



# **Análisis presupuestario del Ministerio de Modernización del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**

**2013-2015**

## ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo .....	3
2. Introducción .....	4
3. Planificación estratégica del Gobierno y del Ministerio de Modernización de la Ciudad de Buenos Aires .....	4
• Planificación del año 2013 .....	4
• Planificación del año 2014 .....	6
• Planificación del año 2015 .....	8
4. Análisis por jurisdicción del presupuesto del Ministerio de Modernización .....	8
• Asignación nominal al Ministerio de Modernización de la Ciudad .....	9
• Presupuesto sancionado por jurisdicción .....	9
• Presupuesto ejecutado por jurisdicción .....	10
• Dinámica de variaciones interanuales .....	10
• Participación relativa .....	12
• Desviación de la ejecución respecto a la sanción presupuestaria .....	12
• Clasificación general .....	14
5. Análisis por objeto del gasto del presupuesto del Ministerio de Modernización .....	15
• Presupuesto sancionado por objeto del gasto .....	15
• Presupuesto ejecutado por objeto del gasto .....	16
• Dinámica de variaciones interanuales .....	18
• Desviación de la ejecución respecto a la sanción presupuestaria .....	19
6. Análisis según Unidad Ejecutora del presupuesto del Ministerio de Modernización .....	20
• Presupuesto sancionado por unidad ejecutora .....	21
• Presupuesto ejecutado por Unidad Ejecutora .....	22
• Dinámica de variaciones interanuales .....	23
• Desviaciones de la ejecución respecto a la sanción presupuestaria .....	25
7. El caso de la gestión documental .....	25
8. Conclusiones y reflexiones finales .....	27
9. Bibliografía .....	29

## 1. Resumen ejecutivo

La visión y misión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se colocan dentro del escenario de una institución transformadora que busca mejorar la calidad de sus servicios. En consecuencia, la política de modernización fue adoptando un papel cada vez más preponderante dentro de la administración. Es de mencionar que el presupuesto puede no estar reflejando dicho rol y su impacto con exactitud, ya que el proceso de modernización requiere de un accionar transversal a lo largo y ancho de cada uno de los ministerios que constituyen al Gobierno de la Ciudad.

El Ministerio de Modernización representa, en promedio, un 0,84% del presupuesto total para el intervalo de años de 2013 a 2015. Su evolución se ve marcada por una sanción presupuestaria que creció por debajo del promedio de los demás ministerios pero que, en su ejecución, su crecimiento supera al promedio. En términos medios, el primero fue de 31,37% interanual mientras que el segundo escaló a un 47,57% interanual promedio. Asimismo, la comparación de la ejecución respecto a la sanción representó una variabilidad del 11,08% promedio para el rango considerado. Todas estas características conjuntas determinan el perfil de un ministerio particular donde si bien se cuenta con capacidad de acción gracias a los montos disponibles la descoordinación de la realidad con la planificación atentan contra la efectividad de las políticas en juego.

Por otra parte, es destacable el rol de los gastos en bienes de uso dentro del Ministerio de Modernización, principalmente marcado por un crecimiento del 97,51% de su sanción y del 225,61% en su ejecución de 2013 a 2014.

Asimismo, el dinamismo del Ministerio en el período desarrollado lo otorgó, en gran parte, la Dirección General de Infraestructura y las unidades ejecutoras conexas a la misma, como lo es la Dirección General de Integración de Sistemas. La primera presentó un incremento de la ejecución del 113,04% de 2013 a 2014 mientras que la segunda creció un 99,2% en el mismo período y un 77,98% en el período siguiente. A su vez, la Dirección General de Infraestructura presenta una participación alrededor del 20% del presupuesto del Ministerio de Modernización tanto en términos de sanción como de ejecución, mientras que para la Dirección General de Integración de sistemas los guarismos rodean el 10% de participación relativa.

Por su parte, es destacable la transformación que sufrió la gestión documental dentro de los ministerios de la Ciudad. La labor del Ministerio de Modernización se refleja en el avance de la gestión electrónica y despapelización de la administración pública, indicador de cómo los proyectos de modernización responden a una lógica de trabajo en conjunto con otros ministerios.

Por último, es menester recalcar el cambio de rumbo del Ministerio de Modernización desde 2016 en adelante hacia una nueva etapa enmarcada por una política integrada en mayor grado con los objetivos del desarrollo económico, con la innovación y la aplicación de las nuevas tecnologías.

## **2. Introducción**

La planificación y la proyección de los cursos de acción futuros son fundamentos claves para el logro de los fines de las políticas públicas. En efecto, las políticas de modernización de la gestión pública no son una excepción a la norma y solo pueden ser logradas si un gobierno o municipio adopta una intención estratégica que impulse dicho proceso. Por ende, la evaluación del rol y de la importancia de las políticas de modernización en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires deben iniciar, inexorablemente, con el estudio de la planificación estratégica del Gobierno en su conjunto como, asimismo, del análisis de la evolución y composición del presupuesto y de su ejecución en el período de desarrollo. Ahora bien, este análisis si bien no es suficiente, es un camino que necesariamente debe ser examinado con detención para, en primer lugar, poder esbozar los senderos de acción de un régimen que procura transformar la administración pública y, en segundo lugar, para encontrar las distintas aristas que diferencian al Ministerio de Modernización de otros ministerios.

## **3. Planificación estratégica del Gobierno y del Ministerio de Modernización de la Ciudad de Buenos Aires**

La evaluación del diseño estratégico de los planes de acción trianuales del Gobierno de la Ciudad confeccionados de 2013 a 2015 nos permitirá determinar la importancia del Ministerio de Modernización dentro de la visión del mencionado gobierno. Por otra parte, y en particular, el estudio de la evolución de los objetivos establecidos por el Ministerio dentro del rango de años en análisis marcará el sendero de actividad de dicha institución y permitirá reflejar su desempeño histórico.

- **Planificación del año 2013**

En 2013 el Gobierno de la Ciudad establecía a la modernización como el segundo de los seis ejes centrales dentro de los cuales se enmarcarán las líneas de acción de las instituciones componentes del Gobierno<sup>1</sup>. Asimismo, en ese año la Ciudad fijó tres valores constitutivos de la identidad organizacional de la misma, siendo los mismos cercanía, positividad y modernización. Evidentemente, el concepto de modernización no solo se constituyó como baluarte del proceso de planificación estratégica, sino que, a su vez, se transformó en un elemento permanente dentro de la cultura de la gestión operativa y administrativa.

---

<sup>1</sup> Los otros cinco ejes son el cuidado y protección ambiental, el fortalecimiento de la educación y la salud, la atención a los sectores menos favorecidos y el fomento de experiencias de intercambio entre la Ciudad de Buenos Aires y otras ciudades del interior del país.

En consecuencia, dentro del eje de modernización el Gobierno de la ciudad se resaltó la creación del Ministerio de Modernización como ejecutor de las políticas de esta índole. A respecto, se distinguieron cuatro categorías según la clasificación en actividades y proyectos; ellas eran la mejora de trámites, la información, la participación ciudadana y, finalmente, el capital humano.

El primer eje se enfocó en el desarrollo de la ya implementada iniciativa de “Buenos Aires Fácil”, un programa de simplificación de trámites a través de la aplicación de sistemas de operaciones eficientes y digitalización de la documentación. En consonancia, se estableció el desarrollo futuro de una aplicación para celulares orientada a la realización y consulta de trámites, denominada SUACI Mobile (Sistema Único de Atención Ciudadana). Por último, se mencionaba la continua mejora del sistema de “Turnos Telefónicos” de los hospitales. Es menester recordar que este eje buscaba incrementar la cercanía con los ciudadanos y ofrecerles vías de comunicación más eficientes.

El segundo pilar, la información, se encontraba desarrollado dentro del concepto de Gobierno Abierto, el cual buscaba empoderar a los ciudadanos y empapar a la gestión pública de transparencia y de canales de rendición de cuentas. El Plan de Acción del Gobierno de la Ciudad desatacaba el proyecto CIGI (Centro de Información y Gestión Inteligente). Este era un programa de grandes ambiciones ya que buscaba la colecta de información en tiempo real de las distintas jurisdicciones del gobierno local para luego tipificarlas con el fin de alimentar a las partes interesadas de información fidedigna y actualizada para, principalmente, la elaboración de políticas públicas. Siguiendo la línea anterior, se detalló la ejecución del programa de Desarrollo de Plataformas Participativas y Gestión de Datos Abiertos cuyo objeto era mejorar la gestión de datos y facilitar canales de producción y distribución de la misma, donde se destacó el catálogo de Datos Abiertos de la Ciudad (BA Data) y el Sistema de Adquisición y Gestión de Datos Abiertos. Asimismo, dentro de la misma línea de acción, se proyectó mejorar la atención de la “Línea de Atención Ciudadana 147” mediante el fortalecimiento de sus canales como los chats, las redes sociales y las videoconferencias, se pretendió ampliar la oferta de atención no presencial a través de las terminales de autoconsulta, *tablets* y computadoras en los CGPC (Centro de Atención de Gestión y Participación Comunal), se previó incrementar los espacios públicos dotados de Wi-Fi gratuito para el incremento de la conectividad y, por último, se mencionó la continuación de la iniciativa de “Postas Digitales” para la integración de adultos de la tercera edad a la era tecnológica.

La participación ciudadana, tercer eje dentro de la proyección de la Modernización de la Ciudad de Buenos Aires, se interesaba en elevar el nivel de compromiso y el sentido de pertenencia de los ciudadanos de la Ciudad para, como corolario, incrementar la confección de políticas coherentes con la solución de los problemas de la ciudadanía. En efecto, se proyectó la implementación de las “Plazas participativas” y se previó impulsar el “Voluntariado Ciudadano”, escoltado por “Campañas Solidarias”, proyectos ya emprendidos en años anteriores y cuya continuidad se consideraba importante para el tópico en mención. Por otra parte, como nuevo proyecto se estipulaba el lanzamiento de “Reciclado”, un programa colaborativo y solidario para el cuidado del ecosistema.

El cuarto y último pilar refería al capital humano, cuyo fin se enfocaba en la revalorización de la imagen del empleado como agente capaz de solucionar los problemas y conflictos de la

ciudadanía. Desde el Instituto Superior de Carrera se proyectaban programas de capacitación, presenciales y a distancia, coherentes con los distintos niveles de responsabilidad y con el objetivo principal de mejorar la atención y el servicio de trámites administrativos.

Por último, el ya mencionado Ministerio de Modernización quedó enmarcado en los siguientes dos objetivos principales:

“1. Realizar acciones de valoración y cambio cultural para lograr una organización más adecuada y eficaz en la prestación de servicios a nuestros ciudadanos

2. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos incrementando la participación, los mecanismos de participación y brindando mejores servicios” (2013, Plan de Acción de Gobierno 2013-2015).

Dentro del primero se destacó la capacitación de los recursos humanos, la reingeniería de procesos y la implementación de nuevas tecnologías para lograr un gobierno electrónico. En el caso del segundo objetivo se encontraron enmarcados la digitalización y simplificación de los trámites del ciudadano, la mejora en la comunicación a través de una infraestructura informática que lo permita y, por último, el desarrollo del Gobierno Abierto para incentivar la gestión transparente y participativa.

- **Planificación del año 2014**

Para 2014, el plan de acción del Gobierno de la Ciudad declaró que mantendría los seis ejes establecidos en 2013, en efecto, la gestión continuaría enfocada en la modernización de la gestión de la ciudad. Asimismo, los valores organizacionales continuaban siendo los mismos, siendo la modernización un valor central.

En cuanto a la política de Modernización, se continuo adelante con un accionar a largo plazo para posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como un ejemplo a seguir en Latinoamérica. En consecuencia, los cuatro pilares básicos, a saber, mejora de trámites, información, participación ciudadana y capital humano, se mantuvieron intactos dentro del marco estratégico de proyección futura.

La mejora de trámites pretendía continuar y desarrollar de manera persistente los proyectos “Buenos Aires fácil” y el sistema de “Turno telefónicos” de los hospitales” pero no realizaba mención al SUACI, sistema que se procuró desarrollar en 2013. En contraposición, para 2014 se proyectaron los programas de “Trámites a Distancia” y de “Pago a Distancia” cuyos méritos consistirían en el uso de una plataforma virtual para la realización de gestiones de manera remota.

Asimismo, dentro del segundo eje estratégico enfocado en la información, se retomaba el proyecto de “BA Data”, portal que se diseñó en 2013 como política de Gobierno Abierto. El Plan de Acción de la Ciudad prometía actualizar y elevar la cantidad de información a brindar en los años comprendidos de su planificación. Por su lado, dentro de la nómina de “Modernización del Área Central”, el Plan de Acción proyectaba mejorar la atención de la “Línea de Atención Ciudadana 147” a través de su desarrollo para aplicaciones en

smartphones, preveía incrementar los espacios públicos dotados de Wi-Fi gratuito y ampliar su extensión, prometía la introducción de “Carteles Inteligentes” con información vial en tiempo real y esbozaba otros programas a implementar, como el “Calendario de Vacunación por SMS” para la promoción de la salud y las “Postas Digitales”. En este punto no se hace referencia al proyecto CIGI, uno de los planes trazados en 2013.

Dentro del pilar de la participación ciudadana no se presentaron cambios respecto a 2013 con excepción de la implementación del denominado “Compromiso Barrial” como política de colaboración e invitación a la acción colectiva. En otros términos, el Gobierno de la Ciudad se comprometió a ensanchar los rangos de acción del “Voluntariado Ciudadano”, de las “Campañas Solidarias” y del programa de “separación de origen de residuos”.

Por último y no menos importante, el capital humano, se enmarcó dentro de los mismos criterios del año 2013, es decir, se enfocó en capacitar a los empleados públicos con visión a una gestión moderna y eficiente. Como resultado, se planificó continuar con los programas de capacitación y con la planificación de la carrera administrativa.

Ahora bien, es evidente que el diseño estratégico elaborado en 2014 de los lineamientos del Ministerio de Modernización sufrió un cambio de enfoque. Los mismos se presentan de forma más robusta, en otras palabras, se establecieron objetivos más específicos y menos generalistas para la optimización de organización pública. Los mismos fueron los siguientes.

- “1. Agilizar y aumentar los Servicios en Línea.
2. Fortalecer el Gobierno Abierto.
3. Mejorar la Infraestructura de Gobierno.” (2014, Plan de Acción de Gobierno 2014-2016).

Respecto al primer objetivo se distinguieron los siguientes objetivos específicos: Servicio al Ciudadano, facilitación de trámites y gestiones; Conectividad, BA Wifi como herramienta de acceso a los diversos servicios brindados por la Ciudad; Trámites y Servicios, reducción de tiempos e incremento de calidad gracias a las transacciones electrónicas; Información, suministro de información útil; Aplicaciones, desarrollo de plataformas web y móviles; E-government, gestión pública optimizada por el uso de la tecnología.

Por su parte, el fortalecimiento del Gobierno Abierto se proponía: Aumentar el vínculo con la comunidad, implementar el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación para crear lazos comunicativos; Innovar, emprender propuestas para una gestión pública en el siglo XXI.

Finalmente, el último objetivo implicó: Mantener y mejorar la infraestructura tecnológica, desarrollo de software y actualización de sistemas y equipos para dar eficiencia a las operaciones internas; Organizar Recursos Humanos, gestionar la cultura y capacitación del personal para transformar la gestión hacia una moderna y eficiente.

Al respecto de lo desarrollado hasta aquí, queda en claro que la división de tareas y los pilares de acción del Ministerio de Modernización se delinearon de una manera más organizada en 2014, mientras que en 2013 se intentó colocar políticas de distinta índole dentro de los mismos objetivos, dificultando, de esta manera, el logro de la misión del Ministerio o, por lo menos, causando una reducción de la eficiencia en el accionar del mismo.

- **Planificación del año 2015**

En consideración al 2015, los valores y ejes de trabajo de las políticas implementadas no sufrieron cambios, ya que se consideró que dicha ruta fue coherente con la lógica de la implementación de políticas públicas orientadas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

El marco estratégico, nuevamente, se refirió al concepto de Ciudad Moderna como uno de los fundamentos de las políticas de la Ciudad de Buenos Aires. En dicho fundamento se englobaron los cuatro mismos pilares dentro de los cuales se enmarcaron los regímenes anteriores, sufriendo un cambio de nombre el segundo eje básico, quedando definidos, de esta forma, como primer eje la mejora de trámites, como segundo la ciudad inteligente, como tercero la participación ciudadana y como cuarto el capital humano.

Los proyectos denominados “Buenos Aires Fácil”, “Trámites a Distancia”, “Pago Electrónico”, “Turnos telefónicos y la “Línea de atención ciudadana 147” fueron parte del primer eje temático y programas ya previstos en años anteriores. A estos se agregaron la plataforma web “MI BA” para la realización de trámites y la “Audiencia Online” para la confección de reclamos de Defensa al Consumidor.

El pilar de ciudad inteligente, previamente denominado información, continuó con el desarrollo de los programas de 2014, a saber, “BA Data”, “Modernización del Área Central”, “Carteles Inteligentes” y “Postas Digitales”. A ellos se adicionó la implementación de sensores para la recolección de datos para la plataforma de datos abiertos en consonancia con la elaboración de proyectos y plataformas colaborativas a través de concursos y dentro del marco de BA Apps, plataforma para el desarrollo de aplicativos móviles, y “Hackatons”, eventos de índole tecnológica.

Por su parte, el eje de participación ciudadana adicionó a sus proyectos la denominada “BA Solidaria”, programa que se encargaría de gestionar la relación Gobierno-sociedad civil-empresas con objeto de la elaboración de eventos y campañas solidarias. Por otra parte, se adicionó un proyecto de cuidado veterinario para las mascotas, coherente con el cuidado del ecosistema y de atención ciudadana.

En último lugar, el cuarto eje se mantuvo invariable respecto a otros años, pero abogó por la continuidad de la política de capacitación y formación y de las reformas llevadas a cabo para elevar los estándares de calidad y servicio.

Finalmente, la planificación estratégica del Ministerio de Modernización para 2015 mantuvo el mismo rumbo que la de 2014 y sus objetivos y metas no sufrieron cambios.

#### **4. Análisis por jurisdicción del presupuesto del Ministerio de Modernización**

A continuación, se estudiarán las variables relevantes dentro del presupuesto de la Ciudad de Buenos Aires con énfasis en el Ministerio de Modernización.

- **Asignación nominal al Ministerio de Modernización de la Ciudad**

Dentro del informe de ejecución presupuestaria en su clasificación institucional, el Ministerio de Modernización se divide en Administración Central (AC) y en Organismos descentralizados, organismos autárquicos y entes de control (DAC). En base a cada uno se procederá a explayar la información obtenida.

Para 2013 el presupuesto se sancionó por el monto de \$379.823.680, siendo de \$227.420.452 para AC y de \$152.403.228 para DAC. En dicho año la ejecución fue de \$374.908.523,62 para todo el Ministerio (lo cual implica una diferencia con lo sancionado del -1,29%), de \$212.043.204,61 para AC (-6,78%) y de \$162.865.319,01 para DAC (+6,86%).

En 2014 la sanción para el Ministerio de Modernización fue de \$499.505.591 distribuidos en \$292.021.790 para AC y en \$207.483.801. La ejecución fue de \$549.359.827,15 (+9,98%), dentro del cual se distinguen \$296.887.587,11 de la ejecución para AC (+1,67%) y \$252.472.240,04 (+21,68%) para DAC.

En 2015 el guarismo de sanción fue de \$655.548.096, en otras palabras, \$410.525.900 para AC y \$245.022.196 para DAC. Por otra parte, se ejecutaron \$816.439.075,69 (+24,54%) en términos globales y, en particular, \$446.689.028,06 (+8,81%) para AC y \$369.750.047,63 para DAC (+50,90%).

- **Presupuesto sancionado por jurisdicción**

En virtud de la relación con otros ministerios, se observa la siguiente comparación entre los mismos:

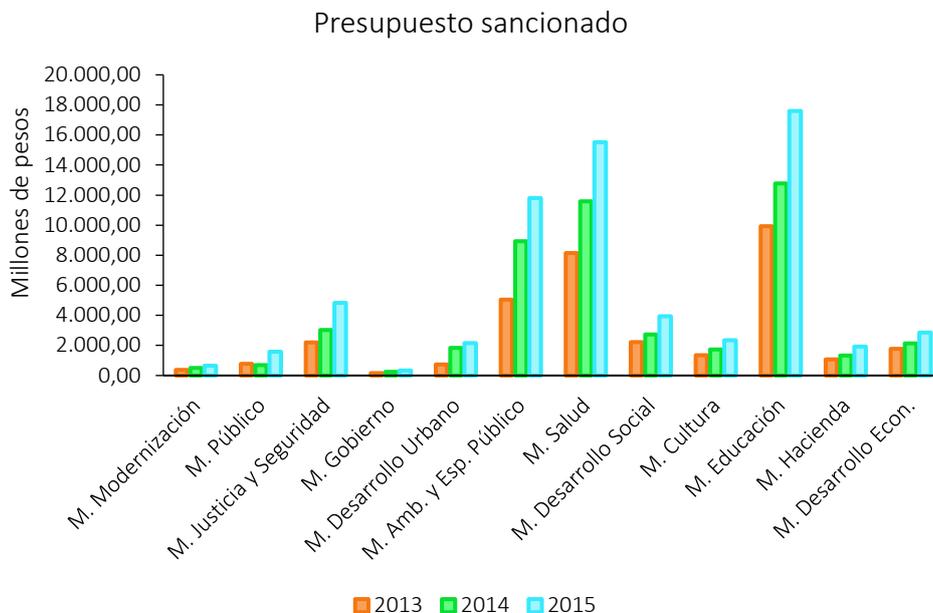


Gráfico N°01. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

En el gráfico precedente se ilustran los montos en millones de pesos que fueron asignados a cada ministerio en virtud de la planificación de gastos de cada año. Se observa que el Ministerio de Educación se apoderó de los mayores montos los tres años consecutivos y que es el Ministerio de Gobierno el que menores fondos le fue dirigido. En el segundo lugar en cuanto a los ministerios que recibieron menores fondos se encuentra el Ministerio de Modernización en los tres años de vida del mismo.

- **Presupuesto ejecutado por jurisdicción**

El proceso de confección del presupuesto de gastos no es rígido y varía según las condiciones de cada ejercicio. En consecuencia, la ejecución, es decir, el dinero que efectivamente recibe cada jurisdicción, difiere de la proyección inicial. Se presenta aquí dichos valores para cada ministerio.

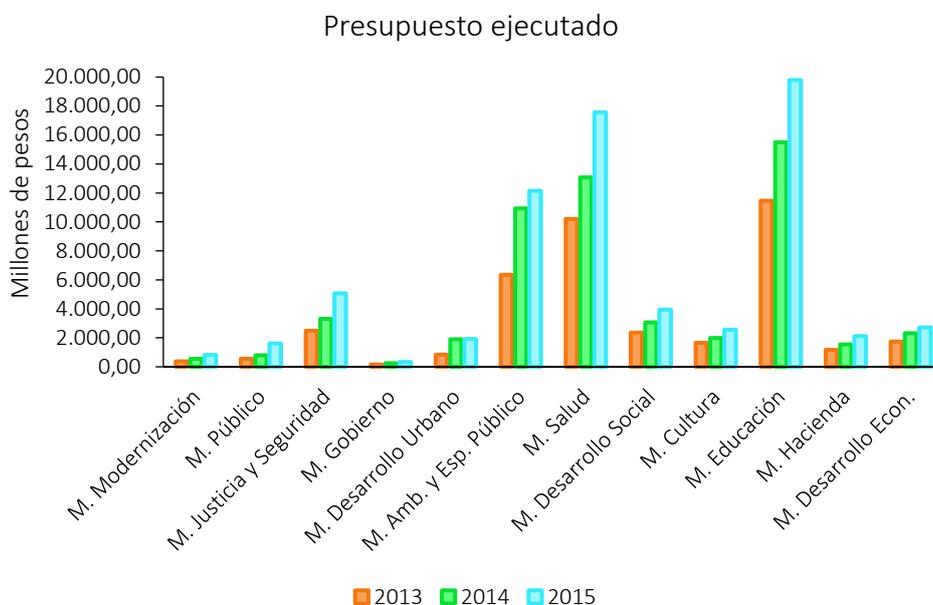


Gráfico N°02. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Se observa que el patrón se mantiene según lo mencionado para los montos presupuestados, es decir, el Ministerio de Modernización ocupó el segundo lugar dentro de los ministerios que menores fondos recibieron en los tres años consecutivos. El Ministerio de Educación se presenta con el ministerio que concentra los mayores montos y, como contrapartida, el Ministerio de Gobierno contiene los menores guarismos de ejecución.

- **Dinámica de variaciones interanuales**

Desde una perspectiva dinámica, se pueden observar las variaciones tanto de la sanción como de la ejecución presupuestaria unos años a otros y compararlas con el promedio general correspondiente de cada uno. En el gráfico contiguo se distinguen las tasas de crecimiento por

ministerio en forma de gráficos de barras y los promedios están representados por las líneas punteadas.

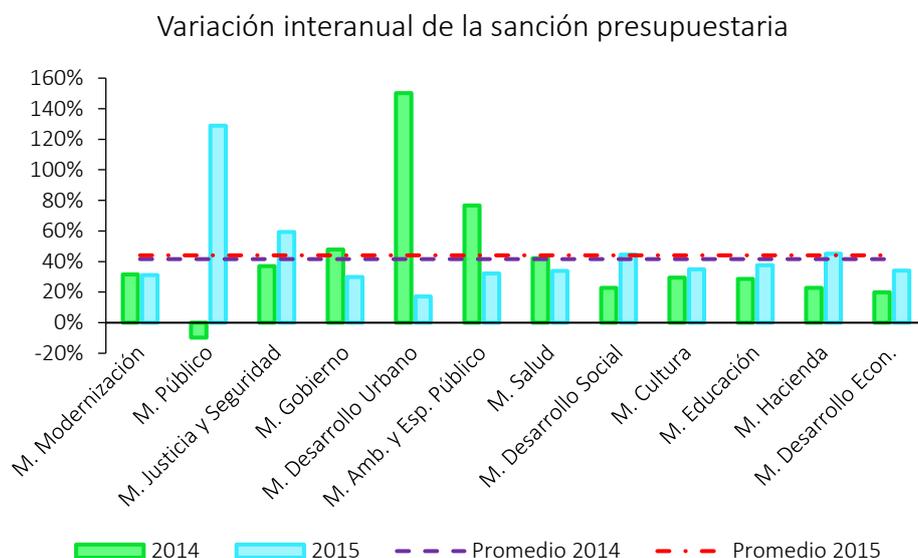


Gráfico N°03. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Se aprecia que la variación interanual de la sanción presupuestaria para el Ministerio de Modernización de la Ciudad tanto de 2013 a 2014 como de 2014 a 2015 es menor a la tasa de crecimiento promedio de los ministerios. El promedio general de 2014 fue de 41,61% y el crecimiento de la sanción para el mencionado ministerio para el mismo año fue de 31,50%. En 2015 las tasas fueron 44,09% y 31,24% respetivamente.

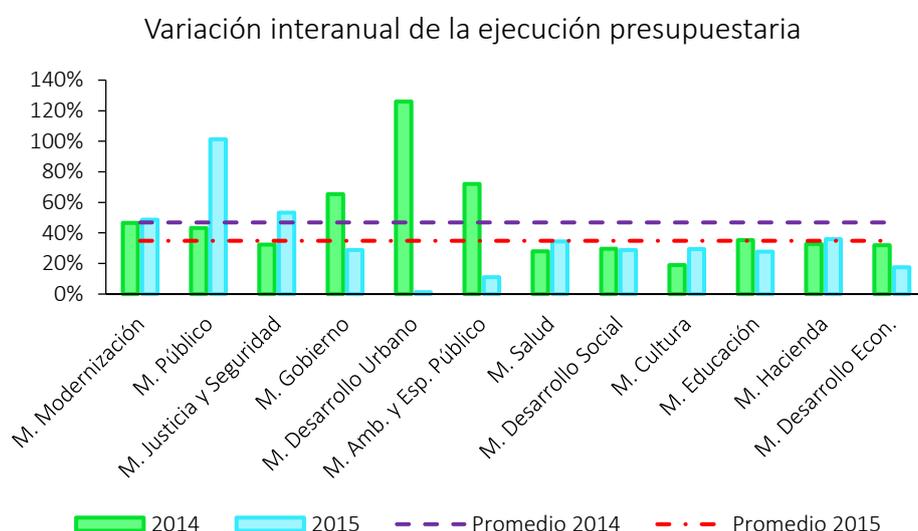


Gráfico N°04. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

A diferencia del caso anterior, la ejecución presenta un panorama distinto. Para el crecimiento de la ejecución presupuestaria general promedio de 2014 respecto a 2013 se registró la cifra de 46,86%, mientras que para el Ministerio de Modernización fue del 46,53%, es decir, no presentaron distinciones significativas. Por otra parte, la variación interanual de la ejecución

en 2015 a nivel general fue de 34,86%, siendo la del Ministerio de Modernización superior en 13,76 puntos porcentuales, en otros términos, un crecimiento de lo ejecutado en un 48,62%.

- **Participación relativa**

En términos relativos, es posible apreciar la participación en términos porcentuales de los montos presupuestados (Gráfico de barras) y ejecutados (Gráfico lineal) en relación al presupuesto total de la Ciudad de Buenos Aires.

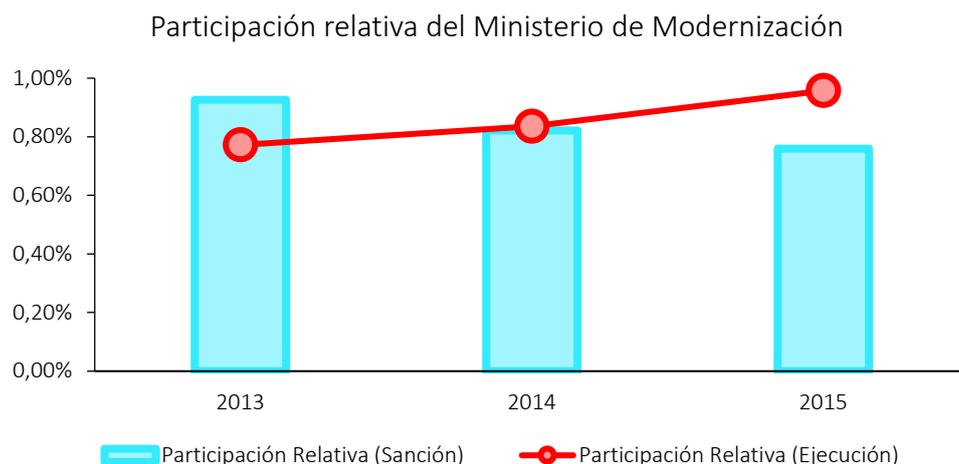


Gráfico N°05. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Es de destacar el crecimiento de la participación relativa en términos de ejecución, pasando de un 0,77% a un 0,96% en el último año. En cambio, la participación relativa en términos de sanción presupuestaria presentó un declive, partiendo de 0,93% en 2013 para decrecer hasta 0,76% en 2015.

- **Desviación de la ejecución respecto a la sanción presupuestaria**

Naturalmente, la ejecución presupuestaria no suele coincidir con los valores sancionados. Dicha diferencia se representa en el siguiente gráfico de desviaciones.

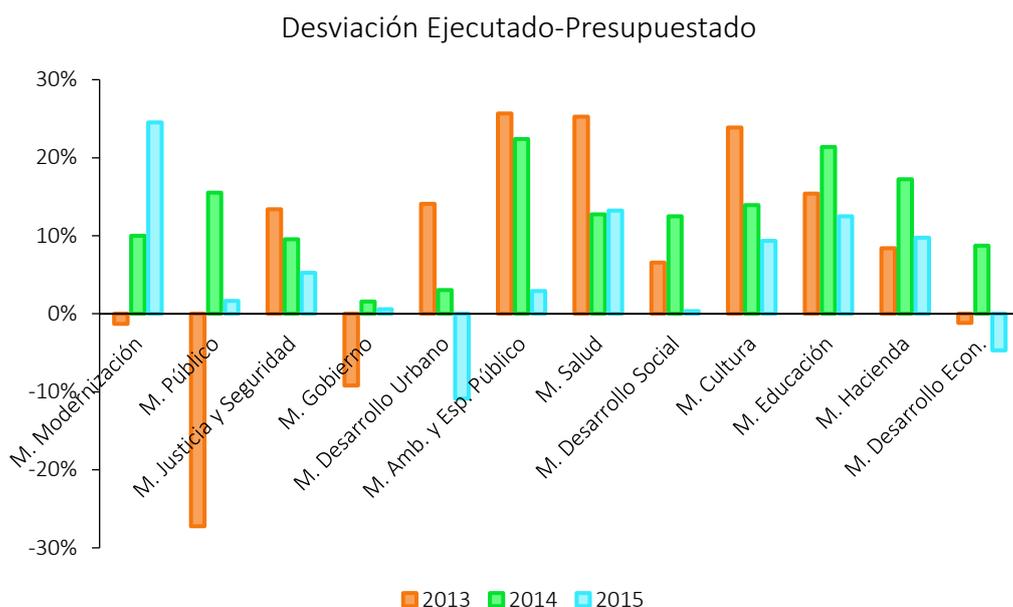


Gráfico N°06. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Comparando los distintos ministerios, se destaca que en 2015 el Ministerio de Modernización presentó un desvío cuatro veces y medio mayor al promedio de todos los ministerios, siendo este último de 5,38% y el desvío del Ministerio de Modernización del 24,54%. Por otra parte, en 2013 el promedio general era siete veces mayor al desvío del Ministerio de Modernización, siendo dichos desvíos 7,81% y -1,29% respectivamente. Por último, en 2014 ambos guarismos fueron levemente similares, siendo el promedio general de 12,38% y el del Ministerio de 9,98%.

A su vez, se disponen de datos para evaluar las diferencias a nivel trimestral.

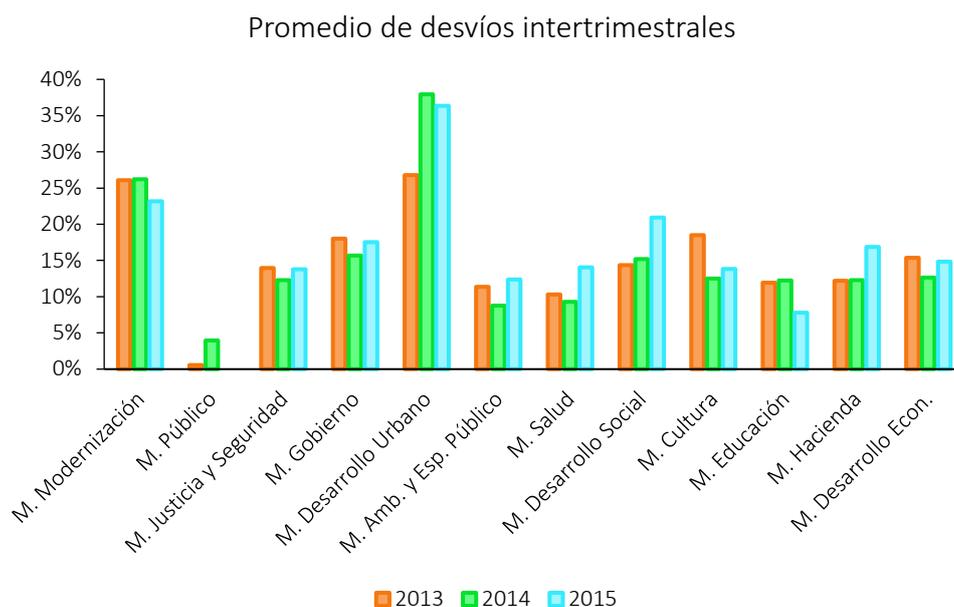


Gráfico N°07. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

En términos medios, el Ministerio de Modernización se ubicó en el segundo lugar, luego del Ministerio de Desarrollo Urbano, en términos de desvíos trimestrales promedios.

- **Clasificación general**

En consecuencia, se puede presentar una categorización de los ministerios en función de su variabilidad en los montos de dinero que manejan (eje horizontal), representados por el promedio de la razón entre el desvío interanual promedio del ministerio y el desvío interanual promedio general; de su capacidad de acción (eje vertical), simbolizado por la variación interanual promedio de su presupuesto ejecutado; y de su relevancia estratégica (tamaño), ilustrado por su participación relativa en el presupuesto ajustado por su variación interanual promedio.

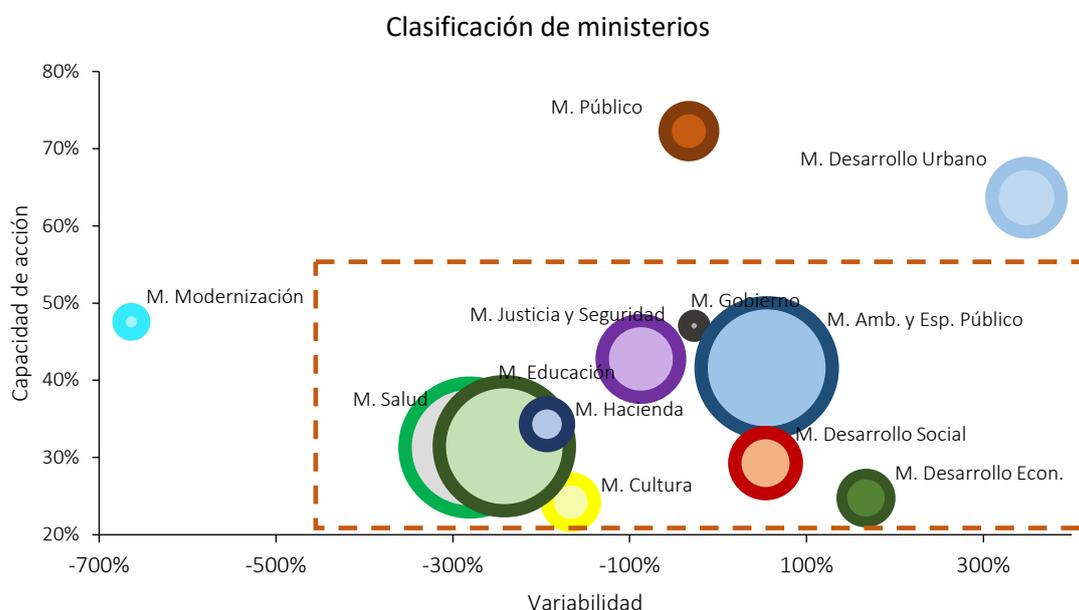


Gráfico N°08. Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Se aprecia que el Ministerio de Modernización se alejó del patrón normal (rectángulo punteado) desde la óptica de la variabilidad (al igual que el Ministerio Público y el Ministerio de Desarrollo Urbano), lo cual refleja amplias diferencias entre la planificación y las cifras finalmente otorgadas y utilizadas. Por otra parte, la capacidad de acción fue levemente superior al promedio general (eje vertical), aunque se vio opacada por la reducida relevancia estratégica que le corresponde, medida por el tamaño de la circunferencia. En consecuencia, el Ministerio de Modernización de la Ciudad se encuentra en el rango de ministerios de estrecha importancia relativa respecto a su rol estratégico, en términos presupuestarios, lo cual limita su media-alta capacidad de acción, en un marco de alta variabilidad, lo cual empeora aún más la capacidad de acción efectiva por las descoordinaciones entre la planificación estratégica y la ejecución operativa.

## 5. Análisis por objeto del gasto del presupuesto del Ministerio de Modernización

Con una mirada dentro del mismo Ministerio de Modernización se pueden distinguir los gastos realizados, en otras palabras, se admiten cuatro finalidades del gasto para este ministerio, denominados Gastos en Personal, Bienes de Consumo, Servicios no Personales y Bienes de Uso<sup>2</sup>.

- **Presupuesto sancionado por objeto del gasto**

En los tres años consecutivos, 2013, 2014 y 2015, se presentó la siguiente distribución presupuestaria respecto a cada uno de los gastos mencionados Distribución Ministerio de

Modernización según objeto del gasto (Sanción).

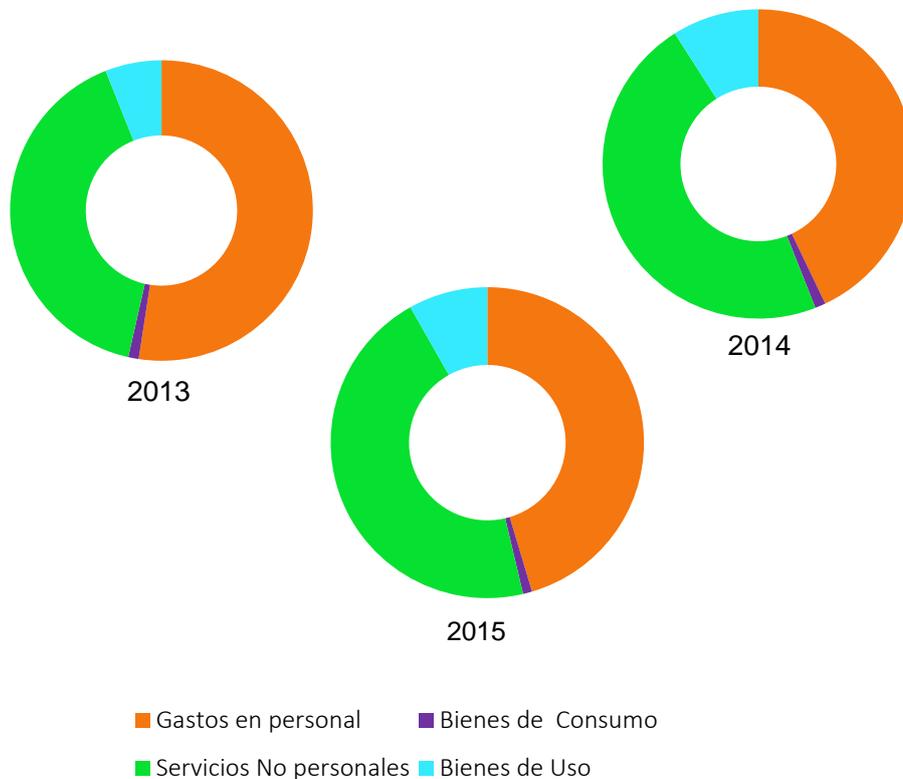


Gráfico N°09. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Cada anillo muestra las proporciones de cada gasto según las categorías detalladas. En todos los años es incuestionable la preponderancia de los Gastos en Personal y de los Servicios no Personales, seguidos por los Bienes de Uso y los Bienes de Consumo.

---

<sup>2</sup> Si bien existe la clasificación de transferencias se la descarta por su reducida incidencia y porque es presentada con irregularidad en los distintos años.

En términos absolutos, los Gastos en Personal presupuestados se ubicaron en \$196.883.196 en 2013, en \$212.506.334 en 2014 y en \$297.547.396 en 2015. En términos relativos la tendencia adoptó una forma de U, es decir, representó un 51,84% respecto al presupuesto total del ministerio en 2013, decreció a 42,54% en 2014 para terminar con una recuperación en 45,39% en 2015.

La categoría de Servicios no personales se transportó de un valor inicial del período de \$152.002.363 a un valor contiguo de \$232.388.646 en 2014 para finalizar con \$298.246.184 en 2015. En cuanto a su participación, se presentó un comportamiento en forma de U invertida, siendo la misma del 40,02% en 2013, del 46,52% en 2014 para luego repuntar hasta un 45,5% del total.

Por su parte, el monto presupuestado para los Bienes de Uso en 2013 fue de \$22.569.634, llegando a \$44.577.641 para 2014 y para terminar el período en estudio en \$53.578.650. Esto significa que su participación se ubicó en 5,94% en 2013, en 8,92% en 2014 y, finalmente, en 8,17% en 2015.

En último lugar, las cifras del presupuesto para los Bienes de Consumo se situaron para 2013, 2014 y 2015 en \$4.188.487, \$5.434.970 y \$6.175.866 respectivamente. En consecuencia, este rubro presentó una participación estable, con moderadas fluctuaciones, siendo sus guarismos 1,1%, 1,09% y 0,94% correspondientes a cada año mencionado.

- **Presupuesto ejecutado por objeto del gasto**

Por su parte, las distribuciones de gastos en términos de ejecución dan como resultado las siguientes ilustraciones.

### Distribución Ministerio de Modernización según objeto del gasto (Ejecución)

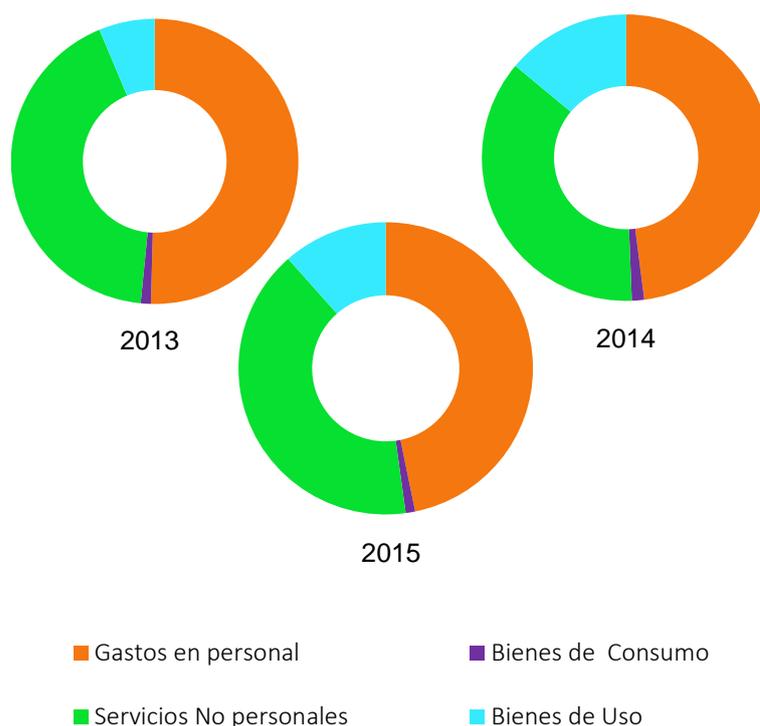


Gráfico N°10. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Los gastos ejecutados para Gastos en Personal se establecieron en \$186.933.837,36 para 2013, en \$261.477.306,06 para 2014 y en \$382.030.625,89 para 2015. En proporción a la ejecución presupuestaria del Ministerio de Modernización ello representó 49,86%, 47,60% y 46,79% para cada año y, en efecto, la participación presentó un comportamiento decreciente, no en forma de U como la participación presupuestaria.

La ejecución en Servicios no Personales escaló, en 2013, a \$156.266.878,55, en 2014 a \$199.928.128,56 y en 2015 a \$331.858.194,77. En este caso, la participación de la ejecución se presenta en forma de U, opuesta a la participación de la sanción, lo cual se refleja en un 41,68% para 2013, en 36,39% para 2014 y en 40,65% para 2015.

Siguiendo con esta línea, los guarismos para los gastos en Bienes de Uso fueron para 2013, 2014 y 2015 de \$23.299.053,27, \$75.864.099,52 y \$94.072.096,54 respectivamente. Está claro que la evolución relativa de la ejecución siguió la de la sanción, con un 6,21% el primer año para luego ascender a 13,81% el segundo y luego adoptar una disminución hasta 11,52%.

Por último, las cifras fueron de \$4.228.754,44 en 2013, de \$7.492.293,01 en 2014 y de \$8.478.158,49 en 2015 para los gastos en Bienes de Consumo. Para esta categoría el comportamiento de los valores relativos de sanción y ejecución son dispares, ya que el ejecutado participó en un 1,13%, un 1,36% y un 1,04% en cada año.

- **Dinámica de variaciones interanuales**

Es de relevancia estudiar las variaciones interanuales tanto de la ejecución como de la sanción del presupuesto del Ministerio de Modernización con vista en el objeto del gasto. Es menester mencionar que, como es de observar, el incremento interanual promedio del gasto presupuestado de 2013 a 2014 fue de 47,02% para luego verse reducido a 25,55% en la etapa 2014-2015. Asimismo, la variación interanual promedio del gasto ejecutado de la etapa 2013-2014 fue de 92,65% mientras que el mismo promedio de 2014 a 2015 descendió a menos de la mitad de su anterior, en otras palabras, representó un crecimiento del 37,31%. En los gráficos contiguos se presentan dichos promedios como círculos, mientras que las variaciones de cada gasto se expresan mediante barras.

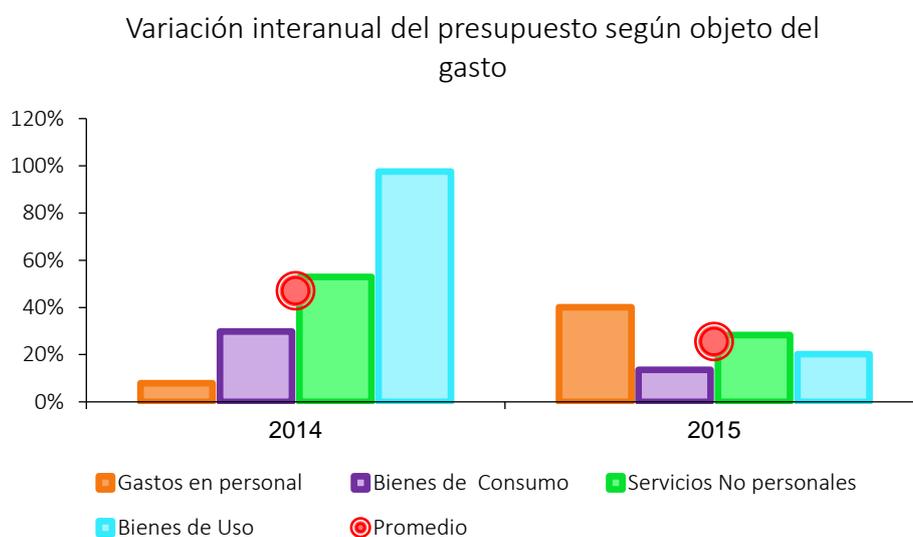


Gráfico N°12. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

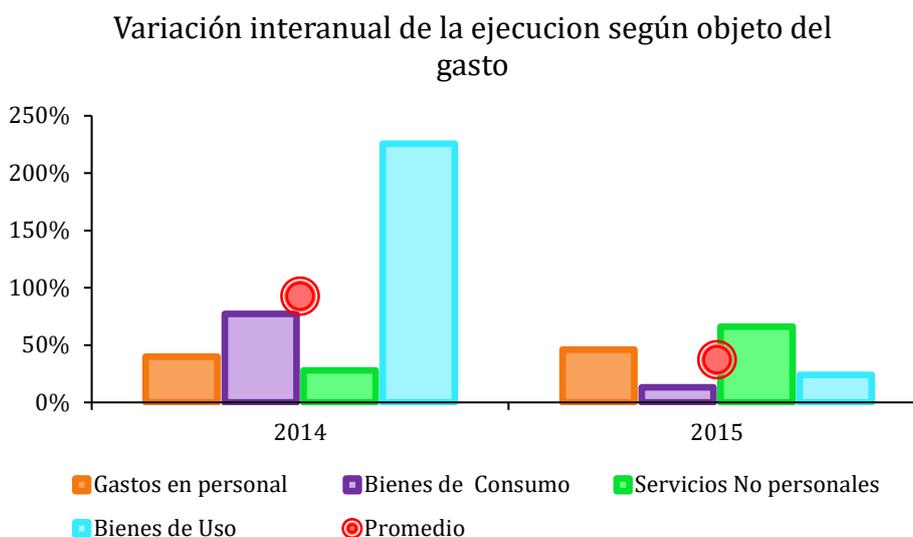


Gráfico N°13. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Si consideramos la categoría de Gastos en Personal, se observa que la variación interanual tanto de la sanción como de la ejecución de 2013 a 2014 se mantuvieron por debajo del nivel promedio, en un 7,94% y 39,88% de crecimiento respectivamente. Por otra parte, en los crecimientos de 2014 a 2015 se presentaron valores por sobre el promedio de los años, a saber, 40,02% y 46,10% respectivamente.

Por su parte, la variación del gasto presupuestado y ejecutado en Bienes de Consumo se mantuvo invariablemente por debajo del promedio en todo el período en estudio. La sanción se mantuvo en crecimientos del 29,76% y del 13,63 para el intervalo 2013-2014 y 2014-2015 mientras que la ejecución se mantuvo en 77,17% y 13,16% en los mismos períodos.

En referencia a los gastos en Servicios no Personales, en todos los casos de sanción y ejecución se presentaron con resultados por encima del promedio excepto en el caso de la variación interanual del gasto ejecutado de 2013 a 2014 donde el mismo se situó en un 27,94% de crecimiento. Las otras tasas de crecimiento se ubicaron en 52,88% en la variación del presupuesto de 2013 a 2014 y en 28,34% de la misma variación de 2014 a 2015, mientras que en cuanto a la ejecución su variación de 2014 a 2015 resultó en un incremento del 65,99% interanual.

En último lugar, las cifras de crecimiento de los gastos en Bienes de Uso fueron superiores al promedio para el rango 2013-2014 e inferiores al promedio para el rango 2014-2015 ya sea del tipo presupuestado o ejecutado. Respecto al primero, el incremento del monto presupuestado fue del 97,51% mientras que en el caso del monto ejecutado el mismo fue del 225,61%. Sin embargo, en la situación opuesta representada por los crecimientos interanuales del intervalo 2014-2015 los guarismos fueron de 20,19% y de 24% para sanción y ejecución respectivamente.

Por último, es de destacar la mención del aporte al crecimiento de cada una de las categorías de gasto. Para ello, se utiliza la tasa de crecimiento interanual de cada objeto del gasto ajustada por su participación en el presupuesto del Ministerio de Modernización. Como resultado se obtiene que para el crecimiento de 2013 a 2014 fue el gasto en Servicios no Personales los que impulsaron el crecimiento de la parte sancionada con un aporte del 21,16% de incremento, mientras que del lado de la ejecución el crecimiento para el mismo período se apalancó en los Gastos en Personal con un aporte del 19,88%. De la misma manera, en la variación interanual de 2014 a 2015 se obtiene que, con un 17,03% de aporte al incremento, los Gastos en personal estimularon el alza, mientras que en el caso de la ejecución fueron los Servicios no Personales, con un 24,02% de aporte, los que provocaron el mayor aporte a la variación general.

- **Desviación de la ejecución respecto a la sanción presupuestaria**

Ahora bien, analizando la sanción y la ejecución presupuestaria en su conjunto se obtiene la información respecto a los desvíos.

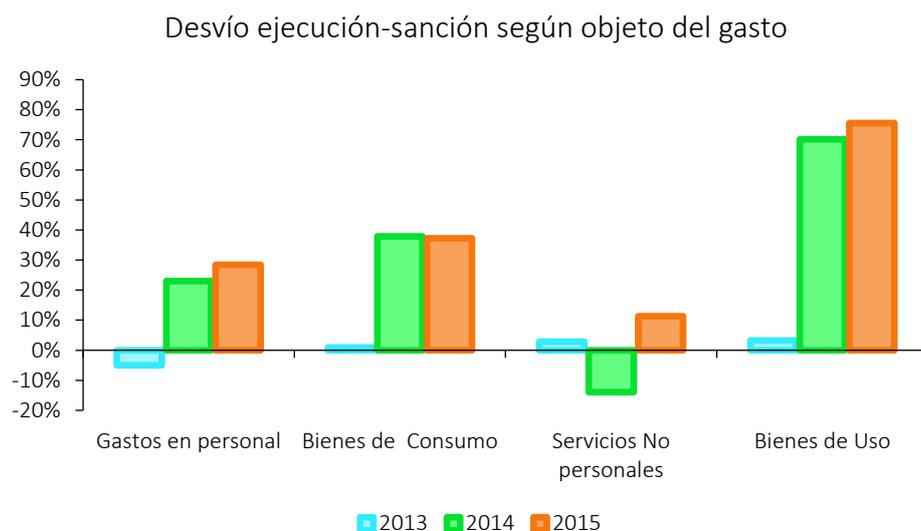


Gráfico N°11. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Dos son las categorías que presentaron una tendencia de desvíos crecientes. Las de magnitud mayor fueron las desviaciones de los gastos en Bienes de Uso, que iniciaron con un desvío del 3,23% respecto a lo presupuestado en 2013 para luego dar un salto hacia un 70,18% en 2014, valor cercano al 75,58% que se presentó en 2015. En segundo lugar, la conducta ascendente de los Gastos en Personal se presentó con gastos presupuestados mayores a los ejecutados en un 5,05% para 2013 pero finalizando el período con gastos ejecutados mayores a los sancionados en un 28,39% para 2015, mientras que, en el intermedio, la ejecución fue un 23,04% mayor a la sanción.

Por su parte, el comportamiento de los gastos en Bienes de Consumo se presentó con un inicio del 0,96% en 2013 para ascender en el año contiguo al 37,85%. Esta desviación se estabiliza en dicho monto ya que su leve fluctuación lo ubicó en un 37,28% de desvío de lo ejecutado respecto a lo sancionado.

Finalmente, al analizar la evolución de la categoría de Servicios no Personales se descubre un comportamiento tipo J, con unos extremos de 2,81% y de 11,27% de desvío de la ejecución respecto al presupuesto para los años 2013 y 2015 respectivamente y cuyo fondo se representó en el -13,97% que le corresponde al año 2014.

## 6. Análisis según Unidad Ejecutora del presupuesto del Ministerio de Modernización

Ya se ha realizado un estudio según las distintas jurisdicciones del presupuesto Consolidado y según el objeto del gasto para el Ministerio de Modernización. En este apartado se pretende analizar el presupuesto de dicho ministerio con base en las unidades ejecutoras del gasto, las cuales son el Instituto Superior de la Carrera Administrativa (encargado del programa de

capacitación del personal), la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos (programa administración del personal), la Dirección General de Gobierno Electrónico (programa plataforma digital), la Dirección General de Infraestructura (programa infraestructura informática), la Dirección General de Integración de Sistemas (programa desarrollo y calidad de aplicaciones), las Actividades Centrales del Ministerio de Modernización (programa homónimo), la Subsecretaria de Gestión de Proyectos de Modernización (programa estrategia y desarrollo), la Agencia Sistemas de Información (programa de actividades comunes a los programas de plataforma digital, infraestructura informática y desarrollo y calidad de aplicaciones) y, por último, la Subsecretaría de Ciudad Inteligente<sup>3</sup> (programa ciudad inteligente).

- **Presupuesto sancionado por unidad ejecutora**

Para este análisis se procedió a ordenar de mayor a menor los porcentajes que reflejan la participación de cada Unidad Ejecutora respecto al presupuesto total del Ministerio de Modernización.

---

<sup>3</sup> Esta subsecretaría fue creada en 2015, por lo que no se presentará en los análisis años anteriores al mismo ni tampoco en el análisis de variaciones interanuales o en el de desviaciones.

<b>Ranking de Participación Promedio (Sanción)</b>	
Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos	33,06%
Dir. Gral. de Infraestructura	19,45%
Actividades Centrales Ministerio de Modernización	12,47%
Subsecretaria de Gestión de Proyectos de Modernización	9,73%
Dir. Gral. de Integración de Sistemas	9,32%
Agencia Sistemas de Información	8,70%
Subsecretaria de Ciudad Inteligente	4,79%
Instituto Superior de la Carrera Administrativa	3,47%
Dir. Gral. de Gobierno Electrónico	2,21%

Tabla N°01. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Evaluando el ranking de la participación promedio respecto al presupuesto para el período 2013-2015 se observa la preponderancia de la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos, seguida de la Dirección General de Infraestructura. En último lugar se encuentran la Dirección General de Gobierno Electrónico y el Instituto Superior de Carrera Administrativa. Cabe resaltar que durante los años en estudio las participaciones relativas sufrieron leves oscilaciones. La más relevante es la de la Agencia de Sistema de Información que redujo su participación considerablemente, de 10,55% a inicio del período hacia un 7,48% al final del mismo, pasando del cuarto lugar al sexto en el ranking. En detrimento, la Subsecretaría de Gestión de Proyectos de Modernización pasó del quinto lugar al cuarto, con una participación que escaló del 7,42% al 10,12%. En último lugar, es menester aludir a la evolución de la Dirección General de Integración de Sistemas, que logró alcanzar el tercer puesto en el ranking en el año 2014 con 12,68% de participación luego de pertenecer al sexto lugar en 2013 con 6,14% de participación, para terminar ubicada en el puesto número cinco con el 9,16% de participación.

- **Presupuesto ejecutado por Unidad Ejecutora**

Continuando con la perspectiva ordinal, se presentan las Unidades organizadas de forma descendente según su preponderancia en el presupuesto del Ministerio de Modernización en términos de ejecución presupuestaria.

<b>Ranking de Participación Promedio (Ejecución)</b>	
Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos	32,65%
Dir. Gral. de Infraestructura	21,20%
Actividades Centrales Ministerio de Modernización	11,93%
Agencia Sistemas de Información	11,50%
Dir. Gral. de Integración de Sistemas	10,20%
Subsecretaria de Gestión de Proyectos de Modernización	6,59%
Instituto Superior de la Carrera Administrativa	3,31%
Dir. Gral. de Gobierno Electrónico	1,99%
Subsecretaria de Ciudad Inteligente	1,88%

Tabla N°02. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Respecto a la ejecución promedio, se repite la preponderancia en los primeros puestos de la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos y de la Dirección General de Infraestructura, mientras que en el último lugar se encuentran ubicados la Subsecretaría de Ciudad Inteligente y la Dirección General de Gobierno Electrónico. En el intervalo de estudio, los cambios más importantes se presentan para el tercer puesto del ranking, en el cual se estableció la Agencia de Sistemas de Información el primer año con un 14,19% de participación, el segundo la Dirección General de Integración de Sistemas con un 11,23% de participación y el tercero las Actividades Centrales del Ministerio de Modernización con una participación relativa del 12,40%.

- **Dinámica de variaciones interanuales**

A continuación, dejando de lado la elaboración de rankings, se ilustrarán los cambios en los montos sancionados y ejecutados de cada Unidad Ejecutora.

<b>Variación Interanual Promedio (Sanción)</b>		
	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>
Instituto Superior de la Carrera Administrativa	118,18%	42,89%
Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos	11,87%	33,84%
Dir. Gral. de Gobierno Electrónico	21,95%	65,27%
Dir. Gral. de Infraestructura	16,18%	27,29%
Dir. Gral. de Integración de Sistemas	171,69%	-5,23%
Actividades Centrales Ministerio de Modernización	14,73%	30,76%
Subsecretaria de Gestión de Proyectos de Modernización	106,64%	13,85%
Agencia Sistemas de Información	0,46%	-21,99%

Tabla N°03. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

En cuanto a los cambios interanuales en términos de la sanción presupuestaria, se advierte que de 2013 a 2014 la Dirección General de Integración de Sistemas se ubicó en la cima con

una variación del 171,69%, pero la cual se tornó negativa para 2014-2015 en un 5,23%. Para el rango 2013-2014, la Agencia de Sistemas de Información fue unidad ejecutora de menor crecimiento, 0,46%, e incluso para el período siguiente pasó a representar un decrecimiento del 21,99%, liderando la caída más abrupta. Es de recalcar que el mayor crecimiento del intervalo 2014-2015 fue exhibido por la Dirección General de Gobierno Electrónico, cuyo crecimiento para 2013-2014 fue de tan solo un 21,95% interanual. Por último, debe mencionarse el excepcional crecimiento de un 106,64% de 2013 a 2014 de la Subsecretaría de Gestión de Proyectos de Modernización.

<b>Variación Interanual Promedio (Ejecución)</b>		
	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>
Instituto Superior de la Carrera Administrativa	170,90%	-10,26%
Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos	40,54%	34,76%
Dir. Gral. de Gobierno Electrónico	34,91%	331,46%
Dir. Gral. de Infraestructura	113,04%	23,03%
Dir. Gral. de Integración de Sistemas	99,20%	77,98%
Actividades Centrales Ministerio de Modernización	19,37%	106,46%
Subsecretaria de Gestión de Proyectos de Modernización	9,41%	664,02%
Agencia Sistemas de Información	74,68%	-82,07%

Tabla N°04. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

En este caso, las variaciones interanuales circunscriptas a la ejecución presupuestaria fueron lideradas, de 2013 a 2014, por el crecimiento del Instituto Superior de la Carrera Administrativa, guarismo ubicado en un 170,9%, pero ubicado en segundo lugar respecto a los decrecimientos de 2014 a 2015, con una caída del 10,26% de la ejecución en términos interanuales. El puesto de crecimiento más bajo del primer período lo ocupa la Subsecretaría de Gestión de Proyectos de Modernización con un 9,41%, para, un año más tarde, poseer la tasa más alta de crecimiento, un 664,02% interanual. Asimismo, si bien el incremento de la ejecución de la Agencia de Sistemas de Información de 2013 a 2014 fue del 74,68%, el mismo se tornó en la mayor caída del rango 2014-2015, con una cifra de descenso del 82,07% de un período a otro. Finalmente, debe denotarse que la ejecución presupuestaria de la Dirección General de Infraestructura y de la Dirección General de Integración de Sistemas fueron excepcionalmente altas para el rango 2013-2014, siendo las mismas de 113,04% y 99,2% respectivamente, mientras que en el intervalo 2014-2015 se destaca el crecimiento del 331,64% de la Dirección General de Gobierno Electrónico.

- **Desviaciones de la ejecución respecto a la sanción presupuestaria**

Retomando el estudio según los órdenes de relevancia, se elaboró un ranking con base en la diferencia porcentual entre la ejecución y la sanción del presupuesto del Ministerio de Modernización.

<b>Ranking de Desviación Promedio</b>	
Agencia Sistemas de Información	46,03%
Dir. Gral. de Integración de Sistemas	28,45%
Dir. Gral. de Infraestructura	24,75%
Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos	10,00%
Instituto Superior de la Carrera Administrativa	9,42%
Actividades Centrales Ministerio de Modernización	7,26%
Dir. Gral. de Gobierno Electrónico	1,68%
Subsecretaria de Gestión de Proyectos de Modernización	-22,87%
Subsecretaria De Ciudad Inteligente	-48,67%

Tabla N°03. Fuente: Elaboración en base a Ministerio de Hacienda del GCBA.

Por su parte, el ranking de desviaciones promedio pone en relieve la alta diferencia entre la ejecución y la sanción para, principalmente, la Agencia de Sistemas de Información. Asimismo, cabe mencionar que, si bien la Dirección General de Integración de Sistemas ocupa el segundo lugar, su desvío en 2014 fue reducido e incluso negativo, del -2,58%, aunque, al mismo tiempo, sufrió la mayor desviación en 2013, 51,55% y su desvío de 2015, 36,40%, lo ubicó en el cuarto lugar de dicho año. Por otra parte, la Dirección General de Infraestructura ocupó el primer lugar del ranking en 2015 con un desvío del 60,08% y el segundo lugar en 2014 con un 27,29% de desviación mientras que, en oposición, en 2013 el desvío fue invertido, es decir, la sanción fue 13,12% menor a la ejecución. Ahora bien, invirtiendo la pirámide y observando los últimos lugares, es de mencionar que la última posición la ocupa la Subsecretaría de Ciudad Inteligente que surgió en 2015. A su vez, si bien la Subsecretaría de Gestión de Proyectos de Modernización presentó un alto desvío en 2013, -24,19%, y en 2014, 42,02%, en 2015 su comportamiento se tornó cercano a una diferencia nula, siendo la misma solo del 2,39%. Por último, es de destacar que en 2013 el mayor desvío negativo lo presentó la Dirección General de Gobierno Electrónico, con una desviación del 49,9%, hecho compensado en el promedio por un desvío positivo en 2015 del 46,17%.

## **7. El caso de la gestión documental**

Hasta aquí se fueron desarrollando las principales aristas de la evolución del presupuesto del Gobierno de la Ciudad respecto al Ministerio de Modernización y se detallaron proyectos de índole externa a la Administración pública, es decir, objetivos respecto a las relaciones con los ciudadanos y a servicios ofrecidos a los mismos. Ahora bien, cabe preguntarse la situación de

la administración pública dentro de sus horizontes institucionales y es menester investigar los cambios en la estructura y en las prácticas operativas que surgieron en el seno de la política de modernización de la Ciudad. Al mismo tiempo, cabe cuestionarse los resultados surgidos de la asignación presupuestaria al Ministerio, en otras palabras, juzgar su importancia y los resultados obtenidos para mejorar los bienes y servicios públicos producidos dentro de la administración. El caso que mejor ilustra este proceso de transformación es la implementación del Sistema de Administración de Documentos Electrónicos o, por sus siglas, SADE. Si bien la puesta en marcha de este sistema se aprobó en 2009, su efectiva ejecución comenzó en 2013, en consonancia con la creación del Ministerio de Modernización del Gobierno de la Ciudad. En los años intermedios se llevaron a cabo procesos de instrucción y capacitación. De allí en adelante inicia la despapelización de los trámites y de la guarda de documentos como así también se comienzan a tipificar los procedimientos que involucran la utilización de documentos electrónicos. El resultado es una administración pública que actualmente se maneja a través de registros y archivos electrónicos. De esta forma se constituyó un ecosistema de gobierno electrónico, el ecosistema SADE, donde se fueron desarrollando distintas plataformas o módulos. Dentro de los mismos se encuentran el Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO), el Repositorio Único de Documentos Oficiales (RUDO), el Expediente Electrónico (EE), el Boletín Oficial Web (BOW) y el Legajo Único de Empleados (LUE), entre muchos otros módulos.

Es evidente que la política de gestión documental electrónica coincide con lo desarrollado hasta el momento del comportamiento del presupuesto del Ministerio. Se observa como la labor tanto de la Dirección General de Infraestructura como de la Dirección General de Integración de Sistemas fue fundamental para la instalación equipos necesarios y la puesta en ejecución y desarrollo de los sistemas y módulos mencionados. En futuras investigaciones se tratarán estas cuestiones en profundidad para entender mejor el funcionamiento de estas transformaciones y poder tener una idea más certera de su impacto en la administración pública que, desde ya, se puede adelantar que es un cambio cultural fuerte que logró incrementar de una manera sostenida la productividad y organización del sector público de la Ciudad de Buenos Aires.

## 8. Conclusiones y reflexiones finales

El Ministerio de Modernización representa la institucionalización de un proceso de transformación de la administración pública del Gobierno de la Ciudad tanto hacia fuera como hacia adentro de sus fronteras. Del análisis de los Planes de Acción trianuales se concluye, por un lado, que dicho ministerio representa un baluarte fundamental de la planificación estratégica general de la Ciudad y, por el otro, que el mismo no nació exento de falencias, sino que acudió a la reformulación de sus cimientos de 2013 a 2014 para poder dar forma al diseño de sus cursos de acción. Efectivamente, se observa que el hecho de continuar en 2015 con los pilares de la planificación de 2014 representa tanto la continuidad de un proceso de política sustentable en el tiempo como, al mismo tiempo, la localización de un equilibrio a seguir en términos de programación y proyección de las políticas y de los planteos operativos.

Sentado lo anterior, el análisis comparativo del presupuesto del Ministerio brinda una conclusión clave que no debe ser descuidada. La misma establece que si bien la capacidad de acción del Ministerio de Modernización creció a ritmo mayor al promedio, lo cual significa espacio para la aplicación de políticas efectivas, la misma se da en un marco donde el mismo ministerio posee no solo reducida relevancia en base a la proporción del crecimiento de los montos que le son sancionados, sino que también surge en un escenario de amplia variabilidad, es decir, de desviación de la planificación respecto a la ejecución en comparación de otros ministerios. En su conjunto, se presenta una descoordinación entre la acción y la planificación, lo cual puede, potencialmente, impedir la elaboración y aplicación de políticas públicas eficientes. Sin embargo, esta conclusión no es excluyente del proceso de modernización de la Ciudad, sino que se reduce a caracterizar la situación estructural del Ministerio de Modernización. En otras palabras, la política de modernización de la gestión pública es un movimiento que incumbe a todos los ministerios de forma transversal y el análisis presupuestario otorga una primera aproximación al análisis y no los fundamentos ciertos y concluyentes del proceso de transformación institucional. Aun así, se estaría en presencia de apreciaciones a tener en cuenta para lograr que el Ministerio de Modernización pueda dirigir y coordinar esta política de manera efectiva y duradera.

Del estudio según la finalidad del gasto realizado en el Ministerio de Modernización se obtiene una ilustración de la relevancia de los gastos en Bienes de Uso como herramienta de transformación de la infraestructura y del equipo de trabajo, mecanismos núcleo para la política de modernización. Sin embargo, cabe destacar que los Servicios no Personales, como los servicios profesionales y especializados redujeron levemente su relevancia en el total del presupuesto, lo cual presenta una alerta a considerar debido a la importancia de ejecutar acciones de calidad y, al mismo tiempo, eficientes.

Respecto al análisis según la unidad ejecutora, se resalta la relevancia y dinamismo de la Dirección General de Infraestructura y de la Dirección General de Integración de Sistemas en consonancia con lo desarrollado en el apartado anterior. Debe mantenerse la línea de abastecer y mejorar el esqueleto informático de las organizaciones públicas para lograr la optimización de procesos y la oferta de servicios de alta calidad.

Por otro lado, la política de gobierno electrónico ilustra los logros del Ministerio y de su asignación presupuestaria, sin olvidar que su impacto no se resume al Ministerio de

Modernización de manera aislada, como ya se mencionó, sino que involucra a la administración pública de la Ciudad en su conjunto.

Finalmente, cabe preguntarse la proyección a futuro del Ministerio de Modernización, más aún bajo la lupa de los cambios surgidos en su organización normativa y estructura. En primer lugar y en referencia al Plan de Acción del Gobierno de la Ciudad para 2016-2018 se evidencia un cambio de enfoque clave, desaparece el eje rector de la Modernización como guía de las políticas públicas para ser reemplazado por el de Ciudad Creativa e Innovadora, hecho que se da en consonancia con el cambio del nombre del ministerio, para ser denominado Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología. Es pertinente aclarar que este enfoque si bien aboga por el desarrollo económico lo hace desde el enfoque del emprendedorismo y desde una conjunción de la iniciativa pública y privada para la creación de mercados y productos, a diferencia del anterior paradigma donde el eje de Modernización se enfocaba principalmente en la administración pública, donde los agentes privados ocupaban un rol accesorio. En el marco estratégico de 2016, dentro de la propuesta de Ciudad Creativa e Innovadora desaparece la mención del eje de mejora de trámites, se incluye el eje de información dentro del lema de Ciudad Inteligente y continúan presente las bases de participación ciudadana y de capital humano.

Quedará para un estudio posterior, cuando se disponga de mayor información presupuestaria del año 2016, evaluar el impacto de las transformaciones mencionadas sobre la calidad de las políticas de modernización de la administración pública y analizar si los mismos se presentan como una reducción de los esfuerzos para modernizar la Ciudad de Buenos Aires o como una etapa necesariamente posterior luego de la culminación de las políticas públicas desarrolladas en los años anteriores.

## 9. Bibliografía

— Planes de Acción de Gobierno de años 2013-2015, 2014-2016 y 2015-2017. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. [Disponibles en <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2013/> ; <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2014> ; <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2015/>]

— Ejecuciones presupuestarias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de los años 2013, 2014, 2015 en sus 1° trimestre, 2° trimestre, 3° trimestre y 4° trimestre. Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Dirección General de Contaduría [Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/hacienda/contaduria/informacion-contable/ejecuciones-presupuestarias>]