



SENADO DE LA NACIÓN
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2011

Organismo: MUNICIPALIDAD DE SAN FERNANDO		Provincia: BUENOS AIRES
Responsable para contactar: AYELÉN PINO		Fecha de Llenado del Formulario: MAYO 2011
Calle: MADERO	N°: 1218	CP: 1646
Localidad: SAN FERNANDO	Municipio: SAN FERNANDO	Cantidad de habitantes: 163.462
Teléfonos: (011) 4580-5724		Fax: (011) 4744-7777
Sitio web: www.sanfernando.gov.ar		E-Mail: apino@sanfernando.gov.ar
Título de la experiencia: “Agenda Central de Gobierno: más transparencia, más eficiencia, más equidad y más participación para todos”		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: GERARDO OSVALDO AMIERO	Sello:	Firma:

- EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.
- RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.
- NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.
- PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN
Hipólito Yrigoyen 1708 6° piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646 FAX: (011) 4010-3000 int. 7644
MAIL: alalfons@senado.gov.ar / adelaure@senado.gov.ar

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	N° de Registro:

Síntesis o resumen del proyecto:

La Agenda Central de Gobierno es una herramienta que permite conocer los resultados de los proyectos y actuaciones del mandato de la Municipalidad de San Fernando. Es un instrumento que recolecta en forma sintética la información relevante de la gestión. La propuesta consiste en generar un sistema articulado para conductores de la ciudad, del ámbito público, privado, organizacional e institucional para mejorar la capacidad de gestión, conducción y colaboración. De esta manera, los programas y acciones de gobierno pueden ser comparados en el tiempo, evaluados y analizados.

La Agenda Central de Gobierno cumple la función de un tablero de control, en donde el mismo está constituido por indicadores de estructuras, de procesos, de resultados y de objetivos. Es una herramienta que permite al Intendente, a los funcionarios de su Gabinete y a los mandos medios tomar decisiones y estar informados de las acciones que se llevan adelante, como también del trabajo que se hizo y lo que se planifica hacer. Asimismo, al momento de finalización de los proyectos, se realiza una evaluación de los cumplimientos logrados sobre los compromisos que los funcionarios asumieron.

La Agenda Central de Gobierno permite:

- Clarificar las prioridades del Departamento Ejecutivo.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a mediano y largo plazo en las proyecciones presupuestarias.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Alinear los objetivos en ejecución con las prioridades políticas de la gestión.
- Identificar y alinear las iniciativas.
- Facilitar la comunicación de las prioridades que se fijan a todos los funcionarios.
- Realizar revisiones periódicas y sistemáticas.
- Obtener la realimentación, para mantener, modificar, mejorar las ejecuciones.
- Mejorar los niveles de articulación y corresponsabilidad.
- Conocer y transparentar los resultados.
- Comunicar de manera clara y contundente a la organización y a la ciudadanía.

Esta herramienta cuenta con información sobre proyectos y actuaciones definidas en el Plan de Gobierno 2007-2011, elaborados por diferentes sectores que componen la trama organizacional de la Municipalidad. También contiene información sobre inversiones provenientes del ámbito Nacional y/o Provincial, proyectos surgidos en reuniones de Gabinete, en reuniones Interáreas, iniciativas surgidas del programa Presupuesto Participativo, de Presupuesto Participativo Joven, del Plan Urbano y del Plan Estratégico.

Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia: Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:

El Partido de San Fernando está ubicado en la denominada Región Metropolitana Norte de la Provincia de Buenos Aires, integrada por los Municipios de Tigre, San Fernando, San Isidro y Vicente López. Se compone de dos áreas netamente diferenciadas: un sector continental densamente poblado de 23 km² integrado por las localidades de Victoria, Virreyes y San Fernando y un sector insular comprendido por la segunda y tercera sección de islas del Delta del Paraná de aproximadamente 950 km² donde reside el 2% de la población. El sector continental limita con los Partidos de San Isidro y Tigre, tienen una preeminencia de actividades industriales, comerciales y de servicios. El Partido tiene una población total de 163.462 habitantes, de acuerdo a resultados provisionales del Censo 2010. La cifra representa aproximadamente el 15% de la población total de la Región Metropolitana Norte y se observa que ha ido aumentando de manera continua entre los años 1980 y 2010. El Partido se conforma de tres franjas paralelas de este a oeste, siguiendo la lógica histórica de la urbanización. Las barreras físicas que dividen el Partido (Río Luján, vías del Tren de la Costa, vías del ferrocarril Mitre, Acceso Norte y Río Reconquista) segmentan el territorio, produciendo serias dificultades en la accesibilidad y reforzando la fragmentación social.

La población de San Fernando es relativamente joven, ya que el 46% tiene menos de 30 años y el 45% de los hogares tiene al menos un miembro de hasta 17 años. El 55% de la población es nacida en el Partido.

En relación al empleo, presenta una tasa de actividad (para la población de 14 años en adelante) similar a la del resto de los Partidos del Gran Buenos Aires (60,6%), mientras que la tasa de desempleo es algo menor, ubicándose en el 7,9%. La población de 15 años en adelante, en promedio, ha aprobado once años de escolarización formal.

El 71% de la población cuenta con algún tipo de cobertura médica, mientras que el 11,7% de los hogares y el 14,5% de la población tiene Necesidades Básicas Insatisfechas.

La cantidad de empleados que tiene el Municipio entre planta temporaria y permanente es 1330.

Ingresos municipales			
Año	Presupuestado	Ejecutado	Recursos propios en \$*
2007	\$ 80.786.600,00	\$ 99.387.944,12	\$ 55.394.600,00
2008	\$ 99.888.436,80	\$ 108.935.108,95	\$ 64.998.436,80
2009	\$130.539.715,00	\$ 132.650.772,64	\$ 81.708.062,00
2010	\$169.023.935,00	\$ 162.238.529,57	\$ 112.601.750,00
2011	\$ 224.472.627	\$ 73.676.558,21	\$ 152.983.794,00

**Incluye tasas municipales como ABL y otras, Impuestos municipales y otros.*

No se están contemplando los fondos afectados. Datos obtenidos al mes de mayo de 2011.

Fuentes: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (resultados provisionales)

INDEC. Encuesta Permanente de Hogares. 3er trimestre 2010.

Unidad Municipal de Estadísticas y Censos San Fernando. Encuesta Sociodemográfica y Económica, Agosto de 2010.

Oficina de Presupuesto y Contrataciones. Dirección General de Ingresos Públicos. Municipalidad de San Fernando.

Objetivos propuestos (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) y metas del proyecto o políticas del municipio:

Los objetivos de la Agenda Central de Gobierno han sido definidos como: generar memoria institucional, mejorar la articulación y los niveles de coordinación entre las diferentes áreas, transparentar los resultados, facilitar la información y comunicar al ciudadano.

El hecho de generar memoria institucional le permite al Intendente, los funcionarios y mandos medios de la administración conocer las acciones en curso, como también los proyectos ejecutados y aquello que se pretende ejecutar, lo cual podrá ser utilizado para el control y seguimiento de los procesos, de la misma manera que sirve para la toma de decisiones.

Esta herramienta permite que al momento de la toma de decisiones se pueden verificar los proyectos y actuaciones que se encuentran en ejecución, ejecutados y/o programados, agilizando, simplificando y haciendo más eficaces los trámites y tareas municipales.

La Agenda Central de Gobierno, es una alternativa de mejora de la calidad institucional que incorpora nuevas tecnologías y agiliza la comunicación garantizando la accesibilidad a la información, reduciendo los tiempos de ejecución y transparencia del gobierno municipal, comunicando de forma clara y sencilla los resultados a la comunidad.

La Agenda Central de Gobierno, es una política implementada por el Municipio en el marco de la propuesta de línea número cinco "Ciudadanía y Capacidad de Gestión" del Plan Estratégico de San Fernando. La misma contempla la mejora de la información y comunicación pública, con acciones de auditoría ciudadana, para mejorar el conocimiento de los temas de interés público.

Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:

La Agenda Central de Gobierno, tiene como uno de sus objetivos articular los diferentes niveles de coordinación, lo que permite conocer a todo el cuerpo municipal las diferentes tareas y acciones que se están llevando a cabo, evitando la superposición de información y de programas.

La implementación de la Agenda Central de Gobierno, ha facilitado una comunicación entre los diferentes mandos municipales, resolviendo problemas a la hora de la toma de decisiones.

Esta herramienta funciona como un banco de proyectos, que nuclea toda la información existente sobre los proyectos y actuaciones municipales, evitando que la información esté desorganizada y sin sistematizar.

Otro de los problemas que ha intentado resolver, es la falta de actualización de la información de las diferentes áreas de la administración municipal. La actualización mensual de la Agenda Central permite conocer las acciones que se están llevando a cabo en el Departamento Ejecutivo.

Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa: Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

La Agenda Central de Gobierno es una herramienta implementada desde la Dirección de Modernización y Control de la Gestión Municipal, que a su vez depende de la Secretaría de Planificación y Economía.

Las misiones de la Dirección de Modernización y Control de la Gestión Municipal son:

- Contribuir a la mejora de la gestión pública y la modernización del Estado a través de distintas herramientas y espacios de participación, donde los funcionarios puedan asumir responsabilidades y puedan demostrar su compromiso frente a las necesidades de los ciudadanos.
- Instalar como decisión política de la Administración, la cultura del control de la gestión de las políticas públicas, promoviendo las acciones necesarias para que, en un proceso permanente, la organización municipal cuente con información del producto logrado, en lo que se refiere a responsabilidades de su marco legal y del marco de la legitimidad.

Sus **funciones** son:

- Desarrollar instrumentos que generen información de la gestión, en forma confiable y oportuna, facilitando el proceso interno de toma de decisión y fomentando el control ciudadano de la gestión.
- Alinear los objetivos en ejecución con las prioridades políticas de la gestión para facilitar la comunicación a todos los funcionarios de las prioridades que se fijan.
- Controlar el avance del Plan de Gobierno en todas las Áreas del Departamento Ejecutivo: objetivos en ejecución, producto logrado, cambios, postergaciones, dificultades.
- Implementar la Agenda Central de Gobierno, como instrumento que garantice la evaluación de las políticas impulsadas según resultados de indicadores.
- Certificar que se concreten las ejecuciones comprometidas por el Intendente Municipal, en los distintos ámbitos específicos, de comunicación directa con los vecinos.
- Coordinar la ejecución del Plan Estratégico de la Ciudad y su seguimiento.
- Coordinar la ejecución de las Audiencias Públicas como organismo de implementación de las mismas.
- Acompañar técnicamente a los responsables de cada Área, en la explicitación de sus programaciones por objetivo, monitoreando las fuentes de datos, estableciendo acuerdos, con el fin de incrementar la legitimidad y credibilidad de los datos que se aportan.
- Monitorear las respuestas de las Áreas a los reclamos vecinales, especialmente en los objetivos de rutina relacionados con el marco legal institucional.
- Incorporar nuevas acciones a consideración de las autoridades del Departamento Ejecutivo, que optimicen las funciones enunciadas.
- Coordinar la Unidad Municipal de Estadística y Censos.
- Coordinar el Área de Entidades de Bien Público.

Sus **objetivos** son:

- Impulsar y avanzar resueltamente en todos los programas de gestión que beneficien y promuevan la construcción de una Administración al servicio de los ciudadanos fundada en los principios de transparencia, eficiencia, equidad y participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático.
- Diseñar e implementar herramientas viables y operativas para la optimización de los procesos de modernización de la gestión que promuevan la descentralización de funciones, la dirección por objetivos, el control de la gestión y la participación ciudadana.
- Promover y consolidar como cultura de la organización la utilización de las herramientas de modernización de la Administración Pública, afianzando el modelo de gestión municipal que se está desarrollando en San Fernando.

Marco normativo de la experiencia: ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

El marco normativo que le da sustento jurídico a la herramienta es el Decreto N° 697 elaborado en 2011, como una consecuencia de una decisión del Departamento Ejecutivo Municipal.

El mismo establece la obligación de los funcionarios a mantener una Agenda Central actualizada mensualmente, determinando que el último día hábil de cada mes se realicen las tareas de actualización. El objetivo de mantener una Agenda actualizada responde a la necesidad de poder comunicar de forma clara y contundente, no sólo al resto de la organización sino a todos los ciudadanos, el seguimiento y cumplimiento de los objetivos del Plan de Gobierno y la gestión institucional.

A su vez, este Decreto designa al Área de Modernización y Control de la Gestión Municipal como el organismo de implementación y control del mantenimiento y que cada Secretaría determinará a un agente como responsable de realizar dichas actualizaciones.

Caracterización de la situación previa:

La modernización de la Administración Pública y la mejora de la gobernabilidad, de cara al ciudadano, son una prioridad de actuación en todos los niveles de gobierno y en especial se ha desarrollado en el Municipio de San Fernando desde el año 1998.

El área de Modernización y Control de la Gestión Municipal, fue creada en el año 2000, a raíz de una decisión del Departamento Ejecutivo con el fin de realizar una apertura del gobierno municipal hacia el ciudadano, mejorando los niveles institucionales, organizacionales, los procesos y las evaluaciones, así como también implementar nuevas tecnologías.

A partir de esta decisión, las áreas municipales tienen un incentivo mayor para planificar, medir sus logros e inferir sobre los impactos que producen sus acciones en la población. Toda la administración comienza a acercarse más al vecino.

Dado que la planificación de gobierno está orientada a mejorar la calidad de vida de la población, en un proceso permanente, la organización municipal debe contar con información del producto logrado, en lo que se refiere a responsabilidades de su marco legal, del marco político y del marco de la legitimidad.

En este contexto y como respuesta al objetivo de aumentar el control de la gestión municipal, es que se implementó el tablero de control que luego daría lugar a la Agenda Central de Gobierno.

El tablero de control o cuadro de mando, es un instrumento que permitió recolectar de forma sintética la información relevante de la gestión pública, el desarrollo de las acciones de gobierno, operativizadas para su análisis, evaluación y comparación.

El tablero estaba constituido por un conjunto de indicadores pertinentes, simples, alcanzables, independientes y periodificados. Estos indicadores eran de estructura, de proceso, de resultado, de satisfacción y de entorno o estratégicos.

El Área de Modernización y Control de la Gestión Municipal, tuvo como objetivo desde sus inicios desarrollar instrumentos que permitieran generar información sobre la gestión, en forma confiable y oportuna, facilitando el proceso interno de toma de decisiones y fomentando el control ciudadano sobre la gestión.

Características generales de la iniciativa: actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

La Agenda Central de Gobierno surge a partir de la decisión política del Intendente Osvaldo Amieiro, con el fin de instalar la cultura del control de la gestión de las políticas públicas enfatizándose en principios de transparencia, eficiencia, equidad y participación.

La herramienta constituye un proceso que pretende comunicar los usos, hábitos, costumbres y buenas prácticas colaborando en la construcción de ciudadanía activa, mejorando los niveles de convivencia, corresponsabilidad y fortalecimiento de la vida democrática, garantizando el acceso a la información y a la comunicación pública.

Su implementación responde a principios de auditoría ciudadana, garantizando el conocimiento de los temas de interés público, tal como lo establece la propuesta de línea cinco del Plan Estratégico de la Ciudad de San Fernando.

La Agenda Central de Gobierno está constituida por indicadores de estructuras de procesos, de resultados y de objetivos. La misma, se encuentra conformada por todas las actuaciones y proyectos que se encuentran en ejecución, ejecutados y también los que se planifican realizar o que fueron rechazados.

La Agenda Central de Gobierno permite poder clarificar las prioridades del Departamento Ejecutivo, como también vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a mediano y largo plazo, en las proyecciones presupuestarias.

Como se destacó con anterioridad, esta herramienta permite mejorar el proceso de toma de decisiones, alinear los objetivos en ejecución con las prioridades políticas de la gestión, identificar las iniciativas, facilitar la comunicación de las prioridades que se fijan, realizar revisiones periódicas y sistemáticas, y obtener la realimentación, para mantener, cambiar, mejorar las ejecuciones.

Etapas de implementación y grado de avance:

El proceso de implementación de la Agenda Central de Gobierno, se llevó a cabo en tres etapas.

La primera de ellas, a través de un convencimiento político, asumiendo que la administración debe compartir e informar el modelo de gestión y tener como objetivo llevar a cabo y desarrollar acciones que favorezcan los procesos de modernización.

Durante esta etapa, también se realizó la recolección de proyectos e indicadores que serían la información a contener en la Agenda Central de Gobierno.

La segunda etapa contemplaba el proceso de capacitación de los funcionarios y mandos medios, quienes serían los responsables de mantener y actualizar la herramienta. La organización municipal promueve la formación de grupos que motiven y se comprometan con la gestión, con capacitación permanente, más que un programa con inicio y fin, que sea un proceso de mejora continua.

La tercer etapa, es la etapa de puesta en marcha del programa.

Recursos humanos involucrados: características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

La Agenda Central de Gobierno es una herramienta implementada desde la Dirección de Modernización y Control de la Gestión Municipal, que a su vez depende de la Secretaría de Planificación y Economía.

La Dirección de Modernización y Control de la Gestión Municipal, tiene a su cargo la supervisión de la actualización del sistema, que cuenta con un técnico para garantizar el funcionamiento de la misma.

La Agenda se actualiza mensualmente por los encargados designados por cada Secretaría y Área. Los mismos son los responsables de mantener los proyectos e indicadores actualizados, para poder brindar la información lo más precisa posible.

Además del personal estable de la Municipalidad, se cuenta con el apoyo externo de la consultora IC Argentina. La misma cumple con funciones de capacitación del personal municipal y es la encargada del mantenimiento del software de la Agenda.

Financiamiento: Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

La implementación de la herramienta se realizó con fondos municipales.

Las tareas de mantenimiento del software y capacitación del personal municipal, se encuentran a cargo de la consultora IC Argentina. El financiamiento se realiza con recursos propios por un valor de \$60.000 anuales.

Los recursos humanos no generan un valor agregado, ya que las tareas de actualización se encuentran a cargo del personal de cada Secretaría o Área.

Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:

Desde el año 1998 se trabaja en el Municipio de San Fernando con un modelo de gestión participativo y descentralizado, esto responde a la modernización de la Administración Pública y mejora de la gobernabilidad, de cara al ciudadano.

En este proyecto de modernización y reforma del Estado, uno de los objetivos principales es trabajar en la descentralización de funciones, dirección por objetivos y el control de la gestión.

En primer lugar, como una situación desfavorable, se pudo observar una resistencia por parte de los funcionarios al entender que la Agenda Central de Gobierno podría ser un control del trabajo de las personas.

En este sentido, se comenzó a trabajar con un tablero de control por servicios, en donde luego se transformó en la Agenda Central de Gobierno.

Evaluación del impacto de la experiencia:

Con la implementación de la Agenda Central de Gobierno, los funcionarios municipales tienen un lineamiento preciso para planificar, medir sus logros e inferir los impactos que producen las acciones en la población.

La herramienta tiene un impacto muy positivo, ya que mejoró la articulación y niveles de coordinación, facilitó la información para mejorar la toma de decisiones y objetivos a impulsar. Además se puede realizar un seguimiento de los proyectos y actuaciones de manera permanente y evaluar las políticas impulsadas según resultados de indicadores.

Es una herramienta que permite el seguimiento, evaluación y avance de todos los proyectos y actuaciones del mandato de gobierno y también vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a mediano y largo plazo en las proyecciones presupuestarias.

Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

Los mecanismos de seguimiento y evaluación implementados, se encuentran a cargo de cada grupo de funcionarios, los que son responsables de la actualización de la Agenda.

Por otro lado el Area de Modernización y Control de la Gestión Municipal, encargada de la coordinación general del SIA (Sistema Integrado de Agenda), realiza el seguimiento diario, los informes mensuales, las actualizaciones necesarias en el sistema y la coordinación de encuentros para evaluar y debatir el funcionamiento del mismo.

Asimismo el Gabinete del Intendente Municipal en articulación con reuniones grupales realizan el seguimiento de todas las actuaciones y proyectos implementados por el municipio.

¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?

El Sistema Integrado de Agenda permitió generar memoria institucional y conocer clara y ordenadamente los proyectos y actuaciones del mandato de gobierno, mejorar la articulación de las áreas, conocer y transparentar los resultados, facilitar la información y comunicar de manera clara y contundente al ciudadano.

Por otro lado permitió demostrar el trabajo que se hizo y el trabajo que se está haciendo a través de los proyectos con sus indicadores de resultados, ordenando de esta manera la información que los funcionarios poseían y mejorando los niveles de organización, articulación y corresponsabilidad.

Así se logró que, los funcionarios responsables de políticas de gobierno tomen decisiones sobre la ejecución de las políticas, la planificación anual y la confección del presupuesto sobre datos certeros.

De esta manera, se puede también realizar una rendición de cuentas anual sobre información fidedigna y ordenada y llegar a un alto nivel de transparencia y control de gobierno.

Con el correr del tiempo y el uso de la herramienta, los funcionarios han logrado incorporarla no solo para el control de la gestión, sino que también, como base de información para las reuniones de gabinete y el rumbo de las decisiones políticas a tomar.

