



UN-HABITAT

UN-HABITAT Municipalidad de Dubai, E.A.U.



Municipalidad de Dubai, E.A.U.

Premio Internacional de Dubai a las Buenas Prácticas para Mejorar las Condiciones de Vida

Guía de la Presentación y Formato del Informe

Séptimo Ciclo (Año 2012)

PRÁCTICAS

1. a) Observatorio de Resultados de la Ciudad¹

b) Ciudad/pueblo

Buenos Aires

c) País

Argentina

d) Región

Sudamérica

e) ¿Ha sido esta iniciativa presentada antes?

No

2. Dirección de la Mejor Práctica

<http://www.observatoriodegobierno.buenosaires.gob.ar/>

3. Persona de contacto

Julia Pomares

Directora del Programa Política y Gestión de Gobierno

T (+54 11) 4384-9009 interno 1227

F (+54 11) 4384-9009 interno 1213

jpomares@cippec.org

4. Tipo de Organización:

Organización no gubernamental

5 Organización nominadora

6. Asociados:

Socio 1

a) CIPPEC

b) Dirección

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento)

Av. Callao 25, 1°C

(C1022AAA) Capital Federal

Argentina

T (+54 11) 4384-9009

F (+54 11) 4384-9009 interno 1213

¹ <http://www.observatoriodegobierno.buenosaires.gob.ar/>

c) Persona de contacto

Julia Pomares

Directora del Programa Política y Gestión de Gobierno

T (+54 11) 4384-9009 interno 1227

F (+54 11) 4384-9009 interno 1213

jpomares@cippec.org

d) Tipo de organización

Organización no gubernamental

e) Tipo de apoyo:

Apoyo financiero

Apoyo técnico

Apoyo administrativo

Apoyo RRHH

Socio 2

a) Subsecretaría de Atención Ciudadana del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

b) Dirección

Jefatura de Gabinete

Av. De Mayo 525, 2° Piso

C1002ABK

Argentina

(5411) 4323-9400

h@buenosaires.gov.ar

http://www.buenosaires.gov.ar/areas/jef_gabinete/atencion_ciudadana/?menu_id=24230

c) Persona de contacto

Verónica Carozza

vcarozza@buenosaires.gob.ar

d) Tipo de organización

Organización gubernamental

e) Tipo de apoyo:

Apoyo financiero

Apoyo político

Apoyo de información

Apoyo técnico

Apoyo RRHH.

7. Perfil Financiero:

Socio	Año 1- 2009	Año 2 - 2010	Total
Socio 1 (8% del presupuesto) CIPPEC		U\$S 21.795	U\$S 21.795
Socio 2 (92% del presupuesto) Subsecretaría de Atención al Ciudadano	U\$S 717.717	U\$S 85.586	U\$S 256.757
Presupuesto total US\$	U\$S 717.717	U\$S 107.381	U\$S 278.552

8. Categoría de Mejor Práctica:

Gobernabilidad urbana:

Administración y gestión urbanas,
Asociación con la sociedad civil
Sistemas de información y gestión
Transparencia y responsabilidad
Seguimiento, evaluación y auditoría;
Gobierno metro/urbano
Socios públicos - privados.

9. Nivel de Actividad:

Provincial/Estatal

Metropolitano

Ciudad de Buenos Aires

10. Ecosistema:

Ciudad de Buenos Aires.

11. Resumen:

Con la misión de modernizar la gestión y de un gobierno abierto, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en conjunto con el Programa de Política y Gestión de Gobierno de CIPPEC se propusieron la creación de un Observatorio de Resultados de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo general del Observatorio es transparentar la gestión del gobierno presentando a la ciudadanía los resultados de la gestión y, así, promover el monitoreo ciudadano. Generando información accesible y comprensible para los ciudadanos, el Observatorio fortalece y legitima la relación entre la sociedad civil y el Gobierno.

La página web del Observatorio presenta indicadores que permiten constatar el avance de los proyectos y programas de gobierno. Además se exponen los principales indicadores de otras ciudades, lo que permite un monitoreo más extenso con la comparación de la Ciudad con Buenos Aires con otras ciudades.

El marco normativo adecuado para su creación fue la Ley de Acceso a la Información de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires del 29 de diciembre de 1998², pionera en la materia ya que la Argentina no cuenta con una ley de acceso a la información a nivel nacional. Por otro lado, la información relevante para el Observatorio es provista por el Tablero Comando (TC) de la Ciudad. CABA fue pionera en el país al aplicar esta herramienta de monitoreo del cumplimiento de las actividades comprometidas por cada ministerio en el año 2008. La combinación de la Ley de Acceso a la Información con el TC posibilitaron al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hacer caso a las demandas puntuales de acceso a la información pública

²Ley 104 que se reglamentó en el año 2007.

con una estrategia proactiva de responsabilización sobre los resultados de la gestión gubernamental.

El Observatorio tiene logros hacia adentro y hacia afuera de la gestión. Hacia adentro, se logró sistematizar la información de los resultados de la gestión de todos los ministerios. Hacia afuera, uno de los logros más importantes alcanzados por el Observatorio fue que se logró traducir un plan de gobierno a las preocupaciones de la ciudadanía (extraídas de las encuestas de satisfacción): el traspaso de la información puntual por programa para cada ministerio del TC a una plataforma abierta a la ciudadanía. A su vez, se logró la inclusión de todos los ministerios en el Observatorio de Resultados. Desde que se inauguró hasta el día de la fecha, el sitio web del Observatorio de Resultados de Gobierno tuvo 35.036 visitas.

12. Fechas clave:

- Marzo 2010: lanzamiento de la página web del Observatorio de Resultados de Gobierno.
- 28 abril 2009: celebración del Convenio de Colaboración entre el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y CIPPEC para la puesta en marcha del Observatorio de Resultados de Gobierno.
- 24 Septiembre 2007: la reglamentación de la Ley de Acceso a la Información (ley 104 a través del Decreto N° 1.361/007). Agregar por qué es importante.
- Diciembre 2007: Inicio del uso del Tablero de Comando en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

13. Narrativa:

SITUACIÓN ANTES DEL COMIENZO DE LA INICIATIVA

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no existía un ámbito público que organizara la información de forma amplia y agregada de las principales acciones de la gestión y su vinculación con ejes estratégicos de gobierno. La información se generaba de forma desarticulada dentro de la misma administración y en muchos casos distintas áreas del Gobierno se superponían. Por tanto, el derecho a la información de la ciudadanía y de rendición de cuentas se veía afectado.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

La creación del Observatorio de Resultados de Gobierno combinó la visión de CIPPEC de incentivar el monitoreo ciudadano con la voluntad del Gobierno de CABA de modernizar y transparentar la gestión pública. Partiendo de una visión de la gestión pública como espacio de interacción entre el sistema político, la burocracia y la ciudadanía, el Observatorio de Resultados de Gobierno facilita el monitoreo de la gestión gubernamental por parte de la ciudadanía facilitando la información de los resultados de la gestión.

La oferta de información provista por el Observatorio (los proyectos y planes de los Ministerios en cuestión, la orientación y los temas) fueron decididos en base a las principales preocupaciones de la ciudadanía (manifestadas en las encuestas de niveles de satisfacción de los ciudadanos en relación a los bienes y servicios que le presta el Gobierno).

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

El proyecto tiene como objeto central la responsabilización (horizontal -hacia el interior del gobierno- y vertical -con los ciudadanos-) por la gestión gubernamental a través de la publicación, la consolidación y el análisis de información estratégica sobre resultados de gobierno.

Sus objetivos generales son:

- Generar información accesible y comprensible a los ciudadanos.
- Fortalecer la relación entre la sociedad civil y el Gobierno.
- Facilitar el monitoreo de la gestión gubernamental por parte de la ciudadanía.

Los objetivos del Observatorio de Resultados se enmarcaron dentro del plan más amplio del Gobierno de la Ciudad de la modernización de la gestión y de un gobierno abierto: la publicación de los proyectos fortalece el compromiso y la responsabilidad de los organismos a cargo de implementarlos y permite a la ciudadanía monitorear a la gestión según los resultados. Asimismo, son compatibles con la misión de CIPPEC de fortalecer los vínculos entre los gobiernos y la sociedad civil.

Quienes estuvieron involucrados en la formulación de los objetivos fueron Fernando Straface (director del proyecto desde CIPPEC) y Eduardo Macchiavelli (Subsecretario de Atención Ciudadana de CABA).

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

El Observatorio de Resultados de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires contó con el financiamiento de la Subsecretaría de Atención Ciudadana que depende de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Ciudad en colaboración con la fundación CIPPEC.

La plataforma del Observatorio fue diseñada por CIPPEC y corroborada por la Subsecretaría.

Para la recolección de la información se requirió de la coordinación del Tablero de Comando, la Dirección General de Evaluación del Gasto y la Dirección General de Relaciones con Organismos de Control, Transparencia y Acceso a la Información de la GCBA.

La relevancia de la información que se presenta en el Observatorio de Resultados depende fundamentalmente de su actualización. CIPPEC ha dedicado hasta la actualidad tiempo a la actualización de los diferentes módulos del Observatorio. A fines del 2011 esta responsabilidad se ha delegado a la Subsecretaría.

PROCESO

La principal dificultad de la implementación del Observatorio de Resultados de Gobierno surgió de su origen mismo ya que nació por iniciativa común de la sociedad civil (CIPPEC) con el Gobierno de la Ciudad. Al encontrarse con diferentes intereses en cuestión, la selección de los criterios de la información para publicar requirió de negociación: qué planes y proyectos de gobierno, qué ministerios, qué indicadores y para qué período de años. El principal riesgo de la diferencia de intereses es que el Observatorio pierda su función de contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas en pos de reflejar sólo los resultados positivos para la gestión.

Por otro lado no toda la información que se relaciona con las prioridades de la

ciudadanía (reflejadas en las encuestas de satisfacción ciudadana) se encontraba disponible. Pues, otro desafío de la implementación del Observatorio fue conciliar la información disponible con la lógica principal del proyecto de transparentar el estado de la gestión pública.

Mucha de la información del Observatorio proviene del Tablero de Comando. Si bien esto presentó una ventaja por la cantidad y la calidad de la información disponible, la vinculación del TC y el Observatorio presentó desafíos de *traducción*. La información del TC está organizada y dividida por ministerios y dentro de cada uno se presentan un total de 6/7 proyectos. En cambio, los componentes³ del Observatorio son transversales: están basados y organizados no en base al organigrama sino al *tipo* de problema (se organiza a partir de los Ejes de Gestión definidos por el Plan de Estratégico 2009⁴). Además, los nombres de los proyectos son amigables y no contienen tecnicismos. De esta manera, el Observatorio es legible en “lenguaje ciudadano” lo que fortalece la el monitoreo por parte de los ciudadanos.

A su vez, más allá de la disponibilidad de la información se requirió de negociación con los ministerios y los programas sobre qué publicar ya que la decisión de publicar información en el Observatorio implica un compromiso (de cumplimiento) que no necesariamente están dispuestos a aceptar.

RESULTADOS ALCANZADOS

- El principal resultado alcanzado fue que el efectivo lanzamiento del Observatorio de Resultados de Gobierno y su actual mantenimiento dos años después. Hasta el momento, el Observatorio tuvo 35.036 visitas
- Se logró también una mejor coordinación e integración entre los diferentes actores *dentro* del estado para la creación y el mantenimiento de los indicadores: la coordinación del Tablero de Comando, la Dirección General de Evaluación del Gasto y la Dirección General de Relaciones con Organismos de Control, Transparencia y Acceso a la Información.
- Asimismo se logró también una mejor coordinación entre el Gobierno y la Sociedad Civil, al menos en lo que refiere a la transparencia de la gestión y el monitoreo ciudadano de la gestión.

³ El sitio web se organiza de la siguiente manera: el primer componente, ¿Qué es el Observatorio de Resultados de Gobierno?, describe brevemente el Observatorio, el tipo de información que brinda, quién lo coordina, cuáles son sus objetivos e incluye una carta y un video de presentación. El segundo componente, Ejes de Gestión, actúa como un denominador común al resto de los otros componentes, dado que presenta toda la información que contiene el Observatorio según los Ejes de Gestión del Gobierno. El componente Proyectos Estratégicos de Gobierno describe los resultados alcanzados por la gestión en cada uno de los proyectos principales del gobierno. La información que brinda la sección de Percepción Ciudadana hace referencia a la opinión de los ciudadanos sobre diferentes aspectos sobre los principales problemas que aquejan a la Ciudad, mostrando en la misma pantalla, en forma paralela, las distintas acciones del gobierno para solucionar esos problemas. El componente Evolución de Indicadores de la Ciudad sigue la evolución de un conjunto de indicadores de impacto de la Ciudad de Buenos Aires que permite situar al ciudadano sobre los resultados obtenidos por distintas gestiones de gobierno sobre un tema en particular, por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil. Por último, Indicadores de otras Ciudades compara algunos indicadores relevantes de la Ciudad con los mismos en otras ciudades del mundo y sitúa al ciudadano sobre el posicionamiento de la ciudad en un momento determinado respecto a otras ciudades. Además de los componentes mencionados, el Observatorio cuenta con un módulo de Ejecución presupuestaria del Gobierno, que mantiene actualizado el presupuesto vigente y el definitivo, y con un módulo de Obras en Curso que presenta las principales obras de infraestructura que está llevando adelante el Gobierno. Finalmente, cuenta con un espacio para que los ciudadanos puedan realizar on-line preguntas

relacionadas con cualquiera de los componentes y módulos antes descriptos

⁴ Dirección General de Planeamiento Estratégico, Subsecretaría de Planeamiento Estratégico, Jefatura de Gabinete de Ministros (2008), Ejes de Gestión 2009, Mimeo

SOSTENIBILIDAD

La sustentabilidad financiera del Observatorio de Resultados de Gobierno se ve garantizada porque la entidad responsable del Proyecto es la Subsecretaría de Atención Ciudadana que cuenta con financiamiento propio a través del presupuesto de la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, que el Observatorio de Resultados se encuentra en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros garantiza su sustentabilidad institucional.

La incorporación del Observatorio de Resultados como una herramienta del monitoreo ciudadano garantiza su sostenibilidad en las prácticas democráticas de la ciudadanía de la ciudad. Se convertirá en plan de Gobierno Abierto.

El Observatorio fue también incorporado como herramienta de monitoreo y transparencia hacia el interior de la Gestión. La publicación abierta del estado de los proyectos refuerza el compromiso de los Ministerios con el cumplimiento de los Programas y sus objetivos.

LECCIONES APRENDIDAS

La principal lección aprendida de la experiencia del Observatorio de Resultados de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es que la publicación de la información que refleja el estado de los proyectos tiene tanto un efecto hacia afuera de la gestión como hacia adentro. Por un lado, el Observatorio sirve de herramienta que da poder al monitoreo ciudadano. Por el otro, al exponer ante la ciudadanía la planificación y su grado de avance, el Observatorio compromete aún más a los programas y ministerios que están a cargo de llevar adelante los proyectos. Pues, si bien el Observatorio se alimenta de la información del TC, su existencia también sostiene al TC: el carácter público da la información hace más chico el margen de discrecionalidad. Por esta misma razón, a la hora de fomentar esta buena práctica de transparencia gubernamental se debe tener en cuenta de la existencia de resistencias al interior del gobierno y por tanto contar con el apoyo de las altas esferas gubernamentales para que puedan realizar el *enforcement* de “arriba hacia abajo” necesario.

Del trabajo en conjunto entre la sociedad civil y el gobierno se aprendió que al existir conflicto de intereses, existen diferentes criterios de transparencia y, por tanto, se requiere de negociación a la hora de decidir qué información se publica. Por más que desde el Gobierno nazca la iniciativa de un gobierno abierto y transparente, la cautela de publicar resultados negativos (indicadores en “rojo”) es innata. Es allí donde la sociedad civil debe actuar para equilibrar las presiones ejercidas dentro de la esfera política y la transparencia demandada por la ciudadanía. Para ello se podría tener un protocolo de información de lo que debe estar en un Observatorio.

TRANSFERENCIAS

a)

El Observatorio de Resultados de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se nutrió de la experiencia de otras ciudades. Entre ellas se encuentra Madrid que cuenta con un

“Observatorio de la Ciudad”⁵ que desarrolla un conjunto de indicadores y diferentes estudios e informes que dan cuenta a los ciudadanos sobre resultados de la gestión. También sirvió la experiencia de Nueva York⁶ con el “Citywide performance reporting” que anualmente publica un documento que da cuenta a los ciudadanos del desempeño de las ocho áreas centrales del gobierno indicando los objetivos que persiguen y los logros alcanzados. El Observatorio de la ciudad de Buenos Aires también se sustentó de la experiencia del Departamento de Gestión de La Dirección de Presupuestos de Chile que publica en su sitio web⁷ la evolución de los principales indicadores de desempeño de la gestión gobierno, así como también el informe de “Evaluación del cumplimiento de los indicadores de desempeño”, que da cuenta de los resultados obtenidos en la evaluación del cumplimiento de las metas de los indicadores comprometidos para cada año. Por su parte, la ciudad de Bogotá también sirvió de ejemplo con su organización llamada “Bogotá cómo vamos”⁸ que, a través de un conjunto de indicadores y encuestas de percepción ciudadana, realiza un seguimiento periódico y sistemático de los cambios en la calidad de vida de los ciudadanos. Otras ciudades que también sirvieron como base son Barcelona⁹, Córdoba¹⁰, Miami¹¹, Sao Paulo¹², Washington¹³, entre otras¹⁴.

Por su parte, CIPPEC llevó a cabo un extenso relevamiento de rendición de cuentas que benefició a la experiencia del Observatorio de Resultados de Gobierno de la Ciudad. Entre los casos relevados se encuentra el de Miami-Dade, FL, Charlotte, NC. Coral Springs, FL., entre otros¹⁵. Del estudio de otros casos se observó ciertas condiciones previas de medición de la gestión que dan lugar al proceso de gobierno abierto y rendición de cuentas: el proceso de planificación estratégica, su institucionalización y el diseño de indicadores de monitoreo y evaluación. Con el TC de Ciudad estas condiciones estaban previstas en Ciudad.

La experiencia de Ciudad de Buenos Aires también sirvió de ejemplo para otros distritos de la Argentina. Tal es el caso de la provincia de Chubut que contactó a CIPPEC en la asistencia y el acompañamiento para replicar el modelo de Observatorio de Resultados de Gobierno.

POLÍTICA/S O LEGISLACIÓN RELACIONADAS

⁵ “Observatorio de la Ciudad”

<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Observatorio-de-la-Ciudad?vgnextfmt=default&vgnextchannel=6ba172136cf91210VgnVCM2000000c205a0aRCRD>

⁶ “Citywide performance reporting” <http://www.nyc.gov/html/ops/cpr/html/home/home.shtml>

⁷ <http://www.dipres.gob.cl/572/channel.html>

⁸ “Bogotá Cómo Vamos”. <http://www.bogotacomovamos.org/scripts/home.php>

⁹ “La Acción de Gobierno”:

http://w110.bcn.cat/portal/site/Ajuntament/menuitem.38c1cee3a16e78f040f740f7a2ef8a0c/?vgnextoid=2f9dd3fb159f9210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnextchannel=2f9dd3fb159f9210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnextfmt=default&lang=es_ES

¹⁰ “Indicadores de Gestión”: <http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/default.asp?ir=44>

¹¹ “Miami quarterly Performance Results” <http://www.miamidade.gov/ams/home.asp>

¹² “Nossa Sao Paulo” <http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/>

¹³ “Performance Plans and Reports” <http://capstat.oca.dc.gov/PerformanceIndicators.aspx>

¹⁴ Ver listado de ciudades con Observatorios en

http://www.observatoriodegobierno.buenosaires.gob.ar/Que_es/otros.asp

¹⁵ Rockwall, TX., NYC, NY., Pennsylvania., Hillsborough, NC., Olathe, KS., Austin, TX., Bellevue, WA., Dallas, TX., Henderson, NV., Long Beach, CA., Phoenix, AZ., San Jose, CA., Vancouver, WA., Westminster, CO., Fairfax County, VA., Philadelphia, PA., Washington, DC. Y Oregon Para más información ver en Groisman, David; Bustelo, Celeste y Udwin, Trevor: “La rendición de cuentas: un punto de llegada”, Documento de Trabajo N°35, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2009.

Tanto la Ley N° 104 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de Acceso a la Información como la Ley N° 3.304 de Modernización de la Administración Pública sirvieron como marco legislativo para la implementación del Observatorio de Resultados de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La Ley de Acceso a la Información, pionera en el país, legitima la demanda de la ciudadanía de transparencia y responsabiliza al Gobierno en responder tal demanda.

Por otro lado, si bien la Ley de Modernización de la Administración Pública (Ley 3304/09) no trata directamente la existencia de un Observatorio, si enmarca los procesos necesarios para su existencia. La información que se genera a través del TC, y su vinculación con otros sistemas de gestión de gobierno (SIGAF, Compras Gubernamentales, entre otros) constituye un elemento central para el desarrollo de una estrategia de comunicación hacia la sociedad acerca de los resultados.

14. Referencias:

Groisman, David; Bustelo, Celeste y Udwin, Trevor: "La rendición de cuentas: un punto de llegada", Documento de Trabajo N° 35, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2009.

Groisman, David; Bustelo, Celeste y Arrieta, Dolores: "Implementación del Tablero de Control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", Documento de Trabajo N° 34, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2009.