



# Informe de Terminación de Proyecto

## PCR

***Nombre del Proyecto:*** Programa de Apoyo Institucional, Reforma Fiscal y Plan de Inversiones de la Ciudad de Buenos Aires

***País:*** Argentina

***Sector/Subsector:*** RM Reforma del Estado

***Equipo de Proyecto Original:*** Carlos Barbery, Jefe de Proyecto; Roberto García López; Ernesto Stein; Emilio Cueto; Jorge Febres; Carlos Losada; Lynnette Asselin; Ricardo Carcciofi; Normando Birolo; y Pilar Yelice, Secretaria.

***Número de Préstamo:*** 1107/OC-AR

***Número de Proyecto:*** AR0218

***Fecha del QRR:*** 17 de noviembre de 2008

***Fecha de Aprobación Final:***

***PCR Equipo:*** Gumersindo Velásquez, Jefe de Proyecto (COF/CAR), Gerardo Reyes Tagle Jefe de Proyecto en la Sede (ICF/FMM) y Manuel Castilla, consultor. Han colaborado Samuel Ignacio Vinocur, Especialista Financiero (COF/CAR); y Sofía de la Serna, Asistente (COF/CAR).





## Abreviaturas y Acrónimos

AE:	Agencia Ejecutora
AF:	Administración Financiera
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CBA:	Ciudad de Buenos Aires
CGP:	Centros de Gestión y Participación
DG:	Dirección General
FEDES:	Fondo de Estabilización y Desarrollo Económico y Social
FOPRE:	Fondo de Preinversión
GCBA:	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
ISDP:	Informe de Seguimiento de Proyectos
LUA:	Legajo Único de Alumnos
PBG:	Producto Bruto Geográfico
PPI:	Plan Plurianual de Inversión
RUBI:	Registro Único de Bienes Inmuebles
SIC:	Sistema de Información Cultural
SIGAF:	Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera
SIPRIN:	Sistema Integrado de Programación de la Inversión
SURH:	Sistema Unificado de Recursos Humanos
UEC:	Unidad Ejecutora Central
UIAF:	Unidad de Informática de Administración Financiera





## Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA .....	4
II.	EL PROYECTO .....	5
A.	CONTEXTO DEL PROYECTO .....	5
B.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	6
III.	RESULTADOS .....	7
A.	EFFECTOS DIRECTOS .....	7
B.	EXTERNALIDADES .....	9
C.	PRODUCTOS.....	10
D.	COSTOS DEL PROYECTO (EN MILES US\$).....	14
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	14
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....	14
B.	DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	16
C.	DESEMPEÑO DEL BANCO .....	17
V.	SOSTENIBILIDAD .....	17
A.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	17
B.	RIESGOS POTENCIALES.....	17
C.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	18
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	18
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS .....	18
B.	SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST .....	18
VII.	LECCIONES APRENDIDAS .....	19
A.	EN RELACIÓN CON EL DISEÑO DE LA OPERACIÓN .....	19
B.	EN RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN .....	19
	ANEXOS:.....	20





## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: AR-0218

TITULO: Programa de Apoyo Institucional, Reforma Fiscal y Plan de Inversiones de la Ciudad de Buenos Aires.

Prestatario: Ciudad de Buenos Aires  
Agencia ejecutora (AE): Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por medio de la Secretaría (actualmente Ministerio) de Hacienda y Finanzas

Fecha aprobación Directorio: 10 de junio de 1998  
Fecha efectividad contrato préstamo: 1 de noviembre de 1999

Préstamo: 1107/OC-AR  
Sector: RM

Fecha elegibilidad primer desembolso: 20 de diciembre 2000

Instrumento de préstamo: Inversión.

Meses en ejecución

\* desde aprobación: 108  
\* desde efectividad del contrato: 91

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: 1 de noviembre de 2003  
Fecha actual desembolso final: 1 de junio de 2008  
Extensión acumulativa (meses): 55

Monto préstamo(s)

\* Monto original: US\$200.000.000  
\* Monto actual: (Efectivamente desembolsado) US\$ 186.106.562,31  
\* Pari Passu (si aplica): 50/50  
Fueron fondos redireccionados de este proyecto?

[ X ] N/A (favor marcar una)

Monto US\$: N/A

Número de proyecto(s) o subproyecto(s) para donde los fondos fueron redireccionados:

Número de Project(s) o subproyecto(s) de donde los fondos fueron redireccionados:

Reducción de Pobreza (PTI): No.  
Equidad Social (SEQ): No  
Clasificación ambiental: Categoría I, reunión del 17/11/1997.

Desembolsos

\* Monto actual: 93 (%) (junio 2008)

Costo total del proyecto (estimado original): 400.000.000

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Sí

### Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	[ ] Muy Probable(MP)	[X ] Probable (S)	[ ] Poco Probable (PP)	[ ] Improbable (MI)
PI	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[ X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (I)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[X ] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)



## II. El Proyecto

### a. Contexto del Proyecto

#### i. El contexto político y económico nacional.

En el momento en que se inicia el diseño y conceptualización del proyecto, al comenzar la segunda mitad de la década de 1990, Argentina había realizado un programa de reformas del sector público.<sup>1</sup> La economía reaccionó inicialmente a las reformas de manera positiva, se controló la inflación, la economía creció de forma continua y a buen ritmo durante la mayor parte de la década y la provisión de servicios básicos mejoró, claramente apoyada en las privatizaciones y concesiones.

No obstante este buen comportamiento, existieron ciertos desequilibrios en la economía argentina que desembocaron en la grave crisis de 2000-2002. Por una parte, el modelo de crecimiento afectó a la competitividad de la producción de bienes transables provocando el aumento del desempleo, de la economía informal y de la pobreza en todo el país. La pérdida de competitividad afectó al resultado de la cuenta corriente y coincidió con las crisis financieras de México y, más tarde, Brasil, Rusia y los países asiáticos. Todo ello se tradujo en una menor afluencia de capitales a los países emergentes, concretamente a Argentina, resultando en un incremento del endeudamiento externo que se destinó, en buena parte, a sostener el sistema de convertibilidad.

#### ii. El contexto económico de la Ciudad de Buenos Aires.

La evolución de la economía nacional afectó también a la Ciudad de Buenos Aires. Así, por ejemplo, el proceso de privatización de empresas públicas afectó directamente a las finanzas del Estado Nacional al que pertenecían pero de manera indirecta también benefició a la recaudación de la Ciudad cuando las empresas privatizadas con sede en la Capital empezaron a pagar el impuesto a los ingresos brutos. Además, por su importancia relativa, la economía de la Ciudad tenía que verse afectada ya que, en el momento del diseño de esta operación, aportaba la cuarta parte del PBI argentino. La Ciudad es el principal centro financiero y comercial del país. El sector servicios en conjunto representa el 85% del producto de la Ciudad destacando los servicios sociales, los establecimientos financieros y de seguros, comercio, restaurantes y hostelería. Esta estructura del Producto Bruto Geográfico (PBG) tiende a amortiguar las oscilaciones extremas de los ciclos económicos sobre la economía de la Ciudad. Al mismo tiempo, la concentración de servicios financieros y de seguros en la Ciudad hizo que la crisis de 2001 afectara a la contracción de su PBG en mayor medida que al PIB nacional.

Comparada con el resto de las provincias, la Ciudad de Buenos Aires es una de las que presentaban y presentan una mayor solvencia fiscal y financiera. Sus ingresos proceden principalmente de la recaudación de los impuestos sobre los ingresos brutos (ventas), bienes inmuebles y automóviles. Más del 90% del total de sus ingresos provienen de la recaudación propia y se complementan con el producto de la coparticipación en la recaudación federal de impuestos (8%). La mayoría de las provincias obtienen más del 50% de sus ingresos del sistema de coparticipación y nueve de ellas reciben más del 80%. A continuación se incluye el cuadro de los ingresos y gastos del GCBA para los años anteriores al diseño y aprobación del préstamo (1993-1998):

#### Dirección General de Crédito Público

##### BALANCE EN VALORES NOMINALES (en millones de pesos)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos Corrientes	2719.4	2882.5	3203.8	3195.2	3219.0	2927.3	2879.9	3992.3	5138.6	6095.9	7532.5
Ingresos por Capital	4.3	0.6	0.3	0.3	0.3	0.3	54.5	13.5	5.8	71.0	72.5
<b>Total Ingresos</b>	<b>2723.7</b>	<b>2883.0</b>	<b>3204.1</b>	<b>3195.5</b>	<b>3219.3</b>	<b>2927.6</b>	<b>2934.4</b>	<b>4005.8</b>	<b>5144.5</b>	<b>6166.9</b>	<b>7605.0</b>
Gastos Corrientes	2691.0	2727.0	2636.9	2799.8	2912.1	2933.0	2878.0	3188.5	3724.0	4740.0	6668.1
Gastos de Capital	269.5	247.3	219.3	314.1	236.6	244.9	144.8	321.6	555.0	1075.8	1594.9
<b>Total Gastos</b>	<b>2960.5</b>	<b>2974.3</b>	<b>2856.2</b>	<b>3113.9</b>	<b>3148.6</b>	<b>3177.9</b>	<b>3022.8</b>	<b>3510.1</b>	<b>4279.0</b>	<b>5815.8</b>	<b>8263.0</b>
Amortización de deuda	320.3	483.3	205.6	187.6	110.7	62.7	59.5	118.3	118.4	134.6	390.8
<b>Aplicaciones Financieras</b>	<b>320.3</b>	<b>483.3</b>	<b>205.6</b>	<b>187.6</b>	<b>110.7</b>	<b>62.7</b>	<b>59.5</b>	<b>118.3</b>	<b>118.4</b>	<b>134.6</b>	<b>390.8</b>
Nuevo endeudamiento	0.1	500.3	1.2	7.7	114.4	10.3	137.5	37.8	22.6	26.8	130.9
<b>Fuentes Financieras</b>	<b>0.1</b>	<b>500.3</b>	<b>1.2</b>	<b>7.7</b>	<b>114.4</b>	<b>10.3</b>	<b>137.5</b>	<b>37.8</b>	<b>22.6</b>	<b>26.8</b>	<b>130.9</b>
Resultado Corriente (1)	28.4	155.5	566.9	395.4	306.9	-5.6	1.9	803.9	1414.6	1355.9	864.4
Resultado Primario (2)	-97.3	135.1	449.3	195.8	159.4	-180.9	-29.7	631.8	992.2	489.3	-479.4
Resultado Operativo (3)	-236.8	-91.3	347.9	81.7	70.7	-250.3	-88.4	495.8	865.5	351.1	-658.0
Resultado Financiero (4)	-557.0	-74.2	143.4	-98.3	74.3	-302.8	-10.4	415.3	769.7	243.3	-917.9

(1) Ingresos Corrientes menos Gastos Corrientes excluidos Intereses

(2) Ingresos Totales menos Gastos Totales excluidos gastos extraordinarios e Intereses

(3) Ingresos Totales menos Gastos Totales

(4) Resultado Operativo más Fuentes Financieras menos Aplicaciones Financieras

<sup>1</sup> Como parte de estas reformas figuraron la convertibilidad de su moneda en paridad con el dólar, la apertura comercial, el fortalecimiento de las finanzas públicas (reforma tributaria, descentralización del gasto, administración financiera), privatización del sistema de seguridad social y de la mayoría de sus empresas públicas, etc



Por el lado de los ingresos, se observan fluctuaciones como consecuencia de la aplicación de ciertas políticas durante la década de los noventa (desgravación del impuesto a los ingresos brutos a la industria y la construcción) y de ciertas deficiencias en la gestión tributaria. En cuanto a los gastos, los datos presentan cierta rigidez en cuanto a su fluctuación debido a que el 90% se destinaba a gasto corriente y casi el 60% de éste, al pago de salarios de personal. Además era necesario restaurar y modernizar la infraestructura de la Ciudad sin desestabilizar el presupuesto.

Como consecuencia del comportamiento de las finanzas de la Ciudad, se acumuló un nivel de deuda que alcanzaba la cifra de US\$1.100 millones al finalizar el año 1996. Sin embargo, no era el monto de la deuda lo que preocupaba al GCBA y a los Organismos Multilaterales sino: a) la alta concentración en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires (45% del total); b) el corto plazo de su vencimiento (promedio de 2 años) y; c) sus elevadas tasas de interés. El Banco acordó con el GCBA, durante la preparación del proyecto, un Plan de reestructuración de su deuda con el fin de sustituir la deuda de corto plazo por otra a un plazo más largo y reducir el endeudamiento con el Banco Ciudad y el costo global de la deuda. Ya en 1997, el endeudamiento con el Banco Ciudad se redujo en más de la mitad, el vencimiento pasó de 2 a 8 años y la tasa de interés de 15 a 13%.

El GCBA se propuso mejorar la programación y administración financiera dedicando especial atención a la inversión. Se concretó así un programa de inversiones para el período 1998-2000, denominado Plan Trienal, por un monto de US\$1.115 millones que sería financiado por el proyecto hasta el límite del 15% anual. Se seleccionaron para este financiamiento los sectores que no ofrecen una rentabilidad financiera suficiente para atraer al sector privado pero que presentan una alta tasa de retorno social como la educación, salud, medio ambiente o cultura.

### **iii. El contexto institucional y social de la Ciudad de Buenos Aires.**

En 1994, se había aprobado la reforma de la Constitución uno de cuyos cambios establecía la autonomía de la Ciudad de Buenos Aires que tuvo su propia Constitución dos años después. Como consecuencia de esta autonomía se transfirieron al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) la mayor parte de los servicios, excepto la procuración de justicia y la policía. La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires diseñó un modelo participativo y descentralizado que requería un conjunto de reformas administrativas, el apoyo al fortalecimiento de las nuevas instituciones (Poder Legislativo, Auditoría) y la profundización de la descentralización de la administración de la Ciudad.

En este contexto, se planteó como una necesidad urgente la mejora de la administración pública especialmente en el área fiscal y de los recursos humanos. Los principales desafíos para el GCBA eran: aumentar los recursos propios en un contexto de cambios impositivos, aumentar la eficiencia del gasto corriente y de capital, mejorar la calidad de los servicios prestados, mejorar el perfil de la deuda, efectuar una mejor planificación de la inversión a mediano plazo y fortalecer los mecanismos de gestión y participación. El Programa se proponía dar respuesta a todos ellos.

La situación social en la Ciudad de Buenos Aires presentaba mejores indicadores que el resto de las provincias. En este sentido, el enfoque social no pasaba tanto por los aspectos asistenciales como por la mejora de los servicios y de la participación ciudadana en la identificación de problemas y la asignación de recursos a través de la elaboración de presupuestos participativos. Buena parte de este proceso debía pasar por la aprobación de la Ley de Comunas y el desarrollo de los correspondientes Centros Comunes a través de los Centros de Gestión y Participación (CGP).

### **iv. Instrumento financiero y metodología utilizados.**

Al solicitar el préstamo, el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires buscó el respaldo y la experiencia del Banco en los procesos de reforma fiscal y el apoyo financiero para financiar parcialmente el Plan Trienal de Inversiones. Esta acción se encuadraba en el plan acordado entre el Banco y el Gobierno Nacional para apoyar a determinadas provincias con préstamos directos. El primero de ellos se acordó con la Provincia de Buenos Aires (979/OC-AR) y se diseñó como un préstamo de apoyo a políticas. Para la Ciudad de Buenos Aires se aprobó un préstamo de inversión con un componente cuantitativamente importante (US\$166,1 millones) destinado a financiar el Plan de Inversiones y seis componentes de apoyo a las reformas administrativas (US\$31,5 millones). Se consideró conveniente utilizar un mecanismo tipo "time slice" o de línea de crédito para ir financiando aquellos proyectos del Plan Plurianual de Inversiones que se seleccionaran previo cumplimiento de los criterios que se establecieron en el contrato de préstamo. Se atendió no sólo a los proyectos incluidos en el Plan de Inversiones sino también al mejoramiento del sistema de planificación, evaluación y selección de buenos proyectos, la definición de los sectores elegibles y de los criterios que debían cumplir los proyectos para su financiamiento por el Programa.

En el momento de la preparación del proyecto la metodología de evaluación de proyectos que se utilizaba no requería la definición de los objetivos de desarrollo, efectos o productos. Ya bien avanzada la ejecución del proyecto, se agregaron los productos por componente y se afinaron los indicadores para medirlos. Por tanto, al momento de hacer la evaluación correspondiente en este Informe de terminación de proyecto se ha buscado la mayor aproximación posible entre estos conceptos de evaluación y los elementos que se definieron en el documento de proyecto (objetivos de componente y actividades básicamente).

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivo(s) del Desarrollo**

El Programa tenía como objetivos: (a) Contribuir al desarrollo económico de la Ciudad de Buenos Aires (CBA), procurando el equilibrio fiscal y financiero a mediano y largo plazo, mediante la ejecución de acciones que inciden tanto en los gastos como en



los ingresos; (b) Fortalecer y modernizar la administración pública de la CBA mejorando los procesos de gestión vigentes y promoviendo la participación de la sociedad civil a través de acciones de descentralización y de fortalecimiento del órgano legislativo; y (c) Apoyar al programa de inversiones para asegurar un nivel adecuado en la calidad y cobertura de los servicios públicos.

## **ii. Componentes**

La estructura del Programa estaba compuesta por dos Subprogramas: el de Modernización, y el de apoyo al Plan de Inversiones. El Subprograma de Modernización constaba de seis componentes: (a) Apoyo fiscal y financiero que, a su vez, tenía dos subcomponentes: sistema de administración financiera y fortalecimiento de la Dirección General de Rentas y Empadronamiento Inmobiliario; (b) Fortalecimiento de los Recursos Humanos; (c) Fortalecimiento de la Dirección General de Compras y Contrataciones; (d) Fortalecimiento del Sistema de Inversión y creación de un Fondo de Preinversión; (e) Descentralización de la gestión; (f) Asistencia al Poder Legislativo. El Subprograma de apoyo al Plan de Inversiones que financiaría hasta el 15% de las inversiones anuales del Plan Plurianual de Inversiones de la CBA. A partir de 2004, el límite se elevó hasta el 30% como consecuencia de la salida de la convertibilidad y consiguiente devaluación del peso.

## **iii. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)**

N/A

## **III. Resultados**

### **a. Efectos Directos**



## LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	Indicadores Claves de Efectos Directos	
<p>1. Se alcanza la sustentabilidad fiscal de la CBA para el mediano y largo plazo, mediante la ejecución de acciones que inciden tanto en los gastos como en los ingresos.</p> <p>Clasificación: P.</p>	<p><b>Efectos Directos Planeados:</b></p> <p>1.1 <u>Línea de Base (1997)</u>: Resultado financiero: -94,7 millones. Ingresos corrientes: 2.878 millones. Deuda con el Banco Ciudad: 45,5 millones. Stock deuda/ingresos corrientes: 36,7%. Gastos de personal: 1.709 millones.</p> <p>1.1 <u>Intermedia (2001)</u>: Resultado financiero: 146 millones. Ingresos corrientes: 3.287 millones. Deuda con Banco Ciudad: 0. Stock deuda/ingresos corrientes: 27,3%. Gastos de personal: no superar 1.709 millones.</p> <p>1.1 <u>Término del Proyecto (2008)</u>: Después de la crisis, se fijaron las siguientes metas: Resultado financiero: 78 millones. Ingresos corrientes 4.121 millones. Deuda con Banco Ciudad: 0. Stock deuda/ingresos corrientes: inferior al 60%. Los gastos de personal no deben superar, en valores constantes, el monto aprobado en los presupuestos de 2002 por 1.780 millones.</p>	<p><b>Efectos Directos Logrados</b></p> <p>1.1 En 2001, los resultados se vieron negativamente afectados por la crisis. Por primera vez, el resultado corriente fue negativo; el financiero fue de -313 millones; el stock deuda/ingresos cortes fue de 30,8% y se mantuvieron los gastos de personal.</p> <p>1.1 En 2006, se siguen observando los rezagos de la crisis. Resultado financiero: -13 millones. Ingresos corrientes 7.500 millones. Deuda con Banco Ciudad: 0. Stock deuda/ingresos corrientes: 26%. Los gastos de personal 3.948 millones.</p>
<p>2. Se ha modernizado la administración pública de la Ciudad de Buenos Aires.</p> <p>Clasificación: P.</p>	<p><b>Efectos Directos Planeados:</b></p> <p>2.1 <u>Línea de Base</u>: La administración del GCBA no contaba con una carrera administrativa; los trámites estaban centralizados en las Direcciones Generales; la información gerencial era deficiente, descoordinada y no sistematizada en casi todas las Jurisdicciones.</p> <p>2.1 <u>Término del Proyecto</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implantación de la carrera administrativa.</li> <li>• Incremento del 40% de los servicios descentralizados en los Centros de Gestión y Participación (CGP) entre 2000-2005.</li> <li>• Incremento del 50% de los servicios on line abiertos al público.</li> <li>• Aumento del equipamiento informático en áreas estratégicas.</li> <li>• Organización y coordinación de la información entre las Jurisdicciones.</li> </ul>	<p><b>Efectos Directos Logrados</b></p> <p>2.1 En 2005 se aprobó carrera administrativa. El 10/03/2007 se llevo a cabo un censo del personal del GCBA que incluía dentro de sus objetivos relevar datos relacionados al conocimiento y participación en la carrera administrativa.</p> <p>En los CGP funcionan los servicios más importantes del GCBA. Entre ellos, tramitación del DNI, licencia para conducir, etc.</p> <p>Entre el año 2001 y el 2005 se financiaron 53 Proyectos en un gran número de áreas del Gobierno. El efecto directo ha sido un cambio en la cultura burocrática, la adquisición de equipos informáticos, la capacitación de los empleados y una mayor eficiencia en los servicios que presta el GCBA.</p> <p>El portal <a href="http://www.buenosaires.gov.ar">www.buenosaires.gov.ar</a> ha permitido integrar toda la información sobre la Ciudad y da acceso a la realización online de la mayor parte de los trámites que el ciudadano debe realizar ante la Administración del GCBA.</p>
<p>3. Se prestan mejores servicios en las áreas de salud, educación, cultura, desarrollo urbano y medio ambiente como consecuencia de las inversiones financiadas por el Programa.</p> <p>Clasificación: P.</p>	<p><b>Efectos Directos Planeados:</b></p> <p>3.1 <u>Línea de Base</u>: N/A.</p> <p>3.1 <u>Término del Proyecto</u>: Financiar hasta el 15% del Plan Plurianual de Inversiones (PPI) 1998-2000 centrados en los cinco sectores previamente seleccionados. A partir de 2004, el límite a financiar por el Programa se eleva al 30% del PPI y se incluyen nuevos sectores.</p>	<p><b>Efectos Directos Logrados</b></p> <p>3.1 Se han financiado los PPI durante el período 1998-2008 sin superar los topes establecidos (15% y 30% a partir de 2004). La Ciudad de Buenos Aires dispone ahora de mejores instalaciones para la prestación de servicios a los ciudadanos: escuelas, museos, hospitales (a destacar el Pedro Elizalde de niños).</p>
<p><b>Reformulación.</b></p> <p>[N/A] N/A</p>		
<p><b>Reajuste ISDP:</b> indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.</p> <p>En el año 2004 se llevó a cabo el ejercicio de "retro-fitting" lo que derivó en una mejor sintonía en el seguimiento de la ejecución de los proyectos que se hizo en forma conjunta con la Unidad Ejecutora conforme a los mismos métodos y criterios.</p>		



### Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

[ ] Muy Probable(MP)

[X ] Probable (P)

[ ] Poco Probable (PP)

[ ] Improbable (MI)

Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre **la evidencia** que respalda dichos resultados.

En general y al término del Programa, las metas planeadas se cumplieron a pesar de la crisis de 2001-2002 que, durante esos años, casi paralizó la ejecución de los proyectos. La ejecución duró más del doble del tiempo previsto por las causas y factores que se explicarán en el capítulo IV (Implementación del Proyecto). En parte por ello, no se alcanzaron en su totalidad las metas planeadas tal como fueron planeadas al inicio del Programa. Si bien para los dos primeros años de demora (firma del contrato de préstamo y cumplimiento de condiciones previas) no se dispone de una justificación adecuada, para los siguientes tres (2001-2003), la crisis y sus consecuencias explican suficientemente la escasa ejecución durante ese período. De esta manera, lo que ocurrió es que se desplazó en el tiempo el período de cuatro años de ejecución previsto.

El contenido de las metas fiscales que pretendían marcar el proceso gradual para lograr la sostenibilidad fiscal de la Ciudad de Buenos Aires se modificaron, mediante el Contrato modificatorio núm. 2 que el Gerente aprobó el 24/12/2003 y entró en vigencia el 19/04/2004 con la firma del Garante. La razón principal era que dichas metas sólo se habían fijado hasta el año 2001. En el nuevo acuerdo de metas fiscales se acordó una nueva serie, hasta el año 2007, con metas similares en su estructura a las originales pero teniendo en cuenta la nueva realidad del país. Se tomó una nueva línea de base para los gastos de personal (el gasto del presupuesto de 2002) y las metas relativas a la deuda tuvieron en cuenta que, a consecuencia de la devaluación del peso, el "stock" de deuda contratada en moneda extranjera se había triplicado en pesos. Por tanto, se modificaron los indicadores correspondientes. Así la relación entre deuda e ingresos corrientes, en 2005, no debía superar el 60% cuando originalmente la meta para ese año era que no superara el 20,8%.

En cuanto al cumplimiento de las metas, las relativas a los ingresos corrientes y deuda se han cumplido conforme a la modificación contractual. Las metas que se refieren a los gastos, en especial a los de personal se cumplieron hasta el año 2004. La meta que se refiere a la creación y funcionamiento del Fondo de Estabilización y Desarrollo Económico y Social (FEDES) formalmente se ha cumplido. El FEDES fue creado por Ley en 1998 como condición previa al primer desembolso quedando pendiente la reglamentación del mismo que sería requisito para continuar los desembolsos cuando se alcanzara el 40% del financiamiento. La reglamentación se aprobó a mediados del año 2006 lo que demoró la realización de ciertos desembolsos.

La modernización de la administración del GCBA se ha logrado en las áreas de gobierno planeadas originalmente. Se ha potenciado la capacidad y los medios de la administración tributaria y de la financiera, está funcionando el Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF) al que están conectados todos los Ministerios de la Ciudad que lo utilizan para la preparación y ejecución del presupuesto, la gestión de compras de bienes y contrataciones, la contabilidad y realización de los pagos. Se ha racionalizado la definición de los proyectos de inversión a incluir en el Plan Plurianual de Inversiones, se ha fortalecido la Procuración General de la Ciudad y otros muchos Organismos de apoyo a la gestión de gobierno y de defensa y protección a los ciudadanos. En la mayoría de las áreas se han acercado los servicios al ciudadano sobre todo a través de la página web del GCBA que ofrece no sólo una amplia gama de informaciones útiles sino la posibilidad de realizar muchos de los trámites administrativos en línea. En lo interno, el gobierno dispone de valiosas informaciones (situación física y jurídica de sus inmuebles, registro integrado de beneficiarios de los planes de asistencia, información académica y real de los recursos humanos del gobierno, organización de los mismos en una estructura de carrera administrativa, etc.). Al mismo tiempo, en muchas áreas se ha producido un cambio cultural importante con la introducción de nuevos procedimientos y tecnologías.

El financiamiento del PPI y, como consecuencia, la mejora de la infraestructura para la prestación de servicios. A raíz de la salida de la convertibilidad y la devaluación del peso en un 300% aumentaron casi en la misma proporción (excluyendo la inversión en bienes de equipo importados) los recursos del préstamo por lo que se pudieron financiar un mayor número de proyectos. Se han financiado 149 proyectos de obra en los sectores inicialmente elegidos (salud, educación, cultura, desarrollo urbano y medio ambiente) y se agregaron las áreas de vivienda (sólo infraestructura) y desarrollo social. Como consecuencia de estas inversiones han aumentado los centros de prestación de servicios y han mejorado las condiciones de los mismos. El ejemplo más notorio es la remodelación y ampliación del Hospital de Niños Pedro J. Elizalde respetando el edificio de la antigua "Casa Cuna" de la primera mitad del siglo XIX y agregando una nueva construcción sin que el hospital dejara de funcionar. Es un centro de excelencia no sólo por las instalaciones sino por los conceptos de atención a neonatos con internado temporal de las madres que reciben educación adecuada para el cuidado de los niños. Se han mejorado hospitales, se han construido o remodelado escuelas, museos, Teatro Colón, parques, etc. Para mayor detalle remitirse al Anexo 3 c.

**Estrategia de País:** Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia en el país.

Este Programa, al diseñarse la operación, respondía plenamente a la estrategia de país que se enfocaba en tres pilares: (i) la modernización del Estado a nivel central y de los gobiernos provinciales y municipales; (ii) la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de la población aumentando la calidad de los programas sociales; y (iii) el aumento de la productividad y la competitividad de los sectores de bienes transables apoyando el desarrollo de infraestructura y de actividades que faciliten la modernización del aparato productivo.

En general, la contribución de los Programas financiados por el Banco a la estrategia de país depende fundamentalmente de la existencia de un programa estratégico de mediano o largo plazo en el país de manera que el Banco pueda articular un programa con objetivos de desarrollo comunes, o al menos consistente con los del Gobierno. El Gobierno de la Nación y, en cierto modo, el de la Ciudad de Buenos Aires, al tiempo de preparar esta operación, apoyaban buena parte de sus proyectos en los citados pilares, lo que permitió un buen encaje de los objetivos del Programa con aquella estrategia. Sin embargo, la demora en la firma del préstamo y en el cumplimiento de las condiciones previas hizo que los desembolsos coincidieran con el comienzo de la crisis argentina que, en buena parte, invalidaron o restaron protagonismo a los planteamientos anteriores.

### b. Externalidades

La ejecución del proyecto conforme a los principios y políticas del Banco y la relación del Ejecutor/Unidad Ejecutora con el Banco dieron lugar a la puesta en marcha de procedimientos nuevos que, aunque requirieron esfuerzos adicionales para su incorporación y encaje con el funcionamiento de la Administración de la Ciudad, permitieron progresivamente una ejecución ordenada y ofrecieron una experiencia enriquecedora para los funcionarios y el personal de la Ciudad. Se produjo una importante transferencia de "know how" en relación con los procedimientos de contratación del Banco, formulación de proyectos y, en general, sobre gestión de programas con financiamiento externo.



### c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<b>1.</b> Componente 1: Mejorar la capacidad de gestión fiscal y financiera de la CBA.  Costo total Componente 1: US\$7,7 millones Contrapartida: US\$2,5 BID: US\$5,2 Desembolso BID %: 95,53%  <b>Clasificación: S.</b>	<u>Productos Planeados</u> 1.1 <u>Línea de Base:</u> Inexistencia de sistema de administración financiera integral ni automatizado; gestión tributaria costosa y dependiente de otras instituciones propietarias de las bases de datos. 1.1 <u>Al 31/10/2005 Término extendido del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Sistema Integrado de Administración Financiera (SIGAF) implementado en el GCBA.</li><li>Descentralización de procesos de administración-financiera conforme a Ley 70.</li><li>DG Grandes contribuyentes creada y en funcionamiento.</li><li>Consulta y pago de impuestos "online".</li><li>Registro Unico de Bienes Inmuebles en funcionamiento.</li><li>Procuración General de la CBA: Sistema de Gestión implementado; equipamiento instalado (400 puestos de trabajo) y seguimiento de juicios implementado.</li></ul>		<u>Productos Logrados</u> 1.1 El sistema integrado de administración financiera (SIGAF) está totalmente implantado y funcionando en todos los Ministerios. 1.2 El SIGAF ha permitido la descentralización de los procesos de AF. 1.3 DG de Grandes contribuyentes creada en 2003. 1.4 Se pueden consultar y pagar los impuestos "online" desde 2005. 1.5 Registro Único de Bienes Inmuebles está funcionando. 1.6 La Procuración General cuenta con los equipos y sistemas para seguimiento de juicios, tramitación de sumarios y administración de recursos humanos.
	<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> En realidad no ha habido diferencias entre lo planeado y lo logrado aunque no se alcanzó en los tiempos inicialmente programados. Esto ha repercutido generalmente en un mayor costo de los proyectos. El Registro Único de Bienes Inmuebles se desarrolló dentro del componente de Descentralización y modernización de procesos estratégicos. El Registro quedó adscrito a la Escribanía General de la Ciudad.		
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. N/A</b>			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>2.</b> Componente 2: Apoyar la gestión del cambio organizacional y mejorar la capacidad de gestión de Recursos Humanos.  Costo total Componente 2: US\$31,5 millones Contrapartida: US\$28,5 BID:US\$3,0 Desembolso BID %: 89,4% a 31-12-06  <b>Clasificación: PS.</b>	<u>Productos Planeados</u> 2.1 <u>Línea de base:</u> No existe carrera administrativa para el personal que tiene un promedio de edad elevado, baja calificación, escasa motivación y falta de compromiso con los resultados. 2.1 <u>Al Término Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Carrera administrativa diseñada y personal de la administración reencasillado en puestos de trabajo.</li><li>Sistema de Gestión de los Recursos Humanos implementado.</li><li>Gerencia fortalecida para gestionar políticas de Recursos Humanos.</li><li>Se han generado incentivos para jubilación.</li><li>Reducción de los niveles de ausentismo.</li></ul>		<u>Productos Logrados</u> 2.1 Se han implementado a diferentes niveles los siguientes productos: <ul style="list-style-type: none"><li>La carrera administrativa en su totalidad y en la actualidad se han reencasillado 35.000 agentes de trabajo.</li><li>El sistema Unificado de Recursos Humanos (SURH) que incorpora los subcomponentes de administración de personal, liquidación de haberes, imputación presupuestaria y medicina del trabajo, se ha implementado en su totalidad y se encuentra en funcionamiento.</li><li>El sistema provee información de ausencia por bajas médicas pero no ha provisto indicadores de reducción del ausentismo.</li><li>Mecanismos de jubilación implementados. Entre 2005-2007, se jubilaron casi 5000 agentes (5% de la planta) que estaban en condición de jubilarse.</li></ul>
	<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> El diseño del Programa se planteó, para este componente, metas muy importantes en cuanto a apoyar la introducción de políticas de recursos humanos modernas y eficientes. El planteamiento resultó demasiado ambicioso unos años después teniendo en cuenta la situación del personal de la administración del GCBA y la disminución del apoyo político en estas áreas. Sin embargo, hay que destacar la importancia del diseño total y el inicio de la implantación de la carrera administrativa para los empleados y su previa reclasificación conforme a sus capacidades y los perfiles de los puestos de trabajo demandados por los cambios en los procedimientos y en los nuevos instrumentos		



adquiridos y utilizados por la administración. Los cambios políticos y en la dirección de la gestión no han permitido avanzar en la implantación efectiva de la carrera, impulsada por otros equipos de gobierno, y en la utilización de los mecanismos de promoción o ascenso por mérito o la movilidad funcional por razones de servicio.

Se redujo en torno al 5% el personal de planta propiciando la jubilación de los que cumplían los requisitos necesarios. Sin embargo, la planta estable de personal pasó de 92.340 a 105.933 -casi 15%- en el período 2002-2007. Una buena parte del aumento se debe al Decreto número 948/05 que dispuso la incorporación de los empleados contratados temporalmente al régimen de personal estable, además de otro grupo que proviene de la incorporación de beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar. Pero la dotación real es superior a ese número, ya que los empleados contratados que pasaron a la planta permanente fueron reemplazados por otros 10.885 empleados contratados con la modalidad de "contrato de locación de servicios". De la planta total, aproximadamente el 37% son docentes, el 28% trabaja en el sistema sanitario y el resto se distribuyen en las diferentes áreas administrativas del GCBA. Adicionalmente, existen 2.000 empleados del Poder Legislativo.

El Sistema Unificado de Recursos Humanos (SURH), desarrollado por el proyecto, ha fortalecido la capacidad para la administración de personal y ha simplificado y agilizado tareas importantes como la liquidación de haberes, la imputación y la ejecución presupuestaria, el control de ausencias por razones médicas además de incluir todo el historial académico y familiar de los empleados. El ausentismo ha disminuido pero hay que señalar que es una percepción y que no se dispone de una medición objetiva y cuantitativa a pesar de que el SURH cuenta con los instrumentos para hacerlo. El SURH estaba implementado, en el año 2005, en más de la mitad de la administración de la Ciudad; en 2007, sólo se está aplicando a los empleados con contrato de locación de servicios (temporales).

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. N/A**

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>3</b> Componente 3. Mejorar la capacidad de compra en la Dirección de Compras y Contrataciones.  Costo total Componente 3:US\$2,1 millones Contrapartida: US\$1,2 BID: US\$0,814 Desembolso BID %: 76% al 31-12-06  <b>Clasificación: PS.</b>	<b>Productos Planeados</b>  3.1 <u>Línea de Base:</u> No existe sistema y las compras se realizan conforme a criterios de cada jurisdicción del GCBA. 3.2 <u>Al término del proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Implementar en 2005 un sistema electrónico para el proceso de compras y contrataciones.</li><li>Implementar el Registro de proveedores en el año 2003.</li><li>Catálogo de bienes (efectos) mejorado.</li><li>Desarrollar el Código de Ética para los funcionarios y aplicarlo en 2005.</li></ul>	<b>Productos Logrados</b>  3.2 Se implantó el Registro de Proveedores. No se completó el desarrollo ni se implantó el sistema de compras y contrataciones. No se terminó el catálogo de efectos. No se realizó el Código de Ética.	

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).**

Durante la ejecución del proyecto se analizaron varios de los sistemas ("e-procurement") utilizados por las administraciones públicas de otros países (Australia, México) pero no tomó la decisión de implantar el que resultara más idóneo. Las dificultades de avanzar en un sistema electrónico de compras y contrataciones también podrían ser un ejemplo de la variedad de procedimientos por las distintas Jurisdicciones del GCBA y de su resistencia a renunciar a la "autonomía" de su gestión. Como se indica, se elaboró e implantó el Registro Único de Proveedores y se avanza en el catálogo de productos que se han incorporado al Sistema Integral de Administración Financiera (SIGAF) a través del cual se deben gestionar las compras en todos los Ministerios. Esta integración con el SIGAF ha permitido utilizar los productos desarrollados en esta área aunque no se llegó a desarrollar un sistema independiente de compras como se planteó al inicio y durante buena parte de la ejecución del Programa.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. N/A**

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>4</b> Componente 4. Mejorar la capacidad de planificación de las inversiones de la CBA.  Costo total Componente 3:US\$1,85 millones Contrapartida: US\$0,9 BID: US\$0,956 Desembolso BID %: 82,6% al 31-12-06  <b>Clasificación: MS.</b>	<b>Productos Planeados</b>  4.1 <u>Línea de base:</u> La DG de Planificación Presupuestaria carece de medios para formular Planes de Inversión con proyectos evaluados en cuanto a su rentabilidad y viabilidad. 4.1 <u>Al término del proyecto:</u> constituida la Oficina de Inversiones con capacidad para evaluar la totalidad de los proyectos de inversión del GCBA y formular Planes Plurianuales de Inversión (PPI).  Fondo de Preinversión (FOPRE) creado y funcionando. Se ejecutan al menos 10 proyectos del FOPRE.	<b>Productos Logrados</b>  4.1 Se creó la Dirección General de la Oficina de Inversión Pública y Planeamiento. Decreto 1233/04.  El 100% de los proyectos son evaluados y aprobados por la Dirección. La Oficina es responsable del Plan Plurianual de Inversiones 2005-2007.  El GCBA asignó 3 millones de pesos al FOPRE del Presupuesto de 2005.  Implementados 22 proyectos financiados por el FOPRE.	



<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b>			
No hay diferencias. Se han superado las metas del FOPRE.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. N/A.</b>			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<p><b>5</b> Componente 5. Apoyo al proceso de descentralización y otros procesos estratégicos del GCBA.</p> <p>Costo total Componente 3: US\$19,5 millones</p> <p>Contrapartida: US\$4,9</p> <p>BID: US\$14,6</p> <p>Desembolso BID %: 100%</p> <p><b>Clasificación: S.</b></p>	<p align="center"><b>Productos Planeados</b></p> <p>5.1 <u>Línea de base:</u> N/A</p> <p>5.1 <u>Al término del proyecto:</u></p> <p>Se ha implantado la nueva división territorial de la Ciudad en Comunas. Se han creado los mecanismos de participación ciudadana y se ha dotado a las Comunas de un Sistema de información para la gestión territorial.</p> <p>Se han modernizado los procesos definidos por el gobierno como estratégicos (2001-2005): Modernización de los sistemas de información y de los procesos estratégicos sectoriales (salud, educación, cultura y otros) para mejorar los recursos humanos, la eficiencia en el uso de los recursos y del gasto, las tecnologías de gestión y el cambio en la cultura organizacional.</p>	<p align="center"><b>Productos Logrados</b></p> <p>Están funcionando 16 CGP, coincidentes con las Comunas en que se divide la Ciudad.</p> <p>Se ha implantado el sistema de información normativa en la Subsecretaría Legal y Técnica integrado al Boletín Oficial.</p> <p>Se ha implantado el portal (web) del GCBA con una afluencia importante de visitas diarias a los servicios más importantes.</p> <p>Se ha creado el Centro de Documentación, Difusión y Atención al Usuario, que permitió mejorar los sistemas de acceso a las series estadísticas. El mismo cuenta con la certificación de calidad ISO 9001-2000.</p> <p>Se ha implementado el Registro Único de Beneficiarios para 22 programas sociales de un total de 29 (80% de la meta).</p> <p>Se ha creado la DG de Gestión Electoral y se ha desarrollado un modelo de voto electrónico (piloto en elecciones de 2005).</p> <p>Se ha creado la DG de Sistemas de Información Georreferenciada.</p> <p>Se implementó el sistema de Legajo Único de Alumnos para todos los niveles de enseñanza.</p> <p>Se ha implementado el sistema de información Gerencial de Salud en más de 10 hospitales de la CABA.</p>	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b>			
<p>Se modificó el componente de Descentralización ya que el proyecto de Ley de Comunas (requisito de la descentralización) no fue aprobado sino hasta febrero de 2005, y el GCBA optó por una estrategia diferente en materia de descentralización de la gestión. El componente fue reformulado para incluir "proyectos estratégicos de modernización".</p> <p>La modificación del componente, permitió superar la paralización que le hubiera afectado al no poderse aprobar en los tiempos previstos por el Programa, la Ley de Comunas, ya que el gobierno no contó con la mayoría necesaria para su aprobación por la Legislatura. Con la inclusión en el componente de los procesos considerados estratégicos por el gobierno y aceptados por el Banco, se financiaron más de 40 proyectos en diferentes áreas del GCBA que han contribuido significativamente a mejorar la gestión, la disponibilidad de información y a dotar a los Centros de Gestión y Participación (CGP) de las Comunas de las herramientas necesarias para una mejor administración de los barrios.</p>			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente: 30 de agosto de 2001)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b>			
<p>La modificación del Componente fue aprobada por el Gerente el 30 de agosto de 2001. El Ejecutor solicitó al Banco la modificación en vista de que no se contaba con el "quórum" suficiente en la Legislatura para aprobar la Ley de Comunas que era la base de todo el proceso de descentralización y de organización territorial y administrativa de la Ciudad de Buenos Aires. La propuesta de modificación no afectaba al objetivo general del Programa como tampoco a la del Componente de Descentralización, cuya finalidad era "mejorar la atención al ciudadano y la calidad de los servicios de la Ciudad". Los procesos seleccionados como estratégicos han contribuido al fortalecimiento de la gestión y a inducir el cambio cultural necesario en la prestación de los servicios por parte de los empleados públicos del GCBA.</p>			



A partir de la aprobación de la Ley de Comunas en 2005 muchos de los sistemas y registros desarrollados, con apoyo del Subprograma de Modernización, se han puesto a disposición y se han implementado en los Centros de Gestión y Participación de las Comunas.			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>6</b> Componente 6: Apoyo al Poder Legislativo. Costo total Componente 3: US\$1,79 millones Contrapartida: US\$0,5 BID: US\$1,29 Desembolso BID %: 63,0% al 31-12-06  <b>Clasificación: S.</b>	<b>Productos Planeados</b> 6.1 <u>Línea de Base:</u> N/A 6.1 <u>Al término del proyecto:</u> Se implementa el sistema de votación electrónico, se desarrollan e implementan los sistemas informáticos, se implementan nuevos procedimientos de gestión y se mejora la tramitación de los proyectos de ley en las Secretarías Administrativa y de Gestión Parlamentaria respectivamente.	<b>Productos Logrados</b> 6.1 Se implantó el sistema de Labor Parlamentaria (Gestión de Conocimiento) para administrar los recursos documentales de la Legislatura y un sistema para automatizar la redacción de normas). Se implantó el Voto electrónico en el Recinto.	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> El proyecto de apoyo a la Legislatura de la ciudad no se presentó a la aprobación del Banco sino hasta febrero de 2005. En los meses transcurridos hasta enero de 2006 se avanzó en cada una de las áreas del proyecto: Calidad Legislativa, Labor Parlamentaria, Sistemas Administrativo, Voto Electrónico y DG de Sistemas de Información. No se terminaron los procesos de licitación para la adquisición de bienes. La legislatura pidió que no se incluyera el proyecto en la prórroga solicitada por el Ejecutor comprometiéndose a finalizar el proyecto con recursos propios. Sólo fue posible desarrollar algunas actividades de fortalecimiento de las Secretarías Parlamentaria y Administrativa. El sistema de Voto electrónico en la Legislatura no se implementó con los recursos del préstamo ya que no se pudieron terminar los procesos de adquisición de los equipos requeridos dentro del período de ejecución. La Legislatura continuó el proceso de adquisición con sus propios recursos hasta su implantación.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b>  No se modificó este componente.			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>7</b> Componente 7: Apoyo al Plan Plurianual de Inversiones (PPI). Costo total Componente 3: US\$328,4 millones Contrapartida: US\$156,5 BID: US\$171,9 Desembolso BID %: 93% al 29-02-08  <b>Clasificación: S.</b>	<b>Productos Planeados</b> 7.1 <u>Línea de Base:</u> Proveer financiamiento hasta el 15% del Plan Plurianual de Inversiones 1998-2000, cuyo monto total ascendía a US\$1.115 millones.  7.1 <u>Al término del proyecto:</u> Ejecución de los proyectos seleccionados para su financiamiento por el Programa hasta el monto de los recursos del préstamo.	<b>Productos Logrados</b> 7.1 Se han ejecutado 149 proyectos de obra por un monto total contractual de US\$235 millones. De los cuales 69 obras han sido ejecutadas por un total de US\$33 millones y 80 obras se encuentran en proceso de ejecución por un total de US\$202 millones.	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Los productos planeados se alcanzaron. El porcentaje del Plan Plurianual de Inversiones que sería financiado por el Banco no excedió lo establecido en el contrato de préstamo. La proporcionalidad de la matriz se mantuvo en el conjunto del Subprograma aunque con oscilaciones temporales para terminar excediendo el aporte local a la contribución del Banco como se había previsto en el diseño del proyecto (pár. 2.43 del Informe de Proyecto) ya que los recursos del aporte local corresponden al financiamiento del PPI con cargo al presupuesto del GCBA y no tenían un límite porcentual para su aplicación al Programa.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente).</b> El Gerente aprobó la segunda Modificación contractual el 24/12/2003 y su vigencia comenzó el 19/04/2004 con la firma del Garante.  <b>Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> Se modificó el porcentaje del Plan Anual de Inversiones que se podría financiar por el Subprograma pasando del 15 al 30% como consecuencia de la devaluación del peso en un 300% que hizo que los recursos disponibles del préstamo se multiplicaron por tres excepto para la adquisición de bienes importados en algunos proyectos. De esta forma, se pudieron financiar mayor número de proyectos respetando las pautas y criterios previamente establecidos.			
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



**d. Costos del Proyecto (en miles US\$).**

Costo planeado del proyecto (US\$000)				Costo actual del proyecto (US\$000)			Diferencias %	
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	%	%
I. ADMINISTRACIÓN	400	2.000	2.400	560	3.511	4.071	40%	76%
1.1 Administración		2.000	2.000		2.995	2.995		50%
1.2 Auditoría	400		400	560	516	1.076	40%	
II. COSTOS DIRECTOS	197.600	196.500	394.100	184.548	181,555	366.103	-7%	-8%
2.1 Subprograma de Modernización	31.500	40.000	71.500	24.938	20.764	45.702	-21%	-48%
2.1.1 Apoyo Fiscal y Financiero	8.000	500	8.500	5.326	1.199	6.525	-33%	140%
2.1.2 Recursos Humanos	14.000	38.000	52.000	2.759	17.324	20.083	-80%	-54%
2.1.3 Fort. Compras y Contratac.	1.500	300	1.800	619	93	712	-59%	-69%
2.1.4 Sistema de Inversiones	5.300	400	5.700	792	20	812	-85%	-95%
2.1.5 Descentralización	1.700	300	2.000	14.623	1.981	16.604	760%	560%
2.1.6 Poder Legislativo	1.000	500	1.500	816	145	931	-18%	-71%
2.2 Subprograma de Inversiones	166.100	156.500	322.600	159.610	160.791	320.401	-4%	3%
III. COSTOS FINANCIEROS	2.000	1.500	3.500	998	1.500	2.498	-50%	0%
3.1 Comisión de Crédito	0	1.500	1.500					-100%
3.2 FIV	2.000	0	2.000	998	1.500	2.498	-50%	
TOTAL	200.000	200.000	400.000	186.106	186.567	372.673	-7%	-7%

**Explique brevemente diferencias.**

Los costos del subprograma de modernización, en su conjunto, presentan una desviación de -36% respecto al costo inicialmente estimado. Los trabajos del subprograma se realizaron en el período 2001-2005 (salvo 5 proyectos que continuaron durante 2006). Hay que señalar lo siguiente:

- Aproximadamente el 75% de los gastos de este subprograma han sido consultorías y capacitación. A partir de 2002, los recursos del financiamiento se multiplicaron por 3 debido a la devaluación del peso por lo que es normal que no se hayan podido utilizar en su totalidad los montos presupuestados a pesar de las prórrogas concedidas.
- Si se analiza cada componente, las grandes diferencias se observan en cuatro de ellos con desviaciones superiores al 50%. La mayor de todas corresponde al componente 5 (Descentralización) que se modificó para incluir los procesos que el GCBA consideró estratégicos y recibió recursos de otros componentes especialmente del componente 2 (Recursos Humanos). El componente 4 (Sistema de Inversiones) estuvo sobredimensionado porque, con los recursos utilizados, cumplió satisfactoriamente sus objetivos mientras que el componente 3 (Compras y contrataciones) no alcanzó la totalidad de los resultados planeados pero apenas utilizó el 40% de los recursos asignados.

Los gastos de administración tuvieron una desviación importante por el incremento en los costos de auditoría originados por la extensión del período de ejecución y por la lentitud en la obtención de la información necesaria para poder llevar a cabo la auditoría concurrente de los gastos del programa. El mayor costo fue asumido por el aporte local.

**IV. Implementación del Proyecto**

**a. Análisis de los factores críticos**

La ejecución del proyecto presenta un ritmo lento por lo que el período programado tuvo que extenderse a más del doble de lo previsto en el diseño. El plazo para el último desembolso se programó para el 1º de noviembre de 2003 y se otorgó una prórroga general del plazo de desembolsos por 27 meses y luego una especial de 24 para realizar los gastos ya comprometidos pero no realizados y que extendió el período de desembolsos hasta el 29 de febrero de 2008. El Ejecutor solicitó una nueva prórroga especial de cinco meses, de carácter administrativo, hasta el 31 de mayo de 2008, para poder presentar la documentación requerida para el desembolso de los gastos realizados y pagados hasta el 1º de enero de 2008 pero que no habían podido ser procesados y auditados para su presentación al Banco. La extensión del período de desembolsos por cincuenta y seis (56) meses adicionales no es un caso aislado sino que, más bien, ha sido un hecho frecuente en los proyectos de Argentina especialmente los que se encontraban en ejecución durante la crisis de 2001.

Los desembolsos anuales del préstamo se representan en el siguiente cuadro:



#### Nivel de ejecución acumulado 1999-2008 (millones de dólares)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007(*)
<b>BID</b>	0,00	10,16	10,83	50,63	62,4	69,75	78,33	120,44	186,11
<b>LOCAL</b>	20,3			32,8	44,9	81,5	87,0	93,5	186,57
<b>% acum. BID</b>	0,00	5,08	5,42	25,32	31,20	34,88	39,17	60,22	93,05
<b>% anual BID</b>	0,00	5,08	0,335	19,9	5,885	3,675	4,29	21,055	93,29

(\*) Incluye los dos primeros meses del ejercicio 2008.

Lo primero que se observa es que hubo un primer período de cuatro años con muy baja o nula ejecución y que, sin prórrogas, solamente hubiera permitido el desembolso del 31,2 % del préstamo. El segundo período, de otros cuatro años, presenta un mejor ritmo de ejecución pero desigual con más del 40% de desembolsos concentrados en 2006-2007. Hay que señalar también que el ritmo de ejecución de los dos Subprogramas fue diferente aunque no se refleja en el nivel de desembolsos por la gran diferencia en la proporción del financiamiento dedicado a cada uno de aquellos: 15,75% a Modernización y 83% a Inversiones.

Básicamente, dos hechos pueden explicar la larga duración del proyecto: el retraso en la firma y cumplimiento de condiciones y la gravedad y extensión de la crisis de 2001. Con mayor detalle, se analizan a continuación los factores que más incidieron en la implementación del proyecto.

##### 1) Factores de carácter institucional.

- La demora en la firma del contrato (más de un año) y en el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso retrasaron la elegibilidad del préstamo para desembolsos hasta diciembre del año 2000, veintinueve meses después de su aprobación. Este retraso tuvo un peso importante para la inclusión del proyecto en las alertas del sistema PAIS durante el período de ejecución y afectó al desarrollo general del proyecto. El tiempo transcurrido entre el diseño del proyecto y la elegibilidad del préstamo no podía dejar de tener consecuencias: Baste pensar que las autoridades del GCBA que habían definido las necesidades de fortalecimiento y diseñado el Subprograma de modernización ya habían sido sustituidas por otras en el momento de iniciar efectivamente el Programa (elegibilidad para desembolsos). En cuanto al Subprograma de inversiones, el Plan Plurianual de Inversiones (1998-2000) que se tomó en cuenta y se incluyó entre la documentación técnica del proyecto, había concluido cuando se declaró la elegibilidad.
- La crisis. La crisis que sufrió Argentina durante el período 2001-2003 afectó directamente a la implementación del proyecto. Por una parte, el PBI de la Ciudad, que venía creciendo a mayor ritmo que el nacional, se contrajo en los tres años siguientes (2000-2002), en mayor proporción que el PBI nacional debido al peso de los servicios financieros en el producto bruto de la Ciudad. Pero el efecto de la crisis sobre la implementación del Programa no fue tanto por la caída de la recaudación y de los gastos de capital, especialmente en 2002, sino por la desarticulación del mercado y la ausencia de referencias y de precios después de la brutal devaluación del peso que paralizó la economía y, en especial, el sector de la construcción. Esto hizo que se bloquearan, durante dos años, todos los procesos de licitación que se encontraban en marcha y los que estaban en fase de preparación.
- La organización de la Unidad Ejecutora del proyecto. El Banco y el ejecutor diseñaron una Unidad Ejecutora Central (UEC) similar a las que se habían instalado para la ejecución de préstamos al gobierno nacional. Estas Unidades se radicaban en el Ministerio encargado de la ejecución o en el Ministerio del Interior cuando la ejecución afectaba a las Provincias. Sin embargo, en los préstamos directos a gobiernos provinciales (Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires o Córdoba) se planteaba una situación diferente en la medida en que la Unidad Ejecutora se ubicaba en la órbita de un Ministerio o Secretaría que tendría que interactuar con otros Ministerios o Jurisdicciones distintas del Organismo Ejecutor pero del mismo rango jerárquico. Este hecho dificultó la relación de la Unidad Ejecutora con las otras Jurisdicciones del GCBA y se tradujo en mayor lentitud en los trámites necesarios para la preparación y ejecución de los proyectos.
- La demora en el inicio de la ejecución requirió de la UEC un mayor tiempo y esfuerzo para la formación y adaptación de sus integrantes al entorno de trabajo. También fue más costosa la apropiación y aceptación de los proyectos por parte de los funcionarios de los Órganos de línea al no haber participado, en general, en la preparación o primeras fases del desarrollo del proyecto.
- La novedad de las instituciones. La reforma de la Constitución argentina, en 1994, reconoció a la Ciudad de Buenos Aires el rango de Ciudad Autónoma con las mismas competencias que el resto de las Provincias argentinas. La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se aprobó a fines del año 1996. En el momento de diseñarse y aprobarse la operación se encontraba en una etapa de transición desde su status de Intendencia o Municipio a la de "Provincia". Este hecho reveló cierta debilidad de las instituciones especialmente en las relaciones derivadas de la concesión del préstamo directo del Banco a la Ciudad que supuso la necesidad de trabajar con procedimientos nuevos y diferentes de los tradicionales del Municipio en la preparación y ejecución de proyectos.  
Los procedimientos internos de la Ciudad para la preparación de los proyectos y la contabilización y pago de los gastos seguían normas o usos diferentes según la Secretaría responsable del proyecto. Además, los procesos de contratación, de por sí lentos en su tramitación ante las instancias de control y aprobación, se demoraron aún más al tener que ajustarse a los procedimientos de adquisición del Banco. Fue necesario realizar importantes esfuerzos para acordar procedimientos normalizados que, junto con los estándares aprobados por el Banco, permitieron finalmente reducir los tiempos de licitación a partir de 2004. Hubo procesos de licitación que se demoraron más de tres años.  
El flujo de información entre la Contaduría, Tesorería y la Unidad Ejecutora en relación con la contabilización y pago de los gastos dio lugar a demoras en la preparación de la documentación a presentar al Banco como respaldo de las solicitudes de desembolso. Aquí se debe incluir también la parte correspondiente a la auditoría concurrente, ejercida



por una firma contratada por el Ejecutor a petición del Banco, que demoró sus actuaciones por deficiencias o dificultades para obtener la información requerida para ejercer sus funciones.

- Una cierta inestabilidad política: elecciones en 2000, 2003, crisis política que abrió una crisis institucional que terminó con el juicio político y la destitución del Jefe de gobierno a comienzos de 2006, su reemplazo por un nuevo gobierno y la posterior reestructuración del GCBA. Todo ello, unido a la crisis económica, incidió en la paralización frecuente de actividades, revisión o reorientación de proyectos que estaban en preparación o en fase de ejecución.

## 2) Factores relacionados con el diseño de la operación.

- El Proyecto se diseñó como una línea de crédito para financiar proyectos del GCBA que se tendrían que elaborar, aprobar y ejecutar durante el desarrollo del Programa. Esto es válido tanto para el Subprograma de Inversiones como para el de Modernización.
- El carácter abierto del diseño le dio una gran flexibilidad al Programa y, en el subprograma de modernización, permitió incorporar los criterios de las autoridades que se fueron sucediendo a lo largo de su ejecución y que dieron lugar a determinados ajustes en los proyectos. En el subprograma de inversiones, la flexibilidad estuvo expresamente prevista al dejar libertad para seleccionar los proyectos a financiar siempre que pertenecieran a los sectores definidos como elegibles y que cumplieran con los requisitos establecidos en el Reglamento Operativo. Pero también puede tener una valoración negativa en la medida en que se confió el logro de resultados a un gobierno cuya capacidad institucional todavía no había sido comprobada y a través de proyectos que no habían sido definidos ni concretados.
- La idea expresada en la cláusula 7.03 del Anexo A del contrato, cuyo fin era vincular los desembolsos de un año al cumplimiento de las Metas fiscales en el ejercicio anterior no pudo hacerse efectiva por falta de mecanismos para llevarla a la práctica. Los desembolsos se hicieron como en cualquier préstamo de inversión. No se estableció ningún criterio que permitiera fijar una correlación entre un determinado nivel de cumplimiento de las metas y un nivel correspondiente en el monto de recursos de financiamiento que podrían ser liberados. En este sentido, el préstamo no tuvo un efecto directo sobre el logro de las metas y del equilibrio fiscal y financiero que se pretendía aunque sí los tuvo en forma indirecta a través de las acciones realizadas para mejorar el desempeño tanto de la Dirección de Rentas como del conjunto de la administración financiera.
- Los supuestos del programa se cumplieron en términos generales. Se mantuvo el apoyo del GCBA al Programa, los efectos de la compensación de deuda con la Nación fueron neutros y el ciclo económico decayó primero suavemente y, durante la crisis, en forma brusca para recuperarse a partir de 2003. Por otro lado, se han cumplido los supuestos propios del Subprograma de Modernización. Sin embargo, el supuesto del Subprograma de Inversiones no se ha cumplido dado que no se lograron realizar los procesos de licitación "en los tiempos previstos" y esto sí afectó de manera directa e importante a la implementación del proyecto.
- Las prórrogas del período de desembolsos. Por los factores mencionados y por el impacto de la crisis, era imposible que el Programa se pudiera ejecutar en los tiempos establecidos en el contrato de préstamo y la concesión de las prórrogas era imprescindible para poder llevar a buen término todo el trabajo que había sido preparado y, en parte, ejecutado cuando finalizó el plazo original de desembolsos.

### **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

La ejecución del Programa estuvo a cargo de la Secretaría de Hacienda y Finanzas (actualmente con la denominación de Ministerio de Hacienda). Con este fin se creó una Unidad Ejecutora Central (UEC), presidida por el Secretario de Hacienda y Finanzas, e integrada por el personal necesario para la ejecución del Programa. La idea original, plasmada en el Reglamento Operativo, fue la instalación de sub-unidades en cada una de las Secretarías (Ministerios) que participaran en la ejecución de los proyectos del subprograma de Inversiones. El subprograma de Modernización se concentraba principalmente en las Direcciones de la Secretaría de Hacienda y Finanzas.

Este esquema no llegó a desarrollarse y la UEC fue principalmente una Unidad de Coordinación entre los organismos ejecutores (Secretarías, Direcciones Generales, etc.), la Secretaría de Hacienda y Finanzas y el Banco. Los proyectos del Subprograma de Inversiones se originaban o proponían por otras Secretarías y debían ser aceptados por la UEC y aprobados finalmente por la de Hacienda antes de su presentación al Banco. Sin embargo, este esquema tuvo un funcionamiento más formal que real: la preparación de todos los documentos relativos a la ejecución de los proyectos se preparaban y aprobaban en la jurisdicción originaria del proyecto.

En general el desempeño del Organismo Ejecutor se puede considerar satisfactorio con los altibajos generados por varios cambios en la titularidad del mismo. No obstante, a nivel del Prestatario (GCBA), la existencia de procedimientos y hábitos diferentes en cada jurisdicción del gobierno demoraron, en muchas ocasiones, la tramitación de los proyectos y especialmente del proceso de contratación de obras y adquisición de bienes. La intervención de la Procuración General de la Ciudad también retrasó este proceso en la primera mitad de la ejecución del Programa. Probablemente, las mejoras que el subprograma de Modernización aportó a este Organismo pudieron contribuir a la agilización de los trámites en que interviene.

La continuidad en la dirección y composición de la Unidad Ejecutora, a lo largo del Programa, permitió mantener un nivel adecuado en el funcionamiento de la UEC enriquecido con la experiencia acumulada durante el período. Una importante tarea de la Unidad fue sostener el proyecto y ponerlo en conocimiento de las nuevas autoridades cada vez que se ha producido un cambio en la dirección de los organismos ejecutores procurando la continuidad y sustentabilidad de los proyectos desarrollados en las respectivas áreas o analizando la conveniencia de efectuar determinados cambios para adaptarlos a nuevas orientaciones de la gestión.



Los sistemas administrativos y contables desarrollados para el proyecto tuvieron dificultades, durante buena parte de la ejecución para ofrecer oportunamente los requerimientos de información del Banco y hasta el último tercio de la ejecución no se contó con un sistema integrado.

En el año 2005, la Unidad Ejecutora fue incluida dentro de la estructura organizativa de la Secretaría de Hacienda, como Dirección General de Relaciones con el BID, dependiente de la Subsecretaría de Administración Financiera. Esto contribuyó también a una mayor integración del Programa en las acciones del GCBA.

En Diciembre del año 2007, la Unidad Ejecutora fue incluida dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Hacienda, como Subdirección General de Relaciones con el BID, dependiente de la Dirección General de Crédito Público.

Al cierre de este documento, El Prestatario ha realizado pagos en concepto de amortización del préstamo por la suma total de US\$30,16 millones, que representa un 16,2% del total desembolsado.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

### c. Desempeño del Banco

La evaluación del Ejecutor sobre el desempeño del Banco se incorpora como Anexo 3 a.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## V. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad de los resultados del Programa depende de un conjunto de factores de carácter económico, financiero, político e institucional que, todos juntos, contribuyan a la estabilidad fiscal y al mantenimiento del proceso de modernización emprendido con el Programa. El interés y el apoyo de las autoridades en el manejo de las finanzas públicas se manifestó claramente durante la crisis y en los años siguientes. Sin embargo, en los últimos años de ejecución, la evolución que han tenido las finanzas del GCBA podrían poner en riesgo aquella estabilidad y, por tanto, el logro de uno de los objetivos principales del Programa: dotar a la Ciudad de Buenos Aires de un marco fiscal y financiero sostenible en el mediano y largo plazo. Dado que los ingresos han mantenido un buen comportamiento, el factor crítico estaría en el crecimiento continuado de los gastos corrientes por su importante participación en el presupuesto y por la rigidez que los mismos ofrecen a su mantenimiento o reducción en términos relativos.

Dentro del subprograma de Modernización la mayor parte de los resultados o productos alcanzados son fruto de proyectos que fueron planteados o, al menos, desarrollados por los órganos de línea del gobierno respondiendo a necesidades reales. En ese sentido, los resultados en sí mismos y el impacto favorable sobre los ciudadanos constituyen la mejor garantía de sostenibilidad. El desarrollo e implantación de muchos de los proyectos ha contribuido a crear un nuevo modelo de gestión impenable al comienzo del Programa. La rentabilidad social, política y administrativa de la mayoría de los proyectos ejecutados es muy alta. Se pueden citar como más destacados los siguientes: el Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF), Sistema Unificado de Recursos Humanos (SURH), Sistema de Información Cultural (SIC), Sistema Integrado de Programación de la Inversión (SIPRI), Registro Único de Bienes Inmuebles de la Ciudad (RUBI), Página Web de la Ciudad ([www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)), Prueba piloto de voto electrónico, Legajo Único de Alumnos (LUA); Base Única de Recursos Escolares; Sistema Integrado para la Gestión de Educación Privada, Sistema para la Procuración General de la CABA., Sistema de Información Georreferenciada en plataforma abierta, etc.

En el aspecto organizacional, la integración de los resultados del Programa dentro de la estructura del GCBA es una buena señal de cara a su sostenibilidad en el futuro. Además de los que se han mencionado en otros capítulos de este informe, se pueden mencionar el Sistema de Carrera Administrativa, absorbido por las autoridades del GCBA y que se inscribe en el Ministerio de Gestión Pública y Descentralización (Direcciones Generales de Capacitación y de Innovación de la Gestión); el proyecto SIGAF, desde su última etapa, se constituyó como Unidad de Informática de Administración Financiera (UIAF) e incorporó a la mayoría de los consultores que habían sido financiados por el Programa. Estas decisiones y otras semejantes en otras áreas tienden a asegurar la sostenibilidad del proyecto y sus metas.

### b. Riesgos Potenciales

En el subprograma de Modernización, se pueden señalar dos riesgos que podrían ser graves por afectar respectivamente a los recursos tecnológicos y al cambio cultural introducidos por el Programa en la gestión del gobierno. Por una parte, la Dirección General de Sistemas de Información del GCBA, al término del proyecto para su fortalecimiento, no dispone de las capacidades y recursos necesarios para coordinar y dirigir el desarrollo tecnológico de la gestión por lo que cada Organismo está realizando el mantenimiento y actualización de sus sistemas. Esta Dirección General es la responsable del desarrollo y mantenimiento de los sistemas implantados en los distintos organismos con excepción de los de la administración tributaria y financiera entre otros. Por otra parte, la resistencia al cambio en algunas áreas, unida a las dificultades para la capacitación de los recursos, es un riesgo a tener en cuenta y cuya solución implica la cooperación o acuerdo con las organizaciones gremiales. Un ejemplo de esta situación



ha sido el Proyecto de Desarrollo del Sistema de Información Gerencial en Salud en el que se observaron las resistencias (médicos, personal de enfermería, administrativos) al manejo de computadoras en su tarea cotidiana y de los propios Directores de Hospital a modificar sus prácticas habituales para integrarse a un sistema centralizado.

Para compensar estos riesgos se considera fundamental que las futuras autoridades del GCBA: 1) asuman la necesidad de cubrir las posiciones que corresponden a perfiles adecuados para realizar las tareas de desarrollo y mantenimiento informáticos y que actualmente resultan insuficientes; y 2) que acuerden con las organizaciones gremiales un programa de mejora de la calidad y de capacitación del personal para sostener e impulsar los cambios culturales y tecnológicos introducidos con apoyo del Programa.

En el subprograma de Inversiones el riesgo para la sostenibilidad de las obras realizadas podría ocurrir si eventuales dificultades presupuestarias no permitieran disponer de los recursos financieros necesarios para el mantenimiento de las mismas o si los responsables de la Jurisdicción correspondiente no se ocuparan de su conservación. El Banco debe dar seguimiento y requerir los informes anuales a que se refiere el párrafo 7.02 del Anexo A del contrato de préstamo. Tales informes deben incluir "los planes de mantenimiento así como evidencia de la disponibilidad de recursos para el mismo" complementando así lo dispuesto en la cláusula 4.02 del contrato.

### c. Capacidad Institucional

El proyecto ha contribuido, de manera clara e importante, al fortalecimiento de la capacidad institucional del GCBA. Para confirmar esta afirmación, puede ayudar una breve referencia general a la situación inicial:

1. La administración del GCBA no contaba con una carrera administrativa y carecía de cuadros intermedios de modo que las decisiones se tomaban al nivel más alto y eran ejecutadas o no por los empleados. El personal, con un promedio de edad elevado, baja calificación, escasa motivación y falta de compromiso con los resultados, desarrollaba tareas rutinarias y generalmente de forma manual.
2. La información deficiente, descoordinada y no sistematizada en casi todas las Jurisdicciones era un problema grave que tenía graves consecuencias: el GCBA desconocía la situación física y jurídica de su patrimonio edilicio y cultural; la base de recursos humanos mezclaba empleados activos, renunciados, jubilados o fallecidos y los datos de la DG de Recursos Humanos no coincidían con los datos de la DG de Presupuesto; las normas que regulan la vida pública de la Ciudad y el funcionamiento de sus instituciones no estaban accesibles para los ciudadanos ni para los empleados; se carecía de procedimientos administrativos, etc. En definitiva, la administración carecía de recursos adecuados y de estímulos para usar los disponibles de manera eficaz.

Después de la terminación del proyecto, la administración del GCBA cuenta con nuevos recursos, se ha mejorado el caudal de información y los medios para obtenerla, procesarla y compartirla con los demás órganos de gobierno y con los ciudadanos. Basta citar las mejoras introducidas en la Dirección de Rentas, en la Administración Financiera, la preparación y evaluación de proyectos de inversión, las áreas de cultura (Patrimonio, museos, teatros, etc.) y de salud, etc. Hay que señalar también la creación de Direcciones Generales de Infraestructura en Ministerios que no las tenían (Salud, Cultura) o el fortalecimiento de otras que ya existían como la del Ministerio de Educación. Se ha mejorado su capacidad para preparar y ejecutar proyectos y hacerlos compatibles con los procedimientos del Banco.

Pero, a pesar de los avances logrados, pudiera ser que esta capacidad institucional del GCBA no fuera suficiente para sostener en el tiempo los resultados alcanzados. En este mismo capítulo se han mencionado algunos de los riesgos que podrían contrarrestar la mejor capacidad institucional con la que cuenta la administración pública de la Ciudad de Buenos Aires.

### Clasificación de Sostenibilidad (SO)

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

## VI. Evaluación y Seguimiento

### a. Información sobre Resultados

Al diseñar la operación se incluyeron los indicadores previstos en el Marco Lógico tal como se requería entonces pero no se definieron los mecanismos para la provisión de información para el seguimiento y evaluación del Programa ni los responsables de obtenerla o la periodicidad de su presentación. A lo largo de la ejecución, el Programa contribuyó, a través de la revisión del Informe de Seguimiento de Proyecto (ISDP), en forma conjunta con la Unidad Ejecutora, a la preparación de ISDPs individuales para cada uno de los proyectos del área de modernización. La información relativa al cumplimiento de las metas fiscales ha sido provista por la Dirección General de Crédito Público en forma trimestral y consolidada anualmente. Adicionalmente, los procesos de adquisiciones y demás mecanismos dentro del área fiduciaria y ambiental se llevaron a cabo de acuerdo a los procesos requeridos tanto por el Banco, como por las leyes nacionales.

### b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El contrato de préstamo prevé (párrafo 7.05 del Anexo A) que, "durante la ejecución del Programa y por dos años adicionales, el Prestatario presentará al Banco informes semestrales acerca de los resultados de la implantación del Programa. Dichos informes presentarán por separado las actividades relacionadas con el subprograma de modernización y las del subprograma de inversiones e incluirá los planes de mantenimiento así como evidencia de la disponibilidad de recursos para el mismo".

Para hacer viable el cumplimiento de esta obligación contractual, el Banco ha acordado con el Prestatario la presentación de informes anuales sobre los aspectos más significativos del Programa. Los informes incluirán la situación de los indicadores y la



sostenibilidad de los logros, el cumplimiento de las metas fiscales y el plan de mantenimiento de las obras financiadas por el subprograma de inversiones. El Plan de manejo de la deuda, incluido como Anexo A-3, fijó metas para el año 2010 que deben ser objeto de seguimiento en los informes. Será responsable de la elaboración y presentación de los informes el Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Ciudad de Buenos Aires que podrá contar con el apoyo del Banco en la preparación de aquellos.

La cláusula 4.05 del contrato previó la definición de la metodología a utilizar en la evaluación "ex post" y que tomaría en cuenta los indicadores del marco lógico y las metas de los Anexos A-2 y A-3 según se dice en el párrafo 7.01 del Anexo A del contrato. Ambos párrafos dan por supuesta la realización de una evaluación de esta clase una vez finalizado el Programa. Aunque no se reflejó en el contrato responde al acuerdo alcanzado durante la preparación del proyecto y recogido así en la Propuesta de Préstamo (párrafo 3.31 del Informe de Proyecto). El Ejecutor considera muy conveniente que se realice una evaluación ex post teniendo en cuenta la naturaleza y complejidad del Programa, su contenido y el desarrollo de su implementación. La evaluación debería centrarse en el impacto producido en la gestión y actitud de la administración y la percepción de los ciudadanos sobre la prestación de servicios por parte del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

## **VII. Lecciones Aprendidas**

Como se mencionó anteriormente, el Proyecto se vió afectado en su implementación por dos factores principalmente. El primero tuvo que ver con la demora en los procesos de obtención de firma de contrato y el cumplimiento de las condiciones previas de primer desembolso. Lo anterior, aunado a la complejidad del diseño y la falta de capacidad de la unidad ejecutora tuvieron un impacto en la demora de la ejecución de la operación de aproximadamente dos años y medio. Como segundo aspecto a considerar, se encuentra la fuerte crisis por la cual pasó Argentina durante el período 2000-2002 y que tuvo un impacto negativo en la implementación de la mayoría de los proyectos de inversión que se estaban ejecutando en su momento. El impasse que tuvo el proyecto en dicho momento no fue tanto por la caída de la recaudación y el aumento del gasto, sino por la desarticulación del mercado y la ausencia de referencias y de precios después de la devaluación del peso argentino. Esto hizo que se paralizaran todos los procesos de licitación que se encontraban en marcha. Con este contexto en mente, las principales lecciones aprendidas del Proyecto son:

### **a. En relación con el diseño de la operación**

1. Los proyectos en general y los de reformas en particular, deben contar con un análisis de la capacidad institucional del ejecutor para la ejecución de los mismos. Es por ello que se recomienda el uso del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) como una herramienta que sería de gran utilidad en caso de realizarse una segunda operación de esta naturaleza con el GCBA.
2. Adelantar la formulación de los proyectos que van a integrar el Programa y ajustarlos a la metodología aceptada por el Banco. Esto permitirá que, al inicio de la ejecución, se disponga de la parte sustancial de los proyectos ejecutivos y de los estudios complementarios que puedan ser necesarios. Las fórmulas de reconocimiento de gastos previos y de financiamiento retroactivo deberían utilizarse para estimular al ejecutor en estas tareas preparatorias. Las ventajas de la medida que se propone son varias: mejorar los tiempos de ejecución, conseguir una mejor y más realista programación (Plan Operativo, Plan de Adquisiciones) y facilitar el seguimiento futuro de la operación.
3. Se debería revisar la utilización de Unidades Ejecutoras creadas exclusivamente para el proyecto y fuera de los organismos ejecutores. Tales Unidades deberían estar integradas por personal de la institución reforzado, cuando sea necesario, con expertos contratados temporalmente. La participación activa del Ejecutor, al máximo nivel posible, debería ser una obligación contractual. Las Unidades Ejecutoras así organizadas deberían tener facultades de ejecución para contratar los bienes y servicios que requiera el proyecto cualquiera que sea la Jurisdicción o Ministerio al que se destinen y los pagos correspondientes deben seguir el mismo procedimiento que se aplique a otras Jurisdicciones. El Banco y las firmas auditoras deberían ajustar sus requerimientos para la justificación de gastos y pagos a este esquema.
4. Información sobre la "línea de base" o valores de referencia. Se deben definir, en el documento de proyecto, no solamente la línea de base, sino también los mecanismos para el seguimiento de indicadores, periodicidad, y los responsables de su entrega y la calidad de la información. Se debe requerir la información al comienzo de la ejecución (informe inicial, por ejemplo) y debería ser evaluada conjuntamente por el Equipo de Proyecto y la Representación y actualizada en los momentos definidos del período de ejecución.

### **b. En relación con la implementación**

5. Los tiempos empleados en la realización de trámites en los Organismos del GCBA, especialmente en los procesos de adquisiciones, no son compatibles con la ejecución oportuna de los proyectos. Las lecciones para futuras operaciones, en este caso, son varias: (i) esta situación se debería plantear a las autoridades, como parte del análisis institucional, con datos precisos sobre el costo de los trámites y controles tal como se han ejercido y con propuestas para mejorar su eficiencia; (ii) poner en conocimiento de los organismos de control y de ejecución el Plan de Adquisiciones, antes de su aprobación, de manera que conozcan los tiempos acordados y se comprometan en la medida de sus posibilidades y (iii) reflejar objetivamente esta realidad y los compromisos alcanzados en el Plan de Adquisiciones.
6. La utilización de la red (internet) para la administración de los proyectos podría contribuir a transparentar la información y a mejorar la agilidad e incluso el costo de administración. Este uso de la red se refiere no sólo a los procedimientos relacionados con adquisiciones sino a las comunicaciones entre el Banco y el ejecutor facilitando el monitoreo y seguimiento de la operación en tiempos reales.
7. Se recomienda que los responsables políticos de las áreas incluidas en el Programa sean partícipes activos de la evaluación de los impactos y efectos de los proyectos, reconociendo la importancia que tienen para los ciudadanos, y que acompañen dichas evaluaciones facilitando la generación de información adecuada para efectuar las mediciones correspondientes.



InterAmerican Development Bank. All Rights Reserved. Headquarters: 1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, USA, tel. 1-202-623-1000

### **Anexos:**

1. Subprograma de Modernización: Productos por Componente y Principales Productos
2. Actas del Taller de Cierre (Ayuda Memoria del Taller de Terminación del Proyecto).
3. Otros:
  - a. Evaluación de Desempeño del BID
  - b. Subprograma de Inversiones: resumen de obras financiadas

Anexo 3 b

COMPONENTE Y PROYECTO	PRINCIPALES PRODUCTOS
<b>COMPONENTE: APOYO FISCAL Y FINANCIERO</b>	
Fortalecimiento Institucional de la Dirección General de Rentas	<p><b>Creación de la Dirección de Grandes Contribuyentes:</b> La existencia de la Dirección, diseñada y puesta en marcha en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de la Dirección General de Rentas, la reorganización y mejora del padrón, la incorporación de aplicativos (Vector de Cumplimiento Fiscal y ArCIBA, nuevo servicio para agentes de recaudación) permitió la gestión focalizada en este universo, posibilitando importantes beneficios: Crecimiento de la recaudación de los Grandes Contribuyentes, incremento en la participación relativa en el total recaudado.</p> <p><b>Sistema para Agentes de Recaudación (ArCIBA):</b> Desarrollo del nuevo servicio de atención y control vinculado al aplicativo ARCIBA implementado en marzo 2005 (plataforma Osiris, atención on line, mejoras en control, nuevos circuitos y ventanilla única).</p> <p><b>Migración y renovación del SIAC:</b> Con el Banco Ciudad como nuevo operador del servicio y su fuerte incidencia, los costos de la administración tributaria ya se situaban dentro de los mejores estándares internacionales, incluyendo también los períodos de estancamiento y baja de la recaudación producto de la profunda crisis post diciembre 2001.</p> <p><b>Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes de ISIB:</b> Formulación e implementación del proyecto, con unos 115.000 contribuyentes inscriptos en el régimen vigente desde 2005.</p> <p><b>Nuevo Centro de Cobranzas (Proyecto “Contact Center”):</b> Seguimiento y avisos telefónicos a suscriptores de planes de pago.</p> <p><b>Servicios “online”:</b> Consultas de deudas e impresión de boletas por Internet (ABL, IRV e ISIB).</p> <p><b>Proyecto Valuaciones Fiscales:</b> Propuesta de reforma metodológica sobre las valuaciones de la ciudad. Presentado a la Legislatura.</p> <p><b>Programa de Formación Continua y Profesionalización :</b> “Tecnica en Administración Tributaria” (Terciario).</p> <p><b>Informatización del Catastro Tributario:</b> Reorganización de la Unidad de Empadronamiento Inmobiliario. Establecimiento de nuevas normas de funcionamiento interno, disminución del stock de expedientes sin resolución, creación del área de informática, desarrollo e implementación de un sistema de seguimiento de expedientes.</p>
Fortalecimiento de la Secretaría de Gestión y Administración Financiera	<p><b>El Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF)</b> es la herramienta informática que tiene como objetivo lograr que la Secretaría de Hacienda y Finanzas del GCABA disponga de un sistema presupuestario, contable y de tesorería, integrado, confiable, eficiente y controlable, cumpliendo con los requerimientos de la Ley N° 70 y su Decreto Reglamentario N° 1000; y que las distintas Jurisdicciones del Gobierno puedan utilizarlo acorde con su naturaleza jurídica y características operativas, facilitando una gestión que cumpla con la normativa emanada de los Órganos Rectores.</p> <p>El SIGAF es un sistema integrado que comprende desde la Formulación del Presupuesto de la Ciudad, hasta la registración, ejecución y control de los gastos que se ejecutan a partir de los recursos recaudados. Esta herramienta informática acompaña la Gestión y facilita el registro de todas las etapas presupuestarias.</p> <p>Los módulos que lo integran son: Formulación Presupuestaria, Programación de la Ejecución, Ejecución y Ajustes Presupuestarios, Programación y Seguimiento de la Producción Física, Compras de bienes y servicios, Catálogo General de Efectos, Contrataciones Personales, Gastos, Transferencia de Fondos, Pagos, Fondo Rotatorio, Cajas Chicas, Recursos, Conciliación Bancaria, Contabilidad General, Informes Gerenciales, Consultas y Listados para el control de la gestión e integración en línea del Registro Único de Proveedores.</p> <p>El SIGAF ha conseguido modernizar y brindar una herramienta de control que permite realizar un seguimiento más preciso de la ejecución y calidad del gasto en el GCABA, de modo que las distintas Jurisdicciones, pueden utilizar un sistema adecuado a sus necesidades de registro e información, llevando adelante una gestión coordinada, transparente, eficiente y verificable.</p> <p><b>Certificación en Calidad:</b> En el marco de este Proyecto se certificaron en Normas Iso 1901:2000 los procedimientos de la Dirección General de Estadísticas y Censos, La Dirección General de Crédito Público y de la Unidad de Auditoría Interna de la Secretaría de Hacienda (UAI).</p>

<p>Informatización Integral de la Procuración General de la Ciudad de Buenos Aires</p>	<p><b>Sistema Integrado de Gestión de la Procuración :</b> La modernización de la Procuración se sustentó en dos pilares : 1) la instalación de la red de datos y de equipamiento informático (servidores, pcs , impresoras, etc) que permitió habilitar 450 puestos de trabajo; y 2) la implementación del Sistema Integrado que permitió automatizar las principales tareas de la Procuración. El Sistema realiza el seguimiento de juicios en los que intervenga la Ciudad (entre ellos, las ejecuciones fiscales llevadas adelante por los mandatarios), el control de gastos y pagos derivados de los mismos; el seguimiento de los sumarios; la digitalización y ordenamiento de dictámenes; la organización y control de los mandatarios y el seguimiento de los expedientes que ingresan a la Procuración. El subsistema de Mandatarios (originalmente radicado en el Banco Ciudad) fue migrado y reescrito para su incorporación al Sistema Integrado. Hoy los mandatarios externos operan el sistema desde sus oficinas, desde donde ingresan las novedades de los juicios a su cargo, siendo auditados online por los abogados de la Procuración.</p>
	<p>El impacto del uso del Sistema permitió, entre otras, elevar la recaudación de la Ciudad en concepto de Juicios Fiscales (Entre enero-agosto del 2007 la Ciudad cuadruplicó lo cobrado en el 2006).</p> <p>El Sistema Integrado está conformado por los siguientes <b>subsistemas</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juicios</li> <li>Digitalización de dictámenes-Biblioteca</li> <li>Oficios judiciales</li> <li>Sumarios</li> <li>Pericias</li> <li>Seguimiento de actuaciones</li> <li>Contabilidad y Liquidaciones judiciales</li> <li>Control de mandatarios</li> </ul>
<p>Modernización de la Sindicatura General de la Ciudad</p>	<p><b>Legajo Continuo de Control Interno.:</b> Plataforma de gestión telemática que permite el vínculo on line entre la Sindicatura y las Unidades de Auditoría Interna (UAIs).</p> <p>Adquisición de equipamiento y cableado.</p>
<p>Fortalecimiento Institucional de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires</p>	<p>Programa de Capacitación y elaboración de manuales.</p>

<b>COMPONENTE: FORTALECIMIENTO RECURSOS HUMANOS</b>	
Optimización de Procesos y Sistemas de Información de Recursos Humanos	<p><b>Sistema Unificado de Recursos Humanos (SURH)</b>, orientado a los requerimientos de una gestión descentralizada de los recursos humanos consta de los siguientes módulos:</p> <p><b>AP Administración de personal:</b> La aplicación registra los datos y movimientos de personal. Posee un <b>módulo de administración centralizada</b> para la gestión de la Dirección de Administración de Personal de la DGRH y un <b>módulo de administración descentralizada</b> para la gestión de todas las oficinas de personal de GCBA. Está disponible en Intranet y fue utilizado para la gestión del personal contratado bajo Decreto 948. Está pendiente de decisión política su implementación integral para el personal de planta permanente del GCBA.</p> <p><b>LH Liquidación de Haberes -Contratos 948:</b> El sistema fue desarrollado específicamente para la liquidación de sueldos de contratados 948.</p> <p><b>LH Liquidación de Haberes:</b> Migración de la aplicación actual propietaria (IBM-390) a una aplicación Open Source. La migración se encuentra en estado avanzado y se realizaron experiencias piloto de liquidación paralela con óptimos resultados. Está pendiente de decisión política el reemplazo del actual liquidador por este desarrollo.</p> <p><b>IP Imputación Presupuestaria:</b> Administración de aperturas programáticas para los cargos liquidados y generación de resultados para el control de la ejecución del gasto (instalado y en implementación).</p> <p><b>MT Medicina del Trabajo:</b> Gestión de licencias médicas integrada a una base única de Agentes desde cada área de personal. En utilización.</p> <p><b>Otros Productos del Proyecto:</b></p> <p>Creación de la Unidad de Coordinación de Oficinas de Personal – UCOP. En el Gobierno de la Ciudad hay más de 200 oficinas de personal.</p> <p>Creación de un Portal de la Dirección de Recursos Humanos en la Intranet como área de consultas y ayuda “on line” para las oficinas de personal.</p> <p>Creación y gestión de la oficina para la gestión de Jubilaciones.</p>
Encasillamiento del Personal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	<p>El Proyecto de Encasillamiento ha permitido asignar a los agentes pertenecientes a la Planta Permanente del GCABA (ca. 38.000 agentes) en el grupo, tramo y nivel que corresponde de acuerdo a las funciones que efectivamente lleva a cabo, su nivel de complejidad, responsabilidad y autonomía. Gracias al Proyecto se aprobó la Carrera Administrativa y se logró el encasillamiento de los agentes en el nuevo esquema escalafonario.</p> <p>Se ha desarrollado e implementado asimismo un aplicativo para la carga y el uso continuo de la información necesaria para el proceso de Encasillamiento y, posteriormente, la administración de la Carrera Administrativa.</p>
Sistema de Carrera Administrativa del GCBA	<p>El Proyecto de Carrera ha elaborado un sistema de Desarrollo de Carrera Administrativa compuesto, básicamente, de los módulos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño. La asistencia brindada en materia de estructuras por el Proyecto de Carrera Administrativa al GCABA se ha visto plasmada en la organización del Poder Ejecutivo en once Ministerios y tres Secretarías (Ley 1925). Esta norma redistribuye las competencias entre las Jurisdicciones e implementa, por vez primera, una Subsecretaría de Gestión Pública destinada a la innovación de la gestión.</p>

<b>COMPONENTE: FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMPRAS</b>	
Fortalecimiento de la Dirección General de Compras y Contrataciones	<p><b>RUP - Registro Único de Proveedores:</b> Tiene como objetivo optimizar las compras en el ámbito del Gobierno de la Ciudad, reduciendo tiempos y costos en la tramitación de las contrataciones y cumpliendo con los principios de la eficiencia, eficacia y transparencia. A través de la página Web - <a href="http://www.buenosaires.gov.ar/rup">www.buenosaires.gov.ar/rup</a> -se puede disponer del formulario de inscripción on line, controlar y actualizar datos por Internet, obtener el Certificado de Habilitación de Presentación de Oferta.</p> <p><b>Catálogo de Efectos:</b> El Catálogo de Efectos se administra mediante la aplicación “Front-End Catálogo”, a la que se tiene acceso a través de Intranet del GCBA. La cantidad de efectos que conforman el Catálogo varía constantemente, dado que las altas, bajas y modificaciones se realizan de manera dinámica vía web. A la fecha, el catálogo de efectos cuenta con 61.452 ítems. El buscador permite su consulta según la denominación, Partida Presupuestaria, Código de Ítem, Rubro Licitario o Número de Clase. También se pueden realizar búsquedas complejas combinando cualquiera de los campos anteriores.</p> <p><b>Interfase del RUP con el Sistema Integrado General Administrativo y Financiero del Gobierno de la Ciudad (SIGAF) y con otros organismos.</b></p>
<b>COMPONENTE: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE INVERSIÓN Y CREACIÓN DE UN FONDO DE PREINVERSIÓN</b>  Fortalecimiento del Sistema de Inversión y Creación de un Fondo de Preinversión Fortalecimiento del Sistema de Inversiones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	<p>A través de los dos proyectos ejecutados en forma sucesiva, se obtuvieron los siguientes productos:</p> <p><b>Creación de la Dirección General de Oficina de Inversión Pública y Planeamiento:</b> Brinda apoyo técnico e instrumental a las (Que es el nombre completo de OYESES?) OYESES, mediante la incorporación de asistencia local, equipamiento, coordinación informativa en los procesos de identificación, formulación, evaluación, gestión y seguimiento de los proyectos de inversión de manera de asegurar la calidad de la información que ingresa al sistema, facilitando el sistema de análisis, calificación, selección y priorización de las obras que ingresan al Plan Plurianual.</p> <p><b>Sistema de Programación de Inversiones (SIPRIN):</b> Implementación del Sistema de Programación de Inversiones (SIPRIN), logrando incorporar criterios homogéneos en el proceso de formulación y selección de las inversiones y el desarrollo de las principales herramientas para la programación de las mismas.</p> <p><b>Creación del Fondo de Preinversión (FOPRE) :</b> Se orienta al financiamiento de los estudios de preinversión requeridos para la formulación de proyectos a las áreas del GCBA que lo soliciten. El Fondo, administrado por la Dirección General de Oficina de Inversión Pública se ejecuta en el marco del Programa PNUD de la Dirección General de Crédito Público.</p>
<b>COMPONENTE: DESCENTRALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>ÁREA: Hacienda</b>	
Fortalecimiento de la Dirección de Sistemas	<p><b>Estándares Tecnológicos:</b> Se definieron estándares para los desarrollos y adquisiciones informáticas del GCBA que se encuentran disponibles en Intranet e Internet.</p> <p><b>Firma Digital:</b> Se implementó la infraestructura de Firma Digital en <a href="http://pki.buenosaires.gov.ar">http://pki.buenosaires.gov.ar</a>. Los servicios disponibles con firma digital son: Permiso de acceso a Internet; Correo Electrónico firmado y solicitud Mensajería Instantánea. Próximamente se implementará el circuito de solicitud de especificaciones técnicas informáticas.</p>
Modernización Red Informática del GCBA	<p><b>Recambio de equipamiento electrónico de la red:</b> El proyecto instrumentó la actualización de la red de comunicación de datos entre sistemas informáticos de las reparticiones a la mas reciente tecnología de comunicaciones de voz y datos.</p> <p><b>Ampliación de la red de fibra óptica</b> a otras reparticiones, asegurando la disponibilidad de las comunicaciones mediante enlaces redundantes. Se extendieron 5.800 metros de fibra óptica.</p> <p><b>Adecuación del Sistema de Energía:</b> Se adquirió un grupo electrógeno, se realizó el recambio de tableros eléctricos, cables y material complementario.</p> <p><b>Sistema de detección de Intrusos:</b> Se incorporó un sistema de detección de intrusos en la red MAN que permite detectar en forma temprana los posibles ataques.</p> <p><b>Plan de contingencia:</b> Elaborado para el Centro de Cómputos.</p>

Fortalecimiento de la Dirección General de Estadísticas	<p><b>“Plan de Desarrollo de Mediano Plazo” en la áreas de salud, demografía, economía y cultura:</b> Se generaron nuevos indicadores para medir la evolución de la actividad económica de la ciudad, tanto a nivel sectorial como global.</p> <p><b>Reorganización del Área de “Análisis demográfico”:</b> Se instaló el modelo de población en sus dos versiones CABA I y CABA II y se elaboró un nuevo Plan de Actividades para dicha Área.</p> <p><b>Centro de Documentación, Difusión y Atención al Usuario:</b> Se creó y se certificó la calidad del funcionamiento del mismo a través de la norma ISO 9001 (ST).</p> <p><b>Desarrollo de marcos muestrales:</b> Se desarrolló el área dedicada a la elaboración de marcos muestrales que brinda apoyo estadístico en la elaboración y explotación de las encuestas que lleva adelante la Dirección.</p> <p><b>Banco de Datos:</b> Se implementó un banco de datos que dispone de un acervo estadístico integrado por 450 series y se espacializó la información susceptible de tal tratamiento.</p>
Optimización del uso de los Recursos Edilicios del GCBA	A través de La Unidad de Proyectos Especiales “ <i>Estudio para la Ordenación y el uso Racional de Inmuebles</i> ” creada por decreto 305-GCBA (Marzo 2004) fue posible trabajar sobre las serias incongruencias y hasta contradicciones entre la realidad edilicia y los requerimientos funcionales de las diferentes unidades administrativas del GCBA. Durante el desarrollo del <b>proyecto Optimización del Uso los Recursos Edilicios del GCABA</b> la UPE ha desarrollado, <i>tareas de</i> diagnóstico, readecuación y relocalización en las Secretarías de <b>Justicia y Seguridad Urbana, Desarrollo Social y Hacienda.</b>
Desarrollo y Puesta en Disposición de Instrumentos de Gestión para los Activos de la CABA	<p>El proyecto articuló y profundizó los resultados de otros proyectos del Subprograma, particularmente el RUBI, aumentando sus funcionalidades y extendiéndolas a otros usuarios del GCBA. La <b>Base RUBI</b> –Registro Único de Bienes Inmuebles- con su interfase de consulta mediante el <b>RUBI-Web</b>, el <b>Módulo de Valoración e Inversiones</b>, el <b>Módulo de Asuntos Legales</b> y el <b>Módulo de Registro de Inmuebles Alquilados</b> incorporados al RUBI, fue instalada en el Servidor Central de la Dirección General de Sistemas de Información (DGSINF) para su acceso desde Intranet con reflejos en el Servidor la Secretaría de Hacienda y de la Escribanía General. La <b>Base RUDIE</b> –Registro Único de Inmuebles Educativos- fue instalada en el Servidor Central de la Dirección General de Infraestructura, Mantenimiento y Equipos (DGIMyE) de la Secretaría de Educación, y la <b>Base Documental de Inmuebles Educativos</b> fue entregada a la DGIMyE y a la Dirección de Archivo Notarial de la Escribanía General.</p> <p><b>Instrumentos técnicos</b> fueron elaborados en función de las metodologías y procedimientos técnicos propuestos y aplicados en la implementación de un sistema de registro integral para la gestión de los inmuebles del GCABA.</p> <p><b>Registro de los Relevamientos físico-funcionales – Análisis económicos</b> fueron realizados sobre los inmuebles relevados, con fines de registro patrimonial a efectos de estimar las erogaciones necesarias para mantener la capacidad productiva de los bienes de capital.</p>
<b>ÁREA: Jefe de Gobierno</b>	
Fortalecimiento del área Coordinación del Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires	Se creó y puso en marcha el <b>Consejo de Planeamiento Estratégico</b> en el que se encuentran representadas más de 100 ONG's; se desarrolló y puso en marcha el <b>Sistema de Gestión de Reclamos</b> , instalado en la Intranet y en los Centros de Gestión y Participación (CGP's).
Sistema Informatizado de Acceso y Consulta Normativa	<p><b>Base de normas disponible en Intranet e Internet</b> con motores de búsqueda que permiten la consulta por tipo de norma, por número, por organismo y dependencias emisoras, por firmante, por gestión gubernamental bajo la cual fue dictada, por fecha exacta, por año, por rangos de fechas y por palabras libres en la síntesis y en el cuerpo de la norma (<a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/leg_tecnica/sin/?menu_id=672">http://www.buenosaires.gov.ar/areas/leg_tecnica/sin/?menu_id=672</a>).</p> <p>El Sistema dispone de una <b>Herramienta de gestión de normas</b>, desde su misma generación en las distintas reparticiones del gobierno, hasta su ulterior publicación en el Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De esta manera el SDIN se erige como "software" de control de la publicación diaria del boletín oficial.</p>
Modernización del Archivo General del GCBA	<p><b>Base de Datos:</b> Se creó una base de datos de expedientes que está en funcionamiento desde febrero del 2003, y a partir del 2004 se incorporó la función del ingreso de datos de planos y telas originales (1.543.696 de expedientes inventariados, 270.241 planos inventariados y 1.713 libros evaluados y registrados).</p> <p><b>Registro de Expedientes- RESA:</b> Este sistema informático permite que las áreas de la repartición –aportando los datos de la búsqueda- soliciten expedientes en forma on-line de manera tal que el Archivo General procese la información y emita los informes pertinentes.</p> <p><b>Diseño de Normativa:</b> Se elaboraron proyectos normativos sobre resguardo tecnológico y de procedimiento de archivo para áreas específicas con revisión de tipo de actuación y tipos de guarda.</p> <p><b>Nuevo Sume:</b> Migración a software libre e interfaz con el SIGAF.</p> <p><b>Infraestructura mejorada:</b> instalación eléctrica y sanitaria (baños y vestuarios) del Archivo General sede Rivadavia; y instalación eléctrica en las bóvedas principales, colocación de sistemas de ventilación, de puertas antipánico e instalación de montacargas del Archivo Edificio del Plata y mejoramiento integral del Archivo Belgrano.</p>

Modernización y Desarrollo de la Gestión de Bienes Inmuebles del GCBA	<p><b>Registro Único de Bienes Inmuebles (RUBI):</b> Contiene información relativa al estado físico, de ocupación, situación jurídica – registral, tasación fiscal y de mercado, información catastral de todos los inmuebles de dominio público o privado de la CABA y su georreferenciamiento. El Sistema se encuentra disponible para cualquier dependencia que lo requiera (6110 inmuebles incorporados).</p> <p><b>Registro de bienes vacantes (RBV):</b> Contiene información jurídica y el estado de situación de las actuaciones judiciales de los bienes inmuebles provenientes de herencias vacantes, cesiones, legados y expropiaciones. El monto incorporado por herencias vacantes y legados asciende a US\$13.447.629.</p> <p><b>Programa Administrativo Informatizado (PAI):</b> Es un sistema de gestión administrativa integral que articula tecnología de gestión y optimización de la calidad en los procesos. Contribuye a incrementar la transparencia en la gestión y proporciona indicadores para la evaluación de la eficacia de procedimientos, eficiencia operativa y desempeño de la función; permite la generación de documentación administrativa guardando registro de lo actuado y respaldo de lo creado, aportando así a la seguridad y estabilidad de la función. El Programa está implementado y transferido a la Dirección General de Administración de Bienes (DGBA).</p>
Fortalecimiento del Consejo de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes	<p><b>Sistema Integrado Digital del Consejo de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes</b> fue instalado en el área central y en 17 Defensorías y está capacitado para su funcionamiento en Red. Consta de los siguientes módulos para registro, análisis, organización y seguimiento de casos, datos y estadísticas: Subsistema de Presupuesto. Se fortaleció el sitioWeb <a href="http://www.infanciayderechos.gov.ar">www.infanciayderechos.gov.ar</a> a partir del desarrollo de un motor de búsqueda, el diseño de un dispositivo en el cual se muestran secuencialmente las fotos de los niños desaparecidos a la fecha y el desarrollo de la mensajería instantánea.</p> <p>Se fortaleció el sitio Web <a href="http://www.infanciayderechos.gov.ar">www.infanciayderechos.gov.ar</a> a partir del desarrollo de un motor de búsqueda, el diseño de un dispositivo en el cual se muestran secuencialmente las fotos de los niños desaparecidos a la fecha y el desarrollo de la mensajería instantánea.</p>
Plan de Modernización de LS1 Radio de la Ciudad de Buenos Aires	<p>En la radio ciudad se ha desarrollado un sistema informático que ha modernizado integralmente la gestión administrativa y cultural. Algunas de sus funcionalidades son: digitalización y automatización completa de la cadena de elaboración del informativo; registro completo de producción; control de aire; organización general de la producción; organización editorial y artística y capitalización de contenidos multimedia. El Sistema Integrado Digital comprende los siguientes módulos:</p> <p><b>Sistema Administrativo LS1 (SALS1):</b> Sistema Administrativo, conteniendo módulos implementados de Recursos Humanos, Ventas, Jurídico, Discoteca, Depósito Administrativo y Depósito Técnico.</p> <p><b>Intranet:</b> Sistema operativo conteniendo módulos implementados de Informativo, Mensajería, Comunicación Institucional, Administración de Proyectos y Equipos de trabajo e Indicadores de Gestión. También posee un módulo, no implementado aún, de control de aire.</p> <p><b>Sitios Web de LS1:</b> provisión de programación al área de diseño de la radio.</p>
Fortalecimiento del Portal Web del GCBA	<p>El Portal del Gobierno de la Ciudad, ha logrado Implementar una reestructuración tecnológica que incluye la modernización del equipamiento, la reingeniería hacia el soft libre de los desarrollos existentes y futuros, y la capacitación necesaria del personal para implementar y sostener esta reestructuración. Se optimizaron los recursos en los distintos ámbitos del GCBA que participaron en la construcción del Portal Web y se mejoró la atención al ciudadano a través del portal, en calidad y cantidad de servicios en línea, facilitando el acceso a la información, la gestión de trámites, favoreciendo el desarrollo, la integración social y la transparencia.</p> <p>Además de los premios recibidos por el Portal a nivel nacional e internacional, resulta de interés mencionar que en un estudio publicado en octubre de 2006 por la la Cátedra Software AG- Alianza Sumaq en e-Government en el que se evalúan los servicios de gobierno electrónico brindados por 686 ciudades de la Península Ibérica y América Latina, Buenos Aires ha sido posicionada en el quinto lugar. Si se consideran solo las ciudades capitales, es la segunda después de Madrid. Las variables consideradas en la evaluación fueron presencia, información urbana, interacción, transacciones y e-democracia.</p>

<b>ÁREA: Jefatura de Gabinete</b>	
Unidad Administración Electoral	<b>Sistema de Gestión Electoral:</b> Creación de la <b>Dirección General Electoral</b> que tiene como objetivo brindar asesoría técnica especializada al Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en temas vinculados a procesos políticos y electorales a efectos de lograr una mayor eficacia y transparencia de la gestión pública incrementando la participación ciudadana.
Incorporación de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación al Proceso Electoral	<p><b>Registro de Electores:</b> Realización de diversas actividades entre las que se destaca el desarrollo de una Campaña de Empadronamiento para residentes extranjeros en la ciudad y la instalación del Sistema de Registro de Electores Extranjeros en el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad (TSJ). La Dirección <b>instaló</b> en el TSJ el <b>Sistema de Registro de Electores Extranjeros</b> que incluye al padrón original los electores incorporados en la Campaña de Empadronamiento.</p> <p><b>Prueba Piloto Voto Electrónico:</b> Se realizó en las elecciones del 23 de octubre de 2005 en 43 Escuelas de la Ciudad. El objetivo general de la Prueba Piloto fue generar un conjunto de herramientas para evaluar de forma sistemática cuál de las distintas opciones tecnológicas es la más adecuada a las características sociodemográficas e institucionales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En particular, se indagó acerca de las actitudes y opiniones de los electores de la ciudad hacia el voto electrónico.</p> <p><b>Sistema de Escrutinio:</b> Se ha desarrollado un Sistema de Escrutinio de Votos y Difusión de Resultados Electorales para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este sistema fue adaptado para ser utilizado en la Prueba Piloto de Voto Electrónico con la especificidad de ser totalmente Open Source.</p>
Fortalecimiento de la Unidad de Sistema de Información Geográfica	<p><b>Sistema de Información Georreferenciada (USIG):</b> El Sistema USIG permite la consulta, el análisis y la gestión de información Georreferenciada, a todos los integrantes del ejecutivo del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la red MAN (<a href="http://usig.goba.gov.ar/">http://usig.goba.gov.ar/</a>), proveyendo una herramienta para la toma de decisiones de gestión.</p> <p>El modelo implementado consiste en un corazón integrador de información geográfica, con conexiones de ida y vuelta con distintas áreas del GCBA que alimentan y se alimentan del sistema. En este esquema, cada una de las áreas es responsable de la calidad, del nivel de desagregación (escala) y del nivel de accesibilidad de los distintos usuarios de cada una de las capas de información que provee, siendo la DGSIG responsable de garantizar el flujo de la información entre las áreas.</p> <p>El sistema permite la consulta de información hasta nivel de parcela, siendo posible interactuar con fotos de fachada, fotos aéreas y satelitales, planos y documentación digitalizados, volumetrías edificadas, videos de recorrido; realizar análisis de pertenencia y proximidad. Al cierre del Proyecto recibía un promedio de 200.000 consultas diarias provenientes de mas de 1000 usuarios identificados. Un subconjunto de la información esta a disposición del público en general mediante el sitio Web <a href="http://www.usig.buenosaires.gov.ar">www.usig.buenosaires.gov.ar</a>.</p>
Registro Único de Beneficiarios	El <b>RUB</b> es un instrumento de gestión pública que permite hacer un uso más eficiente de los recursos destinados al área social al permitir i) identificar familias potenciales y actuales beneficiarias de programas sociales, ii) sistematizar información sobre necesidades sociales y iii) monitorear y evaluar la efectividad de los programas implementados.
Plan Maestro para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	<p><b>Plan Maestro del Palacio de Gobierno:</b> Elaboración de documentación (Planos y Pliegos) para la contratación de las siguientes tareas: Recuperación y puesta en valor de la envolvente edilicia – Recuperación y puesta en valor de estructura y componentes formal constructivo de bajo vereda de Av. De Mayo – Instalación contra incendios (Detección y Extinción – Obra Civil medios de salida) – Instalación Sanitaria, Termomecánica y Eléctrica (Situaciones de emergencia).</p> <p><b>Diagnóstico del estado edilicio:</b> El diagnóstico realizado sobre el edificio arrojó como resultado la necesidad de producir un proyecto de arquitectura integral de mayor envergadura que la prevista en el origen del Plan. Las propuestas de proyecto alcanzaron en esta etapa a Lineamientos Generales y Recomendaciones Projectuales.</p> <p><b>Difusión de los resultados:</b> Libro de Historia del Edificio; Video Institucional "Rumores de la Plaza"; Folleto Histórico; y Folleto Plan Maestro.</p>
Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Derechos Humanos	<p><b>Capacitación en Derechos Humanos</b> de agentes y referentes comunitarios: 400 agentes de la Guardia Urbana; 50 agentes de la DG Custodia y Seguridad; 10 agentes de Política Alimentaria; 15 referentes comunitarios y 12 miembros de la Subsecretaría.</p> <p><b>Banco de Recursos Didácticos</b> conteniendo Casos de Estudio; Archivo filmico; Archivo periodístico; Archivo de textos y Archivo Normativo.</p> <p><b>Material de Difusión:</b> Se elaboraron 4 Cuadernillos ("Acerca de los Derechos Humanos"; "La formación de Referentes Comunitarios" "Asistencia a la Víctima" y "Escuela y Derechos Humanos") y 2 trípticos de Información Institucional y de actividades de Capacitación.</p> <p><b>Subportal de la Subsecretaría:</b> Se implementó la página Web conteniendo servicios on-line.</p>

<b>ÁREA: Salud</b>	
Desarrollo del Sistema de Información Gerencial en Salud	<p><b>El Sistema de Información Gerencial en Salud (SISalpa)</b> consta de los siguientes módulos:</p> <p><b>Identificación:</b> Registra en la Base de Datos cada paciente ingresado al sistema y le proporciona un medio de identificación que puede ser utilizado en cualquier punto del sistema.</p> <p><b>Asignación de Turnos y Prácticas Hospitalarias:</b> Agenda y programa los recursos involucrados para la atención ambulatoria y la ejecución de las prácticas requeridas.</p> <p><b>Admisión y Egresos:</b> Administra las transiciones de cada paciente en el sistema permitiendo la programación de las camas.</p> <p><b>Farmacia:</b> Administración de los medicamentos e insumos requeridos para atender a los pacientes del sistema y facilita la interacción con el Operador Logístico.</p> <p><b>Recupero de Gastos:</b> Mantiene actualizada la base de Financiadores y de acuerdo a la respectiva identificación de cada paciente ejecuta las operaciones requeridas para recuperar los gastos devengados en la atención de los pacientes.</p> <p><b>Registro de Eventos:</b> Mantiene actualizada para cada paciente la Base de Datos Central, registrando todas y cada una de las transacciones en la que se encuentra involucrado.</p>
Fortalecimiento del Planeamiento del Recurso Físico en Salud	<p><b>Programa Interactivo de datos de Salud (PRIDAS):</b> Procesador de base de datos que permite procesar, visualizar y evaluar a cada efector individualmente o en el marco de distintas redes. Incorpora además de la información sobre el recurso físico, datos de producción y población. Este software se encuentra instalado en la Intranet de la Secretaría de Salud del GCBA.</p> <p><b>Sistema de control y gestión del mantenimiento (SISMA):</b> Software que permite incluir el equipamiento de infraestructura, incorporar rutinas operativas para controlar el equipamiento de los diferentes locales hospitalarios, generar informes de gestión. Este programa ha sido diseñado para ser utilizado tanto por el organismo de control como así por las empresas concesionarias de servicios de mantenimiento.</p> <p><b>Catastro del recurso físico en salud del GCBA:</b> Se elaboró un catastro de arquitectura de la totalidad de los hospitales del GCBA con planos digitalizados de existencias de arquitectura con servicios, locales, nombres y cotas. Del catastro de arquitectura se obtuvieron los datos de recurso físico para el PRIDAS, y la información de instalaciones y equipos fue incorporada en forma semiautomática al SISMA mediante la interfase.</p>
Fortalecimiento de la Estrategia de la Atención Primaria de la Salud	<p><b>Ampliación de la Red de Centros de Salud y Acción Comunitaria:</b> El proyecto participó en actividades tales como la planificación del recurso físico como así también en el apoyo a la gestión en la puesta en funcionamiento de los nuevos efectores. Se construyeron 11 (once) nuevos CeSAC, se relocalizaron con nuevos edificios 8 (ocho) y se remodelaron y ampliaron 4 (cuatro).</p> <p>Estructura funcional y rediseño de procedimientos de la Dirección General Adjunta de Atención Primaria de la Salud.</p> <p>Fortalecimiento de los niveles de coordinación intermedios: capacitación de Jefes de área Programática y de CeSAC.</p>
Organización de la Gestión y Fortalecimiento de la Dirección General de Regulación y Fiscalización	<p><b>Digesto Salud:</b> Se elaboró este compendio normativo sistematizado y actualizado en la temática. El mismo se encuentra disponible para su consulta en Intranet y en Internet:</p> <p><a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/salud/regulacion/">www.buenosaires.gov.ar/areas/salud/regulacion/</a> <a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/salud/regulacion/files/ProgramaFortalecimientoInstitucionalGCBA.ppt">www.buenosaires.gov.ar/areas/salud/regulacion/files/ProgramaFortalecimientoInstitucionalGCBA.ppt</a></p> <p>Proyectos Legislativos para completar o simplificar la regulación y fiscalización tanto para Establecimientos como para Profesionales de la Salud.</p> <p>Propuesta de Convenio para el traspaso de funciones y competencias desde la Nación al GCBA.</p>
<b>ÁREA: Educación</b>	El fortalecimiento de la Secretaría de Educación se llevó a cabo a partir de la implementación de 6 Subproyectos. Los principales productos fueron:
Fortalecimiento de la Secretaría de Educación	<p><b>Sistema Integral de Información y Gestión Financiera y Administrativa:</b> Base de datos integrada y normalizada que permite sincronizar las actualizaciones de las novedades que se registren, eliminando la información contradictoria, redundante o desactualizada. Los destinatarios y usuarios del sistema son: los sectores administrativos de la Dirección General de Coordinación.</p> <p><b>Legajo Único Docente:</b> Permite la inscripción al sistema docente y a concursos desde una única boca (establecimiento y/o Distritos). Ventanilla única para la presentación de documentación. Cuenta también con integración del Anexo de Títulos, lo que permite consistencias automáticas y acceso a la información sobre cargos y asignaturas en que el docente puede inscribirse en función de sus títulos. Evita la duplicación de documentación requerida en distintos ámbitos de la Secretaría de Educación.</p>
	<p><b>Legajo Único de Alumnos (LUA):</b> La construcción del software de gestión escolar fue concebida para obtener información más confiable y más rápida para la producción estadística de las distintas áreas de la Secretaría de Educación del GCBA y que considere las necesidades que tienen las escuelas respecto al uso de esa información, ya sea para la elaboración de proyectos institucionales como para aligerar las tareas administrativas de sus secretarías. La implementación del Legajo Único de Alumnos (LUA) en los establecimientos educativos de la Ciudad tuvo como objetivos agilizar la administración y la gestión de los datos de los alumnos en las escuelas y producir indicadores educativos sobre los alumnos y el funcionamiento del sistema educativo con una mayor cobertura temática, calidad, precisión y rapidez.</p>

	<p><b>Sistema BIE (Base de Instituciones Educativa):</b> Sistema integrado de información de la oferta educativa de gestión estatal que da cuenta de los establecimientos (con sus distintos niveles educativos y otras ofertas) y los proyectos y programas que dependen del área central de la SED, articulado con la información de la infraestructura edilicia; todo ello en relación al Sistema de Información Geográfico de Carta Escolar, que sirve como insumo para la planificación local y regional de recursos físicos educativos y la toma de decisiones.</p>
	<p><b>Buscador en línea de la oferta educativa de gestión estatal y gestión privada:</b> Implementación dentro del portal Web de la Ciudad, de un sistema de búsqueda y consulta en línea de la oferta educativa de gestión estatal y gestión privada, estableciendo también un mecanismo de actualización de la información correspondiente a la oferta educativa de gestión estatal y privada (<a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/establecimientos/?menu_id=10194">http://www.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/establecimientos/?menu_id=10194</a>).</p> <p><b>Mapa Educativo de la Ciudad de Buenos Aires con información georeferenciada:</b> Se desarrolló la Carta Escolar como Sistema de Información Geográfica de la Secretaría de Educación a fin de establecer el Mapa Educativo de la Ciudad y como parte del Mapa Educativo Nacional, articulándola con la Dirección de Sistemas de Información Geográfica del Gobierno y con el Ministerio de Educación de la Nación. Se dispone de información sobre diferentes variables que interactúan con el sistema educativo (alumnos matriculados en progresión histórica, edificios y establecimientos articulados con información catastral disponible, planta docente y no docente).</p>
	<p><b>Sistema para la Gestión de la Educación Privada:</b> Compuesto por los siguientes módulos: <b>Datos Básicos:</b> Administración de los datos de identificación de cada unidad educativa de gestión privada, tengan o no aporte gubernamental. <b>Liquidación y Rendiciones:</b> Módulo principal de gestión de datos para los Institutos con aporte gubernamental. <b>Control Presupuesto:</b> Permite el seguimiento presupuestario de los fondos destinados a los aportes gubernamentales. <b>Supervisión Pedagógica y de Organización Escolar:</b> Seguimiento administrativo y de gestión de las supervisiones realizadas por los profesionales que auditan tanto los aspectos pedagógicos como los económicos. <b>Soporte al control y seguimientos de trámites administrativos:</b> Administración, a través de herramientas sistematizadas, de un work flow que tiene incorporados los distintos circuitos de expedientes internos y/o externos de los Institutos para su seguimiento. <b>Módulo de la DRIEA - Ley 621:</b> Permite la administración integral del Registro de Instituciones Educativas Asistenciales.</p> <p><b>Sistema Único de Información de la Dirección General de Cooperadoras y Comedores:</b> Permite administrar los servicios alimentarios, la información relativa a las Asociaciones Cooperadoras Escolares y las rendiciones presentadas por éstas.</p>
	<p><b>Sistema de Información de Edificios y Establecimientos Educativos (DGIMyE):</b> Sistema para disponer de información necesaria para la ejecución de las tareas relacionadas con el mantenimiento, conservación, ampliación y construcción de edificios destinados a la educación en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y para la toma de decisiones en la DGIMyE, en otras instancias de la Secretaría de Educación y del resto del Gobierno.</p> <p><b>Sistematización Normativa Educativa:</b> Diseño de una base de datos informática articulada y compatible con el sistema de Normativa existente en la Subsecretaría Legal y Técnica, configurando una página Web integrada al portal del GCBA. La información básica que se relevó, sistematizó y digitalizó es: Estatuto del Docente - Reglamento Escolar - Relevamiento de toda la Normativa educativa del GCBA.</p> <p><b>Sistema informático de Seguimiento y Gestión de las Actuaciones:</b> Diseñó un Sistema de Seguimiento y Gestión de Actuaciones (SISEG) que supere la superposición de los sistemas informatizados existentes, los que no estaban coordinados y arrojaban datos incompletos y contradictorios. El SISEG ya fue puesto en marcha con resultados satisfactorios.</p>
	<p><b>Boletín Informatizado de la DGCLEI:</b> Elaboración e implementación de un Boletín Electrónico de la DGCLEI para su distribución regular entre los integrantes de la comunidad educativa de la ciudad de Buenos Aires, donde se incluyen las novedades del área, y los miembros de la comunidad educativa puedan efectuar las consultas referidas al área.</p>

<b>ÁREA: Cultura</b>	
Fortalecimiento Secretaría de Cultura	<p><b>Sistema de documentación digital Acceder:</b> Herramienta de búsqueda y acceso al conjunto de bienes que componen el acervo cultural de la ciudad de Buenos Aires. Es un catálogo colectivo de acceso público y gratuito que responde a objetivos estratégicos relacionados con la democratización de la cultura, la preservación de la memoria y el futuro de la ciudad. Cabe destacar que dicho catálogo se encuentra íntegramente desarrollado mediante tecnología abierta (Open source) y que se puede acceder al mismo tanto a través de Internet como por Intranet.</p> <p><b>Sistema de Información Cultural (SIC):</b> Herramienta que permite que la información cultural sea cargada por cada unidad productora de eventos y que sea recibida online por la unidad encargada de la difusión de la agenda cultural. El sistema permite realizar la carga clasificando los eventos por tipo espectáculo, sala, fecha, entre otros. Permite a su vez realizar un archivo de resguardo de dicha información y la utilización de la misma por los diversos medios.</p> <p><b>Subportal Web - CULTURA BA:</b> Mediante el uso de tecnologías informáticas y multimedáticas se modernizó la página Web pasando de un modelo estático a una página con animación y movimiento, diagramación, actualización diaria de contenidos, incorporación de Links relacionados al área Cultura (<a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura">http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura</a>).</p> <p><b>Recursos Humanos Capacitados:</b> Se ha desarrollado el Plan de Capacitación 2004-2007 con el fin de dotar al personal con conocimientos en nuevas herramientas informáticas como así también en las disciplinas que guardan estrecha relación con el área. En 2005 la cantidad de cursos dictados han llegado a 46, cubriendo el abanico temático y de nivel de todo el personal.</p> <p><b>Modernización Administrativa:</b> Producto del diagnóstico organizacional y del relevamiento de la estructura de funcionamiento real de la organización se desarrollaron distintos Manuales de Procedimientos que se encuentran disponibles a través de Intranet.</p>
Modernización de la Gestión Administrativa del Centro Cultural San Martín	<b>Sistema Integrado de Gestión para el Centro Cultural San Martín:</b> Sistema Administrativo (SACCGSM) que consta de los siguientes módulos: Actuaciones; Personal; Eventos Culturales; Congresos y Eventos; Cursos y Talleres; Mantenimiento; y Bienes de Consumo.
Fortalecimiento del Teatro Colón	<p><b>Tablero de Comando para el Teatro Colón:</b> Incorpora información teatral, ejecución presupuestaria, costos de producción y estadísticas de público.</p> <p><b>Base de datos de bienes físicos del Teatro Colón.</b></p>
Cambio Cultural y Organizacional del Complejo Teatral Ciudad de Buenos Aires	<b>Talleres de capacitación e integración del personal</b> tendientes al cambio organizacional (capacitación gerencial, generación de proyectos comunes, consolidación del equipo, y mejora en la atención).
Fortalecimiento de la Dirección General de Patrimonio	<p><b>Portal Web de la Dirección General de Patrimonio:</b> Bases de Datos Georeferenciales de Patrimonio Cultural Porteño; Mapas y Recorridos barriales confeccionados; Patrimonio Intangible; Sección especial para niños; Bares históricos y Pizzerías de Buenos Aires (<a href="http://www.dgpatrimonio.buenosaires.gov.ar">www.dgpatrimonio.buenosaires.gov.ar</a>).</p> <p><b>Material de difusión y didáctico sobre el Patrimonio Porteño:</b> Guía de Patrimonio; Material didáctico para Escuelas; Libro sobre Educación Patrimonial; Campaña de concientización en distintas vías; Guía de Arquitectura; y Estudios Gráficos de monumentos para su difusión digital o impresa.</p> <p><b>Programa "Aquí Patrimonio; una tarea con los vecinos":</b> El programa consiste en la realización de una obra de restauración o puesta en valor de por lo menos un elemento o edificio emblemático en cada uno de los 47 barrios de la Ciudad de Buenos Aires.</p> <p><b>Dossier técnico “Buenos Aires, Paisaje Cultural: el río, la pampa, la barranca histórica y la inmigración”</b> propuesto ante el Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO para integrar la exclusiva lista de lugares considerados Paisajes Culturales de la Humanidad. Se puede descargar el dossier desde el portal de la ciudad: <a href="http://buenosaires.gov.ar/areas/cultura/paisaje/?menu_id=20277">http://buenosaires.gov.ar/areas/cultura/paisaje/?menu_id=20277</a>.</p>
Modernización de la Dirección General del Libro y la Promoción de la Lectura	<p><b>Catálogo Centralizado de Bibliotecas:</b> Mejoramiento de la información al público mediante el acceso a un catálogo centralizado eficiente, ya sea desde las bibliotecas como desde Internet. Relevamiento completo del patrimonio de las 26 bibliotecas de la red.</p> <p><b>Nuevas tecnologías de gestión bibliotecaria y Equipamiento Informático:</b> Adquisición de un nuevo sistema informático de gestión bibliotecaria y de hardware destinado al uso administrativo y del ciudadano en las 5 bibliotecas más importantes de la Ciudad, incluyendo su Dirección General.</p> <p><b>Incorporación de la base bibliográfica de la Biblioteca Tesoro “CIRCE” al catálogo centralizado.</b></p> <p><b>Recursos Humanos capacitados:</b> Capacitación del personal en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas adquiridas. Se han elaborado manuales para facilitar la futura educación informática y de gestión bibliotecaria.</p>

Fortalecimiento de la Dirección General de Museos	<p><b>Registro Único de Bienes Culturales (RUBC):</b> Registro informático de los datos e imágenes de bienes artísticos y culturales que constituyen el patrimonio de la Ciudad.</p> <p><b>Sistema de Estadísticas de Museos (SEM):</b> permite a los Museos recabar información más completa sobre las múltiples actividades que tienen lugar en cada institución y aquellas que se originan en la propia Dirección General de Museos.</p> <p>Logos y señalética de la Dirección General de Museos y de la Red de Museos.</p> <p>Diseño del Museo Carlos Gardel y Productos de Merchandising.</p> <p><b>Página Web Museos</b> (<a href="http://www.museos.buenosaires.gov.ar/">http://www.museos.buenosaires.gov.ar/</a>).</p> <p>El Proyecto de Fortalecimiento recibió Premios Eikon en dos categorías: a) Comunicación de Identidad Corporativa: se obtuvieron dos primeros premios y b) Internet: se concursó con el Portal de la DGM y se obtuvo mención.</p>
Fortalecimiento del Polo Sur Cultural	<p><b>Centro de Documentación del Museo del Cine</b> accesible por PC y por Internet (aprox.150.000 documentos disponibles).</p> <p><b>Página Web del Museo del Cine</b> (<a href="http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/museos/dg_museos/museodelcine/intro.html">http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/museos/dg_museos/museodelcine/intro.html</a>).</p> <p><b>Buenos Aires Set de Filmación (BASet):</b> Es una Oficina de apoyo a la producción audiovisual que brinda servicios para la gestión de permisos de filmación, colaboración para la búsqueda de locaciones; capacitación en producción audiovisual y divulgación internacional de facilidades. Esta Oficina, creada en el marco del Proyecto de Fortalecimiento del Polo Sur Cultural, dependiente del Museo del Cine y de la Dirección General de Museos, se encuentra totalmente transferida al Gobierno de la Ciudad y actualmente depende de la Subsecretaría de Industrias Culturales.</p>
Fortalecimiento del Centro de Información Cultural de Buenos Aires (CICBA)	Luego de algunos meses de funcionamiento, el Proyecto quedó subsumido en el Proyecto de Fortalecimiento de la Secretaría de Cultura
Normativa Especial Casco Histórico	<p><b>Base de datos:</b> Inventario compuesto por 4.717 inmuebles. Revisión y ajuste del conjunto de edificios sujetos a protección y de las fichas de catalogación como así también de la base de datos elaborada.</p> <p><b>Evaluación de las consecuencias sociales y económicas de la aplicación de la normativa.</b></p> <p><b>Estudio de impacto de la aplicación de la norma en la estructura urbana de la ciudad.</b></p> <p><b>Texto de Normativa ajustado:</b> Nuevo articulado en función de los resultados del ajuste de la base de datos y del estudio de impacto. Elevado a Legislatura.</p>
<b>ÁREA: Desarrollo Social</b>	
Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Coordinación del Plan Social Integral	<p>El proyecto tuvo como objetivo modernizar la gestión de la Subsecretaría de Coordinación del Plan Social Integral, mejorando sus niveles de eficiencia, eficacia, equidad y transparencia. Esta tarea se ha llevado a cabo mediante el <b>Rediseño de los programas de la Subsecretaría:</b> Módulo de Información Social y de Gestión y Plan de Monitoreo implementado.</p> <p>Uno de los logros más destacados de este proyecto fue el diseño e implementación los instrumentos para que los beneficiarios de los distintos planes sociales accedan al <b>cobro electrónico de sus asignaciones a través del Banco Ciudad.</b></p>
<b>Otros Órganos de Control</b>	
Modernización Institucional de la Defensoría del Pueblo	<p><b>Fortalecimiento de la estructura organizativa de la Defensoría y descentralización de la atención al público</b> Ha sido diseñado un organigrama cubriendo las necesidades operativas institucionales, como así también un Manual de Misiones, Funciones y Procedimientos para el uso permanente del personal, acompañado de una normativa interna afín a las necesidades actuales que presenta la Institución. En relación a la descentralización, se han puesto en marcha la creación de cuatro nuevos Centros de Atención (Parque Patricios; La Boca; Colegiales; y Mataderos).</p> <p><b>Diseño de Material para el área de Capacitación:</b> Publicación de material de capacitación y difusión, bibliografía, Manual Básico, certificados de aprobación con el fin de implementar un proceso de capacitación y entrenamiento permanente del personal.</p> <p><b>Portal Web:</b> Servicio de consulta jurídica para la comunidad, organizaciones sociales y profesionales, con material producido por la Defensoría del Pueblo que se considere relevante y cuya base de datos sea referenciada por el personal de la Oficina de Referencia Legislativa: (<a href="http://www.ciudadyderechos.org.ar">www.ciudadyderechos.org.ar</a>).</p> <p><b>Diseño del Área de investigación:</b> Con el objetivo que la institución cubra sus necesidades institucionales en materia de investigación científica y de desarrollo de indicadores de monitoreo de políticas públicas se ha realizado ejemplo de investigación y un ejemplo de evaluación que permite poner a prueba la ejecutividad, los vínculos internos y externos, las relaciones académicas y las vías de comunicación propuestas.</p>

## AYUDA MEMORIA

### TALLER DE TERMINACION DEL PROYECTO

#### PRÉSTAMO 1107/OC-AR

#### "Programa de Apoyo Institucional, Reforma Fiscal y Plan de Inversiones de la Ciudad de Buenos Aires"

### 1. DATOS

**Fecha:** 22 de Octubre de 2008

**Ejecutor:** Ministerio de Hacienda y Finanzas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

**Lugar:** Oficinas de la Subdirección General de Relaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo.

**Participantes:**

Por el Ejecutor: Nicolás Rosenfeld, Subdirector General de Relaciones con el BID y Claudia Enrico, Encargada de Administración y Finanzas de la Unidad Ejecutora.

Por el BID: Gerardo Reyes Tagle, Jefe de Proyecto en Sede; Gumersindo Velásquez, Jefe de Proyecto (COF/CAR); Ignacio Vinocur, Especialista Financiero (COF/CAR) y Manuel Castilla, Consultor.

### 2. OBJETIVO

El objetivo de la reunión fue revisar y acordar, entre el Banco y el Ejecutor, el contenido del borrador de Informe de Terminación del Proyecto (PCR) de la operación financiada parcialmente con recursos del Préstamo 1107/OC-AR. Las autoridades participantes en este Taller y los demás miembros de la Unidad Ejecutora del Programa expresaron su acuerdo con el contenido del Informe de Terminación de Proyecto y aportaron comentarios y sugerencias que se resumen a continuación.

### 3. COMENTARIOS Y SOLICITUD DE INFORMACIÓN

**Estado de ejecución del proyecto.**



El 29 de Febrero de 2008, se ha concluido la ejecución del Préstamo 1107/OC-AR, el cual tuvo un nivel de desembolsos del 93% sobre el monto total originalmente estipulado en el Contrato de Préstamo.

Adicionalmente, a la fecha se ha realizado pagos en concepto de amortización del préstamo por la suma total de U\$S 30,16 millones, que representa un 16,2% del total desembolsado.

**Análisis de resultados**

Hubo acuerdo sobre el análisis y evaluación de los resultados alcanzados con apoyo del Programa. Se resaltó el respaldo del Banco y el apoyo del Programa a la modernización del Gobierno de la Ciudad y al Plan de Inversiones especialmente en los tiempos difíciles de la crisis que afectó al país cuando estaba comenzando la ejecución. En cuanto a los productos obtenidos y a los efectos de éstos en el proceso de modernización, se destacaron los aportes de los componentes de fortalecimiento de las administraciones tributaria y financiera, inversiones y de descentralización una vez que se modificó para incluir un conjunto de proyectos para la mejora de procesos definidos como estratégicos por el Gobierno.

NR



### **Análisis de la implementación**

El Ejecutor señaló que el análisis del Informe presentado es muy objetivo respecto a los factores críticos de orden institucional y político. Y agregó que el Banco podría flexibilizar sus procedimientos teniendo en cuenta las peculiaridades del país o del prestatario especialmente en lo que se refiere al tratamiento de las protestas en los procesos de licitación. El Jefe de Proyecto explicó que son procedimientos adoptados considerando el conjunto de países prestatarios y que actualmente se han modificado en esa línea de mayor flexibilidad y armonización y que dispone de instrumentos financieros más ágiles que no estaban disponibles en el momento en que se aprobó el préstamo.

### **Análisis de Sostenibilidad**

*Factores críticos y riesgos.* Hubo consenso sobre la probabilidad de que se mantengan los productos logrados con el apoyo del Programa. Para ello, existe consenso entre las autoridades sobre la necesidad de mantener el apoyo tanto institucional como financiero mediante la provisión de los recursos necesarios para sostenimiento y la modernización de los equipos informáticos.

*Capacidad institucional.* El Ejecutor pidió que se agregue al mejoramiento de la capacidad institucional la creación de las Direcciones Generales de Infraestructura en áreas en las que no existían (Salud, Cultura) y se fortaleció la de Educación de manera que ahora están en condiciones de preparar y ejecutar proyectos conforme a los estándares del Banco. Por otra parte, se integraron los grupos que habían desarrollado proyectos en la estructura organizacional del Gobierno.

*Evaluación ex post.* El Banco recomendó la conveniencia de realizar una evaluación ex post en un plazo no mayor a 2 años, a partir de la fecha de terminación de la ejecución del programa. Esta evaluación sería muy útil y necesaria en el caso que el GCBA solicitara al Banco una nueva operación.

### **Lecciones aprendidas**

A juicio del Ejecutor el diagnóstico inicial de algunas áreas de modernización pudo ser más profundo y haber precisado más las líneas de base (aunque no fuera exigencia del diseño de los proyectos en el momento de preparación del préstamo). Pidió también que se incluyera un esquema de funcionamiento de la Unidad Ejecutora para futuras operaciones a partir de la experiencia en la ejecución del préstamo.

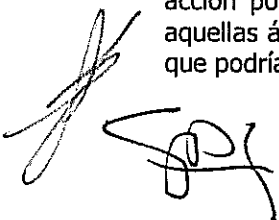
### **Financiamiento del Proyecto**

Se acordó enviar al Banco justificantes de nuevos conceptos del aporte local con el fin de equilibrar el pari-passu actual. Las cifras finales de desembolso y aporte local se incluirán en el Informe de Terminación de Proyecto (PCR) una vez finalizado el plazo de desembolsos.

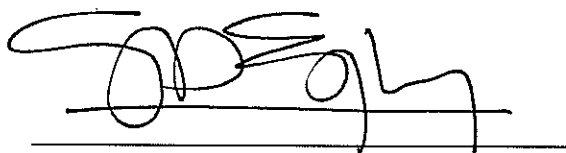
### **Otro temas**

Como se mencionó anteriormente, la Misión y el equipo de gobierno entablaron un diálogo en torno a los objetivos y alcances logrados durante la ejecución del Programa, así como los trámites para concluir con la elaboración del Informe de Terminación de Proyecto (PCR).

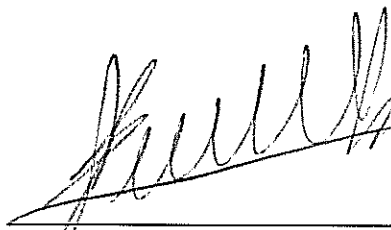
Adicionalmente, junto con las autoridades de gobierno, se exploraron posibles áreas futuras de acción por parte del Banco. En este tema, las autoridades mostraron gran interés por conocer aquellas áreas en las que se les podría asistir, así como los distintos instrumentos financieros a los que podrían acceder.

M.  


Cabe mencionar que las autoridades reafirmaron su interés por llevar a cabo una segunda etapa del Programa de Apoyo Institucional y Reforma Fiscal de la GCBA, con énfasis en dos temas principalmente: a) el fortalecimiento de la sostenibilidad fiscal a mediano y largo plazo y; b) un planeamiento más eficiente del desarrollo urbano de la Ciudad. Actualmente, las autoridades del G.C.B.A. se encuentran en la etapa de negociación con las autoridades nacionales con el fin de encontrar el espacio fiscal necesario para darle lugar a esta nueva operación.



Gustavo Eglez  
Subsecretario de Gestión y Administración  
Financiera



Abel Fernandez Semhan  
Director General de Crédito Público



Nicolás Rosenfeld  
Subdirector General de Relaciones con el  
Banco Interamericano de Desarrollo

Gerardo Reyes-Tagle  
Jefe de Misión del Banco Interamericano de  
Desarrollo

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL BID

- 1.1 Para realizar la evaluación del desempeño del BID durante la ejecución del préstamo es conveniente referirse a distintas etapas que hubo de atravesar el mismo. La primera etapa—el primer año y medio de gestión del préstamo—el proceso de adaptación y comunicación entre la Unidad Ejecutora y el BID no resultó fácil. La adaptación de las normativas del GCBA a las previstas por el BID no resultó una tarea trivial. Quizá hubo de enfrentarse a una rigidez un tanto extrema por parte de las políticas del BID.
- 1.2 A partir de la crisis de la crisis de 2001, la actitud del Banco resultó mucho más comprensiva de las dificultades que atravesaba el GCBA y las dificultades que se debía transitar en el caso particular de la ejecución del préstamo por carencias en la gestión de la administración del GCBA y falta de experiencia en la ejecución de préstamos de organismos internacionales.
- 1.3 La última de las etapas resultó sumamente positiva, durante la cual se logró una interrelación entre el GCBA y el BID muy fructífera, que queda demostrado por los productos alcanzados y los montos de desembolsos realizados.
- 1.4 Sin dejar de lado los obstáculos que se señalarán, la gestión del préstamo permitió que se desarrollara un notable proceso de aprendizaje, de transferencia de capacidades y de conocimientos. Se puede hablar de un efecto “derrame” que trajo como resultado el fortalecimiento de la administración en general y de las áreas y la misma UEC en particular. De esta manera, a través de lo que se podría denominar como proceso de “learning by doing” muchas áreas aprendieron a licitar, a comprar, afrontando la necesidad—en muchos casos de modificar y aprehender nuevos circuitos. Este proceso de aprendizaje fue posible por la acción mancomunada entre la Unidad Ejecutora y el BID. En este sentido, el Banco acompañó y mostró una gran comprensión en este proceso.
- 1.5 El balance general que cabe realizar del desempeño del Banco es positivo y satisfactorio. Desde la perspectiva del GCBA, el balance de la ejecución del préstamo también es positivo y satisfactorio ya que dio lugar, como se mencionara más arriba, a un aprendizaje importante no sólo en términos de la ejecución de un préstamo de organismo multilateral, sino en términos de gestión de proyectos de inversión y de mejoramiento institucional de la administración pública. De todos modos, cabría advertir que los Indicadores de Seguimiento utilizados por el BID no siempre reflejaron, de manera idónea, el desempeño del préstamo.
- 1.6 Mirando hacia el futuro, recopilando y capitalizando la experiencia adquirida, para evitar caer en errores pasados, se hace necesario apuntar a una mayor flexibilización en la rigidez de las normas del Banco. Se torna necesario adecuar la normativa a las necesidades y a las realidades del prestatario y advertir las diferencias a nivel regional, local, a la hora de diseñar nuevas herramientas de crédito.

- 1.7 En este sentido, la realización de estudios de base y diagnóstico que contemplen, también, la capacidad de gestión y administración de las distintas jurisdicciones prestatarias y el conjunto de normativa vigente, especialmente en lo referido a la gestión de inversión, administración y financiera pueden contribuir a realizar una mejor adecuación de la normativa local con la normativa del BID.
- 1.8 Los mayores inconvenientes que hubo de atravesar la ejecución del préstamo se refieren a los procesos de adquisiciones y licitaciones. Los procedimientos licitatorios utilizados para proceder a la selección de los contratistas de obras y proveedores de bienes resultaron complicados de adaptación en el Banco y el GCBA.
- 1.9 Se encuentra, en primer término, que la circunstancia de resultar un requisito para el Banco que aquellos oferentes que se sintiesen agraviados o menoscabados en sus derechos por el resultado de la Precalificación; Preadjudicación y/o Adjudicación en su caso, pudiesen impugnar los resultados de las mismas sin necesidad de depósito en dinero alguno (depósito que a modo de caución, resulta utilizado en los procedimientos licitatorios locales para que aquellos oferentes que de mala fe o aún de buena fe pero sin convencimiento alguno no se vean alentados a hacerlo); impugnasen abusivamente y sin costo alguno, los resultados de los procedimientos licitatorios, generando demoras considerables en los mismos. Entendemos que el evitar en aras de la transparencia cualquier obstáculo a la imposición de protestas por parte de los oferentes no calificados o no adjudicados, no resultó un mecanismo apto a tal fin, en función de la idiosincrasia de los contratistas locales.
- 1.10 En este mismo sentido, cuando el oferente impugnante no hallaba satisfacción en la respuesta de la administración local, podía mediante el simple mecanismo de reiterarla (y nuevamente sin costo ninguno), generar la intervención del Banco a través del Comité de Adquisiciones con sede en Washington. Esta intervención carecía de plazos establecidos para su pronunciamiento, generando también demoras considerables en las contrataciones a que hubo lugar. Quizás el Comité de Adquisiciones debería ser reservado, a manera de nuestra Corte Suprema de Justicia para casos de gran importancia o magnitud o aún para aquellos que por su temática sentasen un precedente, pudiendo delegarse el resto de los casos para ser dirimidos por la representación local del Banco, la que debería de conformarse con expertos con conocimientos de la legislación local en materia de contratación pública además de la propia del Banco.
- 1.11 Adicionalmente los expertos mencionados, a partir de los conocimientos en legislación que se indican, permitirían compatibilizar la documentación que se requiere a los oferentes y que en aquellas licitaciones en la cual intervinieron oferentes extranjeros suscitó controversias por entenderse que determinados registros podían para el BID, constituirse en un obstáculo a la participación de empresas extranjeras, cuando era común que las mismas se registrasen en ellos —por ejemplo la Inspección Gral. de Justicia y el Registro Nacional de Contratistas de Obra Pública (RNCOP).
- 1.12 Las compras de equipamiento informático tuvieron una dificultad adicional. Demandó mucho tiempo y esfuerzo conjunto la definición de los estándares técnicos comunes, habida cuenta que los requeridos por el BID resultaban más altos y exigentes que los

requeridos por el GCBA. Si bien las políticas del Banco perseguían asegurar la adquisición de equipamiento de última generación a fin de evitar la rápida obsolescencia tecnológica, en muchos casos, este criterio demoró los procesos licitatorios de equipamiento informático.

- 1.13 Un último comentario tiene que ver con el mecanismo de auditoría ex ante implementado en la ejecución de este préstamo. Este mecanismo implicó demoras en los desembolsos y, en los hechos, que el GCBA adelantara los fondos de los gastos que se financiaban con recursos del préstamo. Sería recomendable, en un futuro, que implementase un mecanismo de auditoría ex post.

## **SUBPROGRAMA DE INVERSIONES – RESUMEN DE OBRAS FINANCIADAS.**

### **BREVE DESCRIPCIÓN POR ÁREA DE LAS OBRAS FINANCIADAS POR EL SUBPROGRAMA DE INVERSIONES CON RECURSOS DEL PRÉSTAMO**

#### **Ministerio de Cultura**

##### **Biblioteca Roberto Arlt**

El objetivo de esta obra es rehabilitar una construcción existente para adaptarla a un nuevo uso y acondicionarlo desde el punto de vista edilicio.

La nueva actividad “Casa de la Lectura” responde a la necesidad de brindar un ámbito donde desarrollar tareas de tipo literarias, como ser talleres y espacios de lectura y narrativa, aunadas en un mismo edificio; las que actualmente se desarrollan en varios edificios dependientes de la Dirección General de Promoción del Libro y la Lectura.

El monto contractual es de US\$193.126.

##### **Casa de la Elorriaga**

La casa de Juan Bautista Elorriaga es un ejemplo destacable y único de la arquitectura de principios de siglo XIX. Se encuentra ubicada en las calles Defensa 185-187 y Alsina 417-421 de la Ciudad de Buenos Aires que, conjuntamente con la Casa de María Josefa Ezcurra (mediados del siglo XIX), Alsina 412 y la casa de “Los Querubines” (las dos últimas de fines del siglo XIX), componen un conjunto edilicio patrimonial de excepcionales características e integran las instalaciones del Museo de la Ciudad.

El objetivo de esta obra es la consolidación, restauración y rehabilitación integral, en una primera etapa de la casa de Juan Bautista Elorriaga, la cual consta de Planta Baja, Planta Alta, Azotea y Mirador. La fachada, de líneas simples y casi despojada de ornamentos, es representativa de la arquitectura destinada a vivienda urbana de comienzos del siglo XIX.

El Préstamo financia dos de las obras:

- Restauración de Caja de Escalera y claraboyas: US\$31.173.
- Consolidación de muros, restauración de fachadas y locales: US\$175.702.

##### **Casa de la Cultura**

Las obras en el edificio de La Prensa, Casa de la Cultura, corresponden a un proceso de puesta en valor y recuperación de uno de los edificios de mayor valor patrimonial de la Ciudad.

El edificio que alberga la Casa de la Cultura es, por sus características, un ejemplo del esplendor de una época. Ubicado en el eje cívico institucional de Buenos Aires, la Avenida de Mayo, constituye una clara muestra técnica y artística propia de ese momento histórico, el fin del siglo XIX.

Sus características arquitectónicas han hecho que sea catalogado y protegido por la legislación local, con protección integral en el año 1992, habiendo sido declarado Monumento Histórico Nacional en el año 1995.

El Préstamo financia 6 obras en este edificio:

- Instalaciones eléctricas y luminotécnicas: US\$32.716.
- Luminarias en sala de exposiciones: US\$14.822.
- Medios de salida subsuelo: US\$22.365.
- Panelería sala de exposiciones: US\$26.414.

- Sala de exhibición y difusión cultural: US\$20.081.
- Depósito de libros: US\$32.564.

### **Casa de los Querubines**

El objetivo de esta obra es refaccionar el edificio donde residiera la Señora Niní Marshall y que fuera adquirido por el Gobierno de la Ciudad, Casa de los Querubines y cuya fachada es única en la ciudad por sus características. De esta forma el Museo de la Ciudad ampliará la oferta cultural que brinda a la población, integrándolo al corredor cultural de la calle Defensa.

El monto contractual es de US\$28.313.

### **Casco Histórico**

En el área del Casco Histórico de la Ciudad de Buenos Aires el Préstamo financia 6 obras:

- Remodelación de veredas Paseo Colón: US\$530.323.
- Local del edificio de Brasil y Paseo Colón: US\$ 10.807
- Restauración del edificio de Brasil y Paseo Colón: US\$190.740.
- Remodelación de calzadas y equipamiento urbano de San Telmo – Monserrat: US\$1.000.132
- Boulevard Caseros: US\$99.276.
- Remodelación de veredas Av. Caseros: US\$241.141.

### **Centro Cultural General San Martín**

El Centro Cultural General San Martín fue proyectado y construido por el estudio del arquitecto Mario Roberto Alvarez y asociados a fines de los años 60. Tiene una superficie cubierta de alrededor de 30.000m<sup>2</sup>, que han padecido un progresivo deterioro por una inadecuada política de mantenimiento.

Originalmente fue concebido para ser utilizado para congresos, conferencias y eventos especiales con sus correspondientes áreas de servicio y administrativas. El Decreto 1988/2000, fijó como meta constituir el CCGSM como un espacio ciudadano dedicado a fomentar la experimentación e introducción de las nuevas tecnologías aplicadas a las industrias culturales, en particular se ha fijado como objetivo impulsar las producciones artísticas que utilizan soportes digitales y medios electrónicos.

En este contexto se inscribe el objetivo de la reconversión del CCGSM a fin de dotarlo de una estructura edilicia y de un equipamiento tecnológico acordes con el nuevo siglo.

El Préstamo financia 3 obras:

- Iluminación Bajo Sala AB: US\$27.501.
- Napas Freáticas: US\$56.830.
- Sector Bajo Plaza de las Américas: US\$16.629.546.

### **Centro Cultural Recoleta**

El Centro Cultural es un conjunto de construcciones históricas que es necesario preservar. El Centro tiene una afluencia de público mensual de 150.000 personas promedio, por lo que la recuperación de un área importante será beneficioso desde el punto de vista cultural y turístico.

Se restaurarán los revestimientos de envolventes laterales y remodelarán solados de los espacios de la Calle de los Tilos y creará un espacio de exposiciones de esculturas sobre las terrazas existentes. Se desarrollará un proyecto integral que involucre diferentes espacios a revitalizar como el hall de acceso (mejorando la accesibilidad), el espacio para librería y servicio de bar del Centro.

El Préstamo financia 3 obras:

- Auditorio el Aleph: US\$387.932.
- Cámara transformadora: US\$201.670.
- Hall de Acceso, patio de los naranjos: US\$326.051.

### **Ciudad de la Música**

El Préstamo financió una obra en este complejo (Reparación de cubiertas y claraboyas) por US\$30.471.

### **Museo de Esculturas Luis Perlotti**

El Préstamo financia la construcción del nuevo Museo, en un predio existente, por US\$636.653.

### **Museo del Cine**

El objetivo del proyecto es lograr la estanqueidad de las cubiertas.

La intervención comprende el recambio de la totalidad de las chapas en cubiertas metálicas, la impermeabilización de las azoteas planas, la revisión y reparación de todo el sistema de desagües pluviales y canaletas y el recambio de cubierta de vidrio y reparación de carpinterías, por US\$33.215.

### **Teatro Colón**

El Teatro Colón es un edificio de gran valor patrimonial que ha sido reconocido en la declaratoria de Monumento Histórico Nacional y se apresta a cumplir el primer centenario de vida desde su inauguración el 25 de Mayo de 1908. Para esta oportunidad la Ciudad ha puesto en marcha el denominado Master Plan del Teatro Colón.

Éste constituye un conjunto de obras fundamentales para la preservación del valor patrimonial del edificio, como así también para proteger y consolidar las cualidades acústicas que lo convierten en uno de los tres mejores teatros líricos del mundo.

Cabe destacar que si bien el Teatro ha tenido intervenciones anteriores, el Master Plan se presenta como el plan integral de mayor escala que se ha realizado en toda su historia.

Los proyectos encarados cubren todos los aspectos del Teatro:

- Obras de restauración patrimonial y mantenimiento edilicio.
- Obras de renovación y puesta a punto de todas las instalaciones eléctricas, sanitarias, de gas, de incendio y termomecánicas.
- Obras de modernización y mejoramiento del escenario.

El Préstamo financia 28 obras:

- Cafetería y local de ventas en Pasaje de los Carruajes: US\$26.530.
- Readecuación del sistema central de agua caliente para sanitario: US\$28.523.
- Reparación de un sector de estructura de hormigón armado: US\$21.667.
- Reparación de Vitraux: US\$18.155.
- Sistema de iluminación de seguridad y emergencia del escenario: US\$31.031.
- Tanque de Condensado US\$22.650.
- Aire acondicionado del Salón Dorado: US\$919.155.
- Carpintería en patio de subsuelo: US\$829.424.
- CTC - Camarines y oficinas: US\$112.740.
- CTC - Instalación eléctrica y sistema de suspensión: US\$277.582.
- CTC - proyecto integral de sala: US\$485.542.
- CTC- Remodelación y equipamiento de sanitarios públicos: US\$38.430.
- Grupo electrógeno: US\$202.202.

- Maquinaria Escénica: US\$528.473.
- Plaza del Vaticano: US\$2.574.761.
- Protecciones Pasivas: US\$279.960.
- Remodelación del comedor y cocina del personal: US\$44.160.
- Renovación del sistema de agua fría: US\$249.102.
- Restauración de azoteas planas del Teatro: US\$719.796.
- Restauración de Balcones: US\$71.839.
- Restauración de fachadas: US\$1.783.238
- Restauración de la cubierta de cinc laminado: US\$794.608
- Sanitarios y oficinas en Paseo de los Carruajes: US\$41.199
- Sanitarios y vestuarios comedor primer subsuelo: US\$19.406
- Sistema contra incendio en la caja escénica: US\$494.058
- Subestación transformadora, tablero general y puesta a tierra: US\$747.978
- Telón de Seguridad: US\$98.265
- Visitas Guiadas: US\$31.760

### **Teatro de la Ribera**

El Préstamo financia la reparación de las cubiertas por US\$195.034.

### **Teatro General San Martín**

El Préstamo financia 8 de obras de remodelación y de puesta en valor del Teatro General San Martín:

- Aire acondicionado central: US\$1.527.942
- Ascensores: US\$190.740
- Cubiertas y revestimientos: US\$515.897
- Entrepiso metálico para taller de escenografía: US\$84.389
- Mixer consolas: US\$158.351
- Provisión y colocación de carpintería metálica: US\$2.638.099
- Ramales eléctricos: US\$316.650
- Renovación integral de la sala de dimmers: US\$1.053.431

### **Teatro Gregoria Pérez**

El objetivo del proyecto es la reparación de toda la cubierta del Depósito, y la rehabilitación del mismo como taller de escenografía, escuela de títeres y áreas de apoyo. La intervención comprende el desmonte completo de las cubiertas de chapa y su reposición a nuevo. A su vez, incluye la construcción de un sistema de pasarelas para la limpieza y mantenimiento de las mismas, con desagües pluviales incluidos. También comprende la rehabilitación de la superficie existente del Depósito como taller de escenografía, áreas de apoyo consistentes en depósitos y espacios para la administración con sus correspondientes servicios.

El monto contractual es US\$135.661.

### **Teatro Regio**

El objetivo del proyecto es lograr la estanqueidad de la cubierta. La intervención comprende el recambio de la totalidad de la membrana impermeabilizante, realización de los revoques de cargas, y restauración de claraboyas y cubiertas metálicas sobre platea, por un monto de US\$23.227.

### **Ministerio de Derechos Humanos y Sociales**

El Préstamo financia la obra de refacción del Edificio que presta asistencia comunitaria de la antigua Secretaría de Desarrollo Social por US\$8.074.065.

### **Ministerio de Educación**

#### **Escuela de Comercio N° 17 Sta. María de los Bs.As.**

El proyecto para el nuevo edificio se desarrolla sobre el mismo predio en que actualmente se ubica la Institución, de 841.71 m2, ubicado en la calle Fragata Sarmiento 1817, entre las Avenidas Juan B Justo y San Martín de la Ciudad de Buenos Aires.

Dadas las características, la edad y el estado del edificio actual, éste será demolido totalmente para dar lugar a la construcción de una nueva sede para la escuela.

Monto contractual: US\$1.310.306.

#### **Escuela de Mantenimiento y Construcción de Espacios Verdes Parque Avellaneda**

El edificio en el cual se funcionará la Escuela de Mantenimiento y Construcción de Espacios Verdes, fue construido en el año 1925 para natatorio público.

Se trata de una obra importante ya que alrededor de la pileta de natación descubierta, cerrándola por todos sus lados, hay salones, vestuarios y sanitarios, construidos armoniosamente y con distintas alturas, que le dan al edificio un aspecto casi clásico en su diseño. En la búsqueda de una solución para la ubicación de una escuela media con orientación laboral jardinería, a crearse dentro del Parque Avellaneda por ser de actividad afín con el entorno y luego de una evaluación de posibles localizaciones conjuntamente con la Dirección del Parque y Asociaciones Comunitarias, se optó por realizar proyecto en el edificio del antiguo natatorio. El monto contractual es de US\$1.077.022.

#### **Escuela Infantil en Basualdo y Dellepiane**

Construcción escuela infantil por US\$1.117.609.

#### **Escuela Infantil ex Hospital Salaberry**

Construcción de nuevo edificio por US\$264.050.

#### **Escuela Infantil Hipólito Vieytes**

El monto contractual por la refacción de la escuela asciende a US\$1.199.667.

#### **Escuelas Infantiles en Hospitales**

Dentro de la política educativa del GCBA las escuelas de nivel inicial en hospitales son prioridad para resolver el déficit y las condiciones actuales de confort de los niños entre 45 días a 5 años. Por otra parte responden a los requerimientos y demanda de la comunidad educativa, serán un aporte para los trabajadores de los hospitales, cuyos horarios son particulares en la extensión y rotación.

Los actuales jardines en establecimientos de salud se encuentran en una situación desfavorable tanto por su ubicación (lugares degradados o comprometidos con áreas de servicio) como por las condiciones internas de habitabilidad adecuada.

A través del Préstamo se financian 2 obras:

- Escuela Infantil N° 6 Hospital Ramos Mejía: US\$1.502.089.
- Escuela Infantil N°4 Hospital Piñeiro: US\$766.629.

**Escuela Normal Superior Mariano Acosta**

Refuncionalización y ampliación de la Escuela Normal Superior N° 2 Mariano Acosta por un monto contractual de US\$3.762.413.

**Escuela Normal Superior N 7 y Escuelas de Comercio N 8 y 25**

El edificio se construirá en el predio actual del establecimiento. El lote tiene acceso desde la Av. Corrientes 4261 y desde la calle Humahuaca 4260. Se preserva el sector principal del Edificio Histórico recostado sobre la línea municipal de la Av. Corrientes, el que será totalmente refaccionado y ampliado, y el resto de la escuela, que fue creciendo de manera anárquica con el transcurso de los años, será demolido para dar lugar a la construcción del nuevo edificio. Se proyectó el edificio nuevo teniendo en cuenta el funcionamiento integrado de todos los niveles educativos que lo habitarán, inicial, primario, medio y terciario. Si bien se plantean ingresos diferenciados, nivel medio y terciario por la Av. Corrientes y la primaria y el Jardín por la calle Humahuaca el edificio se integra funcionalmente en forma horizontal en todos los niveles, además de plantear el uso común de varios de sus ámbitos tanto pedagógicos como recreativos. Monto Contractual: US\$3.634.334.

**Escuela Primaria N 11 Andrés Bello**

Ampliación y refacciones varias por US\$221.840.

**Escuela Primaria N 13 República Islámica de Irán**

Edificio nuevo para reemplazar un establecimiento existente. Monto Contractual por US\$1.126.763.

**Escuela Primaria N 2 Fray Cayetano Rodríguez**

Edificio nuevo para reemplazar un establecimiento existente. Monto Contractual por US\$813.279.

**Escuela Primaria N° 20 Rosario Vera Peñalosa**

Construcción de un nuevo gimnasio por US\$157.241.

**Escuela Primaria N 4 Coronel Alvarez Thomas**

Reformas e instalación contra incendio por US\$662.315.

**Escuela Técnica N°35 Ingeniero Latzina**

El monto contractual asciende a US\$804.985.

**Instituto Superior de Educación Física N 1 Romero Brest**

Remodelación, ampliación y obra nueva por un monto contractual de US\$5.827.297.

**Instituto Superior del Profesorado Dr. Joaquín V. González**

Ampliación y rehabilitación general del edificio por US\$2.824.554.

**Jardín de Infantes D.E. 15**

Construcción de nuevo edificio por US\$575,585.

### **Polo Educativo Parque Saavedra**

La Secretaría de Educación presenta una propuesta educativa novedosa y en evolución permanente con la incorporación de un nuevo Polo Educativo en el barrio de Saavedra. Este emprendimiento pretende transformar este tradicional barrio, con la participación de los vecinos y sus instituciones, en un centro de la educación y la cultura.

Este nuevo planteo urbano, concentra en un predio diferentes establecimientos educativos, de distintos niveles y especialidades, para lo cual se realizan 3 obras financiadas por el Préstamo:

- Nuevo edificio de la Escuela Media Técnica N°36 "Alte. Brown" y Escuela Infantil Integral, Polideportivo, planteo urbano y redes del sector por US\$4.487.107.
- Nuevo edificio de la Escuela Especial N°11 "Talleres Gareiso", Escuela IREP de Discapacitados N°1, Pileta, Gimnasio y Estacionamiento por US\$6.239.896.
- Nuevo edificio de la Escuela de Música "Juan Pedro Esnaola" y Auditorio por US\$7.896.601.

### **Ministerio de Planeamiento y Obras Públicas**

#### **Corredor Verde del Oeste Parque Lineal 1ra. Etapa**

El Corredor Verde del Oeste es la primera etapa de un proyecto metropolitano. A lo largo de un desarrollo de 750 m. se cubre la traza del ex F.F.C.C. Gral. Sarmiento, generando un parque cuyo ancho varía entre 25 y 50 mts. Elimina una de las principales barreras físicas y simbólicas que fragmenta los sectores norte y sur de la CBA. Asegura la ampliación de espacios públicos y equipamiento para los barrios de Balvanera y Almagro. Crea un espacio urbano singular con un paisaje diferente según los sectores que atraviesa. El Parque Lineal se completará con el soterramiento de las vías entre Caballito y Liniers, eliminando los 22 pasos a nivel que obstaculizan la circulación, tanto del transporte ferroviario como automotor.

El monto contractual asciende a US\$9.735.768.

#### **Corredor Verde del Sur - Cabecera Constitución**

El Proyecto de Renovación Urbana del Centro de Transbordo de Plaza Constitución comprende la reestructuración de la operación de transporte y la readecuación de los espacios públicos a los usos del transbordo, interviniendo en las aceras y la calzada de la calle General Hornos, entre avenida Caseros y Brasil, frente al edificio Estación Plaza Constitución.

El objetivo de la obra, por un monto contractual de US\$1.802.613, es revitalizar y valorizar el espacio urbano, fortaleciendo el rol de centro de transporte metropolitano y mejorando la calidad y seguridad de los transbordos.

#### **Entorno Mercado del Pescado**

El objetivo general es la puesta en valor de este sector, por un monto contractual de US\$221.271, para potenciar un proceso de recuperación de toda el área del Mercado del Pescado. Todo ello facilitará el desarrollo de un potencial foco turístico alternativo a los ya existentes en el Casco Histórico y el Barrio de La Boca.

#### **Parques de la Ciudad Universitaria - Defensa Costera 2 A**

Construcción de la defensa costera para los parques públicos a construirse en el terreno ganado al Río, detrás de la Ciudad Universitaria, de tipo muraria en el Parque de la

Memoria y de tipo horizontal en el Parque Natural. A estos trabajos se le suma los más generales de movimiento de suelo.

Monto contractual: US\$5.667.882.

### **Instituto de la Vivienda de la Ciudad**

#### **Barrio Calaza**

Las acciones a desarrollar, por un monto contractual de US\$80.980, apuntan al finalizaciónde la infraestructura del barrio, ya que el mismo cuenta con red eléctrica, veredas e iluminación, y tiene pavimentadas tres de las cuatro calles perimetrales.

Asimismo, en la actualidad se están construyendo las redes cloacales y de agua, por lo que tras la concreción del presente proyecto, el barrio quedará totalmente integrado al tejido urbano de la ciudad.

#### **Barrio Rivadavia I**

Ocupa una superficie de 23,8 has., siendo la superficie total construida de 124.835 m2. Consta además de 1.074 viviendas que albergan una población de 5.187 personas.

Las acciones a desarrollar, por un monto contractual de US\$4.088.718, apuntan a mejorar la calidad de los espacios públicos en general, reordenando e integrando entre si a las veredas de las calles vehiculares con los pasajes peatonales.

#### **Barrio Soldati**

La superficie del terreno es de 19,20 has. y la superficie total construida es de 115.600 m2. Posee 3.261 viviendas que albergan a 10.773 habitantes.

Las acciones a desarrollar, por un monto contractual de US\$1.532.151, apuntan a mejorar la calidad de los espacios públicos en general, teniendo en cuenta la alta concentración de habitantes por metro cuadrado de este barrio.

En tal sentido, si bien el mismo cuenta con áreas verdes contempladas en el proyecto original, la degradación permanente y la falta de mantenimiento de esas áreas, ha generado en la actualidad no solo la pérdida de dichos espacios para el esparcimiento de sus habitantes, sino también el avance de focos insalubres que ponen en riesgo la salud de ese sector de la población.

Por último, se prevé el bacheo de distintos tramos de la Av. Mariano Acosta, red troncal fundamental para la interconexión del barrio con la ciudad.

#### **Rivadavia II**

Ocupa una superficie de 2,65 has. y la superficie total construida es de 27.600 m2. La cantidad de viviendas que posee es de 456 y la cantidad de habitantes es de 2.736 personas.

Las acciones a desarrollar, por un monto contractual de US\$226.828, apuntan a mejorar la calidad de los espacios verdes del entorno. Esto cobra singular importancia para este barrio en particular, por tratarse de en conjunto de viviendas en propiedad horizontal, donde la densidad poblacional es mayor que aquellos organizados como viviendas unifamiliares.

#### **Villa N° 1 -11-14**

Abarca una superficie de 46,67 has. y su población es de 19.886 habitantes distribuidos en 5.752 grupos familiares, que ocupan 3.776 viviendas.

En particular, el presente proyecto, por un monto contractual de US\$921.239, contempla la apertura de la Av. Riestra entre las Avs. Perito Moreno y Rivera Indarte, incluyendo la pavimentación, construcción de veredas, arbolado y alumbrado público. Asimismo, se procederá a efectuar el cierre de malla de las redes de cloaca, agua y electricidad, como así también el desagüe pluvial de la arteria referida. Por último, se realizará la construcción de tres plazoletas en un sector densamente poblado por edificios nuevos de propiedad horizontal.

#### **Villa N° 15**

Ocupa una superficie de 36,5 has. y cuenta con una población de 8.255 habitantes que se hallan distribuidos en 2.063 viviendas y constituyen 2.456 grupos familiares.

En particular, el presente proyecto, por un monto contractual de US\$1.083.079, prevé tres acciones perfectamente diferenciadas.

La primera de ellas implica la apertura de un tramo de la Calle Central y de Grandoli, en el "corazón" de la Villa, lo que permitirá la normalización a corto plazo de las manzanas involucradas.

La segunda acción está referida a la repavimentación y construcción de veredas en la calle Zuviría, que es una arteria perimetral de suma importancia.

Por último, el proyecto se completa con la reconstrucción de veredas, arbolado y sectores de alumbrado faltantes a lo largo de la Av. Lisandro de la Torre, que cruza la Villa en su parte media, así como también en las calles Hubac y Echeandía, troncales de alto tránsito.

#### **Villa N° 19**

Su superficie es de 7.25 has. y allí viven 3.467 personas que ocupan 776 viviendas y se distribuyen en 1013 grupos familiares.

El presente proyecto, por un monto contractual de US\$1.083.079, es de trascendental importancia para la Villa 19, dado que su concreción permitirá dotar a la misma de los tramos de toda la infraestructura aún faltante en lo referente a pavimentos, veredas, desagües pluviales, y redes de gas, cloaca, agua y electricidad, quedando así totalmente integrada al tejido urbano. Esta acción implicará la consolidación definitiva del área, tornando viable a corto plazo la ocupación efectiva de la viviendas de acuerdo al parcelamiento ya establecido.

#### **Villa N° 20**

La Villa 20 se localiza en el Barrio de Lugano de la Ciudad de Buenos Aires, delimitada por la Av. F.F. de la Cruz y las calles Chilavert, Larrazabal, Barros Pazos. Larraya, Batlle y Ordoñez, Miralla y C. Escalada. Abarca una superficie bruta de 53 has. y su población asciende a 16.348 personas (2.664 viviendas), según datos Censo Nacional de Población del año 2001.

Las trazas vehiculares y peatonales existentes requieren la construcción de las redes de infraestructura sanitaria, eléctrica, pavimentación, aceras, alumbrado público y forestación, como condición para continuar con el proceso de integración y sustentabilidad.

El Préstamo financia 2 obras en esta Villa:

- Sector A por US\$3.480.307.
- Sector B por US\$274.701.

### **Villa N° 21-24**

Dadas las circunstancias existentes en la Villa, se consideró imprescindible implementar un Programa de Infraestructura que permita completar las redes de infraestructura faltantes y la construcción de aceras, pavimentos y una plaza.

El monto contractual asciende a US\$1.278.498.

### **Villa N° 3**

Su superficie es de 30.22 has. y en ella viven 7.364 personas distribuidas en 2.023 grupos familiares ocupando 1.410 viviendas.

El proyecto a desarrollar en la presente instancia, por un monto contractual de US\$1.551.360, tiene tres objetivos diferenciados por sus respectivas localizaciones.

El primero es la apertura de los pasajes peatonales internos a la manzana delimitada por las Avs. Riestra y Mariano Acosta y las calles Martínez Castro y Batlle y Ordóñez, y la apertura de la calle Martínez Castro entre Somellera y Avda. Riestra.

El segundo tiene por objeto dotar a las viviendas nuevas construidas en el sector delimitado por Somellera, Laguna, Avda. Riestra y nuevo Pasaje sin nombre, de la infraestructura completa para el funcionamiento de dicho núcleo.

Por último, la tercera prevé la ejecución de veredas, arbolado, alumbrado público y red eléctrica en un sector ya urbanizado ubicado entre Lacarra, Batlle y Ordóñez y dos Pasajes sin nombre.

### **Villa N° 6**

La villa 6 se encuentra localizada en el Parque Avellaneda de la Ciudad de Buenos Aires, y está delimitada por la Avda. Dellepiane Norte, la Avda. Escalada, y las calles Echeandía y Mozart.

Es tal vez la más pequeña, pues ocupa una superficie de 10.47 has., pero está densamente poblada.

En ella viven 8.368 habitantes distribuidos en 2.293 grupos familiares que ocupan 1.699 viviendas.

El monto contractual asciende a US\$622.871.

## **Ministerio de Salud**

### **Centros de Salud**

Ante la decisión del Gobierno de la Ciudad de jerarquizar la atención primaria de la salud, se resolvió ampliar significativamente la red de Centros de Salud.

Con el objetivo de unificar y valorizar la imagen del primer nivel de atención, optimizar las etapas de proyecto y obra y simplificar la operación y el mantenimiento, se desarrolló un sistema de prototipos. El mismo permitió estandarizar, a partir de situaciones prototípicas, las soluciones de diseño funcional, formal, tecnológico y constructivo para poder dar respuesta a distintas ubicaciones en la ciudad (lotes angostos y anchos) y para distintos tamaños de centros según la población a atender (desde 5.000 a 10.000 habitantes).

Basados en dicho sistema tipológico el Préstamo financia 22 obras de centros de salud:

- Centro de Salud 24 de noviembre: US\$428.970.
- Centro de Salud Bonorino y Castañares: US\$411.846.
- Centro de Salud Chile 1634: US\$719.520.
- Centro de Salud Cochabamba 2622: US\$505.458.
- Centro de Salud Fonrouge y Barros Pazos: US\$595.362.

- Centro de Salud Mercedes y Magariños Cervantes: US\$450.566.
- Centro de Salud en Ministro Brin 843: US\$557.738.
- Centro de Salud Zabaleta y Osvaldo Cruz: US\$453.445.
- Centro de Salud Saraza y Escalada: US\$1.008.235.
- Centro de Salud Viamonte 1747: US\$716.429.
- Centro de Salud N° 1: US\$403.222.
- Centro de Salud N° 2: en dos etapas de US\$312.959 y US\$257.285.
- Centro de Salud N°7: US\$878.247.
- Centro de Salud N° 11: US\$437.604.
- Centro de Salud N° 16: US\$282.555.
- Centro de Salud N° 17: US\$511.511.
- Centro de Salud N° 19: US\$535.140.
- Centro de Salud N° 24: US\$659.399.
- Centro de Salud N° 29: US\$418.118.
- Centro de Salud N° 32: US\$227.632.
- Centro de Salud N° 33: US\$ 804.272.

### **Hospital Alvear**

Se remodela la totalidad del Hospital por US\$3.459.841.

### **Hospital Borda**

El proyecto contempla la planificación integral del Hospital Borda interviniendo los pabellones B y A, el Pabellón Amable Jones y el Pabellón Central.

Debe entenderse que estas intervenciones más la demolición de las construcciones abandonadas sobre la calle Carrillo, el reemplazo de los muros por una reja y la parquización de esos espacios, producirán un importante cambio en la actual imagen del Hospital y como consecuencia un muy positivo impacto ambiental en el área circundante.

Las obras financiadas por el Préstamo son las siguientes:

- Remodelación del Pabellón Amable Jones: US\$2.229.867.
- Remodelación del Pabellón A: US\$2.392.058.
- Remodelación del Pabellón B: US\$1.844.924.
- Remodelación del Pabellón Central: US\$4.996.194.

### **Hospital de Niños Dr. Pedro Elizalde**

El Nuevo Hospital Elizalde es una obra de construcción, modernización, refuncionalización y reequipamiento integral de uno de los dos hospitales de niños que poseen el GCBA.

La institución tiene una importante trayectoria asistencial recorrida a lo largo de 200 años de vida en sus diferentes configuraciones: Casa de Expósitos, Casa Cuna, Hospital general de Niños. Se debieron preservar algunos de sus edificios a pesar de su obsolescencia, por formar parte del patrimonio histórico cultural de la ciudad de Buenos Aires.

El nuevo edificio del Hospital Elizalde se conforma a partir de lograr la integración entre sus partes existentes y nuevas, rescatando el clima y el espíritu que tanto la bicentenaria tradición histórica como el lugar y sus usuarios transmiten, proponiendo una transformación completa de todo el organismo hospitalario, el cual se reinstala en el mismo predio, capitalizando sus elementos positivos tanto edilicios como paisajísticos.

El monto contractual asciende a US\$41.753.314.

### **Hospital Moyano**

Se remodela en forma integral el Pabellón Riglos San Juan por un monto contractual de US\$2.926.333.

### **Hospital Pirovano - Remodelación del sector de guardia**

En virtud del estado de obsolescencia tanto física como funcional del actual Servicio de Urgencias y, a fin de dar respuesta al programa médico remitido oportunamente, se ha elaborado el presente proyecto, ubicando dicho Servicio en el Pabellón Jockey Club del hospital de referencia. El proyecto, con un costo de US\$1.057.955, propone la remodelación integral del pabellón, conservando solamente la mampostería portante, gran parte de carpinterías exteriores, las losas y cubierta existente.

### **Hospital Tobar García**

Se remodela en forma integral y se le anexa un importante edificio nuevo, por un monto contractual de US\$4.396.965, al Hospital Tobar García, hospital infante juvenil de salud mental del GCBA.

### **Hospital Vélez Sarsfield**

Se ha desarrollado un proyecto de un edificio nuevo de aproximadamente 1.600 m<sup>2</sup>, anexo al edificio principal, que se sumarán a los actualmente 6.116 m<sup>2</sup> que posee el Hospital. Esta obra, por un monto contractual de US\$1.266.675, es la primera etapa de un Plan Regulador o Plan Maestro que una vez implementado permitirá un mejor aprovechamiento del recurso físico, un reordenamiento funcional de los servicios y una clarificación del esquema circulatorio.

### **Informatización de Hospitales**

Este proyecto comprende la ejecución del cableado estructurado y de circuitos de baja tensión para permitir la interconexión interna de los hospitales, y de estos entre sí y con la Secretaría de Salud.

El objetivo es posibilitar la centralización de consultas, estudios y acceso a Historias Clínicas de pacientes del sistema. Los hospitales del GCBA se encuentran interconectados entre sí, pero no cuentan con redes informáticas internas de los establecimientos.

El Préstamo financia 3 de las 4 obras que se han contratado:

- Licitación 1 monto contractual: US\$617.166.
- Licitación 3 monto contractual: US\$878.257.
- Licitación 4 monto contractual: US\$972.968.

### **Provisión de Instalación Eléctrica en Hospitales**

La instalación eléctrica de los establecimientos de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se encuentra hoy con las siguientes deficiencias:

- La capacidad instalada es insuficiente.
- Las instalaciones existentes son obsoletas y riesgosas tanto para los usuarios como para sus operadores.
- Las instalaciones existentes no satisfacen los requerimientos de las normas actuales para instalaciones del tipo general, y menos aún las específicas para locales de uso médico.
- La continuidad del servicio es baja.
- La capacidad de absorber incrementos en la demanda es nula.

Para dar respuesta a esta situación se encaran esta serie de Proyectos de Obras de Infraestructura Eléctrica, que contemplan dar respuesta a la situación anteriormente descripta, realizando la alimentación en Media Tensión, la transformación a baja tensión, la instalación de nuevos Tableros Generales, el cableado de distribución a Tableros Seccionales, la adecuación de los mismos y la provisión y automatización de Grupos Electrónicos de respaldo para áreas críticas, a través de 9 obras:

- Pirovano, Curie, Dueñas: US\$2.643.304.
- Penna, Gutierrez, Quemado: US\$1.450.691.
- Alvarez, Ramos Mejia, Fernández: US\$1.823.440.
- Muñiz, Zubizarreta: US\$2.075.892.
- Borda: US\$1.617.686.
- Moyano: US\$1.738.769.
- Rivadavia: US\$1.438.015.
- Santojani-Piñero: US\$1.187.461.
- Sarda, Tornu, Durand: US\$1.697.196.

#### **Sistema de Atención de Emergencia Médicas (SAME)**

La obra, por un monto contractual de US\$3.200.135, comprende la construcción del nuevo edificio del SAME.

El edificio con destino a Servicio de Asistencia Médica de Emergencia, contará una superficie cubierta de aprox. 3.600 m<sup>2</sup>, más 276 m<sup>2</sup> de superficie semi-cubierta. Completa el conjunto un edificio destinado a capacitación conteniendo un set con distintas situaciones de asistencia y salvatajes.