



**Jefe de Gobierno**

Dr. Aníbal Ibarra

**Vicejefa de Gobierno**

Lic. Cecilia Felgueras

Boletín editado por  
la Coordinación del Plan Estratégico  
de la Ciudad de Buenos Aires

Puede escribirnos a:

Coordinación Plan Estratégico  
Bmé. Mitre 648, 3° piso  
(1342) Buenos Aires

O mandarnos un e-mail a:

[planestrategico@buenosaires.gov.ar](mailto:planestrategico@buenosaires.gov.ar)

Y participar desde Internet en:  
[www.buenosaires2010.org.ar](http://www.buenosaires2010.org.ar)

# PLAN ESTRATÉGICO

*Buenos Aires futuro*

Boletín Informativo n° 9 / Febrero 2002



## **Boletín Informativo**

### **Coordinador**

Andrés Borthagaray

### **Asesoras temáticas**

Silvana Giudici

Virginia Franganillo

### **Edición**

Marina Méndez Mosquera

### **Redacción**

Osvaldo Pérez Sammartino

Ricardo Santocono

Graciela Falivene

### **Diseño y Armado**

Cynthia Cravero Klinsky

### **Coordinación Administrativa**

Ivana Centanaro

### **Contenido**

Editorial **3**

Consejo de Planeamiento Estratégico **4**

Actualidad **6**

Experiencias y Desafíos para el Desarrollo Local **11**

Médicos de Cabecera **11**

Relaciones Laborales **12**

La Calidad de los Servicios **15**

Institucional **16**

Breves **18**

Local y Global **19**

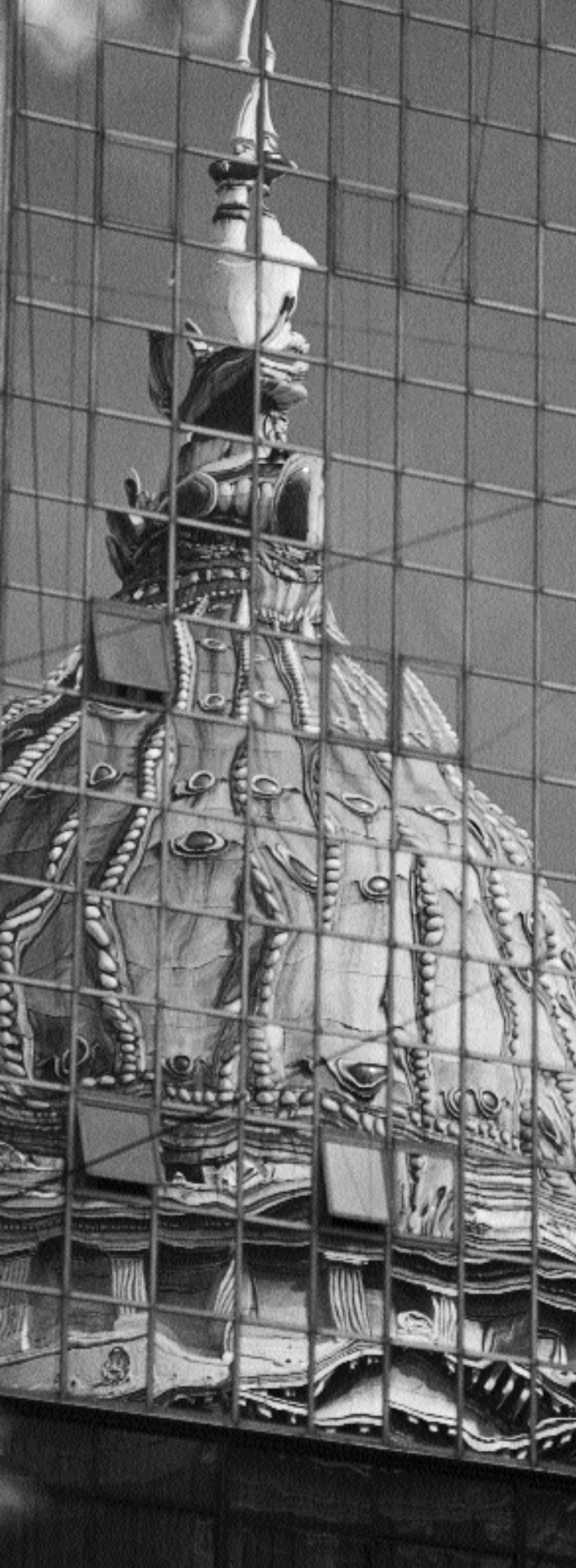
Asambleas en los Barrios **21**



*(...) “La puesta en marcha del Consejo de Planeamiento Estratégico es una gran oportunidad para la Ciudad de Buenos Aires, en la cual todos nos sentimos involucrados; aquí no importa el pensamiento político, la filosofía, la religión. (...) Pero de nada habrá servido esta participación si nosotros no lo sostenemos en el tiempo, si no trabajamos con estos criterios y si no producimos resultados.”*

Fragmento del discurso del Jefe de Gobierno,

**Dr. Aníbal Ibarra**, en el Acto de lanzamiento del registro de organizaciones para la constitución del Consejo del Planeamiento Estratégico, Teatro General San Martín, Buenos Aires, 20 de noviembre de 2001.



Hay un amplio consenso en la necesidad de reformar el Estado. La crisis económica y su devastadora secuela social han acelerado los tiempos: lo que era antes conveniente, ahora es imprescindible.

No se trata de simplificar una cuestión compleja con eslóganes fáciles, como aquel que se lanzó durante la última dictadura militar: "achicar el Estado es agrandar la Nación".

El desafío no es realizar una disminución meramente contable del Estado, sino recrear su funcionamiento, de manera que pueda cumplir eficazmente los fines para los que existe.

Con ese propósito, es probable que ciertas áreas deban achicarse o aún suprimirse, pero otras deberán tener una dimensión mayor. La peor manera de encarar una reforma del Estado es mediante un recorte generalizado de sus gastos, que no atienda a la calidad de las prestaciones ni a la utilidad social que genera cada repartición.

Hay que tender a una administración pública profesional, con una carrera administrativa que premie la capacitación y el rendimiento, y que esté al margen de los vaivenes políticos.

La idea de que la eficiencia es un valor que sólo se predica en la actividad privada es del todo falaz, fomenta la pesadez burocrática, desprestigia el alto honor que debería ser a los ojos de la sociedad el trabajo de servidor público, y de esa forma es la mejor aliada de quienes, desde perspectivas ideológicas minoritarias, pretenden que el Estado deserte del cumplimiento de sus funciones básicas, como lo son la salud, la educación, la seguridad, la justicia y la protección de los más necesitados.

Es una tarea mayúscula, que requiere de los grandes consensos que respaldan las políticas fundamentales de una sociedad. El objetivo es un Estado ágil, transparente, meritocrático, que sea una ayuda y no una carga para los ciudadanos.

Andrés Borthagaray  
Coordinador del Plan Estratégico

## Asamblea Constitutiva del Consejo de Planeamiento Estratégico

Entre las misiones encargadas por el Decreto 823/01 a la Coordinación del Plan Estratégico es prioritaria la de arbitrar los medios necesarios para que se constituya el Consejo de Planeamiento Estratégico. Con ese fin, el primer paso es el de convocar a la Asamblea que será la que le dé su organización y designe al órgano ejecutivo.

Ya está en plena vigencia la Resolución N° 3 CPE publicada en el Boletín Oficial 1332 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires el 4 de diciembre de 2001, que crea el Registro de Entidades Miembros del Consejo de Planeamiento Estratégico. Si bien el registro estará abierto en forma permanente, todas aquellas organizaciones que deseen participar de la Asamblea Constitutiva deberán inscribirse antes del 15 de marzo de 2002.

### Lanzamiento de la Convocatoria

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por intermedio de la Coordinación del Plan Estratégico, llevó a cabo un acto público de lanzamiento de la Convocatoria al Registro constituido a los efectos de conformar el Consejo de Plan Estratégico de la Ciudad.

Podrán formar parte de este Consejo (art. 19 de la Constitución de la Ciudad y Ley 310) todas aquellas organizaciones de la Ciudad que dediquen sus esfuerzos a la producción, el trabajo, la cultura, la religión, entre otras.

El acto, que se realizó el 6 de diciembre de 2001 en la Sala Casacuberta del Teatro General San Martín, estuvo presidido por el Jefe de Gobierno de la Ciudad, Dr. Aníbal Ibarra; asistieron la Vicejefa de Gobierno, Lic. Cecilia Felgueras, y la mayor parte de los miembros del gabinete. Participaron como oradores, además del Jefe de Gobierno, el Profesor de la Universidad de Buenos Aires, Dr. Daniel Sabsay, y el Arq. Andrés Borthagaray, Coordinador del Plan Estratégico.



En la foto,  
de izquierda a  
derecha:  
Andrés  
Borthagaray,  
Aníbal Ibarra,  
Daniel Sabsay,  
Cecilia Felgueras.

## ¿Cómo integrar el Consejo de Planeamiento Estratégico?

### 1. Inscripción para la Asamblea Constitutiva

Los representantes de los sectores del trabajo, la producción, la religión, la cultura, la educación, los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales dedicadas al estudio de los problemas de la Ciudad y otras instituciones con ámbito de actuación en Buenos Aires, interesados en conformar el Consejo de Planeamiento Estratégico, pueden completar la solicitud de registro y adjuntar al formulario lo siguiente, en cuanto corresponda a la naturaleza de la organización:

- Estatuto social
- Constancia de su inscripción como persona jurídica
- Resumen de actividades

Toda la documentación se recibe en la oficina de la Coordinación del Plan Estratégico, de lunes a viernes, de 10 a 17 horas.

**2. Reuniones por sector:** la Coordinación organizará, durante los meses de febrero y marzo de 2002, una reunión por cada uno de los ocho sectores previstos en la Ley 310 con las entidades que los conformen y que se hubieren incorporado al Registro del Consejo. En cada una de estas reuniones los miembros registrados podrán avanzar en la:

- Identificación de los candidatos (tres titulares y tres suplentes) para representar a cada sector en el Comité Ejecutivo.
- Presentación de propuestas para un plan de trabajo para el año 2002
- Identificación de los temas prioritarios de cada sector a ser propuestos al Consejo para ser incluidos en el Plan Estratégico de la Ciudad.

**3. Asamblea Constitutiva:** durante el mes de febrero de 2002 se fijará la fecha de la Asamblea Constitutiva, que se estima para fines del mes de marzo de 2002, y que presidirá el Sr. Jefe de Gobierno de la Ciudad. Tal como lo dispone la ley de creación del Consejo de Planeamiento Estratégico, se elegirá en esa Asamblea al Vicepresidente y los 24 miembros del Comité Ejecutivo del Consejo de Planeamiento Estratégico (con sus respectivos suplentes). ■



## El juego de la política y los límites que lo hacen posible

*Comentarios de Roberto Saba*

A esta altura, no es novedad para nadie que nuestro país atraviesa la crisis política, económica y social más seria de su historia. Nuestras vidas cotidianas se verán afectadas por ella en forma profunda y posiblemente irreversible por un tiempo más o menos extenso. Sin embargo, y más allá de lo sería que sin duda es la situación que padecemos, no es posible conformarse con la queja o la protesta. Mucho menos, eludir la responsabilidad de trabajar en estrategias para enfrentarla y recuperar la iniciativa para hacer de Argentina un país donde la gente pueda desarrollar en paz y libertad sus planes de vida.

Sin ninguna duda, una enorme cuota de responsabilidad de la situación actual recae sobre la mala administración, la corrupción y la improvisación de los últimos gobiernos y del pobre desempeño del liderazgo social, económico, intelectual y político de nuestro país. Sin embargo, y sin que ello signifique atenuar esta última afirmación, existen también causas más profundas que permiten explicar cómo y por qué los argentinos llegamos a padecer estas terribles circunstancias. Una de esas causas se relaciona con la falta de reglas claras o su inobservancia.

Hace casi diez años Carlos S. Nino escribió un libro sobre nuestro país cuyo título es suficientemente elocuente como para empezar a entender su mensaje: Un país al margen de la ley. Allí se nos decía que en la Argentina el incumplimiento de las reglas, de las normas, de la ley, se encuentra extendido de un modo alarmante. ¿Qué es lo que hace que cumplamos con las reglas si "a mí", en forma individual, me "conviene" no cumplir? Este es el problema de la autoridad. Más precisamente, el problema de la autoridad de la ley.

De todas las normas y leyes que rigen o deberían regir nuestro comportamiento en sociedad, algunas tienen un significado y papel especial. Ellas son las reglas que nos permiten jugar el juego de la política, el juego de tomar decisiones que sean seguidas y obedecidas por el resto de la comunidad. Como en el juego del ajedrez, cada uno de los contrincantes tiene una enorme libertad para decidir qué hace en cada movida con sus piezas. Sin embargo, ninguno tiene total libertad para mover su alfil en la dirección que desee. Tener total libertad para hacerlo terminaría con la posibilidad de jugar al ajedrez. En una democracia, los ciudadanos y sus representantes tienen una enorme libertad

para jugar el juego de la política, pero sin reglas de juego claras, no es posible jugarlo.

Concretamente, ¿cuáles son esas reglas de juego de la política? Se trata de aquellas sobre las cuáles debe haber un acuerdo muy generalizado. La Constitución, con el reconocimiento de los derechos de los habitantes y de los límites al poder del estado, forma claramente parte de ese conjunto de reglas. En el mundo de la política podemos tener una gran libertad para imponer nuestro punto de vista, para proponer las más variadas soluciones a los problemas sociales, pero lo que no podremos hacer es llevar adelante nuestra perspectiva o nuestras ideas violando los derechos de los demás, ni nosotros ni el estado. La Constitución nos dice cuáles son los límites de nuestras jugadas/propuestas políticas. Dentro de esos límites, podemos movernos con libertad.

Los últimos fracasos que los argentinos hemos sufrido en materia política nos han hecho pensar que deberíamos acordar algunas reglas de juego adicionales, diferentes a las reglas de la Constitución, más parecidas a lo que algunos denominan "políticas de estado". Las reglas que surgen a partir de estas políticas de estado le reconocen a los sucesivos gobiernos una enorme libertad de movimiento en las decisiones que corresponden a políticas públicas, pero también los constriñen en la medida que esas políticas públicas no pueden contradecir las grandes estrategias que acordaron los actores de la comunidad al identificar unas pocas pero fundamentales políticas de estado que conforman un Plan Estratégico.

En el contexto de esta gravísima crisis nacional, el gobierno, el PNUD —Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo— y la Iglesia Católica han convocado a un diálogo conducente a construir esos acuerdos básicos para poder volver a jugar el juego de la política, para poder reconstruir la autoridad perdida, para ser creíbles y entrar al mundo de la adultez cívica. En la Ciudad de Buenos Aires venimos trabajando desde hace ya algún tiempo en lograr un objetivo similar porque nuestros consuyentes locales ya habían percibido esta necesidad al establecer en el art. 19 de la Constitución de la Ciudad la creación del Consejo de Planeamiento Estratégico.

La lamentable situación por la que atravesamos debe servirnos para darnos cuenta de que estos consensos básicos no son irrelevantes ni meros juegos distractivos. Constituyen las reglas de juego fundamentales sin las cuales la Argentina o la Ciudad no son proyectos viables ni escenarios donde jugar el juego democrático. ■



*En una democracia, los ciudadanos y sus representantes tienen una enorme libertad para jugar el juego de la política, pero sin reglas de juego claras, no es posible jugarlo.*



...Fomentar el  
intercambio y la  
colaboración,  
...participación de  
los vecinos  
en los temas  
de sus barrios,  
...construcción de  
ciudadanía,  
...comunicación.

## Experiencias y desafíos para el desarrollo local

A continuación compartimos con nuestros lectores experiencias de modernización y reforma del Estado en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El objetivo principal es fomentar el intercambio y la colaboración interna, para optimizar la gestión de la Ciudad.

(...) "Una experiencia relevante en el ámbito de las iniciativas locales de desarrollo representa la acción concertada de actores locales que identifican una situación problemática para un territorio, comunidad, municipio o conjunto de ellos y que, mediante un programa, proyecto o actividad desarrollada por uno o más actores locales, con o sin apoyo externo, se orienta a superar, total o parcialmente, la situación inicial."

**Criterios metodológicos para la sistematización de iniciativas locales de desarrollo<sup>(1)</sup>**

Mario Rosales, IULA y Fundación Friedrich Ebert

(1) [www.redel.cl](http://www.redel.cl)

## Médicos de Cabecera

Notas tomadas del documento "El Plan de Atención Primaria de la Salud: un cambio en el primer nivel de atención de la salud en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", de los autores **Muntaabski Gabriel, Chera Silvia, Daverio Daniela, Duré Isabel**.<sup>(2)</sup> (Información actualizada a enero de 2002)

En 1997 se inicia el Plan Médicos de Cabecera con el objetivo de desconcentrar el primer nivel de contacto con el sistema público de salud de la Ciudad de Buenos Aires. A través de él, profesionales médicos que integran la planta de personal de los hospitales generales atienden a los beneficiarios, en forma gratuita, en sus consultorios particulares, optimizando la utilización de los recursos públicos y privados y brindando asistencia personalizada a la población.

El Plan se crea en el marco de la Estrategia de Atención Primaria de la Salud (APS). Este ins-

(sigue en página 12)

(2) El trabajo fue realizado en la **Dirección General de Atención Integral de la Salud (ex Atención Primaria de la Salud) de la Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**, y presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD (Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, de Naciones Unidas), en noviembre de 2001. Puede consultarse en la página web editada por la Coordinación del Plan Estratégico: [www.buenosaires2010.org.ar](http://www.buenosaires2010.org.ar), en el Foro Virtual de Salud.

trumento de probada eficacia, aplicado por los sistemas públicos de salud de Cuba, España, Canadá y Costa Rica, fue acordado en la Asamblea de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1977. Tiene por objetivo establecer redes (en el caso de que no existan) o reactivarlas (en el caso de que estén inhibidas) que permitan, en el mismo espacio donde emerge la problemática, generar respuestas concretas y efectivas, en forma equitativa y sin ningún tipo de discriminación.

### Estructura del Plan

La propuesta del médico de cabecera, pensada en términos de médico de familia, pone el énfasis en la privacidad y comodidad del consultorio, que favorece la relación médico-paciente. Los beneficiarios ingresan al Plan registrándose en el hospital general que les corresponde según su domicilio.<sup>(3)</sup>

Al inicio del Plan, en cada hospital hay un "stand" del Plan con un Coordinador Médico y dos empleados administrativos que inscriben a los vecinos que cumplen con los requisitos, les asignan un médico y realizan la articulación con el resto del sistema de salud. Llevando, además, un registro informatizado de la población beneficiaria, que contiene sus datos de filiación, motivos de consulta y consumo de prestaciones.

En la actualidad, el Plan Médicos de Cabecera —como Médicos de Cabecera—, articula su oferta de servicios con la de los Centros de Salud en el marco del Plan de Atención Primaria de la Salud, que incorpora estos mecanismos y estructuras para la inscripción y registro de los beneficiarios.

Hoy, Médicos de Cabecera cuenta con 247 médicos (137 clínicos, 70 pediatras y 40 ginecólogos) y odontólogos que atienden en sus consultorios particulares o nucleados en Centros Médicos Barriales.

También se incorporan a la oferta del Plan de Atención Primaria cobertura gratuita de medicamentos básicos a diabéticos, menores de 15 años, mayores de 65 y mujeres embarazadas.

### Evaluación 1997-2001

El Plan Médicos de Cabecera, como los otros componentes desconcentrados territorialmente del Sistema de Salud en la Ciudad de Buenos Aires (Centros de Salud y Centros Médicos Barriales), se implementó sin una articulación ni un proceso de institucionalización adecuados. El reflejo presupuestario de esta dispersión es la distribución del financiamiento del primer nivel de atención en tres programas diferentes<sup>(4)</sup> para el ejercicio 2001. También se podría señalar la dificultad de algunos médicos de cabecera que, como profesionales del ámbito hospitalario, no estaban habituados a trabajar por programas.

### La propuesta actual

Uno de los objetivos del Plan de Atención Integral de la Salud es capitalizar las fortalezas de los Centros de Salud<sup>(5)</sup>, su experiencia en el trabajo comunitario y el abordaje interdisciplinario de los problemas, y el modelo de gestión administrativa del Plan Médicos de Cabecera avanzando en una gestión articulada. Por otra parte, la nueva estructura de la Secretaría de Salud ha integrado la conducción de ambos sistemas en una misma unidad orgánica —la Dirección General Adjunta de Atención Primaria de la Salud dependiente de la Dirección General de Atención Integral de la Salud— y los ha unificado presupuestariamente, lo que muestra la voluntad política de lograr una articulación efectiva en beneficio de la estrategia de atención primaria.

Este cambio deberá ir acompañado con una profundización de los procesos de democratización y construcción de ciudadanía, brindando, desde el sistema público de salud, un acceso equitativo y gratuito a servicios de calidad y promoviendo, con acciones concretas y acompañadas por una política específica de comunicación, la participación del ciudadano como un actor relevante. ■

(4) Programa 359: **Asistencia a la población sin cobertura de salud.** Programa 364: **Promover y proteger la salud a través de los servicios de salud,** Actividad 573, (1) **Salud Comunitaria.** Programa 365: **Atención Primaria de salud en zonas carenciadas.**

(5) Los **CESAC**, Centros de Salud y Acción Comunitaria, son establecimientos que se encuentran insertos dentro de los barrios, especialmente en las zonas donde habita la población con necesidades básicas insatisfechas (NBI). Su organización y coordinación es responsabilidad de las doce Áreas Programáticas de la Ciudad, encabezada cada área por un jefe con dependencia jerárquica del Director General del correspondiente Hospital de Agudos.

(3) Los doce Hospitales Generales de Agudos son: Álvarez, Argerich, Durand, Fernández, Penna, Piñero, Pirovano, Ramos Mejía, Santojanni, Tornú, Vélez Sarfield, Zubizarreta.

## Relaciones laborales

### El marco de las innovaciones <sup>(1)</sup>

*Comentarios de Graciela Fallvene*

*"La reforma del servicio público resulta más eficaz si se concede a los ciudadanos, a los trabajadores y a los sindicatos la oportunidad de participar activamente en ella."*<sup>(2)</sup>

La modernización de la administración pública exige mucho más que eficacia; está estrechamente vinculada a todo el proceso de democratización. Como toda reforma, la del servicio público ha de orientarse hacia un cambio benéfico, tanto para los ciudadanos como para los trabajadores.<sup>(3)</sup> Su objetivo es la prestación de un servicio que funcione mejor y sea más eficaz y accesible.

### Centros de Gestión y Participación (CGP)

La definición y estandarización de puestos de conducción para las Áreas de Mantenimiento Urbano, Atención al Público y Desarrollo Comunitario de los CGP, constituye un antecedente en la modernización de los recursos humanos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

La convocatoria fue cerrada e incluyó al personal permanente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) y del Fondo de Transición Legislativo (ex Concejo Deliberante).<sup>(4)</sup>

El proceso de identificación de los candidatos calificados para los cargos se realizó en dos etapas (diciembre '98 y octubre '99). Para la cobertura de treinta cargos de conducción en los tres CGP pilotos se recibieron 227 postulaciones de las que surgieron 129 entrevistas

personales, mientras que los 98 restantes fueron descartados en la etapa de antecedentes. En la segunda etapa se presentaron 589 postulantes para la cobertura de 130 cargos de conducción de los restantes CGP; 437 pasaron a la instancia de evaluación psicotécnica (que realizó personal de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires), en tanto que 152 postulantes quedaron eliminados por no reunir los requisitos mínimos.

Las convocatorias para ambos procesos se realizaron mediante publicaciones en el Boletín Oficial del GCBA. En las mismas se definieron los perfiles y los requisitos mínimos e indispensables de presentación y también las etapas de selección. El objetivo básico fue identificar un conjunto de aspirantes calificados, al mínimo costo posible. Se utilizaron formularios estructurados para evaluar la información de cada candidato y se solicitaron referencias indirectas.

Para asegurar la transparencia del proceso se recurrió a las entrevistas de panel y a la aplicación los criterios de evaluación previamente definidos por el equipo de selección. Una vez asignado el puntaje final en la evaluación de antecedentes se procedió a confeccionar un diagrama de dispersión en el que se ubicaron los distintos casos en función de la combinación de los resultados numéricos de ambas evaluaciones; y se informó a los candidatos mediante la publicación en cartelera del resultado final.

Finalmente los Directores Generales de los CGP realizaron entrevistas a los candidatos, y se elevaron las solicitudes de designaciones al Subsecretario de Descentralización.

### La nueva ley de empleo público

A partir de agosto de 2000, con la asunción del Doctor Aníbal Ibarra como Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se presenta una nueva perspectiva y un promisorio desafío en la gestión y el desarrollo de los recursos humanos, señalada por la promulgación de una nueva ley de empleo público.

La nueva ley reglamenta los principios establecidos en el artículo 43 de la Constitución de la Ciudad y deja establecido en uno de sus capítulos la negociación colectiva que, indudablemente, es la novedad más significativa que introduce en la gestión de los recursos humanos del GCBA.

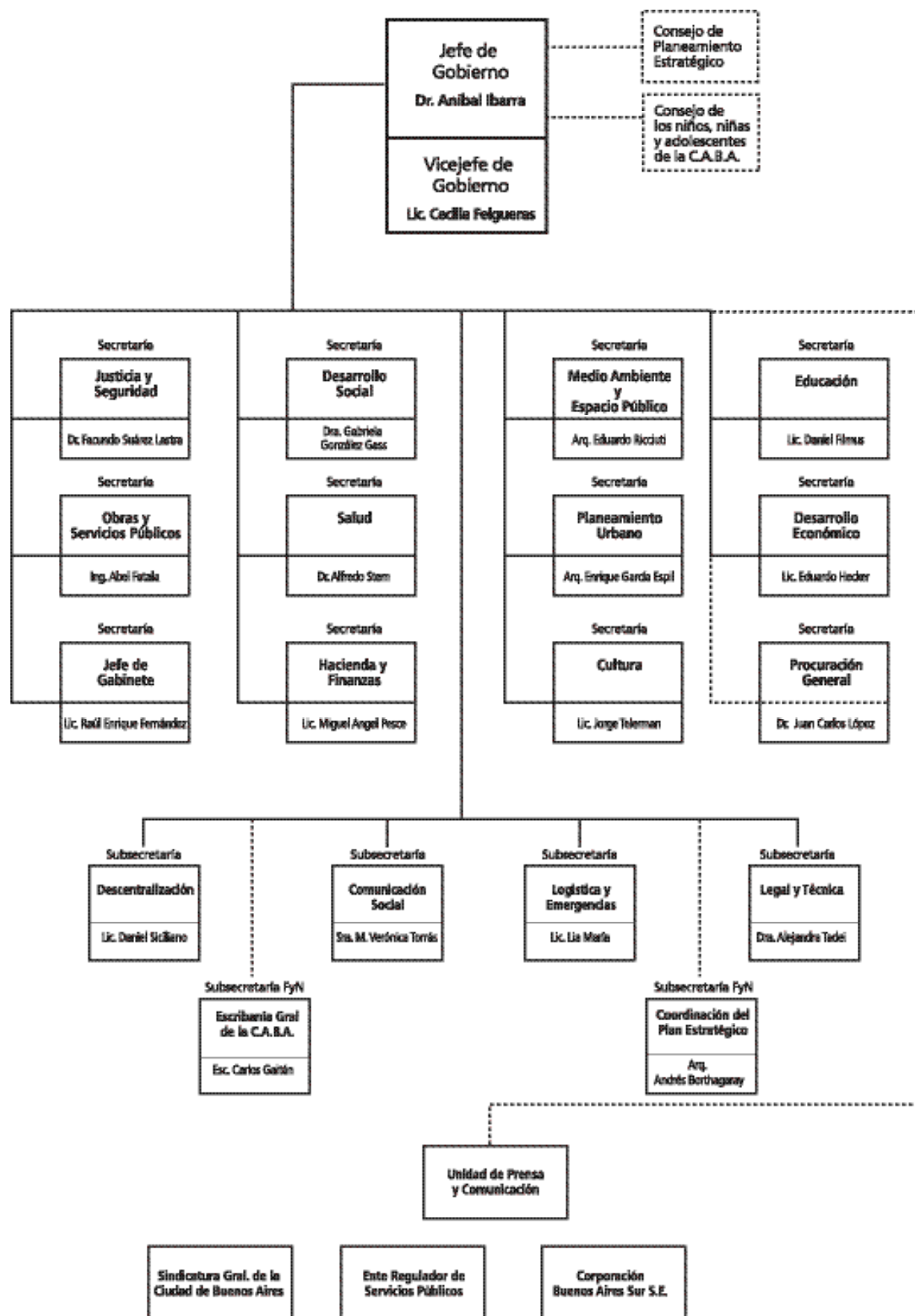
(1) Estas reflexiones toman como marco conceptual las conclusiones a las que se arribó por unanimidad en la reunión paritaria sobre el desarrollo de los recursos humanos de la función pública, en el contexto del ajuste estructural y del proceso de transición, realizada en Ginebra, por la OIT (Organización Internacional del Trabajo, Naciones Unidas) entre el 14 y el 18 de diciembre de 1998.

(2) [www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/jmps98/jmps.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/jmps98/jmps.htm)

(3) Se considera que el impulso impreso a la reestructuración del servicio público procede de fuentes externas e internas. Se enumeran como objetivos de la reforma, entre otros: • la prestación de los servicios con mayor atención a los ciudadanos • la igualdad de acceso a los servicios para todos los grupos demográficos • una mejora en el funcionamiento y la eficacia del servicio público • la calidad de la gestión, la transparencia y la responsabilidad • la creación de instrumentos de desarrollo del personal, y • unas reformas introducidas respetando la igualdad de trato de los trabajadores mediante la negociación colectiva. • El desarrollo de los recursos humanos como método y proceso complejos.

(4) Surgió del Dto. 1958/98 y su posterior ampliación con el Dto. 2237/99.





## Gobierno y administración pública de la Ciudad de Buenos Aires \*

El proceso de autonomía gubernamental de la Ciudad se realizó con las limitaciones impuestas por las leyes nacionales; el Estado Nacional mantiene la administración de la Justicia Ordinaria, de la Policía Federal metropolitana, del Registro de la Propiedad y de la Inspección General de Justicia, entre otras competencias y organismos. Además, están pendientes cuestiones como la administración del puerto de la Ciudad de Buenos Aires, de los terrenos del Aeroparque y los ferroviarios, el control de la ribera, la administración del transporte, la regulación de servicios multijurisdiccionales, etc.

Por otra parte la autonomía debe reconocer una serie de derechos que se derivan de la anterior existencia de la "Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires", como es el caso de su personal.

El proceso de transición entre una antigua Municipalidad, cuyo Jefe de Gobierno era un delegado del Presidente de la Nación, y un proceso de "autonomía" que permite a los ciudadanos la elección de sus propias autoridades, presenta una nueva complejidad política. A partir del año 1996, con la sanción de la Constitución de la Ciudad, comenzó un proceso de construcción de un nuevo "Estado". Este Estado tiende a la autonomía propia de las provincias, pero tiene las limitaciones particulares de ser la sede del Distrito Federal.

A la elección directa del Jefe de Gobierno, se sumó la de los legisladores, de una nueva Legislatura que sustituyó al anterior Consejo Deliberante, y el comienzo de la construcción de un nuevo Poder Judicial. También se crearon organismos consagrados por la reforma de la Constitución Nacional para el Estado Nacional como el Consejo de la Magistratura, el Ministerio Público, el Defensor del Pueblo y la Auditoría y la Sindicatura como nuevos organismos de control. En el año 2001 se creó la figura del Jefe de Gabinete, permitida —pero no impuesta— por la Constitución local.

El caso del poder judicial es más complejo, ya que su construcción se basa en las limitaciones planteadas por la Ley 24.588. Sin embargo, se instituyó el Tribunal Superior, el Consejo de la Magistratura y el Ministerio Público. También, se creó la Justicia Contravencional y la Contencioso Administrativa y Tributaria local. Se ha disuelto la antigua Justicia de Faltas.

La transición de una administración municipal a un Gobierno Autónomo supondrá un proceso de reforma institucional y organizativa que tendrá un importante impacto en su actual estructura y será un proceso de reforma estatal particular y diferenciado de lo observado en las jurisdicciones provinciales.

\*Fuente:  
"Organización del sistema de gobierno y de la administración pública de la Ciudad de Buenos Aires:  
**Manual del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**";  
INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública), 2001.  
Director de Proyecto:  
**Norberto Zeller**;  
Investigadores:  
María Florencia Misino,  
Pablo Bulcourn;  
Coordinador Técnico:  
Dario Impala.  
Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD.

De manera resumida podemos decir que crea un nuevo régimen laboral para el personal del Poder Ejecutivo del GCBA, incluyendo la totalidad de los agentes, respetando las particularidades de los servicios que prestan, considerando sus carreras, sobre la base de criterios de flexibilidad y mérito, a efectos de inducir conductas que prioricen la calidad, la productividad y el compromiso con la tarea y la organización. Asimismo, establece la creación de un escalafón gerencial para los cargos superiores de la administración que deberá ser regulado en el futuro próximo por el Poder Ejecutivo.<sup>(4)</sup>

Es importante la difusión de los principios rectores<sup>(5)</sup> para las relaciones de empleo público que presenta la citada Ley, y que son un marco idóneo para encarar la profunda reforma que la estructura de gestión del GCBA requiere: •Ingreso por concurso público abierto. • Transparencia en los procedimientos de selección y promoción. •Igualdad de trato y no discriminación. •Asignación de funciones adecuada a los recursos disponibles. •Ejercicio de las funciones sobre la base de objetivos acordados, eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. •Calidad de atención al ciudadano. •Participación. •Responsabilidad. •Programas de capacitación laboral y profesional •Idoneidad sujeta a evaluación permanentel, conforme la metodología que se establezca por una Comisión Mixta Evaluadora, que incluirá la participación de las asociaciones sindicales de trabajadores con personería gremial, con ámbito de actuación territorial y personal en la Ciudad de Buenos Aires. •Un régimen de movilidad funcional que permita la mejor utilización de los recursos humanos, sobre la base del respeto a la dignidad personal de los trabajadores de la Ciudad. •Establecimiento de un régimen remuneratorio que incentive la mayor productividad, en relación con el nivel escalafonario alcanzado, la experiencia e idoneidad, y la productividad evidenciada en el cumplimiento del trabajo. •Conformación de organismos paritarios encargados de prevenir y solucionar los conflictos colectivos de trabajo, para garantizar la prestación de los servicios esenciales.

(4) Las cláusulas más importantes habían sido elaboradas en el último año del gobierno anterior en el seno de la Comisión de Relaciones Laborales, creada por el decreto N° 1211 del 7 de junio de 1999 para ejercer las negociaciones colectivas con los sindicatos.

(5) Jorge Feldman. *Iniciativas para la mejora en la gestión de recursos humanos en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, VI Congreso del Clad, Buenos Aires, noviembre 2001.

(6) Artículo 2° de la Ley N° 471, Ley de Relaciones Laborales en la Administración Pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## La calidad de los servicios

*Comentarios de Viginia Haurie*

"Calidad es hacer las cosas como se tienen que hacer, como es lógico<sup>(1)</sup> (...) con coherencia, con legalidad, con seguridad, con respeto, con sentido común, con justicia." La calidad total es un modelo integrador para llevar adelante una empresa que está focalizado en el cliente. No se refiere a la mejora en sí de un producto o de un servicio, es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos de la organización.

Jorge Barestein<sup>(2)</sup> dice que es imprescindible que los gobiernos locales alcancen niveles aceptables de calidad para lograr una gobernabilidad estable. Clemente Talavera<sup>(3)</sup> considera que "ha de ser la sociedad, las que fije verdaderamente los estándares de los servicios públicos y evalúe su cumplimiento".

Uno de los obstáculos más importantes que atenta contra la calidad es la administración centralizada de los servicios, también el conflicto de objetivos entre los diversos grupos que compiten en el espacio local, la dificultad para encontrar formas de medir la calidad. La inclusión de los vecinos en los temas de calidad recién empieza en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, las experiencias que se llevan adelante con buen resultado son, entre otras, las de construcción y mejoras en plazas públicas.<sup>(4)</sup>

Por último, se destaca que a la calidad total no se llega, "se persigue un horizonte que se amplía en la medida que se avanza", en tal sentido la evaluación periódica de la organización es esencial. El Modelo para Organismos Públicos se basa en los siguientes criterios: **Agentes:** 1.Liderazgo 2.Política y Estrategia 3.Gestión del personal 4.Recursos 5.Procesos. **Resultados:** 6.Satisfacción del Cliente 7.Satisfacción de Personal 8.Impacto Social 9.Resultados de la Organización.

La implemetación de sistemas de Calidad Total en la administración pública no está muy expandida, pero hay un paso dado: el convenio N°27 de 2001 entre el GCBA y el Instituto Argentino de Normalización (IRAM). La tarea es compleja en tanto no se trata de productos sino de servicios y "los servicios no admiten estandarización, se consumen en el mismo momento en que se producen y por lo tanto la calidad percibida depende de la actitud y el comportamiento del que presta el servicio". De ahí que exijan mayor atención en la gestión de los recursos humanos que en la gestión del proceso. ■

(1) Martin García Raúl, "Calidad es simplemente lógica", Universidad de Cádiz, 2001.

(2) Barestein Jorge, "Gobernabilidad comparada a nivel local: Nuevas tendencias y antiguos desafíos", 1999.

(3) Clemente Talavera, "La calidad total en la administración Pública", CEMCI, Granada, 1999.

(4) La placita de Echeverría y Zapiola (Belgrano R) y las reformas a la Plaza Félix Lima (Núñez) son ejemplos de gestión conjunta entre vecinos y los Centros de Gestión y Participación (CGP) y Espacios Verdes y Espacio Público, del GCBA.

## Programa Urb-al<sup>(1)</sup>

*Buenos Aires como ciudad socia en un proyecto común en la Red 7*

En el marco del Programa Urb-al la Coordinación del Plan Estratégico representa al Gobierno de la Ciudad Autónoma como Ciudad Socia en el Proyecto Común Nro. 14, "Organización de Areas Metropolitanas e Instrumentos de Intervención", coordinado por la Mancomunidad de Municipios del Area Metropolitana de Barcelona (España). Cabe destacar que dicho Proyecto Común está inscripto en la Red Nro. 7, "Gestión y Control de la Urbanización", que coordina la Ciudad de Rosario.

El Proyecto Nro. 14, "Organización de Areas Metropolitanas e Instrumentos de Intervención" tiene como objetivo general conocer las realidades metropolitanas mediante un análisis comparado de casos, analizar modelos alternativos de organización institucional, estudiar los instrumentos operativos para la gestión metropolitana y brindar capacitación a los actores en la utilización de los mismos.

En tal sentido, se prevee la realización de las siguientes actividades:

- Organización de un encuentro para la presentación de las problemáticas
- Implementación de seminarios de intercambio de información y análisis de instrumentos utilizados por las distintas ciudades
- Organización de un Foro para legisladores
- Implementación de un Boletín de información y difusión

La presentación del proyecto fue recientemente aprobada, a fines del mes de diciembre de 2001, por la Comisión Europea en el marco de la primera convocatoria de proyectos comunes.

## Acuerdo de Gestión entre el Consejo del Plan Urbano Ambiental y la Coordinación del Plan Estratégico

*Base informática para la definición de las políticas urbanísticas y de planeamiento estratégico*

Próximamente el Consejo del Plan Urbano Ambiental y la Coordinación del Plan Estratégico firmarán un acuerdo de gestión a fin de constituir una base informática común, relativa a la documentación tenida en cuenta para la elaboración de los planes Urbano Ambiental y Estratégico para la Ciudad de Buenos Aires. Estará disponible para la consulta permanente, en forma pública y gratuita.

## Acuerdo de Gestión entre la Secretaría de Cultura del GCBA y la Coordinación del Plan Estratégico

*Habrà colaboración entre ambas áreas*

El jueves 24 de enero del corriente año se firmó un acuerdo de gestión entre la Secretaría de Cultura y la Coordinación del Plan Estratégico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que tiene por finalidad la colaboración interinstitucional entre ambas áreas. Sus objetivos son la realización de un Atlas Cultural de la Ciudad de Buenos Aires, desarrollar investigaciones sobre cultura y desarrollo en el ámbito de la Ciudad, impulsar conjuntamente programas de formación y gestión de políticas culturales y de desarrollo urbano, realizar foros virtuales sobre la especialidad, sistematizar la información sobre patrimonio urbano y cultural, proponer la realización de convenios necesarios para concretar los objetivos de los incisos precedentes con organismos internacionales y regionales, públicos y privados.

## Acuerdo de Gestión entre la Secretaría de Promoción Social del GCBA y la Coordinación del Plan Estratégico

*Nueva puesta en marcha*

En el mes de mayo de 2001 se firmó un acuerdo de gestión con la Secretaría de Promoción Social. En función del cambio de autoridades está programado tener reuniones a fin de coordinar la puesta en marcha del acuerdo firmado oportunamente.

## Informe del CEDEM

**Edición actualizada**

El Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM), dependiente de la secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, presentó la última edición del Informe de coyuntura económica de la Ciudad de Buenos Aires, con datos sobre todos los rubros; por ejemplo, en la construcción se registró una pronunciada caída de los permisos de edificación entre el primer y tercer trimestre de 2001, de 337.901m<sup>2</sup> a 195.778 m<sup>2</sup>.

**Informes:** 4323-9881/9874

**Web:** <http://www.buenosaires.gov.ar/cedem>

**E-mail:** [cedem@buenosaires.gov.ar](mailto:cedem@buenosaires.gov.ar)

**Retiro de ejemplares:**

Sarmiento 630, piso 14.

## Agenda

Hacemos aquí una reseña de algunos temas relacionados a la agenda estratégica, comentados en diversos medios periodísticos.

### ■ Espacio público

<http://www.lanacion.com.ar/suples/arquitectura/0206/supl.asp?pag=P04.HTM&a=prem>

(...) "El espacio público ha recuperado su significación y la población de la ciudad un sentido del problema colectivo". A. Corona Martínez

### ■ Centro Metropolitano de Diseño

<http://www.lanacion.com.ar/suples/arquitectura/0204/supl.asp?pag=P07.HTM&a=prem>

Se inauguró en diciembre, en el edificio del antiguo Mercado Concentrador de Pescado, en Barracas. Depende de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y forma parte del plan de desarrollo urbanístico y económico de la zona sur.

### ■ La futura ciudad de la música

<http://www2.lanacion.com.ar/suples/arquitectura/0206/p01.htm> (06.02.02)

Un proyecto del Gobierno de la Ciudad para revitalizar la zona de La Boca.

### ■ Una salida a la crisis

[http://www.lanacion.com.ar/02/01/08/dq\\_364927.asp?origen=premium](http://www.lanacion.com.ar/02/01/08/dq_364927.asp?origen=premium)

(...) "Lo nefasto de una sociedad es la falta de participación". Fernando Savater

### ■ Acuerdo para combatir la inseguridad en la ciudad

[http://www.lanacion.com.ar/02/01/11/dq\\_365778.asp](http://www.lanacion.com.ar/02/01/11/dq_365778.asp)

Ya no habrá una sola fuerza dueña y responsable exclusiva de la seguridad a cada lado de la General Paz.

### ■ Examen oficial de español para extranjeros

[http://www.lanacion.com.ar/02/01/11/dq\\_365722.asp](http://www.lanacion.com.ar/02/01/11/dq_365722.asp)

Certificará conocimientos para estudiar o trabajar en el país.

### ■ Desocupación: 22%

<http://www.clarin.com.ar/diario/2002-02-07/e-00901.htm>

Esa cifra equivaldría a 3,2 millones de desempleados.

## VI Congreso Iberoamericano de Municipalistas en Santo Domingo

Desde el día 28 de octubre al 1 de noviembre del 2002, se celebrará, el VI Congreso Iberoamericano de Municipalistas, que este año tendrá como tema de estudio: "Municipios y Financiación: La Integración y la Cohesión del Desarrollo Territorial".

Consultas a <http://www.cemci.org/uimprincipal.htm>

## Eventos anunciados por el CLAD

### ■ XVI Concurso de Ensayos y Monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico"

Tiene como propósito directo premiar y difundir ensayos inéditos sobre el tema y estimular la elaboración y presentación de trabajos en el "VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública", a realizarse en Lisboa, Portugal, del 8 al 11 de octubre de 2002.

### ■ III Conferencia Internacional de Gestión y Administración Pública

*Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior; Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Cuba, entre otros.*

12-14 de junio de 2002, La Habana, Cuba.

**Descripción:** Las principales áreas temáticas son la formación y superación de directivos de empresa y de la administración pública; la informática como herramienta efectiva para el trabajo de los directivos; tendencias actuales de las escuelas de negocios o administración; investigaciones científicas de la dirección empresarial y pública; experiencias de mujeres directivas; las consultorias organizacionales como un instrumento para el cambio; el impacto de la capacitación de los directivos.

**Contacto:** Prof. Sergio Gómez Castanedo.

### ■ 2002 Beijing Conference

Chinese Public Administration Society (CPAS); Renmin University of China 15/18 de junio de 2002, Beijing, China.

**Descripción:** *The theme of the conference is "Public Administration and Transitional Governance". Participants will come from the mainland of China, the areas of Hong Kong, Taiwan and Macao, as well as from a number of other countries such as South Korea, Japan, the UK, Holland and the US.*

**Contactos:** Prof. Holzer, Mr. Zhang

www.clad.org.ve

Calle 23 No. 565,  
esq. a F. Vedado,  
Ciudad de  
La Habana, Cuba.  
CP: 10400.  
Telf:  
(53-7) 55.23.44,  
Fax:  
(53-7) 31.01.52.  
e-mail:sergio-  
@reduniv.edu.cu

Prof. Marc Holzer  
mholzer@pipeline.  
com

Mr. Mengzhong  
Zhang  
mengzhong@yahoo.  
com

## Asambleas en los barrios

Por Félix Luna

Con motivo de la crisis que vive el país desde el mes de diciembre pasado, ha ocurrido un fenómeno nuevo y muy interesante: las asambleas populares que espontáneamente se realizan en diversos barrios de Buenos Aires

Son reuniones de vecinos caracterizadas por no estar encuadradas por partidos políticos ni por sindicatos ni por organizaciones de ninguna clase. Han nacido en una suerte de generación espontánea. Repudian la violencia. Se manifiestan a favor de objetivos tan amplios que a veces resultan indefinidos. Detestan a los bancos, a los políticos, a la Corte Suprema. Probablemente no saben bien lo que quieren, pero tienen muy en claro lo que no quieren.

Y bien: me pregunto si estas expresiones barriales, que son muy legítimas y respetables, no podrían encauzarse hacia fines más inmediatos y asequibles, no en torno a consignas tan amplias y difusas que corren el peligro de desgastarse. Me pregunto si no sería posible que esos vecinos, que conocen perfectamente su barrio y saben de las necesidades y carencias que tienen, no podrían centrar sus miras en temas puntuales e inmediatos. Pues es difícil cambiar el país a base de voluntarismo, pero si se puede cambiar, para mejor, el entorno inmediato de la gente, no sólo se está mejorando su calidad de vida sino que se está contribuyendo a cambiar el país.

Estas asambleas barriales, que hasta ahora han sabido mantenerse alejadas de la violencia y la politiquería, para no diluirse en la retórica y la repetición rutinaria de su aparición, deberían bajar un poco sus banderas, ponerlas al nivel del barrio –que es como decir de la gente– y hacer aportes concretos y puntuales para mejorar todo a partir de mejorar un poco.■

...“esos vecinos, que conocen perfectamente su barrio y saben de las necesidades y carencias que tienen, podrían centrar sus miras en temas puntuales e inmediatos”.

...“no saben bien lo que quieren, pero tienen muy en claro lo que no quieren”.

...“es difícil cambiar el país a bases de voluntarismo, pero si se puede cambiar, para mejor, el entorno inmediato de la gente, no sólo se está mejorando su calidad de vida sino que se está contribuyendo a cambiar el país”.