,46
Jul-10	Pesos	174,64	2,18	380,09	539,64	1.174,48
Ago-10	Pesos	176,58	2,17	383,99	545,63	1.186,53
Sep-10	Pesos	178,25	2,17	387,66	550,79	1.197,87
Oct-10	Pesos	184,39	2,16	398,55	569,77	1.231,52
Nov-10	Pesos	186,45	2,16	402,63	576,13	1.244,13
Dic-10	Pesos	187,24	2,16	405,35	578,57	1.252,53
Ene-11	Pesos	187,75	2,18	409,46	580,15	1.265,23
Feb-11	Pesos	187,79	2,19	411,49	580,27	1.271,50
Mar-11	Pesos	189,49	2,19	415,44	585,52	1.283,71
Abr-11	Pesos	191,05	2,19	419,30	590,34	1.295,64
May-11	Pesos	192,08	2,20	423,04	593,53	1.307,19
Jun-11	Pesos	192,93	2,20	425,30	596,15	1.314,18
Jul-11	Pesos	195,26	2,21	430,90	603,35	1.331,48
Ago-11	Pesos	197,27	2,21	436,03	609,56	1.347,33
Sep-11	Pesos	199,56	2,21	441,01	616,64	1.362,72
Oct-11	Pesos	201,37	2,21	444,27	622,23	1.372,79

(1) Mes de referencia: el relevamiento de Octubre 2001 obtiene información referida a Septiembre 2001.

(2) Definidas para el adulto equivalente.

(3) Coeficiente de Engel = gastos alimentarios / gastos totales de la población de referencia.

(4) Calculada para una "familia tipo", la cual está compuesta por un jefe varón de 35 años, su esposa de 31 años, un hijo de 5 años y una hija de 8 años. Por lo tanto, este hogar suma 3,09 unidades de adulto equivalente.

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares, INDEC.

ANEXO III

Evolución de la población que habita hogares por debajo de la línea de pobreza - EPH

En porcentaje del total de personas.

Total de aglomerados.

Ondas mayo y octubre (mayo 2001 - mayo 2003), y semestres (desde I.S.03).

Período	Aglomerados TOTAL	Aglomerados GBA	
		Ciudad de Buenos Aires	Partidos del Gran Buenos Aires
May-01	35,9%	10,9%	39,4%
Oct-01	38,3%	9,8%	43,2%
May-02	53,0%	19,8%	59,2%
Oct-02	57,5%	21,2%	64,4%
May-03	54,7%	27,7%	61,3%

I.S.03 (1)	54,0%	22,1%	61,3%
II.S.03	47,8%	21,5%	53,5%
I.S.04	44,3%	15,0%	50,9%
II.S.04	40,2%	14,7%	44,4%
I.S.05	38,9%	13,9%	45,5%
II.S.05	33,8%	11,5%	36,9%
I.S.06	31,4%	12,6%	34,5%
II.S.06 (2) (3)	26,9%	10,1%	30,2%
I.S.07 (4)	23,4%	11,6%	25,0%
IV.07 y I.08	20,6%	8,4%	24,3%
I.S.08	17,8%	7,3%	19,9%
II.S.08	15,3%	5,3%	17,8%
I.S.09	13,9%	7,3%	14,0%
II.S.09	13,2%	6,1%	14,5%
I.S.10	12,0%	3,7%	13,5%
II.S.10	9,9%	4,2%	10,6%

(1) En el segundo trimestre de 2003 los datos no incluyen el aglomerado Gran Santa Fe ya que no fue relevado debido a las inundaciones.

(2) A partir del 3er trimestre 2006 se incorporaron los aglomerados San Nicolás-Villa Constitución, Viedma-Carmen de Patagones y Rawson-Trelew.

(3) Relevamientos parciales.

(4) Durante el 3º trimestre de 2007, los Aglomerados Mar del Plata-Batán, Bahía Blanca-Cerri y Gran La Plata no fueron relevados por causas de orden administrativo, mientras que los casos correspondientes al Aglomerado Gran Buenos Aires no fueron relevado

El valor para el total de aglomerados fue estimado por el INDEC en el Comunicado "Mercado de trabajo- Principales indicadores del 3er trimestre 2007- Adelanto de resultados" del 22 de noviembre.

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares.

INDEC.

ANEXO IV

Haber mínimo jubilatorio

En pesos corrientes

A partir de enero de 1971.

Período	\$ corrientes	Moneda
	Mensual	
Dic-09	827,23	\$
Ene-10	827,23	\$
Feb-10	827,23	\$
Mar-10	895,15	\$
Abr-10	895,15	\$
May-10	895,15	\$
Jun-10	895,15	\$
Jul-10	895,15	\$
Ago-10	895,15	\$
Sep-10	1.046,43	\$
Oct-10	1.046,43	\$
Nov-10	1.046,43	\$
Dic-10	1.046,43	\$
Ene-11	1.046,43	\$
Feb-11	1.046,43	\$
Mar-11	1.227,78	\$
Abr-11	1.227,78	\$
May-11	1.227,78	\$
Jun-11	1.227,78	\$
Jul-11	1.227,78	\$
Ago-11	1.227,78	\$
Sep-11	1.434,00	\$

Fuente: Ministerio de Economía y Producción sobre la base de ANSES y normas de actualización.

ANEXO V

Distribución porcentual de la población bajo línea de pobreza e indigencia según sexo y grupos de edad. Ciudad de Buenos Aires. Año 2006

Sexo	Grupos de edad	Línea de pobreza e indigencia			
		Total	Indigente	Pobre no indigente	No pobre
Total	Total	100,0	2,8	8,8	88,4
	Hasta 14	100,0	6,4	18,2	75,3
	De 15 a 64	100,0	2,3	7,6	90,1
	65 y más	100,0	0,7	2,4	96,9
Varones	Total	100,0	2,8	9,2	88,0
	Hasta 14	100,0	6,0	18,7	75,3
	De 15 a 64	100,0	2,2	7,5	90,2
	65 y más	100,0	0,7	2,6	96,6
Mujeres	Total	100,0	2,8	8,5	88,7
	Hasta 14	100,0	6,8	17,8	75,4
	De 15 a 64	100,0	2,3	7,7	90,0
	65 y más	100,0	0,6	2,3	97,0

Nota: se excluye a la población con declaración parcial de ingresos.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Encuesta Anual de Hogares 2006.

ANEXO VI

Distribución porcentual de la población por características seleccionadas según condición insuficiencia de ingresos para acceder a canastas de consumo. Ciudad de Buenos Aires. Año 2010

Características seleccionadas de la población	Ingresos para acceder a canasta de consumo		
	Total	Con ingresos menores a la Canasta Total	Con ingresos iguales o mayores a la Canasta Total
Sexo	100,0	100,0	100,0
Varón	46,4	46,7	46,3
Mujer	53,6	53,3	53,7
Grupo de edad (años)	100,0	100,0	100,0
Hasta 14	16,8	27,5	12,4
15 - 19	6,7	10,1	5,3
20 - 24	8,5	7,7	8,8
25 - 29	7,9	6,9	8,4
30 - 49	26,6	25,6	27,0
50 - 64	16,0	11,2	18,1
65 y más	17,4	11,1	20,1
Nivel de instrucción de la población de 15 años y más¹	100,0	100,0	100,0
Hasta primario incompleto	15,0	25,9	10,6
Primario completo	10,3	13,3	9,0
Secundario incompleto	16,7	26,3	12,8
Secundario completo y más	58,0	34,5	67,6
Condición de actividad	100,0	100,0	100,0
Ocupado	52,1	35,5	59,0
Desocupado	3,3	5,9	2,2
Inactivo	44,6	58,5	38,8
Categoría ocupacional	100,0	100,0	100
Patrón o empleador	5,7	1,3 ^b	6,7
Cuenta propia	17,5	22,1	16,3
Asalariado	76,2	75,3	76,5
Trabajador familiar	0,5 ^a	1,1 ^b	0,4 ^a
Ns/Nc	0,1 ^b	0,2 ^b	0,1 ^b
Condición de afiliación en salud²	100,0	100,0	100,0
Solo sistema público	18,2	42,4	8,1
Afiliado a algún sistema de salud	81,8	57,6	91,9

¹ Excluye a quienes asistieron/asisten como máximo nivel a escuelas especiales no primarias y quienes NS/NC el nivel educativo.

² Excluye a quienes No saben o no contestan afiliación en salud.

^a Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación está entre el 10% y el 20%).

^b Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación supera el 20%).

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Encuesta Anual de Hogares. Año 2010.

ANEXO VII

Cuadro 6.21 Distribución porcentual de hogares y población por nivel de ingreso para acceder a las canastas de consumo de la Ciudad de Buenos Aires. Año 2009

Nivel de ingresos	Hogares	Población
Total	100	100
Menores a la Canasta Alimentaria (CA)	4,1	5,9
Menores a la Canasta Alimentaria y de Servicios del Hogar (CAySH)	7,5	8,1
Menores a la Canasta de Bienes y Servicios Mensuales (CBSM)	4,7	6,1
Menores a la Canasta Total (CT)	7,8	8,3
Iguales o mayores a la Canasta Total	75,9	71,6

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). EAH 2009.

ANEXO VIII

Cuadro 6.25 Distribución porcentual de la población por sexo, por grupo de edad y por condición de actividad según quintil de Ingreso per Cápita Familiar (IPCF) . Ciudad de Buenos Aires. Año 2009

Característica	Quintil de Ingreso per Cápita Familiar ¹					
	Total	1º	2º	3º	4º	5º
Sexo	100	100	100	100	100	100
Varón	45,6	45,4	43,8	44,8	45,7	49
Mujer	54,4	54,6	56,2	55,2	54,3	51
Grupo de edad (años)	100	100	100	100	100	100
Hasta 14	17,4	30,3	15,5	15,1	11,6	6,1
15 - 19	6,1	8,4	7,2	5,2 ^a	4,7 ^a	3,3
20 - 24	7,9	7,1 ^a	7,4	10	9,7 ^a	5,3
25 - 29	8,4	6,6	5,3 ^a	7,6	12,4	12,4
30 - 49	26,8	24,3	23	26,5	29,3	34
50 - 64	16,2	10,7	13,8	17,3	18,3	25,2
65 y más	17,2	12,6	27,9	18,1	14,1	13,6
Condición de actividad	100	100	100	100	100	100
Ocupado	51,4	31,9	41,5	55,9	65,2	77,5
Desocupado	3,5	6	4,7 ^a	2,4 ^a	1,6 ^b	0,8
Inactivo	45,2	62,1	53,8	41,8	33,2	21,7

¹Excluye la población en hogares con declaración parcial de ingresos. Incluye la población en hogares sin ingresos. Se asignó a cada individuo el quintil correspondiente a su hogar.

^a Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación está entre 10% y 20%).

^b Valor de la celda con carácter indicativo (el coeficiente de variación supera 20%).

Nota: la suma de las cifras parciales difiere del total por procedimientos de redondeo.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). EAH 2009.

	\$	\$	\$	\$	\$
Quintiles	0-720	720-1.186	1.186-1.725	1.733-2.533	2.533-24.500

ANEXO IX

Población según escala de ingreso per cápita familiar

Aglomerado: Ciudad de Buenos Aires

cuarto trim 2010 y 2009

el cuadro original suministrado por INDEC es por los años 2003 a 2011 (trimestral)

Cuarto trimestre de 2010

Grupo decílico	Mínimo	Máximo	Población en Miles	% de población	Ingresos en Miles de Pesos	% de la suma de ingresos	Mediana	Mediana
1	0	550	300	10	94.634	1,3	316	333
2	560	935	299	10	222.647	3,1	745	733
3	940	1.240	300	10	317.848	4,5	1.061	1.046
4	1.250	1.500	300	10	414.688	5,8	1.383	1.400
5	1.500	1.875	299	10	508.753	7,2	1.701	1.700
6	1.875	2.250	300	10	615.349	8,7	2.054	2.030
7	2.250	2.667	299	10	723.099	10,2	2.416	2.375
8	2.667	3.400	299	10	882.583	12,4	2.951	2.913
9	3.400	4.600	300	10	1.182.236	16,7	3.937	4.000
10	4.600	30.300	299	10	2.132.949	30,1	7.124	6.067
Total	0	30.300	2.995	100	7.094.786	100,0	2.369	1.875

Cuarto trimestre de 2009

Grupo decílico	Mínimo	Máximo	Población en Miles	% de población	Ingresos en Miles de Pesos	% de la suma de ingresos	Mediana	Mediana
1	0	500	298	10	86.164	1,6	289	267
2	500	720	299	10	187.650	3,4	627	625
3	720	920	299	10	245.620	4,5	820	817
4	925	1.186	298	10	315.553	5,8	1.059	1.060
5	1.186	1.433	299	10	394.868	7,2	1.320	1.333
6	1.450	1.725	299	10	466.859	8,5	1.561	1.550
7	1.733	2.000	298	10	554.860	10,1	1.861	1.860
8	2.000	2.533	300	10	668.177	12,2	2.228	2.200
9	2.533	3.750	298	10	894.147	16,3	3.002	2.900
10	3.750	24.500	299	10	1.664.458	30,4	5.560	4.500
Total	0	24.500	2.989	100	5.478.354	100,0	1.833	1.433

En el cálculo de las escalas decílicas de ingreso el corte dado por el 10% de la población perceptora, genera los límites del intervalo. La variable ingreso presenta gran frecuencia en valores típicos (jubilaciones, docentes, empleados de comercio, etc.). Dado que la variable de corte de la escala es la población (en 10%), puede suceder que los perceptores de esos valores típicos estén clasificado parte en un tramo de la escala y parte en el siguiente.

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares (EPH) continua.

ANEXO X

Cuadro 3.32 Promedio diario de alojados en hogares de residencia permanente de ancianos por hogar. Ciudad de Buenos Aires. Años 1980 - 1985 - 1990 - 1995 - 2000/2010

Año	Hogar de residencia permanente de ancianos					
	Total	Martín Rodríguez	Viamonte ¹	Guillermo Rawson	San Martín	Alejandro Raimondi
1980	1.815	1.122	.	254	205	234
1985	1.833	991	.	275	344	223
1990	1.441	664	.	301	302	174
1995	1.562	650	.	316	325	271
2000	1.632	677	.	321	328	305
2005	1.833	462	443	288	322	318
2006	1.897	488	490	278	320	321
2007	1.871	513	502	249	315	291
2008	1.723	440	494	236	299	254
2009	1.582	385	456	224	284	233
2010	1.498	361	437	213	271	217

¹ Hasta el Año 2002 se contabilizaba conjuntamente con el hogar Martín Rodríguez.

Nota: la suma de las cifras parciales difiere del total por procedimiento de redondeo.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Desarrollo Social. Dirección General de Tercera Edad.

ANEXO XI

Cuadro 3.34 Promedio diario de concurrentes a hogares de día por hogar. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000/2010

Hogar de día	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	891	1.125	1.647	1.843	1.848	1.792	1.588	1.551	1.521	1.373	1.358
Nº 1	95	83	119	98	101	92	79	82	75	65	79
Nº 2	80	101	124	102	100	96	92	87	86	69	74
Nº 3	72	79	110	79	73	65	60	55	43	35	38
Nº 4	46	37	77	77	70	69	67	55	53	48	59
Nº 5	53	62	86	70	69	59	48	54	53	40	41
Nº 6	86	76	120	92	116	100	90	87	73	59	52
Nº 7	47	45	62	51	55	53	40	43	43	43	50
Nº 8	71	95	123	111	97	84	77	78	76	60	66
Nº 9	81	95	122	113	100	110	93	78	79	86	89
Nº 10	72	72	61	54	58	60	51	52	54	51	53
Nº 12	106	116	142	106	88	108	98	90	69	63	57
Nº 13	82	95	121	107	104	98	81	68	75	93	82
Nº 14 ^a	.	44	61	66	56	48	44	43	38	.	.
Nº 15	.	92	90	52	41	39	55	53	52	47	40
Nº 16	.	33	56	52	61	62	55	48	50	45	43
Nº 17	.	.	82	78	94	99	90	82	76	77	61
Nº 18	.	.	91	77	74	65	58	56	73	93	79
Nº 19	.	.	.	100	83	82	79	83	74	64	70
Nº 20	.	.	.	41	43	50	37	36	41	42	44
Nº 21	.	.	.	54	68	76	74	64	57	47	47
Nº 22	.	.	.	60	55	54	44	40	40	32	35
Nº 23	.	.	.	22	33	41	22	22	19	20	25
Nº 24	.	.	.	68	71	68	56	58	63	56	55
Nº 25	.	.	.	81	83	69	53	47	41	40	40
Nº 26	.	.	.	34	59	44	47	45	38	28	27
Nº 27	17	45	37	25
Nº 28	29	36	33	30

^a Cerrado desde el 25/04/08 por Nota Nº1361-DGPROYS-08.

Nota: los hogares Nº6, 12, 13 y 18 funcionan como clubes de fin de semana. La serie ha incorporado, a través de los años, nuevos hogares de día.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Desarrollo Social. Dirección General de Tercera Edad.

ANEXO XII

Cuadro 3.38 Promedio mensual de ancianos asistidos en sus domicilios por condición de percepción de subsidio. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000/2010

Año	Total	Condición de percepción de subsidio	
		Con subsidio	Sin subsidio
2000	779	555	224
2001	953	695	258
2002	869	674	195
2003	869	670	199
2004	746	588	158
2005	921	715	206
2006	1.007	781	226
2007	977	758	219
2008	835	650	185
2009	885	705	180
2010	1.045 ^a

^a A partir de julio todos los ancianos asistidos pasan a ser subsidiados.

Nota: la diferencia entre los ancianos con subsidio y la población realmente asistida, se debe a que muchos beneficiarios viven con otros adultos mayores, y si bien se subsidia a uno de ellos, el auxiliar geriátrico domiciliario dirige su accionar al total de mayores del grupo conviviente.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos del Ministerio de Desarrollo Social. Dirección General de Tercera Edad.

ANEXO XIII

Cuadro 3.39 Consultas efectuadas en los centros de la tercera edad por motivo de la consulta. Ciudad de Buenos Aires. Años 2000/2010

Motivo de la consulta	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	9.404	5.348	5.403	8.508	13.290	15.517	12.492	2.374	2.405	1.934	1.696
Maltrato psicológico	2.241	1.189	1.201	1.891	2.463	2.481	2.508	466	420	257	241
Maltrato social ¹	546	589	595	937	2.304	5.079	4.269	1.071	1.169	1.000	881
Maltrato físico	1.172	324	327	516	1.088	1.128	1.276	108	105	61	60
Abandono	167	409	413	650	1.065	1.046	797	174	189	151	160
Soledad ²	1.299	92	93	146	394	800	672	50	.	.	.
Salud	1.237	806	814	1.282	1.222
Vivienda	628	305	309	486	691
Alimentos	.	.	.	205	521
Laboral	.	.	.	539	131
Orientación	843	625	632	995	2.710	4.982	2.970	505	522	465	354
Gestión	1.271	1.009	1.019	861	700

¹ Comprende maltrato social, maltrato institucional, abuso financiero y abuso sexual.

² Se contabiliza junto con Abandono.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA) sobre la base de datos de la Subsecretaría de Derechos Humanos. Dirección General de Atención y Asistencia a la Víctima.

8.) BIBLIOGRAFIA

8.1.) Bibliografía específica.

Barros, Alejandro (2010). Sitio web: el escritorio de...: [web 2.0 internet gobierno electrónico](http://www.alejandrobarrros.com/content/view/717242/La-siguiente-ola-del-Gobierno-Electronico.html) . <http://www.alejandrobarrros.com/content/view/717242/La-siguiente-ola-del-Gobierno-Electronico.html> . Documento aportado por el Prof. Eduardo Juárez en su módulo de Teoría de Sistemas de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Bonelli, Florencia (1997). Formulación y ejecución presupuestaria. Aportes para una mejora en su operatividad. Tesina de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP. Revista ASAP N° 32 (1998)

Bonifacio, Alberto (2007). La gestión por resultados en la administración pública. XXI Seminario Nacional de Presupuesto, Mendoza, ASAP. Revista ASAP N° 42, octubre de 2008.

Botta Mirta (2002) Tesis, Monografías e Informes. Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción. Editorial Biblos.

Braceli, Orlando (1998). La evaluación de las políticas públicas. En el libro Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público, Volumen II (Buenos Aires, CITAF-OEA y UBA-Fac. Ciencias Económicas-Secretaría de Posgrado, ASAP y ASIP, 1998) , Capítulo 11, páginas 469/494.

Braceli, O (2000). Base para el Proceso de Formulación de los Instrumentos de Programación del 2° ciclo de Aplicación de la Ley 70- Decreto 1000/99, Marco Conceptual, Punto 2.14, Atributos de los Servicios Públicos. Documento de trabajo utilizado por el autor para todas las Jurisdicciones del GCBA en la formulación presupuestaria 2001.

Braceli, O (2001). Comentario sobre el estado de situación de la Ley 70- Decreto 1000/99. Documento N°1 presentado a la OGEPU de la SH del GCBA, (abril 2001 páginas 4 y 7).

Braceli, O (2005). El sistema presupuestario argentino y los sistemas de coordinación financiera, (páginas 1 y 17). El presupuesto Nacional y la Coparticipación Federal www.econ.uba.ar/planfenix/docnews/.../Braceli.pdf

Braceli, O y Braceli Silvana (2001). La participación legislativa en el debate parlamentario del presupuesto y presupuesto participativo. Jornadas de Ciencias Económicas FCE UN Cuyo (2000).

Cermelo, Carlos Alberto (2011). Paradigmas de la administración pública. Documento aportado por el Dr. Carlos Cermelo y utilizado en el módulo de Administración Pública de la Carrera de Especialización FCE UBA, ASAP (2011).

Cermelo, C y Perez Rojas M (1994). Ensayo sobre Reforma del Estado y modernización de la Administración Pública. Gobierno electrónico. E Government en el Sistema de Compras del Municipio. Instituto de Investigaciones FCE. Universidad Nacional de Mdp.

Ginestar, Ángel (1998). Elementos básicos de administración financiera pública. En el libro Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público, Volumen II (Buenos Aires, CITAF-OEA y UBA-Fac. Ciencias Económicas-Secretaría de Posgrado, ASAP y ASIP, 1998), Capítulo 2, páginas 65/117.

Ginestar, A (mayo 2010). Algunas ideas económicas para fundamentar la administración financiera pública, teniendo de referencia algunos escritos del profesor Paul Anthony Samuelson (1915-2009). Documento aportado por el Prof Ginestar en su módulo del taller de investigación de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Ginestar, A (2011). Material del módulo sistema de Inversiones de Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Le Pera, Alfredo (1995). La Hacienda Pública Productiva. Dirección Nacional de Derecho de Autor N°444.768.

Le Pera, A (1998). Desarrollo conciso de un ciclo presupuestario. En el libro Lecturas sobre Administración Financiera del Sector Público, Volumen II (Buenos Aires, CITAF-OEA y UBA-Fac. Ciencias Económicas-Secretaría de Posgrado, ASAP y ASIP, 1998), Capítulo 10, páginas 431/466.

Le Pera, A (2011). Material de los módulos Macrosistemas, Administración Pública, Sistema de Contabilidad de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Levy Hara, José; Galvalisi, Luis A; Tripicchio, Silvia (2006). Transparencia, gestión, planificación y eficiencia del sector público nacional. (39º Jornadas Internacionales de Finanzas Públicas – año 2006 Universidad Nacional de Córdoba.)

Makon, Marcos (2000). II Jornadas de Administración financiera de ciudades y estados subnacionales de iberoamérica (mayo 2012).

Matus Carlos, Makón Marcos y Arrieche Víctor. (1979). Bases teóricas del presupuesto por programas. Asociación Venezolana de Presupuesto Público.

O'Reilly, Tim (2005) Qué es la web 2.0 Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación de software Fuente: T O'Reilly - Boletín de la Sociedad de la Información: Tecnología e ..., 2006 - willydev.net. Información utilizada en el trabajo práctico del módulo de Teoría de Sistemas, dictado por el Profesor Eduardo Juárez, Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Pacheco, Silvia (2009). Medición de los resultados en el sector público. Los términos del debate. Documento aportado por el Prof Lucio Perassi en su módulo de Administración de Personal de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Perasi, Lucio (2011). Material del Módulo Administración de Personal de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011). Gestión por Resultados.

Petrei, Humberto; Ratner Gabriel; Petrei Romeo. (2005). Presupuesto y control: Las mejores prácticas para América Latina, Capítulo 15, En pos de resultados. Editorial Buyatti.

Rolandi, Cristina (2011) Material del Módulo Metodología de la Investigación de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011). Filmina para alumnos

Rodriguez, Guillermina (2011) Material del Módulo sistema de Presupuesto de la Carrera de Especialización en Administración Financiera del Sector Público FCE UBA, ASAP (2011).

Cowes, Luis (2003). Informe final de gestión correspondiente al período 13 de marzo de 2000 al 18 de junio de 2003. Artículo 25 de la Ley de Sistemas de Gestión y Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad – Ley 70. GCBA.

Cowes, Luis (2006) Proyecto de Ley de Administración Financiera. Decreto Reglamentario y Normas complementarias de la Provincia de Santiago del Estero. Consejo Federal de Inversiones.

Anuario Estadístico (2005). Tomo II. Condiciones de vida. Cuadro 6.2 Características seleccionadas del total de hogares y de los que están por debajo de la línea de pobreza. Por edades. 2° semestre 2005. Página 161. Dirección General de Estadística y Censos GCBA.

Sitios web:

http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/bsas_enumeros.pdf

información de la ciudad. Dirección General de Estadística y Censos GCBA.

<http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html> Ministerio de Economía. Información Económica al día. Nivel de actividad.

http://www.buenosaires.gov.ar/areas/med_ambiente/basura_cero/?menu_id=30973 Basura Cero, ley 1854, promulgada en el año 2006 y reglamentada en el 2007

http://www.observatoriodegobierno.buenosaires.gob.ar/Proyectos_Metas/Detalle_Proyecto.asp?ID_Proyecto=23871 Proyecto: Ciudad más limpia. Ministerio de Ambiente y Espacio Público GCBA.

<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/index.html> Presupuesto Nacional 2010 Ley N° 26.546

<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/presutexto/ley2011/leydosonce.html> Presupuesto Nacional 2011. Decretos N° 2053/2010 y N° 2054/2010. DNU.

<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/presutexto/ley2012/leydosdoce.html> Presupuesto Nacional 2012. Ley 26.728.

<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/presutexto/proy2010/mensadosdiez.html> Jurisdicción 40. Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos. Descripción de Programas y política de la Jurisdicción.

<http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2010/tomoi/09jur40.htm> Cuenta Inversión 2010. Jurisdicción 40. Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos.

http://www.spf.gov.ar/index.php?option=com_phocagallery&view=category&id=7&Itemid=78 Servicio Penitenciario Federal.

<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/presutexto/proy2010/jurent/pdf/P10J56.pdf> Jurisdicción 56. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Descripción de Programas y Política de la Jurisdicción.

http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2010/tomoi/14jur56_a.htm Cuenta Inversión 2010. Jurisdicción 56. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

http://www.mecon.gov.ar/onp/html/evatexto/segui_presu_dosuno.html?var1=seguipresudo_sdiez Informe de Evaluación Presupuestaria Acumulada al 4° trimestre 2010.

http://www.mecon.gov.ar/onp/html/evatexto/seguipresu_dosuno.html?var1=seguipresudo_sonce Informe de Evaluación Presupuestaria Acumulada al 4° trimestre 2011.

8.2.) Bibliografía referenciada por otros autores.

Drucker, Peter (1994) La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana. Buenos Aires Argentina.

Hood (1991), el paradigma posburocrático.

Loffler(1996), La nueva Gerencia Pública.

Trosa, Sylvie (2001) . Gestão pública por resultados. Quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP

8.3) Legislación Argentina

NACION. Constitución Nacional.

NACION. Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional

NACION. Decretos Reglamentarios 1344/07 PEN de la Ley 24.156

NACION. Ley N° 25.917 de Responsabilidad Fiscal.

NACION. Presupuesto Nacional 2010 - Ley Nro 26.546

NACION. Presupuesto Nacional 2011. Decretos N° 2053/2010 y N° 2054/2010. DNU.

NACION. Presupuesto Nacional 2012. Ley 26.728.

GCBA. (1996) Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

GCBA (1998) Ley N° 70 de Gestión, Administración financiera y Control del Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires.

GCBA DR N° 1000/99 de la Ley 70.

GCBA. (2005) Ley 1777 Ley de Comunas CABA

GCBA. (2008) Ley de Presupuesto 2009 N° 2999,

GCBA (2009) Ley de Presupuesto 2010 N° 3395.

GCBA (3-3-2011).Ley de Presupuesto 2011 N° 3753

GCBA (2011). Ley de Presupuesto 2012 N° 4041

8.4.) Entrevistas

Hugo Callegari. Contador Público UBA. Especialista en Administración Financiera del SP. Director General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto del GCBA.

Guillermina Rodríguez. Lic. En Economía UBA. Profesora de la Carrera de Especialización. Directora de Políticas, Normas e Ingresos Presupuestarios de la ONP, Subsecretaría de Presupuesto, Secretaria de Hacienda, Ministerio de Economía.

José Severini. Contador Público UBA. Dirección General de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto del GCBA.

Mariana Berben. Lic. en Psicología UBA. Complejo Penitenciario Federal I.