

FORO PERMANENTE DE DIRECCIONES DE PRESUPUESTO Y FINANZAS · CABA 2026

Principales transformaciones de la Ciudad y su expresión en el Presupuesto

Treinta años de autonomía como punto de partida para pensar los desafíos actuales de los sistemas presupuestarios subnacionales.

CHARLA DE CIERRE

**Foro Permanente de Presupuesto y
Finanzas**

CIUDAD AUTÓNOMA DE

Buenos Aires · 2026

Ministerio de Hacienda y Finanzas



Treinta años de autonomía desde Hacienda

La autonomía no fue solamente elegir autoridades o sancionar una Constitución. También implicó construir capacidades financieras e institucionales para administrar recursos, formular presupuestos, ejecutar políticas y rendir cuentas.

Detrás de cada política pública visible hay una arquitectura presupuestaria y financiera que la hace posible. Si el sistema funciona, esas políticas pueden planificarse, ejecutarse y sostenerse en el tiempo.

1

La autonomía exigió construir capacidades

Para gobernar, administrar recursos y financiar inversiones.

2

Se incorporaron normas, sistemas y tecnología

Clasificadores, tableros, datos en tiempo real, herramientas digitales.

3

Persiste una cuestión que continuamos trabajando

La previsibilidad presupuestaria.

→

¿Qué capacidades necesita hoy el sistema?

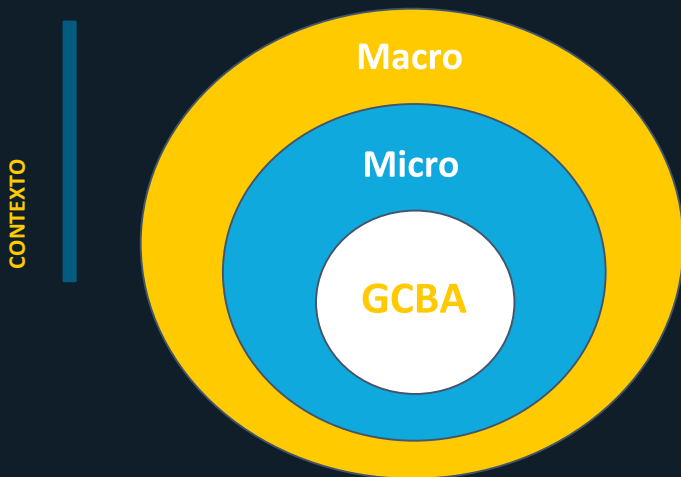
Para gestionar con mayor previsibilidad, revisar inercias e innovar.

Capacidades presupuestarias para una gestión más **previsible** e **innovadora**



EL CAMBIO DE PARADIGMA

Del presupuesto como **autorización** al presupuesto como **plataforma de aprendizaje**



LOS TRES SALTOS NECESARIOS

De

Registro contable → Termómetro de prioridades

De

Ajustes reactivos → Criterios explícitos y trazables

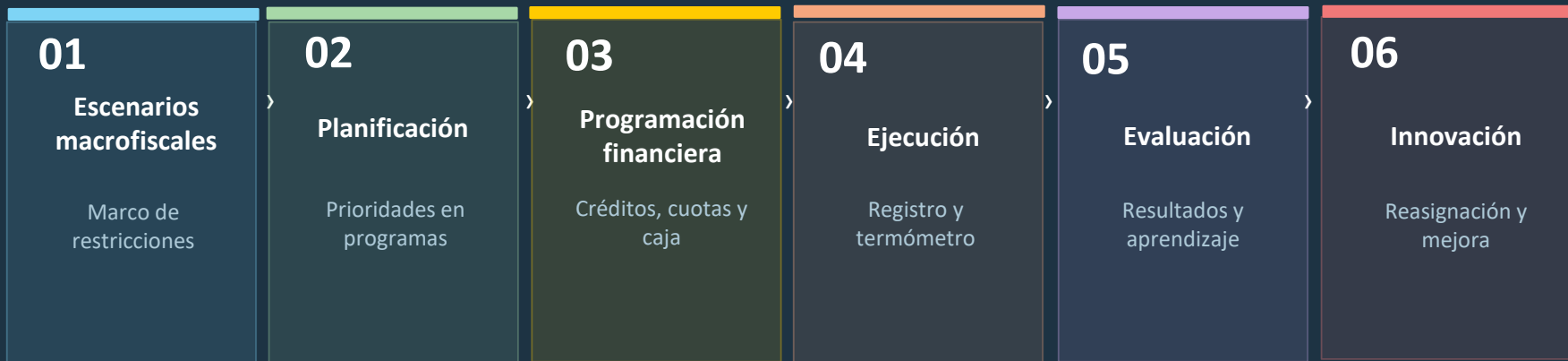
De

Autorización anual → Plataforma de aprendizaje institucional

La innovación presupuestaria opera en tres niveles:
tecnológico, organizacional e institucional.

El presupuesto como arquitectura de capacidades

La previsibilidad mejora cuando el sistema conecta estas seis dimensiones



Si la macro no llega al programa, el presupuesto pierde capacidad de orientar decisiones. Si la ejecución no retroalimenta la formulación, el sistema repite inercias. Si la información no llega a quienes deciden, los datos no se transforman en gestión.

Algunas herramientas utilizadas

Innovación, evaluación y aprendizaje



Programa de Especialistas Profesionales

Fomenta y acompañar el desarrollo de profesionales especializados y expertos, en los ejes principales y específicos que están a cargo de las distintas áreas

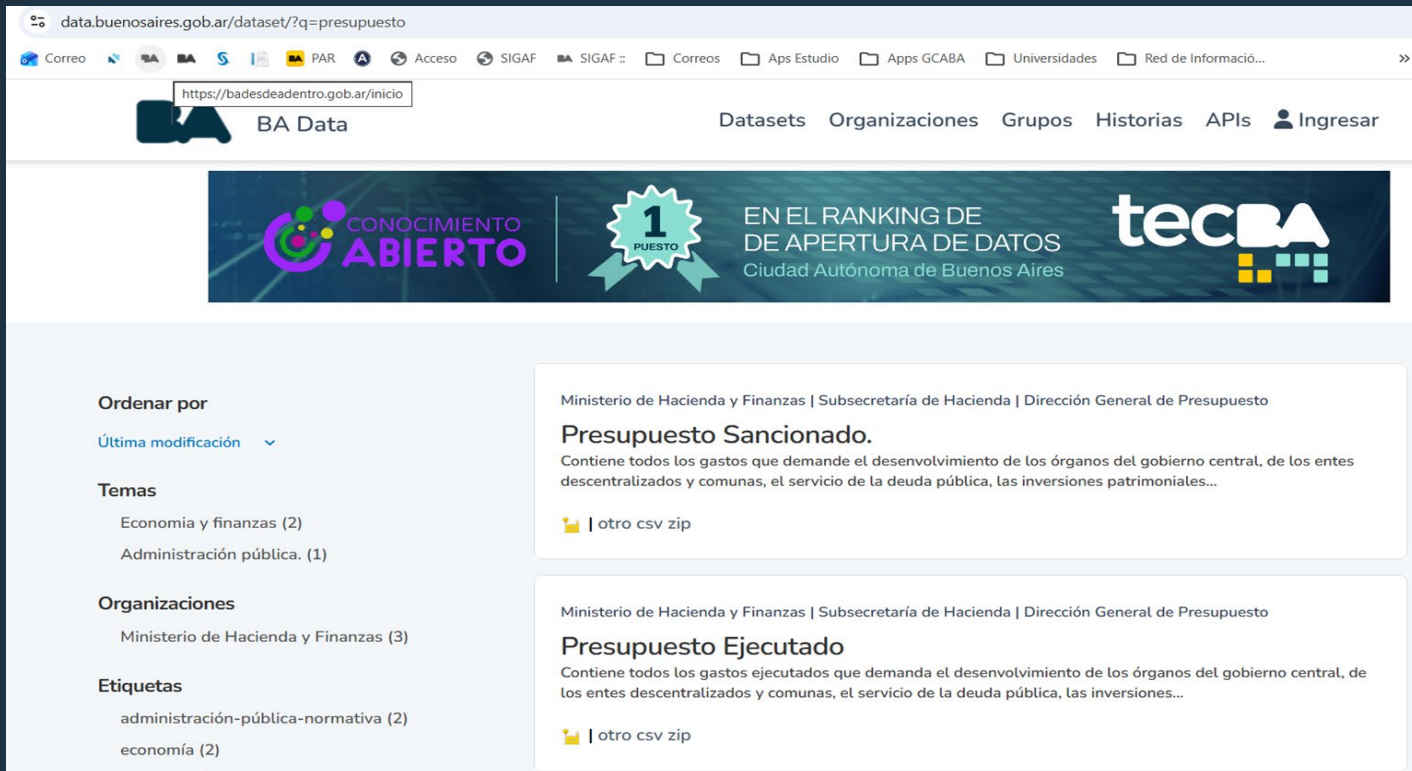
Trayectos Formativos

Recorridos educativos modulares diseñados para insertar rápidamente a jóvenes y adultos en el mercado laboral o mejorar sus perfiles profesionales. Son gratuitos, de corta duración y otorgan certificación oficial con validez nacional

Instituto de Formación Superior

Se ha desarrollado la Tecnicatura Superior en Administración Financiera con Especialización en el Sector Público y Especialización en el Sector Privado

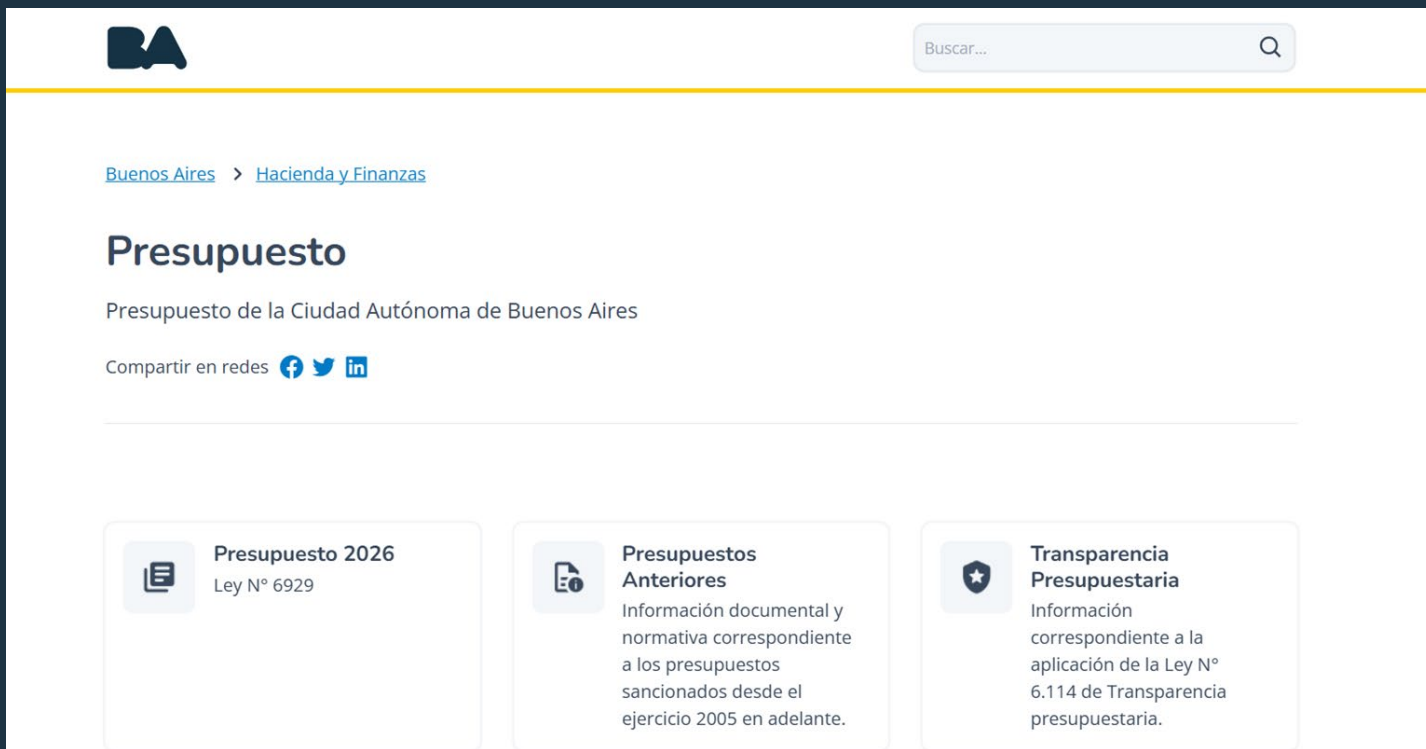
Transparencia y acceso ciudadano



The screenshot shows the website data.buenosaires.gob.ar/dataset/?q=presupuesto. The page features a navigation bar with links to 'Correo', 'PAR', 'Acceso', 'SIGAF', 'Correos', 'Aps Estudio', 'Apps GCABA', 'Universidades', and 'Red de Informació...'. Below the navigation bar, there is a 'BA Data' logo and a search bar containing the URL <https://badesdeadentro.gob.ar/inicio>. The main content area includes a banner for 'CONOCIMIENTO ABIERTO' with a '1 PUESTO' badge, indicating the city's ranking in data openness. The banner also mentions 'EN EL RANKING DE DE APERTURA DE DATOS Ciudad Autónoma de Buenos Aires' and features the 'tecba' logo. On the left side, there are filters for 'Ordenar por' (Última modificación), 'Temas' (Economía y finanzas (2), Administración pública. (1)), 'Organizaciones' (Ministerio de Hacienda y Finanzas (3)), and 'Etiquetas' (administración-pública-normativa (2), economía (2)). The main content area displays two dataset entries: 'Presupuesto Sancionado' and 'Presupuesto Ejecutado', both from the 'Ministerio de Hacienda y Finanzas | Subsecretaría de Hacienda | Dirección General de Presupuesto'. Each entry includes a brief description of the dataset and a download link for 'otro csv zip'.

Link : <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/?q=presupuesto>

Transparencia y acceso ciudadano



The screenshot shows the Buenos Aires Ciudad website interface. At the top, there is a dark blue header with the 'BA' logo on the left and a search bar on the right. Below the header, a breadcrumb trail reads 'Buenos Aires > Hacienda y Finanzas'. The main heading is 'Presupuesto', followed by the subtitle 'Presupuesto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires'. Below this, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn. A horizontal line separates this section from a grid of three cards. The first card, 'Presupuesto 2026', features a document icon and mentions 'Ley N° 6929'. The second card, 'Presupuestos Anteriores', features a document icon and describes 'Información documental y normativa correspondiente a los presupuestos sancionados desde el ejercicio 2005 en adelante.' The third card, 'Transparencia Presupuestaria', features a shield icon and describes 'Información correspondiente a la aplicación de la Ley N° 6.114 de Transparencia presupuestaria.'

Link : https://buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/haciendayfinanzas/presupuesto

Fortalecer el presupuesto es fortalecer la capacidad del Estado para **ordenar prioridades**

01 Anticipar restricciones

Transformar escenarios macrofiscales en decisiones presupuestarias útiles para la gestión

02 **Gobernar la inercia**

Clasificarla, hacerla visible y someterla a reglas de revisión. No eliminarla: gestionarla

03 Sostener decisiones

Información de calidad, prioridades claras, innovación pública y mejores resultados

La discusión de los próximos años no será solamente cuánto se gasta. Será qué capacidades tiene el sistema para transformar restricciones fiscales en decisiones previsibles. La gestión se dirige hacia la innovación cuando el presupuesto se convierte en una plataforma de aprendizaje institucional.

Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas

2026

Capacidades presupuestarias para una gestión más previsible e innovadora

República Argentina · 2026

MINISTERIO DE HACIENDA Y FINANZAS · CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



A CONTINUACIÓN · SECCIÓN DE RADAR

El radar de previsibilidad presupuestaria

Una herramienta de percepción institucional interna. No es un ranking. No es una evaluación externa.

Es una foto colectiva que permite abrir conversaciones pendientes.

PLANIFICACIÓN

LECTURA
MACROFISCAL

EJECUCIÓN

Información, tecnología e
inteligencia

EVALUACIÓN Y
APRENDIZAJE

TRANSPARENCIA Y
ACCESO CIUDADANO

INERCIA Y SESGO

DISCRECIONALIDAD

Link: <https://soft-marigold-7481cf.netlify.app/>



Una foto del sistema

Muestra dónde percibimos capacidades consolidadas, dónde aparecen tensiones y dónde persisten inercias.



Abre conversaciones

Su valor no está en producir un número perfecto. Está en revelar conversaciones pendientes sobre capacidades institucionales.



No es un ranking

No compara jurisdicciones ni mide desempeño objetivo. Mide percepción institucional calificada de quienes operan el sistema.

La pregunta no es "¿qué puntaje tenemos?". La pregunta es "¿qué conversaciones nos permite abrir?"

- | | | |
|----|--|---|
| 01 | Planificación presupuestaria | ¿Las prioridades de política se traducen en programas, metas, recursos y necesidades financieras? |
| 02 | Lectura macrofiscal y proyección | ¿El sistema transforma escenarios macroeconómicos en decisiones presupuestarias útiles para la gestión? |
| 03 | Gestión durante la ejecución | ¿La ejecución se usa como termómetro de prioridades y desvíos, o solo como registro contable? |
| 04 | Información, tecnología e inteligencia | ¿El sistema usa datos, tableros e IA para anticipar problemas y mejorar decisiones? |
| 05 | Innovación, evaluación y aprendizaje | ¿El sistema genera condiciones para revisar programas, analizar costos y escalar aprendizajes? |

06 Transparencia y acceso ciudadano

¿El presupuesto es accesible y comprensible para la ciudadanía? ¿Existe información pública actualizada en formatos abiertos?

07 Inercia presupuestaria

¿En qué medida el sistema logra identificar y gestionar la inercia opaca (asignaciones sin revisión)?

08 Discrecionalidad vs. reglas

¿En qué medida las reasignaciones intraanuales responden a criterios explícitos y trazables?

Radar de Previsibilidad Presupuestaria

Evalúa cada dimensión según tu percepción del sistema presupuestario. Las respuestas son anónimas y se agrupan colectivamente.

CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Planificación presupuestaria

¿Las prioridades de política se traducen en programas, metas, recursos y necesidades financieras?

Incipiente

En desarrollo

Consolidada

Avanzada

Lectura macrofiscal y proyección

¿El sistema transforma escenarios macroeconómicos en decisiones presupuestarias útiles para la gestión?

Incipiente

En desarrollo

Consolidada

Avanzada

Gestión durante la ejecución

¿La ejecución se usa como termómetro de prioridades y desvíos, o solo como registro contable?

Incipiente

En desarrollo

Consolidada

Avanzada

0 / 8

Enviar

Nivel 01

Incipiente

Las capacidades no están desarrolladas. No hay reglas, circuitos ni prácticas establecidas.

Nivel 02

En desarrollo

Existen iniciativas parciales, pero no están consolidadas ni generalizadas en toda la jurisdicción.

Nivel 03

Consolidada

La capacidad está instalada, funciona regularmente y es reconocida como parte de la gestión habitual.

Nivel 04

Avanzada

Plenamente desarrollada. Se evalúa y mejora continuamente, incorporando innovación y aprendizaje institucional.

En las dimensiones de tensión (inercia, discrecionalidad) la escala refleja el grado de contención institucionalizada. El radar no compara jurisdicciones — es un espejo, no un ranking.

Perfil A

Capacidades incipientes, tensiones altas

El sistema enfrenta restricciones fiscales con herramientas débiles. La respuesta suele ser inercial o discrecional.

→ **Construir reglas básicas de planificación y ejecución**

Perfil B

Capacidades en desarrollo, tensiones parcialmente gestionadas

Hay avances en algunas dimensiones, pero el sistema todavía depende de circuitos informales.

→ **Consolidar lo instalado y reducir discrecionalidad**

Perfil C

Capacidades consolidadas

El sistema puede priorizar, reasignar y sostener decisiones. La innovación empieza a operar en los tres niveles: tecnológico, organizacional e institucional.

→ **Escalar aprendizajes y revisar base presupuestaria**

Perfil D

Capacidades avanzadas, innovación institucionalizada

El presupuesto funciona como plataforma de aprendizaje. Hay evaluación, revisión y reasignación sistemática.

→ **Sostener y difundir capacidades al sistema federal**



Tendencias agregadas

Los resultados muestran dónde el sistema federal percibe mayores capacidades y dónde aparecen las tensiones más fuertes.



Dos ejes de análisis

Capacidades institucionales vs. gestión de tensiones estructurales. La combinación de ambos produce los cuatro perfiles institucionales.



Conversaciones pendientes

El valor está en las conversaciones que abre: dónde creemos tener capacidades, dónde reconocemos tensiones y dónde hay oportunidades de innovación.

Todos los sistemas presupuestarios subnacionales están influenciados por escalas, trayectorias y factores institucionales diferentes. El radar no analiza quién está mejor, sino qué capacidades necesita construir cada jurisdicción.