



CASO DE ESTUDIO
Ciudad de Buenos Aires

UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS

El caso de la Ciudad de Buenos Aires

Escuela de Gobierno - Universidad Austral

Noviembre 2023



UNIVERSIDAD
AUSTRAL

ESCUELA
DE GOBIERNO

© 2023 Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral, propiedad de la Asociación Civil de Estudios Superiores - Universidad Austral
Cerrito 1250, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono: 5239-8000; web: www.austral.edu.ar

También puede acceder a otros casos en:
www.austral.edu.ar/escueladegobierno/casoteca/

Citas — Por favor citar el presente Caso de Estudio de la siguiente manera:
Universidad Austral, Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales. Un modelo de gestión orientado a resultados. El caso de la Ciudad de Buenos Aires., Buenos Aires 2023.



UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A RESULTADOS

El caso de la ciudad de Buenos Aires

Escuela de Gobierno - Universidad Austral

Noviembre 2023



ESCUELA DE GOBIERNO



**UNIVERSIDAD
AUSTRAL**

**ESCUELA
DE GOBIERNO**

ÍNDICE

Agradecimientos	5
Resumen Ejecutivo	6
Introducción	7
01.	8
El Método	8
Las funciones de la Jefatura de Gabinete de Ministros en el GCBA	8
Las funciones de la Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión	10
El ciclo de las políticas públicas y la estructura de la SECPECG	10
Fundamentos del Método GCBA	13
02.	16
La implementación del Método	16
Los procesos de las direcciones	16
El sistema cuatripartito	18
Conformación de Equipos y Gestión de RRHH	19
La administración de la tensión entre el liderazgo y la negociación	21
03.	23
Conclusiones y lecciones aprendidas	23
Referencias bibliográficas	24

Agradecimientos

La Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Austral agradece a las autoridades de la Secretaría de Planificación Evaluación y Coordinación de Gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y en particular a las autoridades de la Dirección General de Coordinación de Gestión, de la Dirección General de Planificación Estratégica y de la Dirección General de Evaluación del Gasto por el tiempo, la información y las entrevistas brindadas para la confección del presente informe. Agradece también a la Dirección de Monitoreo y Evaluación de Jefatura de Gabinete de Ministros a cargo de Gastón Sola y equipo, en particular Antonella Gugliotta y Diego Fernández Mejjide, por la articulación para hacerlo posible, en conjunto con el equipo de la Universidad Austral conformado por Celina Cantú desde la dirección académica, Mariana Colotta desde la dirección metodológica y Victoria Clark en la asistencia de investigación.

Resumen Ejecutivo

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCBA) estructura su gestión en base a un modelo orientado a los resultados, denominado *El Método*. Este sistema busca incrementar la efectividad de las políticas públicas implementadas por el Estado, profundizando los ejes de planificación, coordinación y seguimiento, monitoreo y evaluación.

El Método de GCBA cuenta con la Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión como epicentro estratégico. Las direcciones de esta secretaría, a su vez, cuentan con procedimientos sistematizados orientados a minimizar el espacio de la improvisación. Estos procesos ejecutados por las direcciones se coordinan principalmente a través del sistema cuatripartito.

La efectividad del Método se explica por su apoyo en una combinación de fundamentos teóricos y aprendizaje en la práctica, su enfoque orientado a los resultados, la utilización de evidencia y la voluntad política.

Entre los principales aprendizajes se encuentran, en primer lugar, que la planificación de la estructura estatal se beneficia si puede asociarse a un modelo teórico. En este caso, el Método del GCBA se aproxima y se puede exponer desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas. En segundo lugar, que toda la estructura del Método sienta sus bases sobre un objetivo específico que es la obtención de resultados, la idea de que hay que *hacer que las cosas sucedan*. En tercer lugar, otro elemento valioso es que la tecnología utilizada por los equipos para llevar a cabo sus tareas complejas en la primera versión del método era de libre acceso, lo cual lo vuelve de fácil reproducción a bajo costo. Finalmente, se destaca la necesidad de que el modelo de gestión cuente con apoyo de quien ocupe el liderazgo político.

Ahora bien, sin dudas dicho modelo no está exento de desafíos, entre ellos el más relevante al que se enfrenta de forma continua surge en la tensión que se genera entre el objetivo de la SECPECG de formar un vínculo de socios estratégicos con las jurisdicciones del GCBA y las tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación de la Secretaría. El Método del GCBA, sin embargo, parece buscar un equilibrio entre la primera versión del enfoque de “totalidad de gobierno” -el jerárquico- y el segundo enfoque -orientado a la negociación y la heterogeneidad de los actores-.

Introducción

"(...) Estos valores se tradujeron en lo concreto a través del método, que todos ustedes saben muy bien de qué se trata. El método, lo que nos ordena y lo que hace que las cosas pasen. Planificamos, priorizamos, proyectamos. Armamos planes operativos anuales y para los cuatro años de gobierno. Pusimos hitos de gestión, objetivos, asignamos los recursos e hicimos reuniones meticulosas para ver el progreso semana a semana. Trabajamos sin parar y midiendo todo. Porque lo que no se mide no mejora."

Fragmento Discurso en evento de Cierre de Gestión

(Horacio Rodríguez Larreta, 2023)

Desde hace 16 años se desarrolla en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCBA) un sistema de gestión orientado a los resultados denominado *El Método*. Este modelo busca maximizar la efectividad de los recursos del Estado profundizando la planificación, la coordinación y el seguimiento, y el monitoreo y la evaluación de las actividades ejecutadas por las jurisdicciones.

Por su efectividad, a lo largo de los años, el Método profundizó su alcance dentro del gobierno, abarcando un número creciente de áreas, programas y proyectos asociados.

Este trabajo describe la experiencia del Método y caracteriza sus aspectos más relevantes. En las siguientes secciones se describirá el modelo desde la estructura gubernamental que propone y su sustento teórico hasta su implementación y sus componentes necesarios. Se destacarán características de esta política que la convierten en un caso de estudio con posible aplicación en diferentes jurisdicciones y ámbitos públicos.

En particular, la primera sección define las funciones de la Jefatura de Gabinete, la Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión (SECPECG), explica la relación entre el funcionamiento del Método y el Ciclo de las Políticas Públicas y desarrolla los principios fundamentales del Método; la segunda profundiza la implementación del Método con la perspectiva desde algunos aprendizajes que surgen de la aplicación de este modelo de gestión.

El Método

Las funciones de la Jefatura de Gabinete de Ministros en el GCBA

La ley 6.292 2019, Ley de Ministerios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, confiere a la Jefatura de Gabinete de Ministros, entre otras, las facultades de:

1. Coordinar la elaboración del programa de acción general de Gobierno y definir con cada Ministerio los objetivos específicos de las áreas respectivas, para ser elevados a la aprobación del Jefe de Gobierno. (...)
2. Diseñar e implementar los instrumentos para el monitoreo de los planes, programas y proyectos que aseguren el cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan General de Acción de Gobierno.
3. Efectuar el control de gestión del Gobierno de la ciudad, a fin de verificar el cumplimiento de los planes y de los objetivos definidos en el programa de Gobierno y elevar los informes de control de gestión al Jefe de Gobierno.
4. Coordinar la acción de los Ministerios tendiente a la elaboración del proyecto de ley de presupuesto.
5. Supervisar la gestión de Gobierno y requerir de los Ministros y demás funcionarios de la Administración Pública de la Ciudad la información necesaria para el cumplimiento de su función específica y de las responsabilidades emergentes de cada área.

En otras palabras, la Jefatura de Gabinete del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCBA) es responsable de coordinar y asegurar la planificación de las políticas públicas llevadas adelante por las distintas jurisdicciones del gobierno. Asimismo, se ocupa de desarrollar e implementar las herramientas de monitoreo y evaluación para la verificación de la concreción de los objetivos pautados en las mismas.

Esta jurisdicción, entonces, cumple un rol transversal en la gestión de la organización, planificando, coordinando, monitoreando y evaluando la actividad conjunta de las jurisdicciones del GCBA.

, Cabe resaltar que el rol de esta institución abarca un mayor número de tareas, tales como por ejemplo: "Entender en las relaciones con la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en coordinación con el Ministerio de Gobierno" o "Promover los cambios culturales necesarios para generar una cultura ciudadana basada en los valores del servicio público, de la convivencia y la participación". Sin embargo, en este trabajo nos enfocaremos en las

responsabilidades desarrolladas inicialmente, entendiendo que las herramientas que se diseñaron e implementaron con tal fin constituyen un modelo de práctica de interés para quienes participan de procesos de hechura de políticas públicas.

Las funciones de la Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión

Como su nombre lo indica, la Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión (SECPECG), es el órgano dentro de la Jefatura de Gabinete de Ministros encargado de diseñar y asegurar la planificación, la coordinación, el monitoreo y la evaluación de los programas implementados por el GCBA. En su marco normativo se establece más específicamente que deberá:

Proporcionar al Jefe de Gabinete de Ministros las herramientas metodológicas necesarias para el seguimiento de la gestión, elaborando conjuntamente con las diferentes jurisdicciones un sistema de indicadores que volcados a un tablero de control, permitan la adecuada evaluación de la ejecución de los programas y metas que componen el Plan de Acción de Gobierno.

En este sentido, el marco normativo determina que la SECPECG tendrá como función articular los programas de las distintas áreas que requieran de una acción conjunta de diferentes jurisdicciones; establecer, elaborar, analizar y verificar las metodologías, indicadores, criterios de decisión y procedimientos a utilizar en la formulación y evaluación de los programas y proyectos. Adicionalmente, será responsable de desarrollar e implementar sistemas que proporcionen información adecuada, oportuna y confiable.

Por otro lado, deberá evaluar los cambios que se produzcan en el esquema presupuestario de cada jurisdicción y su incidencia en la formulación de planes y logros de objetivos.

Finalmente, estará a cargo de elaborar el Plan Estratégico y coordinar la elaboración de los distintos Planes Operativos Anuales de todas las áreas del gobierno, garantizando la coherencia entre los mismos y en relación al Plan Estratégico de Gobierno.

En síntesis, la finalidad de la SECPECG es realizar un seguimiento de los procesos, los resultados y del plan de inversiones y de ejecución del presupuesto de los programas y de los proyectos de GCBA, con el objeto de generar información para la mejor y más ágil toma de decisiones, lo que los actores en la secretaría llaman “hacer que las cosas sucedan”.

El ciclo de las políticas públicas y la estructura de la SECPECG

El modelo del ciclo de la política pública en etapas pretende ilustrar el proceso a partir del cual las ideasse convierten efectivamente en políticas implementadas.

En este modelo, el problema público emerge a través de diferentes medios -desastres repentinos como pandemias, presión por parte de grupos de interés específicos, conflictos entre actores, etc.-. Si el problema adquiere la atención

suficiente, gana acceso a la agenda pública y luego pasa al proceso de identificación del problema y actores, diagnóstico y selección de respuestas alternativas o posibles soluciones. En esta etapa se seleccionan las herramientas de política pública que se utilizarán para hacer frente al problema público. Luego de la selección de la política en cuestión, ésta se implementa y evalúa para proveer *feedback* al proceso que, a su vez, reinicia.

Este modelo, en ocasiones criticado si se lo interpreta en forma estrictamente secuencial, constituye un esquema valioso cuando se combina con la perspectiva práctica y política propia de la realidad de la política pública. Su aplicación es de especial utilidad cuando se tiene el objetivo de estructurar el pensamiento sobre el proceso de las políticas públicas para el análisis específico de cada uno de esos elementos. En este caso, es práctico para comprender el funcionamiento de la Secretaría y cómo cada uno de sus componentes se insertan en estas etapas.

El modelo de gestión de la SECEPCG es el resultado de una combinación de un primer proceso de ideación basado en la teoría con el posterior proceso de retroalimentación y perfeccionamiento producto de la implementación del método.

En el presente, la SECPECG cuenta con tres ejes fundamentales. La planificación estratégica, la coordinación y el seguimiento, y la evaluación y el monitoreo -tanto de los procesos y resultados como del presupuesto y su ejecución-. Este modelo se configura como la síntesis de las etapas del ciclo de la política pública. Una vez que un problema ingresa en la agenda pública, se activa el eje de planificación estratégica donde se definen las políticas que se llevarán adelante para enfrentar el problema. El eje de coordinación y seguimiento articula a las distintas áreas de gobierno en la implementación de las políticas seleccionadas y realiza un seguimiento de todo el proceso de implementación de la política. Por último, el eje de monitoreo y evaluación se ocupa de analizar los procesos de las políticas y los resultados, para generar retroalimentación con el objetivo de optimizar el funcionamiento y el proceso de diseño e implementación de las mismas.

La Secretaría se organiza en cuatro direcciones entre las cuales se dividen las tareas vinculadas con estos tres ejes: la Dirección General de Planificación Estratégica (DGPLE), la Dirección General de Coordinación de Gestión (DGCOORD), la Dirección General de Evaluación del Gasto (DGGAS) y la Dirección General de Monitoreo y Evaluación (DGMEV).

Las funciones de la **Dirección de Planificación Estratégica** son definir junto con el Jefe de Gobierno y el Jefe de Gabinete el Plan General de Gobierno, asistir a todas las áreas en la definición de sus planes estratégicos y priorizar los proyectos en función de los ejes de gestión y compromisos públicos. En estos procesos se definen las reglas de coordinación para proyectos que requieran acción conjunta

de dos o más áreas , se impulsa el trabajo conjunto para la consecución de dichos proyectos y se proponen iniciativas de políticas públicas.

En palabras de la Directora de la DGPLE

“(Planificar) para mí es empujar siempre a mirar un poco más allá, hacia adelante, a lo que se viene en todo, en los pedidos de información que hacemos, en las solicitudes que nos llegan a nosotros, en las propuestas que en algún momento son solo una idea y con el tiempo las vamos trabajando y pasan a ser un proyecto y eventualmente se hacen y vemos los resultados de eso.”

La Directora explica que el proceso de planificación implica no sólo la propia planificación sino también:

“Pensar el proceso de planificación: cómo y cuándo vamos a pedir la información, cómo hablar con cada referente), cuáles son los riesgos, qué puede pasar si hacemos una cosa u otra, cuáles son los beneficios de un proyecto.”

En el caso de la **Dirección de Coordinación de Gestión**, se ocupa de garantizar la correcta ejecución de los proyectos que componen el Plan de Gobierno a través de un método de seguimiento. Para ello, fomenta la coordinación entre las diferentes jurisdicciones para garantizar resultados exitosos y acerca la información requerida por diferentes interlocutores del Gobierno para la evaluación y el seguimiento del Plan de Gobierno.

En la práctica, la Directora de la DGCOORD explica:

“La idea nuestra es siempre acompañar en el proceso, garantizando que las cosas se cumplan. Muchas veces es articular entre las propias áreas de gobierno, no solamente con el contratista, con el privado, sino también con las tareas de gobierno. Y ahí está nuestro rol de acercarnos a uno y comunicar a un área con otra cuando no están teniendo una comunicación fluida ... Ahí nosotros acercamos posiciones y logramos llegar a un punto intermedio.”

Por su parte, entre las funciones de la **Dirección de Evaluación del Gasto** se encuentra asegurar una correcta presupuestación a los fines de garantizar la ejecución del plan de gobierno definido, buscando maximizar el impacto de los planes estratégicos a través de una eficiente distribución de los recursos públicos. En concreto, la dirección asegura que los planes a implementar cuenten con los recursos suficientes para ser ejecutados en tiempo y forma articulando constantemente con el Ministerio de Hacienda. Analiza, interpreta y realiza un seguimiento permanente de la ejecución presupuestaria de cada área de gobierno. Adicionalmente, evalúa económica y financieramente los nuevos proyectos presentados por las áreas y da previsibilidad y sustento a la proyección del gasto.

El Director de la DGGAS explica que su actividad principal implica:

“Llevar un registro detallado de la ejecución presupuestaria de las jurisdicciones del gobierno con el objeto de identificar situaciones en las cuales este presupuesto debe ser ajustado. Existen situaciones en las cuales un área no finaliza durante el año un proyecto específico -por ejemplo una obra de infraestructura- y, por lo tanto, no ejecuta una parte de su presupuesto.

En estos casos, la DGGAS redirecciona la parte del presupuesto no ejecutado hacia otra jurisdicción, y le garantiza al área que contará con el presupuesto requerido al año siguiente entendiendo la necesidad de ésta de contar con ese presupuesto para poder efectivamente finalizar el proyecto en esa siguiente instancia.”

Por último, la **Dirección de Monitoreo y Evaluación** monitorea la operación y los servicios de gobierno a través de indicadores estandarizados, releva las obras y servicios y evalúa los programas brindados por las diferentes áreas del GCBA en forma centralizada, independiente y multidimensional. La dirección lleva adelante estas actividades a través de un sistema integrado de monitoreo y evaluación desarrollado y mantenido por la propia dirección. Asimismo, realiza relevamientos de campo para monitorear y evaluar proyectos de obra y gestión de servicios al ciudadano, mide la experiencia del usuario a través de relevamientos in situ de los servicios y prestaciones brindadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y evalúa los resultados y el impacto de los proyectos y programas impulsados.

El Director de la DGMEV afirma:

“Esta Dirección de Monitoreo y Evaluación nace para abordar la mejora del metro cuadrado de cada vecino de la ciudad, porque medir la operación, servicios y prestaciones que brindamos, es mejorar la vida cotidiana del vecino y profundizar en una mayor eficiencia del gasto corriente en la Ciudad, que representa la mayor parte del presupuesto. Por eso creamos instrumentos, metodologías y un proceso riguroso para identificar desvíos, proponer mejoras a las Jurisdicciones y hacer que las cosas sucedan, cada día mejor y en forma visible para el ciudadano. Porque un punto porcentual más en la satisfacción de un servicio, es un impacto directo a quienes viven y transitan esta ciudad todos los días.”

Adicionalmente, y bajo la resolución 46 2023, se aprobó el procedimiento que encomienda a la Dirección General de Monitoreo y Evaluación la tarea de la supervisión, control y articulación del mismo.

Esta resolución implicó el ordenamiento y dimensionamiento de la totalidad de los subsidios prestados por las distintas reparticiones gubernamentales actualmente, la detección de solapamientos e incompatibilidades en la entrega de los mismos, y el análisis de alta, baja y/o modificación de los nuevos subsidios presentados en la planificación anual de las diversas reparticiones. El objetivo que subyace es el monitoreo y la evaluación de dichos subsidios, becas y premios con una mirada transversal a todo el gobierno.

Fundamentos del Método GCBA

“Lo que distingue a un profesional de un amateur es el método. Nosotros trabajamos para, en ningún momento, improvisar con la vida de la gente.” (Discurso Cierre de Gestión, Jefe de Gabinete Ministros, 2023)

El método del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires consiste, entonces, en un modelo de gestión por resultados que encuentra su epicentro en la SECPECG como órgano planificador, coordinador y evaluador.

El Método está compuesto por un conjunto de procesos y buenas prácticas que deben ser ejecutadas por las áreas y por la SECPECG con el objetivo de centralizar la información para la mejor toma de decisiones. Estos procesos, que serán detallados más adelante en el texto, surgieron como el producto de la aplicación de un conjunto de fundamentos y principios rectores dentro de la organización.

El primero de estos principios es que *lo que no se mide no se mejora*. Podemos señalar dos partes relevantes en esta afirmación. La primera es que el propósito del Método es mejorar el funcionamiento de todas las prestaciones y la operación del GCBA. La segunda parte es que, para cumplir con este objetivo, es necesario disponer de información que dé cuenta del funcionamiento de estos servicios.

La información que se requiere es recolectada por parte de la SECPECG a través de diversos canales. Uno de los más relevantes son los tableros ejecutivos. Estos tableros muestran la evolución de indicadores considerados particularmente relevantes para la gestión, dado que dan cuenta de la operatoria de los principales programas y proyectos de las distintas jurisdicciones del GCBA.

Otro de los principios rectores de la metodología aplicada en la gestión del GCBA es que las direcciones de la SECPECG y las jurisdicciones sostienen un vínculo de *socios estratégicos*. Es decir, si bien parte de los procesos que lleva adelante la SECPECG se enfocan en monitorear y evaluar el trabajo de las distintas áreas del GCBA, la misma secretaría busca enfatizar que su trabajo es funcionar de forma sinérgica con estas áreas.

La intención de la SECPECG es mostrar que las tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación forman parte del proceso de mejora de los programas implementados por las áreas y no un procedimiento político para su sometimiento. El trabajo en el vínculo entre la SECPECG y las áreas es un desafío para el Método y también será desarrollado más adelante en el texto.

El último fundamento relevante que sienta las bases para todos los objetivos de corto, mediano y largo plazo es *hacer que las cosas sucedan*.

“(...) para mí nuestro mayor agregado de valor no es el estar marcando ‘esto tiene que terminar el 14’ (...), que es parte de nuestro trabajo, sino que cuando vemos que no se está llegando, pensar cómo hacemos para que suceda (Jefa de Gabinete de la SECPECG).”

El hecho de que el Método se focalice y sea exitoso en generar un impacto real, desemboca en una validación y un respaldo de éste por parte de los liderazgos que lo empoderan. A su vez, el empoderamiento del Método implica una revalidación de los procedimientos que lo componen. Este sendero de éxito, revalidación y empoderamiento retroalimenta al sistema generando que el número de programas y servicios del gobierno que entran en el circuito del Método crezca. Así, por ejemplo, el número de tableros operativos se duplicó en el año 2021 -de 13 a 26-, con un aumento de un 69% de las Reuniones de Seguimiento¹ que cuentan con tablero. En esta dirección, el número de indicadores activos relevados incrementó un 36% en el año 2023. Estos datos muestran que en los últimos años el Método se ha expandido significativamente en la gestión del GCBA.

¹el GCBA denomina así a las reuniones periódicas en las que los ministerios se reúnen con el Jefe de Gabinete y su equipo para revisar el cumplimiento de las metas y el avance de los proyectos

La implementación del Método

Los procesos de las direcciones

Una vez desarrolladas las funciones, roles y áreas de cada una de las direcciones de la SECPECG, resulta relevante exponer en detalle los procedimientos que presentan mayor nivel de sistematización en la planificación, coordinación y seguimiento, y monitoreo y evaluación.

En este sentido, la **Dirección General de Planificación Estratégica** lleva adelante el proceso polietápico de planificación anual de los programas del GCBA. En primer lugar, recibe los proyectos relevantes de cada área e inicia una etapa de priorización que implica un análisis en profundidad de la viabilidad, objetivos, valores y necesidades del proyecto. Estos proyectos pueden ser nuevos o de continuidad del año en curso. Para estos últimos casos, durante el proceso de priorización, la DGPLE se nutre de la información recolectada y analizada por la DGMEV durante el monitoreo del servicio a lo largo del año transcurrido.

Luego define, en conjunto con la **Dirección General de Evaluación del Gasto**, un presupuesto asignado para cada proyecto. Una vez comunicados los programas y proyectos que hayan pasado el filtro de priorización, la DGPLE trabaja en conjunto con las direcciones de Coordinación y Seguimiento, y Monitoreo y Evaluación en la definición y aprobación de curvas de inversión y diagramas de Gantt.

El proceso culmina con la firma, por parte de los Ministros o Secretarios correspondientes, de las cartas compromiso que estipulan cuáles serán los programas que el área ejecutará durante su año de gestión. Luego de esta etapa el ciclo reinicia con la planificación del siguiente año.

En lo que respecta a la **Dirección General de Coordinación y Seguimiento**, su trabajo inicia en el momento en el que un proyecto es aprobado. En esa instancia la DGCOORD comienza el proceso de seguimiento del proyecto. Este proceso se encuentra constituido por tres etapas que culminan con las Reuniones de Seguimiento en las cuales el área discute los avances de los proyectos y la operación con el Jefe de Gabinete y su equipo. Es importante destacar que dichas reuniones tienen un calendario preestablecido para todo el año.

Así, en la primera etapa, la DGCOORD establece el temario de la Reunión de Seguimiento. Éste, como su nombre lo indica, determina los asuntos que se discutirán durante la reunión. En la segunda etapa, y acordado el temario con el área, la DGCOORD prepara en colaboración con el resto de las direcciones y con el

área un *Status* de los temas a desarrollar en la reunión que se presentará al Jefe de Gabinete.

Por último, durante la Reunión de Seguimiento se disponen compromisos y definiciones vinculados a los proyectos del área. Éstos son enviados a todos los actores involucrados, tanto de la SECPECG como de la jurisdicción en particular, con el objetivo de realizar un seguimiento de su cumplimiento.

Adicionalmente, la DGCOORD realiza reportes semanales al Jefe de Gabinete y mensuales al Jefe de Gobierno en donde se expone sobre los temas prioritarios para la gestión, en pos de mantener informada a la cúpula gubernamental.

Por su parte, la **Dirección General de Evaluación del Gasto** cuenta con sus propios procesos periódicos. Por un lado, realiza un análisis semanal de los pedidos de las áreas vinculados a modificaciones en sus presupuestos. Una vez que la DGEVAS define una vía de acción para cada uno de esos pedidos, estas decisiones son enviadas al Ministerio de Hacienda que, al finalizar la semana, devuelve los compromisos de gestión del área actualizados.

Por otro lado, la DGEVAS realiza informes mensuales, bimestrales o trimestrales para las distintas jurisdicciones del GCBA. Estos informes detallan definiciones del mes, consultas, alertas y otras cuestiones vinculadas a la ejecución presupuestaria del área. Adicionalmente, DGEVAS realiza una actualización mensual de la evolución de las partidas presupuestarias de las jurisdicciones.

La **Dirección General de Monitoreo y Evaluación** organiza sus actividades en torno a tres grandes ejes: el monitoreo, la evaluación y los relevamientos.

El proceso de monitoreo está compuesto, a su vez, por cinco etapas. En primer lugar, las áreas reportan los indicadores (previamente definidos y acordados), luego se analizan, posteriormente se realizan las consultas al área (en caso de que los datos cargados hayan activado alertas), con el análisis y las respuestas del área se confecciona un *status* que es presentado al Director del área y, finalmente, se presenta, a través del tablero ejecutivo en la Reunión de Seguimiento del área. En esta última instancia, a los acuerdos y compromisos generales de las Reuniones de Seguimiento, se pueden sumar pedidos de incorporación de nuevos indicadores (o su revisión), profundizaciones y/o propuestas de mejora en la performance de la operación de algún programa o servicio.

El proceso de relevamiento se divide en tres ejes, por un lado los relevamientos de obra, por el otro de servicios y por último el estado general de mantenimiento de la ciudad. El primer eje implica tener una mirada integral y transversal sobre todas las obras que ejecuta el GCBA, éstas son relevadas con una periodicidad de al menos una vez al mes y el estado de avance de las mismas permite contrastar la información declarada por las áreas y que es presentada en las Reuniones de

Seguimiento. Por su parte, los relevamientos de servicio implican testeos in situ que permitan determinar el estado de funcionamiento general de dichos servicios. Finalmente el tercer eje implica relevar con una mirada transversal determinados puntos emblemáticos de la Ciudad, con foco en asuntos que hacen al mantenimiento del espacio público, como ser el paisaje urbano, la limpieza y el orden público.

Finalmente, el proceso de evaluación implica la realización y/o acompañamiento a las áreas de la evaluación de los programas y proyectos prestados por éstas. Dentro de la cartera de productos existentes se encuentran las evaluaciones de impacto, resultado y también evaluaciones ex-ante y nudges.

El sistema cuatripartito

Una característica distintiva de los procesos de la SECPECG es que la coordinación y la comunicación más frecuente entre sus direcciones se genera principalmente en los **equipos cuatripartitos multidisciplinarios**. Cada jurisdicción del GCBA cuenta con un analista de cada Dirección General de la SECPECG. De esta forma, se construye un equipo de cuatro analistas que se aboca al seguimiento periódico y análisis de proyectos de cada jurisdicción. El hecho de que cada uno de estos analistas pertenezca a las diferentes direcciones de la SECPECG permite que el equipo cuatripartito cuente con una visión integral del funcionamiento de las políticas implementadas por la jurisdicción. En este aspecto, en las jurisdicciones que involucran obras de infraestructura, al equipo cuatripartito se integra un relevador de obras a cargo de los proyectos de esa jurisdicción -estos relevadores forman parte de la DGMEV-.

“El esquema cuatripartito es clave tanto al interior como al exterior de la secretaría. Internamente nos permite que los temas se trabajen de manera articulada (tanto bottom-up cuando se transmiten información o dan aviso a sus cuatripartitos de alguna situación, como bottom-down cuando alguna de los DGs pide trabajar un tema). Hacia afuera genera un marco de referencia e interlocución con las áreas. (Jefa de Gabinete de la DGMEV)”

La vinculación entre los cuatripartitos es directa y periódica. Mantienen un flujo de comunicación fluido respecto de avances, proyectos y desafíos que surgen. Asimismo, proveen información a sus respectivas Direcciones Generales y se mantienen coordinados en cuanto a pedidos a las áreas, prioridades, participación en reuniones, levantamiento de alertas, entre otras tareas.

El trabajo coordinado de estos equipos incluye el armado de *temarios* y *status* previos a cada Reunión de Seguimiento, documentos que contengan *compromisos* y *definiciones* luego de cada reunión y el envío de los mismos a las reparticiones.

Esta dinámica de trabajo permite, adicionalmente, identificar oportunidades de sinergia dentro de las direcciones de la SECPECG.

Conformación de Equipos y Gestión de RRHH

Históricamente, la Argentina se ha caracterizado por contar con sistemas de carrera administrativa poco profesionales, más bien prebendarios o paternalistas. Si bien en la literatura de las ciencias políticas existe un consenso histórico sobre la necesidad de que exista idoneidad técnica y selección meritocrática en los cuerpos burocráticos de los Estados (Castellani y Llanpart, 2012; Weber, 2000; Bertranou, 2015; entre otros), lo cierto es que las burocracias de los distintos niveles jurisdiccionales de Argentina han mostrado una tendencia a la dependencia del poder político de turno. De esta forma los criterios para las designaciones dentro del Estado se han vinculado más a la pertenencia a un partido político que al cumplimiento de predeterminados requisitos técnicos (CIPPEC, 2015).

Según los testimonios de las áreas, los perfiles de analista que buscan los equipos de Recursos Humanos de la SECPECG para componer estos equipos cuatripartitos son específicos. En concreto, se demandan profesionales con *expertise* en políticas públicas, que conozcan las herramientas técnicas fundamentales para la planificación, el monitoreo y la evaluación y que cuenten con las capacidades necesarias para adaptarse a una variada cartera de jurisdicciones. Las capacidades técnicas son evaluadas en todos los procesos de selección de analista, coordinador o gerente.

“En relación a las competencias o habilidades que requerimos en el perfil de un analista típico se encuentran por un lado (...) que sean especialistas idóneos en términos de políticas públicas de modo tal que garantice la capacidad para monitorear, evaluar y planificar las diferentes políticas públicas. Además que (...) posean un excelente manejo de relaciones interpersonales, dado que la posición también requiere de una vinculación en forma directa o ser el interlocutor con distintas áreas de gobierno “. (Responsable de Capital Humano)

La búsqueda de cuadros técnicos adaptativos incluye la necesidad de que cuenten con un buen manejo de habilidades blandas. La Jefa de Gabinete de la SECPECG lo expresa en los siguientes términos.

“Si nosotros tenemos perfiles de este lado que generan conflicto, no logramos resultados y nos ha pasado..... Yo diría que hay que contar con cintura política también para entender que hoy me toca acompañarte y mañana me toca marcar”

Asimismo, las búsquedas son abiertas al público en general y para ello se utilizan todas las herramientas de comunicación a disposición en la actualidad -*linkedin*, *instagram*, *Whats App*, búsquedas en universidades, entre otras plataformas-.

Cabe mencionar que dentro de la estructura de la Secretaría es común el ascenso interno. Para este trabajo se han entrevistado a los cuatro directores de la Secretaría, sus correspondientes jefes de gabinete y la Jefa de Gabinete de la SECPECG. Es destacable que en la mayoría de los casos estas personas iniciaron su recorrido en la Secretaría en escalafones inferiores al que hoy se encuentran, pasando desde analistas hasta gerentes, realizando el recorrido por los siguientes roles hasta alcanzar los puestos de jefe de gabinete, director general, y, en un caso, Jefa de Gabinete de la SECPECG.

Esta tendencia al ascenso interno provee a la Secretaría de estabilidad a lo largo del tiempo, una característica que en la literatura se considera deseable para los organismos estatales (Weber, 2000).

Otro aspecto remarcable de la implementación del Método, desde el punto de vista de la conformación de los equipos, es el hecho de que los analistas de la SECPECG interactúan con actores de mayor jerarquía pertenecientes a otras áreas de gobierno

Es frecuente que los analistas de la SECPECG conduzcan situaciones de negociación con Directores o Gerentes de otras jurisdicciones. Si bien en esas situaciones los analistas suelen estar acompañados de sus coordinadores o gerentes, son ellos quienes llevan adelante la reunión y actúan como referentes de la SECPECG.

Cabe destacar que, en estas reuniones, si no es posible arribar a un acuerdo, la discusión escala dentro de la jerarquía de la SECPECG y es resuelta por mandos más elevados.

La administración de la tensión entre el liderazgo y la negociación

El desafío más relevante al que se enfrenta de forma continua el Método GCBA surge en la tensión que se genera entre el objetivo de la SECPECG de formar un vínculo de socios estratégicos con las jurisdicciones del GCBA y las tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación de la Secretaría.

“Para mí, más allá de que nosotros decimos que somos, a veces los rotweiler de Gobierno, yo creo que la palabra que nos define es que somos los socios estratégicos también.” (Directora de DGCOORD)

En esta línea, el Método del GCBA parece ajustarse bastante bien al enfoque de “totalidad de gobierno” de reformas del Estado. Christensen y Laegreid (2007) explican que el enfoque de “totalidad de gobierno” diseña sus estrategias de planificación de reformas gubernamentales centrándose en la integración y la coordinación.

Estos autores analizan el enfoque de la “totalidad de gobierno” desde una perspectiva instrumental y señalan que existen dos versiones de ella. La primera es la jerárquica, que implica un refuerzo del liderazgo político y administrativo, y la segunda es la de negociación, que se fundamenta en la heterogeneidad de los actores. Esta segunda versión implica la necesidad de negociar los procesos de reestructuración de las organizaciones o de las áreas de actuación buscando fortalecer la colaboración y la coordinación. El Método del GCBA parece buscar un equilibrio entre la primera versión del enfoque de “totalidad de gobierno” -el jerárquico- y el segundo enfoque -orientado a la negociación y la heterogeneidad de los actores-. Este balance parece resultar complejo en la práctica.

Desde una perspectiva cultural-instrumental, el enfoque de “totalidad de gobierno” considera a los procesos de desarrollo de las organizaciones el resultado de la adaptación de presiones internas y externas. Estas interacciones devienen en la formación de normas y valores formales o informales. En este enfoque, el liderazgo institucional debe intentar mejorar la adaptabilidad y la flexibilidad de los empleados administrativos y su sentido de colectividad. En este sentido, los procesos de reformas en las organizaciones deben ser compatibles con los valores y las normas que surgieron en el desarrollo de estas. Estas reformas pueden incluir el establecimiento de “una cultura común, compañerismo, y un entendimiento compartido de normas y valores” (Christensen y Laegreid, 2007).

En la coordinación del Método la SECPECG busca el establecimiento de esta “cultura común” que permita balancear las dos versiones del enfoque que implícitamente se aplica -liderazgo político y administrativo fuerte en combinación con estrategias de negociación en los procesos de reformulación de proyectos o reestructuración de áreas-. Una suerte de institucionalización del Método, con el objeto de que sea adoptado y reproducido por las áreas.

Esta búsqueda de institucionalización del Método es ejemplificada por las capacitaciones dictadas por la Dirección General de Evaluación del Gasto para las distintas jurisdicciones del GCBA. Tal como señala el propio Director se hizo un trabajo fino con las diversas áreas para lograr “hablar el mismo idioma”. La idea detrás de dichas capacitaciones es no sólo formar a quienes hoy están a cargo del seguimiento de gasto presupuestario en las áreas sino garantizar que el conocimiento trascienda a quienes hoy ocupan dichos roles.

La estrategia de la SECPECG para enfrentar su principal desafío es entonces fomentar la institucionalización del Método de forma tal que todos los actores pertenecientes al GCBA se comuniquen mediante los mismos códigos y sistematicen sus procesos de forma coordinada. El Método requiere como sustrato fundamental la decisión y la voluntad política del liderazgo.

Conclusiones y lecciones aprendidas

El modelo de gestión por resultados implementado por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires denominado *El Método* proporciona aprendizajes para tener en cuenta en la planificación e implementación de diversos modelos de gestión..

El primero de estos aprendizajes refiere a que la planificación de la estructura estatal se beneficia si puede asociarse a un modelo teórico. En este caso, el Método del GCBA se aproxima y se puede exponer desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas. Si bien el Método no fue creado con la intención de que éste replique de forma exacta al modelo teórico, lo cierto es que una combinación de teoría y práctica acercaron al Método a este arquetipo. En este sentido, el sustrato teórico de la metodología que implementa el GCBA le provee a éste de argumentación para cada uno de los engranajes que componen al sistema y, por lo tanto, brinda las fronteras de un mapa que delimita las actividades de cada uno de los actores involucrados. Esto, a su vez, incrementa la coordinación y disminuye la superposición de tareas interjurisdiccionales.

Por otra parte, es relevante resaltar que toda la estructura del Método sienta sus bases sobre un objetivo específico que es la obtención de resultados, la idea de que hay que *hacer que las cosas sucedan*. Ello proporciona un sendero evolutivo particular que implica que todas las modificaciones en la estructura y en el sistema deben perfeccionar la capacidad del Método para hacer que las cosas sucedan. Es decir, si las cosas dejan de suceder, la modificación no fue buena.

Finalmente, en esta línea, el Método busca centralizar y agilizar la recolección de información para generar evidencia sobre el cumplimiento o incumplimiento de los resultados aspirados y, para ello se vale de equipos de analistas y de altos mandos calificados reclutados por su idoneidad para los cargos que ocupan.

Referencias bibliográficas

Buenos Aires Ciudad (s.f). Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión. [Link](#).

Castellani, Ana y Llanpart, Flavia (2012), Debates en torno a la calidad de la intervención estatal. *Papeles de Trabajo*, 155-177

Christensen, Tom y Per Laegreid (2007) Reformas post Nueva Gestión Pública. Tendencias empíricas y retos académicos, Revista Gestión y Política Pública, Vol. XVI, 2.

Diéguez, G. Zuvanic, L., Rubio, J., Valsangiacomo, A. (2015). *GPS del Estado: Cuánto y cómo cambió el sector público nacional*. Consultado el 13 de Noviembre de 2023, disponible en Web de CIPPEC:
<https://www.cippec.org/publicacion/gps-del-estado-analisis-2015-2016/>

Decreto número 240/19. Boletín Oficial del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires número 5654, 11 de julio de 2019, Argentina.

Ley 6292 2019. Ley de Ministerios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Boletín Oficial del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires número 5757, 9 de diciembre de 2019, Argentina.

Resolución 46 2023. Ministerio de Hacienda y Finanzas. Boletín Oficial del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires número 6561, 13 de febrero de 2023, Argentina.

Weber, M. (2000). ¿Qué es la burocracia?. Ediciones elaleph.com